



ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES POUR LA REGION DE L'AFRIQUE ORIENTALE ET AUSTRALE

PLAN STRATEGIQUE REGIONAL

Mai 2022 - Avril 2025

Table des Matières

ABRÉVIATIONS /ACRONYMES.....	2
1. INTRODUCTION	3
2. CONTEXTE DOUANIER ACTUEL POUR LA REGION	5
3. DIRECTION STRATEGIQUE	12
3.1 Vision:	12
3.2 Déclaration d'Intention:.....	12
3.3 Objectif:	12
3.4 Valeurs:.....	12
4. LOGIQUE STRATEGIQUE ET PERSPECTIVE.....	13
4.1 Objectifs Stratégiques	13
5. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL D'AOA.....	20
5.1 Rapport d'évaluation stratégique d'AOA	20
5.2 Risque stratégique et Mesures d'atténuation.....	21
PLAN STRATÉGIQUE	23
T1. Facilitation & Intégration du Commerce	23
P1: Professionnalisme & Capital Humain	35
ANNEXE I- MATRICE DE MISE EN OEUVRE	41
ANNEXE 2- SUIVI, RAPPORTS ET ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE.....	45
ANNEXE 3-STRATEGIE DE GESTION DE CHANGEMENT.....	46

ABRÉVIATIONS /ACRONYMES

AAG	Autres Agence Gouvernementale	FDG	Formation Des Formateurs
ACDI	Agence Canadienne de Développement International	GCF	Gestion Coordonnée des Frontières
AFE	Accord sur la facilitation des Echanges	GCR	Groupe de Coordination Régional
AOA	Afrique Orientale et Australe	ICBT	Informal Cross Border Traders
APD	Audit Post-Dédouanement	CTI	Commerçants Transfrontaliers Informels
BLRR	Bureau de Liaison Régionale du Renseignement	IPP	Information Préalable du Passager
BRRC	Bureau Régional pour le Renforcement des Capacités	ODD	Objectifs de Développement Durables
CA	Conseil d'Administration	OEA	Opérateur économique agréé
CAE	Communauté d'Afrique de l'Est	OMD	Organisation Mondiale des Douanes
CDAA	Communauté de Développement de l'Afrique Australe	PRUDD	Partenariats dans la Recherche Universitaire et le Développement en matière Douanière
CDF	Coopération Douanière et Fiscale	RO	Règles d'Origine
CERs	Communautés Economiques Régionales	SH	Système Harmonisé
CG	Comité de Gestion (de la région AOA)	UDAA	Union Douanière d'Afrique australe
CNUA	Commission des Nations Unies pour l'Afrique	VP	Vice-Président
COMESA	Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe		
CRF	Centre Régional de Formation		
CRFC	Centre Régionale de formation Cynophile		
CRK	Convention Révisée de Kyoto		
CUA	Commission de l'Union Africaine		
ENP	Enregistrement du Nom du Passager		
EPID	Enquête sur la Perception de l'Intégrité des Douanes		

1. INTRODUCTION

La région Afrique Orientale et Australe (AOA) de l'Organisation Mondiale des Douanes est l'une des six régions de l'Organisation Mondiale des Douanes et comprend les 24 pays membres suivants :



Le Bureau Régional de l'AOA pour le Renforcement des Capacités (BRRC) est basé à Nairobi, au Kenya, et hébergé par l'Autorité Fiscale du Kenya et Il est chargé de gérer les diverses initiatives de renforcement des capacités dans la région. Le BRRC fournit des services personnalisés aux membres à travers des mécanismes de prestation qui soutiennent l'amélioration de leurs opérations et leur adaptabilité à l'environnement changeant, de manière opportune, durable et rentable. Ces services sont fondés sur les principes de leadership, de pertinence, de réactivité, d'efficacité et de résilience.

La Stratégie Régionale 2018-2021 de l'OMD pour l'AOA s'est distinguée par sa vision de la facilitation des échanges et du commerce dans la région. Elle a épousé la conscience du genre et la probité tout au long de ses objectifs stratégiques, aux côtés d'autres valeurs et vertus pertinentes. Sa mise en œuvre a été ancrée dans une matrice de mise en œuvre ainsi que dans un cadre de suivi et d'évaluation qui ont guidé la région vers sa mise en œuvre. Plusieurs partenaires sont venus soutenir sa mise en œuvre, notamment le Conseil d'Administration et différents partenaires de développement qui ont travaillé avec le bureau régional pour la réalisation de ses objectifs. Cependant, sa mise en

œuvre complète a été entravée par le manque de financement - compte tenu du fait qu'un certain nombre d'activités nécessitaient un financement.

Pour la région dans les années à venir, les Flux Financiers Illicites (FFIs) continuent d'être un domaine d'intérêt et avec la promulgation de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine (ZLECA). Cela aura des répercussions économiques, sociales, technologiques et environnementales qui affecteront la plupart des membres de la région dans les années à venir. Cette situation, conjuguée à l'arrivée de la pandémie de COVID-19, a considérablement entravé la mise en œuvre des initiatives de renforcement des capacités, notamment celles qui nécessitaient la présence physique de facilitateurs. Néanmoins, la douane a rapidement pris des mesures pour atténuer les effets de la pandémie à travers une approche de gestion du changement, en intégrant de nouveaux modèles dans les fonctions de la douane et dans la mise en œuvre du renforcement des capacités.

Ce plan stratégique et de mise en œuvre 2022-2025 est fondé sur les analyses de l'environnement et leurs tendances, relatives à l'environnement du commerce international, ainsi que sur les contributions des membres, en fonction de leurs besoins vis-à-vis de la région, et sur le regroupement des contributions de diverses parties prenantes - y compris les Communautés Economiques Régionales, l'Union Africaine et le Secteur Privé. Il met en évidence les domaines prioritaires au fur et à mesure que l'AOA met en œuvre sa stratégie. Le plan aligne les quatre objectifs stratégiques sur douze lignes opérationnelles; les objectifs stratégiques présentent les principaux domaines d'intérêt de la Région.

Le plan présente la stratégie dans un format simplifié et facile à lire, qui met en évidence des objectifs spécifiques et mesurables, des stratégies reposant sur des bases solides, des mesures spécifiques avec des responsabilités, des délais et des ressources nécessaires, ainsi que des liens avec les objectifs et stratégies nationaux. Le plan met également en évidence l'analyse SWOT, la vision et la mission de la Région et l'impact de l'environnement dans lequel la région opère.

La Région compte les Communautés Economiques Régionales (CER) suivantes : la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), l'Union Douanière d'Afrique Australe (UDAA), la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (CDAA) et le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA), qui font tous partie de l'Union Africaine, l'organisme continental.



East African Community

2. CONTEXTE DOUANIER ACTUEL POUR LA REGION

Rôle Stratégique de la Douane

Les réalisations de l'OMD depuis sa création sont nombreuses ; toutefois, les possibilités d'amélioration et les défis à relever sont importants. C'est pourquoi, en préparant un document de politique stratégique de haut niveau qui comprend des objectifs clairs et concrets et dont le suivi est simple à contrôler, l'Organisation s'efforce de répondre efficacement à un environnement international complexe et en constante évolution. Il est très important de disposer d'un outil stratégique qui définit les initiatives et les activités nécessaires. L'OMD joue un rôle fondamental dans l'élaboration de normes internationales et la promotion de leur mise en œuvre afin de faciliter le commerce légal, de garantir une perception équitable des recettes et de protéger la société, ce qui se traduit ensuite par la prospérité économique.

C'est la raison pour laquelle il faut orienter les ressources et les efforts de la Région Orientale et Australe de l'OMD vers la réalisation des objectifs stratégiques.

La crise du COVID-19 a sans aucun doute apporté aux administrations douanières une visibilité et une couverture médiatique importantes, notamment en ce qui concerne le mouvement des fournitures médicales et des vaccins. Au cours de la crise, les administrations Douanières ont été perçues et présentées comme un facteur important dans la lutte contre la pandémie et la contribution à la lutte contre le virus. L'élan

généralisé par la situation mondiale a propulsé les douanes au centre de l'attention. Leurs efforts incessants ont mis en lumière et sensibilisé le public à leur rôle.

Les douanes jouent un rôle essentiel pour assurer la circulation fluide des marchandises tout au long de la chaîne logistique. Pendant la pandémie de COVID-19 et les confinements nationaux dus à la pandémie, la douane a été confrontée à plusieurs défis. Ce sont en fait les leçons apprises.

Pendant la pandémie, il était essentiel d'assurer le bon approvisionnement en biens essentiels, notamment en médicaments et en matériel médical. Les administrations douanières du monde entier, comme d'autres services publics essentiels, ont continué à fonctionner pendant la crise et ont pris des mesures décisives pour assurer la continuité de la chaîne d'approvisionnement et des activités.

Les administrations douanières ont dû déployer du personnel depuis leur domicile et ont exploité les processus numériques à travers des systèmes de gestion douanière basés sur Internet. Les administrations douanières ont également dû protéger leur personnel en utilisant les équipements de protection individuelle nécessaires.

La douane a dû repenser son mode de fonctionnement. Alors qu'il était auparavant impossible de penser que les douanes pouvaient fonctionner à distance, pendant la pandémie et les confinements nationaux, les agents des douanes ont dû travailler à domicile et dédouaner les marchandises. Le concept de travail à domicile est apparu au sein de la Douane.

La douane a dû exploiter la technologie pour faire du travail à domicile une réalité. L'automatisation des processus douaniers, recommandée par la convention de Kyoto révisée, a porté ses fruits. Les déclarants peuvent déposer leur déclaration par voie électronique grâce à des systèmes de gestion douanière basés sur l'internet et les agents des Douanes peuvent se connecter à distance aux systèmes d'Echange de Données Informatisées et donner leur autorisation. En s'appuyant sur la technologie, la douane a réussi à relever les défis qui sont apparus pendant la crise.

En outre, la technologie a également permis aux administrations Douanières d'organiser des réunions, des ateliers et des programmes de renforcement des capacités virtuels. La formation des douaniers s'est également poursuivie à travers l'apprentissage en ligne de l'OMD et d'autres plateformes.

L'une des tendances les plus récentes dans le commerce mondial, en particulier pendant la période de la pandémie de COVID-19, est la croissance sans précédent du commerce électronique transfrontalier, communément appelé E-Commerce, de biens physiques. Ce phénomène a révolutionné la façon dont les entreprises et les consommateurs commercialisent, vendent et achètent des biens, en offrant un choix plus large, des options d'expédition, de paiement et de livraison anticipées. Le commerce électronique a généré d'énormes opportunités pour l'économie mondiale, en fournissant de nouveaux moteurs de croissance, en développant de nouveaux modes de commerce, en suscitant de nouvelles tendances de consommation et en créant de nouveaux emplois. Les autorités douanières sont confrontées au défi de gérer la croissance exponentielle du volume de marchandises échangées par voie électronique. La douane joue un rôle important en assurant la facilitation du commerce électronique transfrontalier légitime, la perception équitable et efficace des recettes et la protection de la communauté.

D'une manière générale, les événements majeurs ont pour effet de propulser les administrations Douanières au premier plan des efforts internationaux. Cela s'est produit lors de la crise du COVID-19, mais c'est aussi souvent le cas dans le cadre de négociations économiques globales menées en vue de la conclusion d'accords régionaux, multilatéraux ou bilatéraux. La nature technique de la fonction douanière en fait un partenaire essentiel des gouvernements dans la négociation d'accords commerciaux tels que l'Accord de Libre-Echange Continental Africain (ACFTA).

Principaux Développements pour la Région

L'Afrique Orientale et Australe couvre un large éventail de priorités pour ses membres. Certains des domaines d'intérêt basés sur le développement de ses membres sont les suivants :

- **Facilitation des échanges**

Qu'il s'agisse d'exporter ou d'importer des marchandises, la facilitation des échanges profite à tous les pays en permettant un meilleur accès des entreprises aux intrants de production provenant de l'étranger et en favorisant une plus grande participation aux chaînes de valeur mondiales (CVM). Les pays où les intrants peuvent être importés et exportés de manière rapide et fiable sont également des lieux plus attrayants pour les entreprises étrangères qui cherchent à investir et à offrir aux consommateurs des prix plus bas, des produits de meilleure qualité et un plus grand choix de marchandises.

La facilitation des échanges aide également un plus grand nombre d'entreprises - et de plus petites - à participer au commerce. La suppression des coûts inutiles liés aux procédures commerciales est essentielle pour que les entreprises puissent tirer pleinement parti des nouvelles ouvertures de marché. Cela est particulièrement vrai pour les micros, Petites et Moyennes Entreprises (PME), pour lesquelles les coûts du commerce peuvent être disproportionnés.

En outre, la facilitation des échanges est essentielle pour les produits agricoles périssables et pour les composants manufacturiers de haute technologie, qui sont tous deux très sensibles aux retards. De plus, la facilitation des échanges devient plus, et non moins,

importante à l'ère du numérique. Le nombre croissant de colis traversant les frontières internationales accroît la demande et crée de nouveaux défis en matière de facilitation des échanges.

Enfin, non seulement la simplification des procédures commerciales favorise l'efficacité économique, mais elle supprime également les incitations et les possibilités de corruption liées aux frontières, favorisant ainsi la bonne gouvernance et l'intégrité. La ratification de l'Accord de l'OMC sur la Facilitation des Echanges (AFE) est importante pour la région afin de promouvoir le bien-être économique. Il est encourageant de constater que 20 des 24 États membres ont ratifié l'AFE et l'objectif devrait être sa ratification par tous les membres et sa mise en œuvre complète.

- **Perception des Recettes**

La perception des recettes est la fonction première de toutes les administrations Douanières. Bien que les recettes perçues au titre des droits de Douane aient diminué au cours des trois dernières décennies en raison de la libéralisation du commerce, les recettes totales perçues par les douanes restent importantes, et ont même augmenté dans certains pays. Cela s'explique par le fait que les recettes tarifaires ont été remplacées par des taxes intérieures plus larges sur la consommation (TVA et accises), qui sont perçues par l'administration des douanes lors de l'importation de marchandises. En dépit du fait qu'une grande partie de ces recettes (principalement la TVA) est compensée par les taxes payées ultérieurement sur les transactions nationales, les administrations douanières agissent comme un agent de retenue pour les administrations fiscales nationales, et un outil efficace de gestion des risques pour la collecte des taxes de consommation et de production sur les biens importés.

Bien que les recettes tirées des droits de douane soient en baisse et que leur contribution au trésor national soit moins importante qu'il y a trois décennies, elles restent une préoccupation pour les administrations douanières du monde entier. La pandémie de COVID 19 a confirmé cette préoccupation, car il est très important de percevoir le bon montant de recettes. Le "paquet recettes" peut être d'une grande aide et doit être bien compris et mis en œuvre par les administrations douanières de la région. En outre, l'interprétation exacte du code SH et la mise en œuvre de la version actualisée sont fortement recommandées.

- **Protection de la Société**

En tant que principale agence frontalière, la douane est également chargée de protéger la société. Pour soutenir l'économie, les douanes doivent s'assurer que le montant adéquat des recettes est perçu et, pour remplir cette fonction, elles doivent lutter contre la fraude commerciale et la contrebande qui entraînent une évasion fiscale. Avec le temps, le rôle des douanes a évolué à tel point que les autorités douanières se sont vues confier la gestion de questions pour lesquelles d'autres ministères et agences gouvernementales ont des responsabilités politiques, comme la santé, l'agriculture, l'environnement, les statistiques commerciales et, dans certains cas, l'immigration. Ainsi, grâce à ce rôle, les douanes empêchent l'importation de marchandises interdites représentant un danger pour le pays et contrôlent l'importation de marchandises soumises à des restrictions en s'assurant qu'elles remplissent toutes les conditions requises. En outre, la douane est pleinement engagée dans la lutte contre le commerce illicite d'armes, de munitions, de drogues dangereuses et, par extension, contre le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent. En outre, les autorités douanières contrôlent également la circulation des produits de contrefaçon et protègent la société contre la consommation de faux produits qui peuvent être préjudiciables à leur santé et à leur sécurité, voire mortels dans certains cas. Depuis les événements du 11 septembre 2001, les autorités douanières sont fortement impliquées dans la sécurité des frontières et de la chaîne logistique. Ceci est d'une grande importance pour la région en raison de la piraterie en mer en Afrique de l'Est.

- **Compétitivité Economique**

La compétitivité économique ne signifie pas une compétition entre les pays. Le Forum Economique Mondial, qui mesure la compétitivité entre les pays depuis 1979, la définit comme "l'ensemble des institutions, politiques et facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays". Institute for Management Development l'a définie comme "la manière dont une nation gère la totalité de ses ressources et de ses compétences pour accroître la prospérité de sa population". Il est dit que la compétitivité économique attire les investissements directs étrangers qui contribuent à la croissance économique d'un pays.

Les administrations Douanières contribuent à la compétitivité économique, mais il est clair que la compétitivité économique peut être améliorée au mieux par les politiques macroéconomiques et aussi par des facteurs non gouvernementaux tels que la démographie, le climat et les compétences entrepreneuriales. En ce qui concerne les politiques gouvernementales, la contribution la plus importante à la compétitivité économique, surtout en période de détresse économique comme celle que nous connaissons actuellement, est constituée par des politiques fiscales et monétaires appropriées.

La contribution mineure, bien qu'importante, des administrations Douanières à la compétitivité économique se fait de trois manières. Premièrement, par la facilitation des échanges, deuxièmement par la collecte des recettes et troisièmement par la protection sociale. Ces trois facteurs ont été examinés ci-dessus, mais un résumé est essentiel pour mettre en évidence la contribution de chaque facteur.

La facilitation des échanges implique la simplification et l'harmonisation des procédures commerciales internationales en vue de promouvoir une circulation fluide des marchandises. La Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers, plus connue sous le nom de Convention de Révisée de Kyoto (CRK), est la norme internationale pour rendre les procédures réglementaires douanières aussi efficaces que possible. Sept membres de la région n'ont toujours pas adhéré à la CRK et nous devons faciliter leur adhésion pour la compétitivité économique des États membres et de la région en général.

La collecte des recettes contribue à améliorer la compétitivité économique en permettant aux gouvernements d'investir dans les biens publics tels que l'éducation, la santé, l'État-providence, etc.

La protection sociale concerne la lutte contre le trafic illicite d'armes, de stupéfiants et la lutte contre le terrorisme et les mouvements illicites de capitaux pour le financement du terrorisme. En outre, la stratégie de détection des produits faux et contrefaits contribue à la protection de la société et à l'amélioration de la compétitivité économique.

- **Conformité et Application des Lois**

Le rôle de la douane, comme celui de tout organisme chargé de l'application de la loi, est de veiller au respect de la loi ; et si cette responsabilité est restée inchangée depuis des siècles, la manière dont la douane s'acquitte de son rôle a radicalement changé au cours des trois dernières décennies. Avec l'augmentation considérable du volume du commerce international et la pression constante pour la mainlevée accélérée des marchandises par la douane, afin d'améliorer la compétitivité économique, les administrations Douanières ne peuvent plus maintenir le même type d'application. On attend de plus en plus qu'il n'y ait pas d'intervention pour le plaisir d'intervenir, mais plutôt une intervention par exception.

La gestion du Risque est le moyen de réaliser l'intervention par exception. L'AFE, la CRK et les différents outils d'application développés par l'OMD recommandent la mainlevée des envois à faible risque et l'intervention sur les envois à haut risque. Cependant, il est nécessaire de disposer d'un moteur de risque approprié, associé à un renforcement des capacités pour sa mise en œuvre. L'OMD a inclus la norme de la CRK dans son guide de gestion des risques afin de souligner l'importance de l'utilisation de la gestion des risques pour la conformité et l'application. Pour une meilleure compréhension, la norme de la CRK est reproduite ci-dessous :

- Limiter le contrôle douanier à ce qui est nécessaire pour assurer le respect de la loi (norme 6.2)
- Utiliser la gestion des risques dans l'application du contrôle douanier (norme 6.3)
- Utiliser l'analyse des risques pour déterminer quelles personnes et quelles marchandises, y compris les moyens de transport, doivent être contrôlées et l'étendue du contrôle (norme 6.4)
- Adopter une stratégie de mesure de la conformité pour soutenir la gestion des risques (norme 6.5).

- **Développement Organisationnel**

Les administrations Douanières, dans leur rôle d'agent de compétitivité et de la croissance économiques, ne peuvent plus fonctionner selon l'ancienne structure organisationnelle. Le besoin de changement est pressant et de nombreuses administrations douanières ont subi des changements structurels radicaux. La création de Comités de Revenu ou d'autorités disposant d'un certain degré d'autonomie est un exemple de ce changement. En outre, le rôle de la douane, tel que discuté précédemment, ne se limite pas à la trilogie douanière, à savoir l'évaluation, l'origine et le classement tarifaire (code SH). La douane moderne facilite le commerce en appliquant la gestion des risques, protège la société en luttant contre le terrorisme, en empêchant les mouvements illicites d'armes, de stupéfiants et de marchandises contrefaites. Une structure organisationnelle nouvelle et moderne devrait inclure des sections/départements tels que le service juridique, la coopération internationale, la recherche et la planification, la gestion des risques, les ressources humaines, les affaires internes et l'audit interne, entre autres.

- **Renforcement des Capacités**

Dans le contexte douanier, le renforcement des capacités est généralement compris comme le développement ou l'acquisition des aptitudes, compétences, outils, processus et ressources nécessaires pour améliorer la capacité de l'administration à remplir les fonctions qui lui sont attribuées et à atteindre ses objectifs (OMD).

Comme on peut le voir, le renforcement des capacités est bien plus que de la formation et comprend les éléments suivants :

- ✓ Le développement des ressources humaines, le processus consistant à doter les individus de la compréhension, des compétences et de l'accès à l'information, aux connaissances et à la formation qui leur permettent d'être efficaces.
- ✓ Le développement organisationnel, l'élaboration de structures, de processus et de procédures de gestion, non seulement au sein des organisations mais aussi la gestion des relations entre les différentes organisations et secteurs (public, privé et communautaire).
- ✓ Le développement du cadre institutionnel et juridique, en apportant des changements juridiques et réglementaires pour permettre aux organisations, institutions et agences à tous les niveaux et dans tous les secteurs de renforcer leurs capacités.

Sans renforcement des capacités, vous risquez de concentrer toute votre énergie et votre attention sur la prestation de services et le développement de projets. L'absence d'une base solide peut conduire à une instabilité organisationnelle, qui peut se manifester par un équipement vieux et détérioré, une mauvaise communication entre la direction et le personnel, et une "dérive de la mission" - une perte de l'attention portée aux principes fondateurs de votre OSBL. Le renforcement des capacités ne doit pas se limiter au personnel opérationnel. Il doit commencer par les membres du conseil d'administration et s'étendre en cascade au personnel opérationnel.

La contribution de l'OMD et des différents CRF de la région devrait être pleinement acquise pour développer un programme intégré de renforcement des capacités pour la région.

3. DIRECTION STRATEGIQUE

3.1 Vision:

Assurer la croissance économique et le commerce intra régional en facilitant le commerce de manière sûre, efficace et professionnelle.

3.2 Déclaration d'Intention: Développer des administrations douanières sensibles au genre, professionnelles et modernisées, qui soient justes, efficaces et efficaces dans la collecte des recettes et la gestion des frontières.¹

3.3 Objectif: Contribuer à la croissance économique de la région en matière de commerce, de sécurité, de protection de la société et de développement du capital humain.

3.4 Valeurs:

- Transparence
- Probité
- Engagement
- Responsabilité
- Respect
- Coopération

¹ Selon les Nations unies, l'inclusion du genre se réfère à ce qui ne discrimine pas un sexe particulier, un genre social ou une identité de genre, et ne perpétue pas les stéréotypes de genre. Étant donné le rôle clé du langage dans la formation des attitudes culturelles et sociales, l'utilisation d'un langage inclusif en matière de genre est un moyen puissant de promouvoir l'égalité des sexes et d'éradiquer les préjugés basés sur le sexe.

4. LOGIQUE STRATEGIQUE ET PERSPECTIVE

La stratégie s'appuie sur les succès passés et la nouvelle stratégie répond donc à l'approfondissement de l'intégration régionale par la facilitation du commerce, la collecte des recettes, la protection de la société et l'amélioration du développement du capital humain et de l'intégrité dans les 24 administrations membres de l'AOA grâce à une coordination et une mise en œuvre efficaces par le Bureau régional de l'AOA pour le renforcement des capacités et les centres de formation régionaux, soutenus par le Bureau du Vice-président.

La stratégie vise à atteindre cet objectif par la mise en œuvre des quatre objectifs stratégiques. Ces objectifs constituent le fondement de la mise en œuvre de la stratégie 2022-2025, comme le montre la Théorie du Changement ci-dessous.

La stratégie sera effective pour une période de trois ans, en notant que les ressources et les prestations seront opérationnelles sur la période à court terme, mai 2022-avril 2023, suivie d'une révision de la stratégie pour permettre la mise en œuvre complète des initiatives à long terme sur la période mai 2022-avril 2025.

4.1 Objectifs Stratégiques

4.1.1 Facilitation & Intégration du Commerce

Cet objectif vise à améliorer et à favoriser les possibilités d'accroître le commerce intra régional entre les pays membres de l'AOA. Cet objectif sera atteint par la création d'un environnement propice à la circulation efficace des biens, des personnes et des moyens de transport, comme le prévoient la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA), l'Accord de facilitation des échanges de l'OMC, le Cadre sécurisé de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial de l'OMD et la Convention de Kyoto révisée.

La facilitation des échanges, dans le contexte de l'OMD, consiste à éviter les restrictions inutiles aux échanges. Cet objectif peut être atteint en appliquant des techniques et des technologies modernes, tout en améliorant la qualité des contrôles d'une manière harmonisée au niveau international. L'intégration économique régionale est un moyen efficace de stimuler le commerce intra régional et d'améliorer la compétitivité économique régionale.

Le résultat correspondant et ses indicateurs sont énumérés ci-dessous :

Résultat	Améliorer l'efficacité des frontières
Indicateurs	I. Nombre de membres qui ont pleinement mis en œuvre de l'Acta, l'AFE et de la CRK. II. Nombre de membres qui ont harmonisé, simplifié et automatisé les procédures. III. Nombre de membres ayant étendu leurs programmes relatifs aux OEA IV. Nombre de Membres ayant conclu des Accords de Reconnaissance Mutuelle (ARM). V. Nombre de Membres qui ont pleinement mis en œuvre les principes de GCF VI. Nombre de Membres ayant établi des structures de collaboration avec le secteur privé. VII. Nombre de pays qui ont mis en œuvre les procédures de Gestion de Transit VIII. Nombre d'experts en Gestion de Transit dans la région.

4.1.2 Mobilisation Efficace des Recettes & Modernisation des Douanes

La mobilisation des recettes est une priorité essentielle pour les membres de l'AOA, qui est étroitement liée aux objectifs de développement nationaux, à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique. Les administrations douanières de la région de l'AOA continuent de jouer un rôle essentiel dans la mobilisation des recettes pour le budget national de leurs pays respectifs. Il est impératif de renforcer la conformité des recettes et de lutter contre la fraude commerciale et les pratiques de corruption afin d'éliminer les risques de fuite des recettes. Il est également important d'améliorer l'efficacité de la collecte des recettes en mettant en œuvre les meilleures pratiques, méthodes, procédures et instruments recommandés par l'OMD afin de fournir des services douaniers modernes et de classe mondiale.

Le résultat correspondant et ses indicateurs sont énumérés ci-dessous :

Résultat	Optimiser la collecte des recettes
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> I. Augmentation en pourcentage du montant des recettes perçues II. Pourcentage de réduction du coût de la collecte III. Nombre de lignes tarifaires avec réduction des taux de droits de douane

4.1.3 Sécurité, Application des Lois & Conformité

Cet objectif vise à renforcer l'efficacité et l'efficience du respect de la législation, des réglementations et des procédures douanières dans la région, et à créer des mécanismes d'application pour renforcer la sécurité régionale, la protection de la société et permettre la croissance et le développement économiques. Il s'agit d'intégrer des stratégies visant à améliorer les programmes de conformité des opérateurs régionaux et de développer des cadres pour la mise en réseau des douanes sur l'échange d'informations, le partage des renseignements et le traitement des risques communs et émergents.

Le résultat correspondant et ses indicateurs sont énumérés ci-dessous :

Résultat	<ul style="list-style-type: none"> A. Renforcer la politique, la stratégie et procédures de gestion de risques B. Mettre en œuvre les principes de GCF <ul style="list-style-type: none"> a. Sécuriser l'environnement des affaires b. Stabilité du mandat du personnel de bureau
Indicateur	<ul style="list-style-type: none"> I. Nombre de Membres ayant mis en œuvre des programmes de conformité soutenus par une gestion des risques fondée sur le renseignement. II. Nombre de mesures d'application coordonnées aux frontières III. Adoption du Cadre SAFE IV. Adoption des lignes directrices sur les IAP et des normes de déclaration sur l'ENP V. Incorporation du OMD CEN dans le programme de gestion des risques VI. Établir des partenariats avec des entités telles que l'Office des Nations Unies contre le crime et participer aux programmes VII. Nombre d'interceptions de contrebande illicite réalisées.

	<p>VIII. Nombre d'États membres disposant de plates-formes CEN actualisées</p> <p>IX. Augmentation du nombre de saisies capturées sur la plateforme du CEN</p> <p>X. Nombre d'Etats membres disposant d'agents dédiés au partage d'informations via le CEN et d'autres plateformes.</p> <p>XI. Nombre de membres s'engageant dans des interfaces de systèmes bilatéraux</p> <p>XII. Nombre d'Etats membres s'engageant dans des initiatives de pré-population de déclarations.</p> <p>XIII. Nombre d'agents formés au profilage des risques</p> <p>XIV. Fréquence de la formation au profilage du risque</p> <p>XV. Nombre d'administrations disposant d'agents chargés du risque et du renseignement qui restent 3 ans ou plus</p> <p>XVI. Nombre de membres qui se sont lancés ou se lancent actuellement dans l'utilisation de l'intelligence artificielle couplée à l'apprentissage automatique dans ses opérations de gestion des risques.</p> <p>XVII. Nombre de membres qui utilisent l'analyse de Big Data et la technologie de la chaîne de blocs dans leur approche de profilage et de ciblage.</p> <p>XVIII. XVIII. Nombre de membres qui utilisent le système de ciblage des cargaisons (CTS) de l'OMD.</p>
--	---

Professionalisme & Partenariats

La capacité de la douane à contribuer à la croissance et au développement régionaux repose sur l'efficacité organisationnelle et l'efficacité des administrations douanières dans la mise en œuvre de systèmes et de procédures modernisés, grâce à un personnel professionnel solide. Cet objectif vise à renforcer l'intégrité, le professionnalisme et le développement du capital humain dans les administrations douanières des Membres par le développement d'experts en la matière, la promotion de l'égalité des genres et de la diversité et le renforcement des initiatives de recherche.

Le résultat correspondant et ses indicateurs sont énumérés ci-dessous :

Résultats	<p>A. Créer une équipe d'experts en la matière et de formateurs spécialisés</p> <p>B. Promouvoir l'intégrité à travers l'utilisation/mise en œuvre des outils de l'OMD</p> <p>C. Promouvoir l'égalité de genre et diversité</p> <p>D. Renforcer la recherche dans la Région.</p>
------------------	--

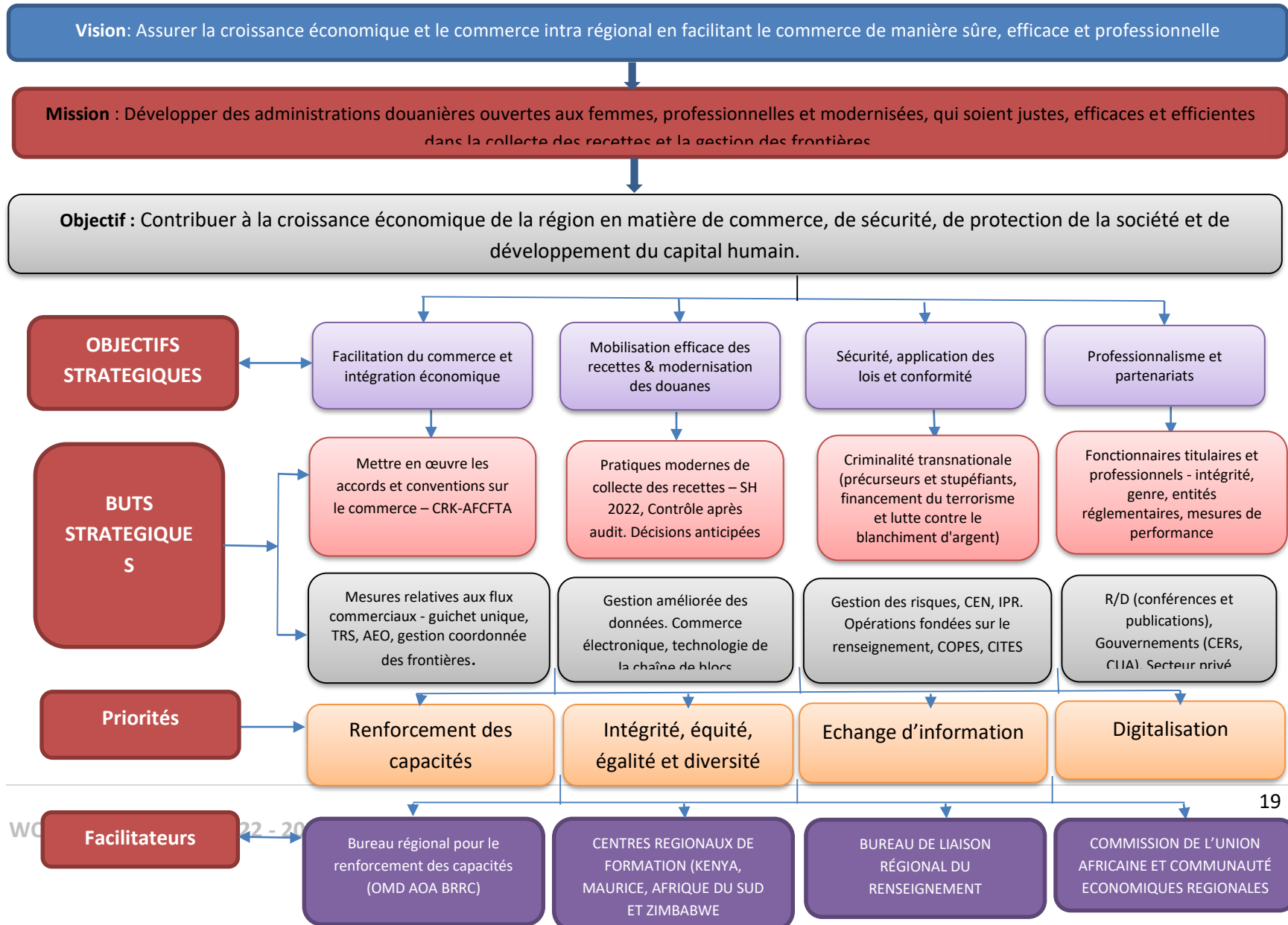
	E. Renforcer la collaboration avec les parties prenantes
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> I. Augmentation du nombre d'experts régionaux en la matière II. Nombre d'enquêtes relatives aux comportements des agents III. Nombre d'officiers participant aux cours d'apprentissage en ligne : IV. Cadre Régional Intégré d'Intégrité et de Lutte contre la Corruption élaboré V. Politiques d'intégrité régionale socialisées et intégrées VI. Développement et mise en œuvre de la capacité et des compétences en matière d'intégrité régionale VII. Développement et mise en œuvre d'une formation et d'une sensibilisation à l'éthique et à l'intégrité par le biais de l'apprentissage en ligne et de plates-formes virtuelles afin de responsabiliser la région. VIII. Compendium des meilleures pratiques en matière d'intégrité établi et disponible pour la région IX. Rapports d'enquêtes et outils personnalisés de l'EPID et de l'ACDI X. Plan de Mise en œuvre de l'Intégrité et Résultats clés des Objectifs appliqués dans la région. XI. Augmentation de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion dans l'environnement douanier régional. XII. S'assurer que l'égalité, la diversité et l'inclusion sont pertinentes et applicables dans la région. XIII. Nombre d'ateliers de sensibilisation/séances d'orientation organisés sur l'égalité des genres. XIV. Nombre d'administrations disposant d'un cadre de politique de sécurité pour les employés (contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, la violence basée sur le genre, etc.). XV. Mise en place d'un système/mécanisme régional garantissant la satisfaction des besoins fondamentaux des employés (besoins de sécurité et de sûreté). XVI. Développement d'une intention stratégique régionale visant à œuvrer en faveur de la diversité et de l'inclusion. XVII. Augmentation du nombre d'écrivains et d'éditeurs dans la région. XVIII. Organisation d'un forum de recherche dans le domaine de l'intégrité et des normes éthiques

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">XIX. Amélioration de la qualité des résultats de la recherche dans la régionXX. Amélioration du nombre de citations et de l'utilité des travaux de recherche dans la région.XXI. Augmentation du nombre de documents de recherche publiés dans divers titres et revues dans la région et au-delà.XXII. Nombre des réunions des parties prenantes conduites. |
|--|--|

4.2 Aperçu Stratégique

L'aperçu stratégique ci-dessous présente l'approche stratégique globale de la région, à partir des buts stratégiques à travers lesquels les objectifs doivent être atteints et donc à leur tour les priorités et les catalyseurs mentionnés.

CADRE STRATÉGIQUE DE L'OMD AOA 2022 – 2025



5. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL DE L'AOA

5.1 Rapport d'évaluation stratégique de l'AOA

Forces (Internes)

1. Un conseil d'administration engagé
2. Réforme et modernisation continues de la douane
3. Un groupe croissant d'experts régionaux
4. Un personnel dynamique, agile et bien informé
5. Entités régionales (BRRC, CRFs, BLRR & CRFCs) pour soutenir le renforcement des capacités.

Opportunités (Externes)

1. Existence et soutien de l'OMD
2. Coopération du secteur privé
3. Disponibilité des donateurs intéressés à soutenir la région
4. Des communautés économiques régionales dynamiques
5. Croissance de la technologie qui soutient les processus commerciaux de la douane

Faiblesses (Internes)

1. Des fonds insuffisants pour soutenir le renforcement des capacités
2. Capital humain inadéquat - nombres et formation
3. Rotation élevée de la direction de la douane
4. Cas d'intégrité et de corruption
5. Capacité insuffisante à éviter les fuites de recettes
6. Un BLRR contesté
7. Une infrastructure TIC médiocre
8. Législation/procédures mal alignées (non harmonisées)

Menaces (Externes)

1. Crises internationales (catastrophes, pandémies, etc.)
2. Instabilité sociale, politique
3. Extrémisme violent
4. Évasion et fraude fiscales
5. Faible niveau du commerce intra-africain
6. Crimes organisés transnationaux et contrebande
7. Faibles niveaux d'alphabétisation, en particulier chez les petits commerçants transfrontaliers.
8. Mauvaise connaissance des taxes et des douanes parmi les membres du public.
9. Des frontières poreuses

5.2 Risque stratégique et Mesures d'atténuation

Un certain nombre de défis et de risques peuvent affecter la capacité de l'AOA à mettre en œuvre les objectifs et buts stratégiques et les activités sous-jacentes. Ces défis et risques sont principalement de nature externe et ne relèvent donc pas de la sphère d'influence du BRRC. Les principaux risques et défis sont résumés dans les paragraphes ci-dessous, ainsi que les mesures potentielles visant à atténuer certains aspects de ces risques.

No.	Risque Stratégique	Action d'Atténuation	Responsabilité	Sévérité	Probabilité	Classement
1.	Le taux de rotation élevé des chefs d'administration des États membres entraîne une interruption de la volonté politique.	<ul style="list-style-type: none"> Fournir une orientation continue sur l'Agenda régional aux chefs des administrations membres. 	Vice-président et BRRC			
2.	Financement limité	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir et soutenir l'engagement en faveur de l'abonnement 	Vice-Président/ Responsables de l'administration			
		<ul style="list-style-type: none"> Engager et mobiliser le financement des donateurs 	BRRC			
		<ul style="list-style-type: none"> élaborer et mettre en œuvre un plan de ressources 	BRRC			
3.	Faible adhésion des administrations membres	<ul style="list-style-type: none"> Partage du renseignement Utilisation complète du BLRR Participation à des opérations conjointes régionales et internationales Utilisation complète du Réseau Douanier (CEN) 	Etats membres BLRR			

4.	Absence de suivi et d'évaluation continus de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la capacité du BRRC à développer et à mettre en œuvre un cadre de suivi et d'évaluation. 	BRRC et OMD			
		<ul style="list-style-type: none"> Entreprendre une analyse périodique de l'environnement 	BRRC			
5.	Faible capacité de gestion des projets et des changements au BRRC et aux CRF	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités du BRRC et des CRF en matière de gestion de projet. 	OMD			
		<ul style="list-style-type: none"> Développer la capacité du BRRC et des CRF à gérer le changement 	OMD			

Table Key - Risk

Élevé	16, 20, 25
Moyen	9, 10, 12, 15
Faible	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8

5.3 Budget et calcul des coûts de mise en œuvre

La mise en œuvre de la stratégie triennale nécessitera des ressources de la part des différentes parties prenantes. La stratégie suppose que les contributions des membres seront maintenues et que les coûts restants seront supportés par les contributions des donateurs.

Objectifs stratégiques	2022/2023	2023/2024	2024/2025	Total Cucumalitif
Facilitation et Intégration du Commerce	40 000 USD	40 000 USD	40 000 USD	120 000 USD
Mobilisation efficace des recettes et modernisation des douanes	30 000 USD	30 000 USD	40 000 USD	100 000 USD
Sécurité, Application des lois et Conformité	150 000 USD	150 000 USD	185 000 USD	485 000 USD
Professionalisme et partenariats	150 000 USD	150 000 USD	150 000 USD	450 000 USD

PLAN STRATÉGIQUE

La vision de la région et les buts à atteindre seront réalisés grâce aux objectifs suivants :

T1. Facilitation des échanges et intégration

Objectif(s) Opérationnel (s)	Activités/Domaines de Priorité	Tâches	Période	Coûts (USD)/ Financement	Responsabilité	Indicateur
Améliorer l'efficacité des frontières	Soutenir les membres dans la mise en œuvre des accords commerciaux, des conventions, des instruments et des outils de l'OMD.	<p>En collaboration avec le Secrétariat de l'OMD :</p> <ul style="list-style-type: none"> Offrir une assistance technique aux pays pour mettre en œuvre assistance technique et renforcement des capacités (ATRC) Sécuriser les donateurs Constituer une équipe d'experts en matière de mise en œuvre du ATRC. 	2022-2025	TBD	<ul style="list-style-type: none"> Tous les membres d'AOA BRRC OMD VP 	i. Nombre de membres qui ont pleinement mis en œuvre les accords commerciaux.
	Réaliser et publier L'Etude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre du guichet unique à l'échelle nationale et régionale. Publication du rapport ETNM 	2022-2025	60,000	<ul style="list-style-type: none"> Tous les membres d'AOA BRRC OMD VP CERS 	i. Nombre de membres qui ont harmonisé, simplifié et automatisé

	<p>(ETNM) afin de fournir une base de référence pour les améliorations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un cadre pour le dédouanement des biens numériques (e-commerce) (matériels ou immatériels) • Créer des voies commerciales pour les opérateurs économiques agréés (OEA) afin de faciliter le traitement de la "voie verte" aux frontières. • Étendre le programme des OEA à d'autres segments de la chaîne d'approvisionnement commerciale en élaborant et en pilotant des programmes sectoriels spécifiques avec les PME, les agences nationales impliquées dans le commerce transfrontalier et les membres de l'AOA, ce qui permettra de définir le cadre législatif et d'accroître les avantages du programme. 				<p>simplifiées et automatisées</p> <p>ii. Nombre de membres qui ont élargi leurs programmes OEA</p> <p>iii. Nombre de membres qui ont conclu des ARM</p>
--	---	---	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Conclure des accords de reconnaissance mutuelle (ARM) et des OEA avec les pays partenaires commerciaux. 				
	Améliorer la Coordination des frontières	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre les principes de gestion coordonnée des frontières (GCF) aux niveaux national, régional et international. • Renforcer la collaboration avec le secteur privé par le biais de structures formalisées. 	2022-2025	TBD	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les membres d'AOA • BRRC • OMD • VP • CERs 	<p>i. Nombre de Membres qui ont pleinement mis en œuvre la GCF</p> <p>ii. Nombre de Membres qui ont établi des structures de collaboration avec le secteur privé.</p>
	Développer un cadre commun pour la gestion du transit	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des procédures harmonisées pour le transit • Constituer un pool d'experts en gestion du transit 	2022-2025	60,000	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les membres d'AOA • BRRC • OMD • VP • AU/AfCFTA/CERs 	<p>i. Nombre de pays ayant mis en œuvre les procédures de gestion du transit</p> <p>ii. Nombre d'experts en gestion du transit dans la région.</p>
	Soutenir le développement des corridors de	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre et promouvoir les initiatives et les partenariats multilatéraux en 	2022-2025	100 000	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les membres d'AOA • BRRC • OMD 	<p>i. Nombre d'initiatives et de forums pour soutenir le</p>

	transport et d'économie	<p>matière de corridors économiques, et partager les meilleures pratiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les forums, le développement des connaissances et des compétences parmi les entités régionales et les CER en collaboration avec les CER, le secteur privé et les autres parties prenantes. • Promouvoir la recherche et l'assistance technique pour les études sur le commerce et les transports 			<ul style="list-style-type: none"> • VP • AU/AfCFTA/CERs 	<p>développement des corridors</p> <p>ii. nombre d'études et d'assistance technique en matière de commerce et de transport</p>
--	-------------------------	---	--	--	--	--

R1: Mobilisation efficace des recettes et modernisation des Douanes

Objectifs opérationnels	Activités/domaine de priorité	Taches	Période	Coûts (USD)/ DONATEURS	Responsabilité	Indicateur
R1.1 Optimiser la collecte des recettes	Mettre pleinement en œuvre les outils et instruments de l'OMD - le paquet de recettes.	Mettre en œuvre du SH 2022	2022 - 2025	60,000	VP/Membres/OMD	i. Pourcentage d'augmentation du montant des recettes perçues
		Mettre en œuvre un système de décision anticipée pour la classification	2022 - 2025	N/A	VP/Membres/OMD	
		Mise en œuvre du système de décision anticipée pour l'évaluation	2022 - 2025	TBD	VP/Membres/OMD	ii. Pourcentage de réduction du coût de la collecte
		Mise en œuvre du système de décision anticipée pour l'origine	2022 - 2025	TBD	VP/Membres/OMD	
	Mettre en œuvre les meilleures pratiques pour éliminer les fuites de revenus, faire face à l'augmentation du commerce et aux nouvelles tendances	Améliorer la conformité des recettes et lutter contre la fraude commerciale	2022 - 2025	TBD	VP/Membres/OMD	
		Mettre en application d'un contrôle a posteriori (CAP) et élaborer des lignes directrices sur CAP	2022 - 2025	TBD	VP/Membre/OMD	

qui peuvent potentiellement avoir un impact sur les revenus.	Renforcer l'intégrité du processus de vérification des marchandises	2022 - 2025	TBD	VP/Membres/ OMD
	Accroître l'utilisation de la technologie NII et améliorer les capacités d'interprétation des images	2022 - 2025		VP/Membres/ OMD
	Mettre en œuvre les meilleures pratiques/normes pour faire face à la recrudescence du commerce électronique transfrontalier et éviter les pertes de recettes douanières.	2022 - 2025	TBD	VP/Membres/ OMD
	Élaborer et appliquer des directives et des techniques de gestion des risques pour identifier les fuites de revenus.	2022 - 2025	40,000	VP/Membres/ OMD
	Améliorer la gestion des données en utilisant le modèle de données de l'OMD, l'analyse des données et la technologie de la chaîne de blocs.	En cours	TBD	VP/Membres/ OMD

C1: Sécurité, Application des lois & Conformité

Objectifs Opérationnels	Activités/domaines de priorité	Tâches	Période	Coûts (USD)/ Financement	Responsabilité	Indicateur
C1.1 Améliorer la politique, la stratégie et les procédures de gestion des risques.	<p>i. Élaborer un plan modèle de gestion des risques qui serve de référence pour l'examen des politiques, stratégies et procédures de gestion des risques existantes.</p> <p>ii. Mettre en œuvre la technologie de la chaîne de blocs, l'analyse du Big Data, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique dans la gestion des risques.</p>	<p>i. Groupe de travail chargé de finaliser le projet de gestion régionale des risques (stratégie de conformité) qui comprend la stratégie et la politique régionales, les rôles et responsabilités et les outils.</p> <p>ii. Adopter/adapter et mettre en œuvre la politique de sûreté, de sécurité et d'application de la loi Sûreté, sécurité et application (SSA) de l'OMD.</p> <p>iii. Participer à des programmes de SSA</p>	2022 T2	45,000	BRRC/ CRF Île Maurice	<p>i. Nombre de membres ayant mis en œuvre des programmes de conformité soutenus par une gestion des risques fondée sur le renseignement.</p> <p>ii. Nombre de membres qui se sont lancés dans l'utilisation de la technologie des chaînes de blocs, de l'analyse des données massives, de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique dans leurs fonctions de gestion des risques.</p>

						<p>iii. Nombre d'actions coordonnées de contrôle aux frontières.</p> <p>iv. Adoption du cadre SAFE ;</p> <p>v. Adoption des directives relatives Informations préalables sur les passagers (IPP) et des normes de déclaration sur ENP,</p> <p>vi. Incorporer l'OMD CEN dans le programme de gestion des risques</p> <p>vii. Établir des partenariats avec des entités telles que l'Office des Nations Unies contre le crime et la participation aux programmes.</p>
	(iii) Renforcer le processus de gestion des risques en promouvant	i. Mettre à jour la plateforme CEN du RCE sur les crimes contre l'environnement, y	2022 T4	80,000	BLRR / CRF îles Maurice	i. Nombre d'interceptions de contrebande illicite réalisées.

	le partage de renseignements par l'échange de données et l'utilisation complète des plateformes de CEN.	<p>compris les déchets dangereux et les crimes contre la faune sauvage, entre autres.</p> <p>ii. Publier et diffuser des analyses de renseignements sur lesdits produits.</p> <p>iii. Renforcement des capacités des Personnes de Contact Nationales CEN et nCEN.</p> <p>iv. Conclure des accords d'assistance mutuelle en matière douanière afin d'améliorer le partage des informations.</p>				<p>ii. Nombre d'États membres disposant de plates-formes CEN actualisées.</p> <p>iii. Augmentation du nombre de saisies enregistrées sur la plateforme du CEN</p>
C1.2 Mettre en œuvre les principes de la Gestion Coordonnée des Frontières	<p>i. Soutenir le développement de procédures de dédouanement coordonnées.</p> <p>ii. Augmenter/mettre en place un système de contrôle des frontières efficace et efficient.</p>	<p>i. Organiser des formations/ateliers conjoints. Rédiger et signer des protocoles d'accord/accords bilatéraux entre les pays d'AOA pour la mise en œuvre des principes de GCF.</p>	2022 T2	120,000	Membres	
		<p>ii. Créer un comité pour rédiger la politique - à</p>	2022 T2	N/A	VP	

		<p>faire au niveau national.</p> <p>iii. Mise en œuvre des politiques (si les politiques ont été élaborées)</p>				
		<p>iv. Élaborer un cadre juridique et réglementaire à l'échelon national.</p> <p>v. Mise en œuvre du cadre juridique et réglementaire (s'il a déjà été élaboré)</p> <p>vi. Faire participer les membres à l'élaboration de procédures simplifiées.</p> <p>vii. Développer une meilleure collaboration par le partage des ressources et l'exploitation optimale des capacités afin de permettre aux agences transfrontalières de mieux répondre aux menaces émergentes.</p>	2022 Q3	N/A	Membres	

		viii. Aligner le mouvement physique des marchandises sur celui du flux d'informations/de renseignements.				
Un environnement commercial sûr	Améliorer le partage d'informations entre les États membres.	<ul style="list-style-type: none"> i. Renforcer le BLRR ii. Employer un personnel dédié à l'enregistrement des saisies sur le CEN et à d'autres tâches de partage de l'information. iii. Établir des partenariats avec les secteurs public et privé par la mise en place de forums incluant la recherche et d'autres mécanismes de communication. 	T3 2022	120,000	Administrations douanières des membres	Nombre d'États membres disposant d'agents spécialisés dans le partage d'informations via le CEN et d'autres plateformes.
	Renforcer la conformité grâce à l'utilisation de la technologie.	<ul style="list-style-type: none"> i. Interfaces entre la douane et le système douanier ii. Encourager la pré-population des déclarations 	Annuel	TBA	Etats membres	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de membres s'engageant dans des interfaces de systèmes bilatéraux

		d'importation à partir des déclarations d'exportation des pays d'exportation.				<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'États membres s'engageant dans des initiatives de pré-population de la déclaration
	Renforcer les capacités en matière de profilage des risques.	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser une formation semestrielle sur le profilage des risques pour les agents de première ligne. • Organiser une formation pour le personnel chargé du renseignement. 	Deux fois par an	120,000	BRRC/ CRF Maurice	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agents formés au profilage des risques • Fréquence de la formation au profilage des risques
Stabilité de la durée du mandat du personnel	Maintenir une équipe stable d'agents chargés du renseignement et de la gestion des risques.	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la stabilité du personnel dans les administrations nationales 	En cours	N/A	BRRC/ administrations des membres	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'administrations disposant d'agents chargés du risque et du renseignement qui restent 3 ans ou plus
	Soutien pour le développement de procédures de dédouanement coordonnées.	Promouvoir le soutien et le développement d'une gestion coordonnée des frontières	En cours	N/A		Nombre de membres qui ont mis en œuvre des programmes de conformité soutenus par la gestion des risques

P1 : Professionnalisme & Partenariats

Objectifs Opérationnels	Activités/Domaines prioritaires	Tâches	Période	Coûts (USD)/ DONATEUR	Responsabilité	Indicateur
P1.1 Développer une équipe d'experts en la matière et de formateurs experts.	Poursuite du développement d'un pool d'experts en la matière et de formateurs experts.	i. Les objectifs opérationnels seront atteints grâce aux programmes suivants, entre autres : -Développement du leadership et de la gestion ; -Amélioration de l'égalité des genres, de l'intégrité et de l'éthique ; -Gestion du changement (identifiée comme une lacune à combler) ; -Développement de la main d'œuvre basé sur les compétences - Talent.	2023 T3 2024 T1 2025 T3	180,000	BRRC/ OMD/ CRF	i. Augmentation du nombre d'experts régionaux en la matière ii. Nombre d'enquêtes relatives aux comportements des agents
		ii. Développer et utiliser une base de données du pool régional d'experts.	2022 T4	N/A	OMD/ BRRC	L'augmentation des canaux
		iii. Créer un forum d'experts régionaux - Demander à l'OMD de créer un groupe	2023 T3 2024 T3 2025 T3	N/A	BRRC/ OMD	

		virtuel pour les experts sur CLiKC !				d'utilisation se fait à travers : -le développement et l'utilisation de l'apprentissage en ligne, Académie virtuelle d'orientation douanière -l'organisation d'interactions en classe et de programmes basés sur le web.
P2.2 Promouvoir l'intégrité par l'utilisation/la mise en œuvre des outils de l'OMD ;	Formulation d'une stratégie régionale d'intégrité pour lutter contre la fraude et la corruption	Concevoir, développer et mettre en œuvre un cadre intégré d'intégrité et de lutte contre la corruption	2022 T3	60,000	BRRC/OMD	Élaboration d'un cadre régional intégré pour l'intégrité et la lutte contre la corruption
		Développer un code de conduite régional et établir	2023 T2	TBD	BRRC/OMD	Politiques d'intégrité régionale

		et socialiser un système de valeurs qui guide la région.				socialisées et intégrées
		Partager et diffuser les politiques d'intégrité qui ont été comparées à celles des autres administrations douanières.	2023 T3	N/A	BRRC/OMD	Développement et mise en œuvre de la capacité d'intégrité régionale
		Développer un programme régional de promotion de l'intégrité pour le renforcement des capacités et des compétences.	2024 Q2	TBD	BRRC/OMD	
		- Développer un programme de formation et de sensibilisation à l'éthique et à l'intégrité (qui sera canalisé par des cours d'apprentissage en ligne, des sessions virtuelles de sensibilisation et d'initiation à l'intégrité, ainsi qu'un point permanent sur l'intégrité dans les réunions opérationnelles et de gestion).	2022 T3	TBD	BRRC/OMD	Élaboration et mise en œuvre d'une formation et d'une sensibilisation à l'éthique et à l'intégrité par le biais de l'apprentissage en ligne et de plates-formes virtuelles afin de responsabiliser la région.
		Élaborer un recueil de bonnes pratiques en matière d'intégrité.	2023 T3	30 000	BRRC/OMD	Compendium des meilleures pratiques en matière
	ii. Exploiter les outils existants de l'OMD pour la	Identifier et utiliser les outils de l'OMD, par exemple CIPS et ACDI, pour	2023 T1	TBD	BRRC/OMD	

	stratégie d'intégrité institutionnelle	établir l'état actuel de l'intégrité dans la région.				d'intégrité établi et disponible pour la région
		Réaliser des enquêtes dans toute la région et partager les données qui permettront d'améliorer et d'orienter les interventions nationales et régionales.	2022 T2	TBD	BRRC/OMD	Outils personnalisés de CIPS et de ACDI
		Élaborer un plan de mise en œuvre de l'intégrité avec des unités de mesure afin de combler les lacunes et les domaines d'amélioration identifiés.	2022 T2	30 000	BRRC/OMD	Rapports des enquêtes
P3.3 Promouvoir l'égalité de genre et la diversité	Créer un environnement de travail sûr, propice, diversifié, égalitaire, inclusif et exempt de violence fondée sur le genre (VFS).	S'aligner sur la déclaration universelle des droits de l'homme : <ul style="list-style-type: none"> - D30 – Aucun état ou personne n'a le droit de retirer un de ces droits - D1 Tous les êtres humains sont libres et égaux - D2 No discrimination. - D23 Le droit au travail. - D21 le droit à la démocratie. - Les Objectifs de Développement Durables: 	2023 T1	TBD	BRRC/OMD	Plan de mise en œuvre de l'intégrité et résultats clés des objectifs appliqués dans la région. Renforcer l'égalité, la diversité et l'inclusion dans l'environnement douanier régional. S'assurer que l'égalité, la

		<ul style="list-style-type: none"> - ODD 5 - - ODD 17 – - Tous les Objectifs de Développement Durables dépendent de la réalisation de l'Objectif 5 • Assurer l'égalité d'accès aux services douaniers rendus dans la région, par exemple en prévoyant des aménagements raisonnables pour les personnes handicapées lors de la prestation de services. 				<p>diversité et l'inclusion sont pertinentes et applicables dans la région.</p> <p>S'efforcer de changer les comportements dans l'espace douanier et influencer les comportements modifiés dans la région ;</p>
		Engager les acteurs régionaux de notre écosystème (contribuables et commerçants) à adopter la position d'un environnement sans violence sexiste et à promouvoir l'égalité.	2022 Q2	60,000	BRRC/OMD	
		<ul style="list-style-type: none"> • Influencer le processus décisionnel régional qui conduira à ce que le système fiscal reconnaisse les inégalités sociétales et 	2022 Q3	TBD	BRRC/OMD	Développement d'un système/mécanisme régional

		contribue à l'égalité des sexes et à l'égalité des personnes handicapées et à leur intégration dans l'économie générale, et contribuer à la transformation socio-économique ;				garantissant la satisfaction des besoins fondamentaux des employés (besoins de sécurité et de sûreté) ; Une intention stratégique régionale visant à œuvrer en faveur de la diversité et de l'inclusion a été élaborée ;
P4.4 Renforcer la recherche dans la région.	Développer la base de connaissances de la région et fournir à la région des informations actuelles et pertinentes pour l'environnement opérationnel dynamique.	Développer la capacité institutionnelle à entreprendre des recherches à travers des activités suivantes : i. Identifier les responsables nationaux qui seront chargés de la recherche ; ii. Soutenir les fonctionnaires pour qu'ils entreprennent une formation en matière de recherche ; et, iii. Rédiger et intégrer des directives régionales qui	2022 T2	30 000	BRRC/OMD	Augmentation du nombre d'écrivains et d'éditeurs dans la région Amélioration de la qualité des résultats de la recherche dans la région Amélioration de nombre de citations et

		articulent les normes de recherche de l'AOA.																utilité des travaux de recherche dans la région
	ii. S'inscrire et participer aux conférences appropriées rechercher les occasions de publier dans des revues internes et externes.	i. Continuer à identifier les possibilités de promouvoir, présenter et publier les travaux de recherche par le biais des activités suivantes : ii. Soutenir une bibliothèque en ligne pour la publication de documents de recherche ;								60 000								Augmentation du nombre de documents de recherche publiés dans divers titres et revues au sein de la région et au-delà.

ANNEXE I- MATRICE DE MISE EN OEUVRE

OOP	Activités/ Domaine de priorité	Tâches	2022 – 2023				2023 - 2024				2024 - 2025				2025			
			T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
T1																		
R1	Mettre en œuvre pleinement les outils et instruments de l'OMD - le paquet de recettes	Mettre en œuvre du SH 2022																
		Mettre en œuvre un système de décision anticipée pour la classification																

		Mise en œuvre du système de décision anticipée pour l'évaluation																
		Mise en œuvre du système de décision anticipée pour l'Origine																
R2	Mettre en œuvre les meilleures pratiques pour éliminer les fuites de revenus, faire face à l'augmentation du commerce et aux tendances émergentes qui peuvent potentiellement avoir un impact sur les revenus	Améliorer la conformité des recettes et lutter contre la fraude commerciale																
		Mettre en œuvre l'APC et élaborer des lignes directrices sur l'APC																
		Renforcer l'intégrité du processus de vérification des marchandises																
		Accroître l'utilisation de la technologie NII et améliorer la capacité des																

		officiers pour l'interprétation des images															
		Mettre en œuvre les meilleures pratiques/normes pour faire face à la recrudescence du commerce électronique transfrontalier et éviter les pertes de recettes douanières.															
		Élaborer et appliquer des directives et des techniques de gestion des risques pour identifier les fuites de revenus.															
		Améliorer la gestion des données en utilisant le modèle de données de l'OMD, l'analyse des données et la															

		technologie de la chaîne de blocs.															
C1																	
P1																	

ANNEXE 2- SUIVI, RAPPORTS ET ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE

Le suivi, les rapports et l'évaluation de la stratégie pour la région seront effectués conformément aux normes, à l'alignement et aux engagements du Secrétariat de l'OMD.

2.1 Suivi

La stratégie sera suivie à l'aide du plan de mise en œuvre joint à l'annexe 1. Le suivi sera un processus continu. Le secrétariat élaborera des plans d'action qui seront suivis tout au long de la période du plan stratégique

2.2 Rapports

Les rapports sur les performances de la stratégie seront établis trimestriellement, semestriellement et annuellement. Les rapports suivront un cadre de rapport standardisé qui sera développé et partagé avec les administrations membres. Le BRCC coordonnera le processus de soumission des rapports avec le soutien du GCR

2.3 Evaluation

Le plan stratégique sera revu chaque année afin de l'aligner sur les facteurs environnementaux existants/prédominants. Cela permettra également d'intégrer les questions émergentes.

ANNEXE 3-STRATEGIE DE GESTION DE CHANGEMENT

Stratégie	Activités	Responsabilité	Date
Gestion des parties prenantes	1. Formation du groupe de travail des parties prenantes.	BRRC/ VP	
	2. Identifier les parties prenantes. <ul style="list-style-type: none"> • Les administrations membres. • Organes régionaux: <ul style="list-style-type: none"> i. BRRC, CRF, • CERs: <ul style="list-style-type: none"> i. CAE, COMESA, CUA, UDAA, CDAA. • AAGs • Secteur privé 	Groupe de travail	
	3. Évaluer la préparation au changement	Groupe de travail	
	4. Développer et mettre en œuvre le plan de gestion de changement.	Groupe de travail /BRRC	
Communication	1. Créer un groupe de travail pour la communication.	BRRC	

	2. Développer le plan de communication	Groupe de travail	
	3. Développer des outils de communication : Email, Intranet, média imprimé, Messages, modèles de conceptions électroniques, Site web d'AOA.	Groupe de travail	