

10. Engagement des donateurs

Comment instaurer une coopération efficace avec les donateurs

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I : Comment organiser avec succès une conférence ou réunion à l'intention des donateurs	3
1. Définition du concept de l'événement	4
1.1 Objectif stratégique : sensibilisation / création d'un réseau de donateurs	
1.2 Objectif stratégique : obtention d'un appui politique	6
1.3 Objectif stratégique : présentation des projets de réforme douanière en vue d'obtenir un financement extérieur	9
2. Consultation avec l'OMD et/ou le BRRC	15
3. Identification du public cible, des présidents et des orateurs principaux	
4. Planification de la logistique	17
5. Établissement du budget et suivi	22
6. Coordination des aspects techniques	23
SECTION II : Elaboration d'un bon argumentaire pour assurer l'acceptation en interne et le soutien à l'extérieur	26
1. Qu'est-ce qu'un argumentaire?	
2. Pourquoi préparer un argumentaire?	
3. Quelles sont les conditions préalables nécessaires à l'élaboration d'un argumentaire?	
4. Développement d'un argumentaire - une procédure en six étapes	28
Étape 1 : Identifier le projet	
Étape 2 : Identifier d'autres solutions	
Étape 3 : Rassembler et analyser des données	29
Étape 4 : Choisir une solution et évaluer les risques associés	30
Étape 5 : Élaborer un plan de mise en œuvre de haut niveau	31
5.1 Présentation des grandes étapes	
5.2 Ressources/budget	
5.3 Tableau/matrice de la responsabilisation et des responsabilités	
5.4 Plan de suivi et d'évaluation	
Étape 6 : Communiquer sur l'argumentaire	32
	33

SECTION III: Elaboration de propositions de programme/projet conformes aux exigences et aux attentes des donateurs

34

1. Processus d'élaboration par étapes d'une proposition de programme/projet :

- Étape 1 : Conditions préalables
- Étape 2 : Remplir le cadre logique
- Étape 3 : Dresser le planning détaillé
- Étape 4 : Rédiger la proposition de projet

2. Éléments d'une proposition de programme/projet

35

- A. Contexte/raison d'être
- B. Résultats attendus
- C. Risques/hypothèses
- D. Thèmes transversaux
- E. Activités du projet, organigramme des activités et plan de travail (ou calendrier des activités)
- F. Structure de gestion et mécanismes d'établissement des rapports
- G. Budget
- H. Matrice du cadre logique

36

37

38

39

42

3. Suivi et évaluation des projets d'aide au développement : les principes essentiels

45

1. Suivi

- A. Définition et importance
- B. Rôle essentiel des rapports réalisés au vu du cadre logique pour assurer le suivi et la mesure des progrès réalisés

47

2. Evaluation

- A. Définition et importance
- B. Critères d'évaluation

ANNEXES

49

- ANNEXE 1 : Exemples de lettre d'invitation
- ANNEXE 2 : Exemples de formulaire d'inscription
- ANNEXE 3 : Exemples de programme
- ANNEXE 4 : Exemples de note à l'intention des orateurs et note de logistique
- ANNEXE 5 : Conseils pour susciter un soutien autour de votre argumentaire
- ANNEXE 6 : Étapes consacrées à l'analyse de solutions alternatives
- ANNEXE 7 : Conseils aux fins du recueil des données
- ANNEXE 8 : Identification et atténuation des risques
- ANNEXE 9 : Conseils pour la création d'un plan de mise en œuvre
- ANNEXE 10 : Conseils pour la rédaction de votre argumentaire
- ANNEXE 11 : Modèle d'argumentaire
- ANNEXE 12 : Exemple de cadre logique partiellement complété

SECTION I : Comment organiser avec succès une conférence ou réunion à l'intention des donateurs

L'organisation d'événements régionaux ou nationaux à l'intention des donateurs est une stratégie qui permet :

- > de promouvoir à l'échelon régional ou national les programmes de réforme et de modernisation des administrations des douanes;
- > d'établir de nouvelles relations de travail avec les donateurs potentiels;
- > de renforcer la compréhension mutuelle en matière de besoins, priorités, exigences et sujets de préoccupation;
- > de promouvoir les réseaux existants;
- > de recueillir des fonds aux fins de la réforme douanière; et
- > d'éviter la duplication des efforts des donateurs.

Dialogue mondial
concernant le renforcement
des capacités douanières

Conférences et réunions
régionales, sous-régionales
et nationales des donateurs



A ce jour, l'OMD a organisé deux conférences sur le Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières. La première s'est tenue à Johannesburg le 4 avril 2007 et l'autre, qui était une conférence de suivi, le 2 octobre 2008 à Londres. La conférence de Johannesburg a identifié les administrations des douanes comme étant des intervenants clés dans le commerce mondial et comme l'un des moteurs essentiels de la croissance et de la prospérité économiques. La conférence de Londres avait pour but de resserrer les liens avec les donateurs et d'assurer une collaboration plus étroite avec ceux-ci aux fins d'une réforme douanière durable. Ces deux conférences ont permis aux participants de saisir l'importance que présentent la modernisation douanière et les efforts réalisés en vue du renforcement des capacités douanières. Au cours de la conférence de 2008, ils ont pu débattre plus avant des méthodes permettant d'assurer la reconduction des programmes d'aide au développement de la douane et ont lancé 10 messages clés concernant la collaboration.

*L'un des messages clés du Dialogue mondial concernant le renforcement des capacités douanières :
Les organisations donatrices sont disposées à investir dans le renforcement des capacités douanières.*

Les conférences régionales, sous-régionales et nationales organisées à l'intention des donateurs permettent aux administrations des douanes de concrétiser ce message en mesures concrètes.

L'organisation d'un événement à l'intention des donateurs se déroule généralement compte tenu des six étapes reprises au schéma 1.

Schéma 1 : Les six étapes de l'organisation d'un événement à l'intention des donateurs



1. Définition du concept de l'événement

Le concept sur lequel repose l'organisation d'une conférence à l'intention des donateurs dépend de l'objectif stratégique poursuivi. Plusieurs scénarios peuvent être envisagés :



Sensibilisation, création d'un réseau de donateurs	Obtention d'un appui politique	Présentation de projets de réforme douanière aux fins de l'obtention d'un financement extérieur
---	--------------------------------	---

1.1 Objectif stratégique : Sensibilisation / création d'un réseau de donateurs

Pour les administrations des douanes qui entretiennent peu de rapports avec les institutions donatrices, il importe avant tout de nouer des contacts avec les représentants régionaux des bailleurs de fonds et de susciter leur intérêt par un dialogue permanent.

Le tableau 1 suivant illustre les raisons possibles d'une coopération médiocre de la part des donateurs, et présente des premières idées en vue d'améliorer les relations.

Tableau 1 : Etablir ou améliorer la coopération des donateurs

Manque de coopération de la part des donateurs	Origine du problème	Solution
L'assistance en matière de développement ne concerne pas la réforme douanière.	Il se peut que dans les programmes de développement économique des organisations donatrices, la réforme douanière ne soit pas considérée comme une priorité. Certains représentants régionaux des organisations donatrices ne connaissent peut-être pas tous les aspects du rôle de la douane. La douane ne sait peut-être pas comment entrer en rapport avec les donateurs.	En l'occurrence, les administrations des douanes doivent : <ul style="list-style-type: none"> > se mettre en rapport avec les donateurs et promouvoir activement le rôle qu'elles jouent. > souligner l'importance d'une douane efficace, élément clé pour assurer avec succès le développement des échanges et la sécurité de la société.
Les fonds sont alloués aux programmes de facilitation des échanges et de modernisation douanière. Ces programmes ne tiennent toutefois pas compte des besoins des administrations des douanes.	Les programmes de réforme des échanges couvrent souvent des domaines communs à plusieurs administrations et sont mis en œuvre par une administration chef de file. Les administrations des douanes peuvent se voir exclues des négociations concernant le projet en raison des liens traditionnels qui existent entre les donateurs et les autres administrations.	La douane doit établir des contacts étroits avec les donateurs et les décideurs dans les autres administrations. La participation de la douane au processus de négociation permet d'optimiser les avantages du volet douanier des programmes d'assistance, et ce pour l'ensemble des parties prenantes.
Les fonds sont alloués aux programmes de facilitation des échanges et de modernisation douanière. Toutefois, la douane ne fait pas preuve d'initiative dans la formulation de sa politique.	Les administrations des douanes peuvent être tenues à l'écart du processus de mise au point des stratégies de réforme économique. Les administrations des douanes connaissent mieux que quiconque leurs besoins en matière de réforme. Toutefois, elles acceptent d'être tenues à l'écart de la mise au point des programmes d'assistance et adoptent une attitude passive face aux organisations donatrices. L'élaboration d'un programme de réforme douanière sans que la douane ait été consultée fait qu'il est très difficile pour la douane d'y adhérer et de s'engager ultérieurement à le mettre en œuvre.	Certains donateurs demandent aux administrations des douanes d'«exiger davantage des donateurs». Dans ce cas, les administrations des douanes doivent prendre l'initiative de la collaboration et de la présentation de leurs propres stratégies de réforme.

Une conférence ou une réunion des donateurs constitue une plate-forme permettant d'amorcer un dialogue avec les institutions donatrices. Par le truchement d'exposés, de sessions de questions et réponses et de réunions parallèles, les participants à un événement consacré aux donateurs pourront améliorer la compréhension mutuelle de leurs préoccupations, exigences, priorités et besoins respectifs et passer en revue les sujets d'intérêt commun et les raisons du manque de collaboration. Ainsi pourra se constituer un socle commun à partir duquel un suivi pourra être assuré.

Une conférence des donateurs est également une opportunité extrêmement utile pour des donateurs régionaux/nationaux de mieux connaître l'OMD et les BRRC ; c'est aussi la possibilité du soutien qui peut être apporté pour améliorer la collaboration à l'avenir. L'implication de l'OMD et/ou du BRRC doit être envisagée dès la phase de planification.

Les résultats attendus et les retombées immédiates escomptées



Compréhension mutuelle renforcée entre la douane et les donateurs	Création d'un réseau donateurs-douane	Prise de conscience des possibilités de financement dans le pays/région
---	---------------------------------------	---

1.2 Objectif stratégique : Obtention d'un appui politique

Dans certains pays, la réalité politique ne reflète pas toujours toute la palette des activités douanières dans le contexte général de la facilitation des échanges, de la sécurité des frontières et de la protection de la société.

Les institutions donatrices alignent souvent leurs programmes sur les priorités de nature politique des pays bénéficiaires afin de garantir la viabilité de leurs investissements. La plupart d'entre elles entretiennent des rapports étroits avec les dirigeants de ces pays.

L'établissement d'un climat politique favorable à la réforme douanière peut être un enjeu important pour les administrations des douanes. Les raisons d'un manque d'appui politique en faveur du renforcement des capacités douanières peuvent se révéler complexes¹. Le tableau 2 offre un échantillon de questions courantes portant sur les relations politiques ainsi que des idées pour renforcer l'appui politique.

1. Certaines des informations de base reproduites dans ce chapitre sont extraites du document SIGMA No. 39 : Ben-Gera, M. (2007), « Le rôle des ministères dans le système d'élaboration des politiques : Elaboration, suivi et évaluation des politiques », Documents SIGMA, No. 39, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/5k40htrczmbv-fr>

Tableau 2 : Etablir ou améliorer l'appui politique

Absence d'appui politique	Origine du problème	Solution
<p>L'absence de consultations inter-ministérielles conduit à une connaissance insuffisante des priorités de la douane parmi les prérogatives essentielles au sein du ministère.</p>	<p>La préparation des propositions de nature politique et des documents stratégiques en la matière est une tâche fondamentale des ministères.</p> <p>Les ministres devraient avoir connaissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> > de la contribution de la douane au bien-être économique et social ; > des questions douanières appelant une réponse au niveau politique. 	<p>Les administrations des douanes doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> > s'assurer que les ministres – et partant également le gouvernement et les donateurs – reçoivent des informations précises concernant les besoins de la douane en matière de réforme ; > souligner leur contribution en ce qui concerne les priorités politiques :
<p>L'absence de consultations entre les administrations et les services de l'Etat conduit à une prise en compte insuffisante des besoins de la douane.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les administrations des douanes modernes contribuent à une mobilisation plus efficace des recettes fiscales et à accroître la facilitation et la sécurité des échanges. - Une administration des douanes qui fonctionne bien permet d'accroître la confiance dans la qualité et l'intégrité des autorités publiques. > souligner la nécessité d'une consultation aux échelons ministériels : - Le fait de participer dès le début à l'élaboration des propositions concernant les politiques à adopter peut contribuer à réduire les doublons/les contradictions dans le cadre politique relatif à la douane.

Absence d'appui politique	Origine du problème	Solution
<p>Certains gouvernements consultent toutes les administrations. Toutefois, les informations communiquées par les administrations des douanes peuvent ne présenter qu'un intérêt relatif.</p>	<p>Aucun gouvernement ne peut prendre des décisions pertinentes tenant compte des besoins de l'administration des douanes si les informations communiquées initialement par celles-ci manquent de précision.</p> <p>Certaines administrations des douanes n'ont pas la capacité d'élaborer des propositions de réforme ou ne savent pas comment présenter de manière attrayante leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques et leur participation aux engagements internationaux.</p>	<p>Dans ce cas, l'administration des douanes doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> > promouvoir ses réalisations > mieux présenter ses besoins > améliorer la présentation des données. <p>Si l'administration des douanes ne dispose pas des ressources ou de la capacité pour effectuer ces tâches, ces besoins pourraient être intégrés dans une réforme des stratégies organisationnelles.</p>
<p>Les pressions extérieures peuvent servir de levier pour obtenir un engagement politique. Toutefois, les administrations des douanes ne tirent que rarement parti de ces influences extérieures.</p>	<p>Les participants au 2ème Dialogue mondial sur le renforcement des capacités ont confirmé l'importance d'un bon fonctionnement des administrations des douanes pour assurer la réalisation des perspectives économiques et sociales des pays en développement.</p> <p>C'est le secteur privé dans son ensemble qui recueille les premiers avantages à la réduction des délais de livraison, des procédures douanières prévisibles et la sécurisation de la chaîne logistique.</p> <p>Ces parties prenantes doivent pouvoir compter sur des administrations des douanes efficaces.</p>	<p>Les administrations des douanes doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> > mobiliser une coalition de sympathisants > créer un climat politique favorable à la réforme douanière. <p>Lors d'une conférence de donateurs, d'autres parties prenantes peuvent réaffirmer le besoin d'une prise de conscience plus aiguë pour les milieux politiques du rôle de la douane et leurs attentes concernant une administration des douanes efficace.</p>

Une conférence/réunion des donateurs pourrait être un moyen utile d'appeler davantage l'attention des milieux politiques et des donateurs sur la réforme douanière. Une conférence/réunion des donateurs constitue l'occasion de mobiliser une coalition de sympathisants afin de créer un climat politique favorable à une réforme douanière et de réduire les résistances. Une telle conférence permet aux administrations des douanes de promouvoir l'idée que leur soit attribué un rôle plus général dans le cadre stratégique et politique.

Ainsi qu'il a été souligné dans le numéro 2 du Rapport d'analyse de l'OMD des tendances et pratiques, « pour analyser les capacités et établir un plan pour le futur, il est également primordial de parfaitement maîtriser les cinq responsabilités majeures de la douane : la perception des recettes, la protection de la société, la facilitation des échanges, la sécurité des échanges et le recueil des statistiques du commerce ». Lors d'un événement régional, des débats pourraient être lancés sur le rôle des entités régionales dans le processus de prise de décisions politiques. En effet, il pourrait s'avérer utile de prendre en considération les aspects régionaux dans la mise au point des priorités douanières nationales.

Les résultats attendus et les retombées immédiates escomptées



Une déclaration/rapport final	Création/renforcement d'un appui politique	Obtention de décisions d'ordre stratégique permettant le lancement d'activités de suivi
-------------------------------	--	---

1.3 Objectif stratégique : Présentation des projets de réforme douanière en vue d'obtenir un financement extérieur

La plupart des institutions donatrices possèdent une expérience spécifique de la mise en œuvre des programmes de développement des échanges et de réforme douanière.

La plupart des Membres de l'OMD appartenant aux économies émergentes ont achevé avec succès la phase de diagnostic du Programme Columbus de l'OMD et ont mis au point leurs propres plans d'action stratégiques en vue de la réforme douanière.

Si certains pays obtiennent un financement national ou extérieur suffisant pour leur réforme douanière, d'autres éprouvent beaucoup plus de difficultés pour attirer des investissements aux fins de leur programme de modernisation de la douane.

Le tableau 3 suivant examine certaines des raisons des difficultés éprouvées pour obtenir un financement de la part de donateurs.

Tableau 3: Alignement par la douane des dispositifs institutionnels par rapport aux programmes de réforme

Financement insuffisant aux fins de la réforme douanière	Origine du problème	Solution
<p>L'administration des douanes n'a pas une vision précise du processus de modernisation.</p> <p>> Les propositions en matière de réforme présentées par l'administration des douanes peuvent ne pas correspondre aux attentes des donateurs.</p>	<p>Pour obtenir un financement aux fins d'un programme de réforme, un plan d'action stratégique est essentiel mais ne suffit pas. Les complexités inhérentes à l'obtention d'un financement sont un facteur critique pour certaines administrations des douanes. En raison de capacités insuffisantes, la douane peut ne pas être en mesure de présenter un plan d'action concret en vue de sa modernisation. Les administrations des douanes disposant de ressources institutionnelles limitées ont besoin que les processus de demande de financement soient simplifiés.</p>	<p>La douane doit mettre au point une vision, un processus et un plan de modernisation fondés sur la politique arrêtée par le gouvernement, les recommandations issues des missions de diagnostic effectuées par l'OMD et les recommandations formulées par d'autres institutions.</p> <p>Les administrations des douanes pourraient engager un dialogue avec les donateurs au sujet des programmes de financement "légers" nécessitant moins de démarches bureaucratiques.</p> <p>Pour des raisons d'efficacité, les administrations des douanes pourraient aussi engager un dialogue au sujet de la conception d'un programme susceptible de satisfaire aux critères de plusieurs donateurs.</p> <p>Si l'administration des douanes ne dispose pas des ressources et des capacités pour élaborer des programmes de réforme complexes, ce besoin pourrait être abordé et intégré dans une réforme des stratégies organisationnelles.</p>
<p>Les programmes de réforme mis au point par les institutions donatrices peuvent ne pas répondre aux besoins des administrations des douanes.</p>	<p>Les programmes des donateurs peuvent avoir été établis par divers consultants externes qui ne se sont guère intéressés aux aspects pratiques. Parallèlement, les administrations des douanes ont entrepris de mettre au point leurs propres stratégies de réforme. Toutefois, les donateurs pourraient rechigner à intégrer dans leurs programmes de développement, les stratégies de réforme élaborées par les administrations des douanes.</p>	<p>Dans ce cas, les administrations des douanes doivent s'efforcer de convaincre les donateurs d'accepter les stratégies qu'elles ont élaborées. Ces stratégies traduisent en effet la volonté de la douane de s'engager formellement et de s'approprier sa réforme, principes clés aux yeux des donateurs pour les décider à investir.</p>

Financement insuffisant aux fins de la réforme douanière	Origine du problème	Solution
<p>Les stratégies de réforme établies par les administrations des douanes peuvent ne pas correspondre aux intérêts spécifiques des organisations donatrices.</p>	<p>Lorsqu'ils élaborent leurs programmes de financement, les donneurs tiennent compte d'intérêts ou de programmes politiques spécifiques. Certaines administrations des douanes élaborent des propositions de réforme sans tenir aucun compte de ces impératifs. De même, certains des impératifs auxquels doivent se plier les donneurs peuvent être difficilement pris en compte dans des réformes douanières.</p>	<p>Dans ce cas, les administrations des douanes doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ prendre connaissance des besoins spécifiques des donneurs et pouvoir réagir en conséquence; ➢ trouver un équilibre entre l'objectif central de la réforme douanière et la prise en compte des questions transversales; ➢ inclure ces questions transversales dans leur plan de projet et répartir les fonds et les ressources entre les diverses mesures.
<p>Il existe des pays où les donneurs sont très intéressés et interviennent fréquemment. Dans certains pays, cela se traduit par une attitude positive envers les demandes de financement. Dans d'autres pays, le manque de communication entrave l'efficacité de l'aide au développement.</p>	<p>Dans les pays où les donneurs sont très présents, la collaboration en matière d'aide au développement est indispensable. Si cette réalité n'est pas prise en compte, cela peut conduire à des doubles emplois et à une capacité d'absorption insuffisante de la part des bénéficiaires. Dans un climat de concurrence, certains donneurs exercent des pressions sur les bénéficiaires afin de pouvoir atteindre leurs propres objectifs dans les délais qu'ils se sont fixés. Cette attitude peut avoir un effet préjudiciable sur la conception du projet.</p>	<p>Dans ce cas, les administrations des douanes doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ combler le fossé en matière de communication; ➢ promouvoir leur propre vision stratégique; ➢ réduire les doubles emplois ou les contradictions dans le contenu des projets; ➢ soulever le problème des difficultés d'absorption; ➢ convaincre les organisations donatrices de partager les intérêts communs et de tenter de recourir à des solutions de cofinancement pour leurs propres programmes de réforme.

Si l'objectif d'un événement organisé à l'intention des donneurs est d'obtenir un financement extérieur pour entreprendre une réforme douanière concrète, il convient d'élaborer au préalable un plan stratégique de modernisation et de réforme douanière. Un contrat de financement d'un projet de réforme douanière ne saurait être conclu simplement à l'issue d'une seule conférence ou d'une seule réunion organisée à l'intention des donneurs potentiels. Ces derniers ont leurs propres priorités qui reposent sur leurs stratégies et politiques. Parfois, ils ne sont pas conscients des priorités douanières perçues comme complexes et presque contradictoires (facilitation des échanges, protection de la communauté, perception des recettes, etc.). C'est pourquoi, les administrations des douanes peuvent être amenées à recadrer ou à modifier légèrement leur plan de réforme pour répondre aux exigences des donneurs et mieux faire comprendre quelles sont les responsabilités et le rôle de la douane sur le plan économique. Les administrations des douanes doivent également expliquer les réalités de leur plan et essayer de se mettre d'accord sur des actions menées en collaboration et mutuellement acceptables.

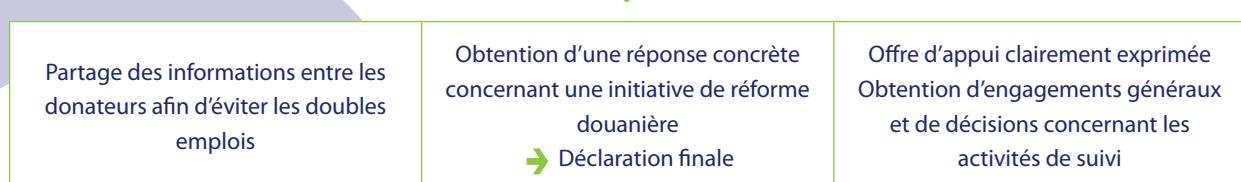
Une conférence ou une réunion des donneurs permet d'engager un dialogue au sujet des attentes de toutes les parties intéressées et de la contribution qu'elles peuvent apporter à la mise en œuvre d'un programme clair de réforme douanière. Ce dialogue permet de mieux comprendre ce qui sous-tend certaines interventions spécifiques, la nature des intérêts en jeu et conduire à l'obtention de l'appui financier recherché.

Les objectifs d'une réunion des donateurs sont en conséquence les suivants :

- > Présenter aux donateurs le plan de réforme et de modernisation douanières et faire en sorte qu'ils y adhèrent;
- > Prendre connaissance des informations concernant les activités des donateurs dans le pays/ région, leurs besoins, leurs priorités, leurs exigences et leurs préoccupations, et les faire connaître;
- > Informer les donateurs s'agissant de l'OMD et du BRRC et de leur soutien éventuel aux fins d'accroître la collaboration à l'avenir;
- > Mettre en place un réseau de donateurs et d'administrations des douanes ainsi que des voies de communication; et
- > Obtenir l'appui des donateurs pour l'avenir.

Au cours d'une conférence/réunion avec des donateurs, les parties prenantes peuvent rechercher des solutions en vue de surmonter les obstacles à la réforme douanière. Un événement organisé à l'intention des donateurs pourrait également permettre d'engager un débat sur l'opportunité de confier à certaines entités (les BRRC, par exemple) un rôle plus important dans la coopération avec les donateurs.

Les résultats attendus et les retombées immédiates escomptées



Comment présenter un programme de réforme douanière lors d'une conférence ou d'une réunion organisée à l'intention des donateurs?

Une proposition de réforme douanière peut se présenter sous forme d'un concept douanier spécifique ou d'un programme complexe de réforme adossé à un plan d'action stratégique pluriannuel. Pour un événement organisé à l'intention des donateurs, les administrations des douanes ne sont pas tenues de présenter le projet d'une manière exhaustive. Elles doivent toutefois présenter un plan stratégique concernant leur projet de réforme, les avantages escomptés de cette réforme ainsi qu'une estimation globale des coûts et des délais.



*Cibler les besoins des participants!
Indiquer les avantages généraux que présente la réforme douanière pour toutes les parties prenantes*

Les donateurs ne sont pas intéressés par des points de détail hautement techniques et spécifiquement douaniers. Toutefois, la présentation du programme de réforme doit de toute évidence aborder les questions ci-après :

- > Qu'y a-t-il d'intéressant dans ce programme pour les autres parties prenantes ?
- > Le programme de réforme comporte-t-il effectivement une valeur ajoutée pour le secteur privé ?
- > A-t-il été tenu compte du niveau de coopération avec le secteur privé ou les autres autorités publiques ?
- > La douane est-elle propriétaire de sa réforme ?
- > Les administrations des douanes ont-elles une vision précise de leur réforme et des processus de modernisation requis ?
- > Existe-t-il une volonté politique de soutenir cette réforme ?

Les administrations des douanes doivent en outre être en mesure de répondre aux questions suivantes :

➤ Ce projet spécifique répond-il aux priorités politiques ?

Les éléments indiquant l'existence d'un appui politique pourraient être les suivants :

- Peut-on se reporter à des documents d'orientation stratégique tels que des plans stratégiques annuels, des feuilles de route, etc. ?
- Les pays/régions sont-ils disposés à couvrir une partie de la contribution financière au projet sur leurs fonds propres ?
- Les pays/régions s'engagent-ils à affecter du personnel pour ce projet de réforme ?
- Les ministres responsables demandent-ils à être tenus au courant de l'évolution du projet ?

En l'absence d'un tel appui politique, la conférence pourrait constituer l'enceinte permettant de faire état de ce besoin et d'inviter les donateurs à prêter leur concours pour assurer une prise de conscience au niveau politique.

➤ Tenez compte des questions relatives à l'éthique

Une bonne gouvernance est l'un des éléments clés pour obtenir un financement de la part des donateurs. Les administrations des douanes sont communément considérées comme vulnérables à la corruption car les fonctionnaires des douanes disposent d'une gamme étendue de pouvoirs discrétionnaires. Dès le début du processus de planification d'un projet, les administrations des douanes doivent du temps, des moyens et des ressources à la mise en œuvre de mesures concernant l'éthique. Dans l'absolu, les mesures destinées à rehausser le niveau d'éthique devraient faire partie intégrante d'une stratégie exhaustive de réforme.

La démonstration qu'il a été tenu compte de l'aspect éthique peut être fournie par :

- a. Transparence et prévisibilité accrues grâce à une procédure de dédouanement moderne et plus automatisée;
- b. Transparence et prévisibilité accrues grâce à la publication des règlements douaniers;
- c. Réforme des activités existantes en matière d'éthique dans le cadre d'une réforme des stratégies en matière de ressources humaines;
- d. Amélioration des procédures administratives et disciplinaires dans le cadre du nouveau système;
- e. Accent davantage mis sur la question de l'éthique dans les stratégies douanières en matière de pédagogie, etc.¹

➤ Y a-t-il une appropriation du projet de modernisation douanière proposé ?

Il est hautement probable que les donateurs exigeront que l'administration des douanes bénéficiaire ait la haute main sur le programme de réforme. En effet, les donateurs considèrent le fait d'être propriétaire d'un projet comme un élément clé de son succès et de sa durabilité.

Propriété et direction peuvent être démontrées par les faits suivants :

- a. L'administration des douanes conçoit sa propre stratégie de réforme et ses dirigeants s'engagent à présenter cette stratégie au Ministre en tant que partie intégrante de la vision stratégique ;
- b. L'administration des douanes est capable de prouver que des améliorations ont été apportées dans le cadre du processus de modernisation douanière mis en œuvre antérieurement ou de la coopération avec les donateurs. Le programme de réforme proposé pourrait alors être présenté comme un engagement à préenvisager et à améliorer davantage encore les résultats obtenus précédemment ; et
- c. Les mesures dynamiques prises pour lancer le processus de réforme et l'engagement visant à affecter un budget et du personnel à la mise en œuvre de ce processus sont la preuve évidente de l'appropriation du processus par les douanes et de leur engagement.

1. Une liste des activités relevant de la bonne gouvernance peut également être établie à partir du Chapitre 7 du Cadre de diagnostic de l'OMD en matière de renforcement des capacités douanières.

> Y a-t-il une vision stratégique ?

Les donateurs seront probablement plus susceptibles d'investir dans un programme assorti d'une vision stratégique que dans une liste autonome d'activités souhaitées. Les stratégies de réforme douanière exhaustives répondent à ce critère. En ce qui concerne les concepts « autonomes », les administrations des douanes devraient également démontrer en quoi ces composantes spécifiques sont pertinentes en tant que partie d'un programme général de développement douanier.

En voici quelques exemples :

- a. Un projet pilote ou sectoriel pourrait constituer un important catalyseur susceptible d'être transposé ultérieurement dans d'autres agences/pays/régions.
- b. Un projet de suivi pourrait être planifié en vue d'intégrer de manière adéquate les nouveaux concepts dans les stratégies pédagogiques de la douane et dans les programmes de formation ultérieurs;
- c. La promotion de nouvelles procédures, la diffusion de statistiques et de mesures d'impact pourraient être réalisées au moyen de l'élaboration ultérieure de concepts de relations publiques, l'instauration de consultations entre la douane et les entreprises, la mise en place de systèmes visant à recueillir et évaluer des données de base et des statistiques établies en fonction des résultats, etc.

> Partage d'intérêts régionaux communs / mise en exergue des particularités nationales

Les points de vue de la communauté des donateurs sont sur ce point très partagés; certains donateurs préconisent la régionalisation, tandis que d'autres se focalisent sur un pays en particulier. Les arguments en faveur de ces deux conceptions ne manquent pas. La conception retenue pour le projet spécifique peut devoir être adaptée pour s'assurer de son alignement avec les intérêts des donateurs.

Tableau 4 : Eléments d'appréciation lors du choix en faveur d'un projet régional ou national

Arguments en faveur d'un projet régional :	Arguments en faveur d'un projet national :
<ul style="list-style-type: none"> > Facilite et accélère les échanges grâce à une application normalisée des procédures douanières dans plusieurs pays voisins > Facilite la création d'unions douanières > Réduit au minimum les doubles emplois > Optimise les résultats d'un programme de développement, etc. > La présentation d'un projet régional permet également d'engager des débats sur l'autonomisation des entités régionales pour leur confier un rôle plus important dans le processus de coopération avec les donateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> > Tient compte des préoccupations nationales spécifiques des administrations des douanes dans leur processus de réforme. > Réaction immédiate face à une situation conflictuelle spécifique en vue d'assurer la restructuration rapide et le bon fonctionnement d'une administration des douanes déstabilisée. > Mise en œuvre d'une phase pilote et d'une phase d'essai pour déploiement ultérieur dans le secteur privé, au sein d'agences chargées de la gestion des frontières ou dans d'autres pays. > Prise en compte de la capacité des pays émergents à ne pas « se laisser déborder » s'agissant de répondre aux exigences régionales/internationales; > Permet de combler les différences de niveau en matière de capacités des administrations des douanes - notamment dans les régions où les niveaux de développement sont différents.

2. Consultation avec l'OMD et/ou le BRRC

D'un point de vue stratégique, la participation de l'OMD et/ou des BRRC peut apporter une plus-value importante en vue de renforcer la collaboration entre les donateurs et les administrations des douanes nationales/régionales. Les donateurs ne possèdent généralement pas les connaissances techniques et spécifiques des matières douanières et recherchent les conseils avisés de tiers pour la conception et la mise en œuvre de projets liés à la douane. D'autre part, les administrations des douanes nationales/régionales ne disposent que d'informations partielles sur les besoins, les priorités et les exigences des donateurs et recherchent aussi l'avis d'experts pour assurer l'appui à la mise en œuvre de projets. Afin de réduire le plus possible l'écart entre les donateurs et les administrations des douanes, la participation de l'OMD et/ou des BRRC pourrait servir de garantie pour faciliter la rencontre entre les parties.

Bien que l'OMD et/ou les BRRC se sont pas les « propriétaires » des projets – en particulier, étant donné qu'il est essentiel que les administrations des douanes s'approprient le projet et affiche leur leadership en la matière – l'OMD et/ou les BRRC peuvent conseiller tant les donateurs que les administrations des douanes au regard de la conception des projets, et, en tant que de besoin, dans leur mise en œuvre par la coordination de l'expertise disponible au plan régional, par exemple.

L'OMD et les BRRC ayant accumulé tant de l'expertise que de l'expérience en matière d'organisation de réunions régionales/nationales de donateurs, il serait utile de les impliquer très tôt dans la planification de telles réunions. Les annexes 1 à 4 présentent quelques-uns des exemples de soutien que l'OMD et/ou les BRRC peuvent accorder.

- > Exemples de lettre d'invitation (pouvant être éventuellement cosignée par le BRRC) ;
- > Exemples de formulaire d'inscription ;
- > Exemples d'ordre du jour d'une réunion de donateurs ; et
- > Exemples de note du présentateur et de note sur la logistique.

3. Identification du public cible, des Présidents et des orateurs principaux



Selon l'objectif stratégique de l'événement organisé à l'intention des donateurs, le groupe cible sera davantage tourné vers les parties prenantes ou vers les participants à vocation politique.

Aux fins de la décision concernant le choix des invités, il conviendra de tenir compte des questions ci-après. Certaines d'entre elles portent sur des préoccupations d'ordre stratégique alors que d'autres sont de nature opérationnelle :

- > Choix des Présidents et des orateurs principaux;
- > Représentation de toutes les parties prenantes ou « simplement » de certaines catégories spécifiques;
- > Niveau hiérarchique des participants, compte tenu des objectifs et des résultats escomptés;
- > Participation de membres de l'administration centrale ou de représentants de bureaux locaux/régionaux;
- > Exploitation des relations existantes ou établissement de nouvelles relations; et
- > Limitation du nombre des participants en fonction de la capacité des installations ou du budget disponible.

Présidents et orateurs principaux

Les organisateurs d'un événement important à l'intention des donateurs devront essayer d'attirer des personnalités de premier plan en vue de leur participation en tant que Présidents ou orateurs principaux et leur demander de traiter d'un sujet particulier correspondant au thème général de la conférence.

Idéalement, les orateurs principaux traiteront d'un sujet qui est étroitement lié à leur spécialité professionnelle, et concluront leur intervention par une déclaration allant dans le sens des résultats qui sont escomptés de la conférence ou de la séance particulière.

Les orateurs principaux d'une conférence destinée aux donateurs peuvent être :

> Un Ministre ou Vice-Ministre

La participation d'un Ministre ou Vice-Ministre indique une volonté politique favorable à la réforme douanière. Cela met aussi publiquement en évidence l'utilité de la réforme douanière étant donné qu'il est probable que les événements auxquels participe un Ministre seront couverts par la télévision et autres médias.

> Personnalités publiques influentes

Des personnes publiques éminentes qui représentent d'ordinaire des organismes connus internationalement dans les domaines de l'aide au développement, du développement du commerce, de la construction de l'état ou de la réforme douanière. Au cas où celle-ci ne serait pas en mesure de participer personnellement à la conférence, une conférence vidéo ou une présentation vidéo pourrait être envisagée, ce qui permettra de conserver le caractère prestigieux à la participation à distance de l'orateur principal, tout en notant que les présentations vidéo tendent à être moins dynamiques et ne sont pas interactives.

> Des cadres supérieurs ou des représentants de rang élevé d'organismes bien connus internationalement dans les domaines de l'aide au développement, du développement du commerce, de la construction de l'état ou de la réforme douanière. Dans ce cas, l'invitation est adressée au responsable de l'organisation. Au cas où cette personne ne serait pas en mesure de participer à la conférence, elle pourrait être invitée à désigner un représentant de rang élevé pour prendre la parole en son nom.

> Des cadres supérieurs ou des représentants de rang élevé d'un groupe particulier. Les domaines spécifiques à considérer comprennent ce qui suit :

- Spécificités régionales/géographiques, telles que pays enclavés, pays « corridors », petits états insulaires, pays dotés d'importantes plaques tournantes pour les transports, etc. ; ou
- Besoins économiques spécifiques (tels que représentants de PME, d'investisseurs, d'entrepreneurs, de représentants de secteurs industriels spécifiques, d'associations professionnelles, etc.).

> Des représentants de l'OMD et/ou du BRRC. Les représentants de l'OMD et/ou du BRRC peuvent présenter les politiques, outils et instruments se rapportant au renforcement des capacités de l'OMD et/ou de la région. Il est vivement recommandé que l'OMD et le BRRC indique leur engagement à aider le projet de réforme de modernisation à introduire.

D'ordinaire, les Présidents sont des représentants de haut niveau du pays ou de l'organisation d'accueil ou d'autres organisations de réputation internationale.

La confirmation en temps opportun de la participation d'un Président/orateur principal renommé permettra de mettre en valeur l'événement en attirant l'attention et l'intérêt d'autres invités de haut niveau. Ce point est important, notamment lorsque l'événement cible des niveaux hiérarchiques supérieurs.

4. Planification de la logistique

4.1 Fixation de la date de l'événement

La décision concernant la date de l'événement peut être prise en tenant compte :

- > de la possibilité d'organiser une conférence de haut niveau immédiatement après un événement semblable d'envergure internationale ;
- > de la possibilité de combiner une conférence avec un atelier de suivi ;
- > des dates auxquelles sont prévues les réunions régionales préalables des Directeurs généraux des douanes en vue de présenter des informations relatives aux stratégies régionales en matière de réforme douanière ;
- > de la possibilité de l'organiser dans la foulée de réunions des douanes, de réunions douane-entreprises ou de réunions du secteur privé telles que l'inauguration de bureaux régionaux, de foires commerciales internationales/régionales, de conférences à l'intention des OEA, etc. ; et
- > de l'état de préparation de la documentation interne, comme l'achèvement du plan stratégique révisé.

4.2 Lieu de l'événement

Le choix de l'objectif stratégique conditionnera le choix du lieu où sera organisé l'événement. Le choix de ce lieu devra tenir compte des considérations ci-après :

- > La qualité générale des installations et la capacité de l'auditoire.
- > L'équipement technique nécessaire, tel que :
 - Ecran de projection pour diaporama électronique (PowerPoint)
 - Projecteur pour lecture vidéo ou vidéoconférence (en cas de vidéotransmission d'une allocution principale)
 - Microphones pour les participants
 - Installations d'interprétation simultanée
 - Enregistreur-lecteur de CD/de cassettes audio afin de permettre l'enregistrement de la conférence (l'enregistrement de la conférence est très utile au rapporteur).
- > Des services de restauration adéquats.
- > L'existence de moyens administratifs suffisants (accès à l'Internet, à des photocopieurs et à des télecopieurs, adaptateurs, etc.).
- > Dans le cas d'une conférence de haut niveau : prise en compte de la sécurité.

Avant tout, le lieu doit être financièrement abordable en fonction du budget alloué.

Lors du choix du lieu de l'événement, l'organisateur pourra également envisager de retenir des locaux supplémentaires susceptibles d'accueillir des événements connexes (zone d'exposition en dehors de la conférence, ateliers, petits déjeuners de travail informels, déjeuners officiels, réceptions, dîners de gala, conférences de presse ou autres). Un autre élément à considérer est l'existence d'une zone réservée à l'accueil/enregistrement des participants.

4.3 Annonce / Invitations



Une action publicitaire préalable de l'événement annonçant sa tenue détaillée constitue un moyen utile d'appeler l'attention sur cette activité à venir. Cela permettra au groupe cible d'en bloquer les dates dans son agenda et de veiller à obtenir des informations complémentaires.

La promotion précoce de l'événement devrait à tout le moins aborder les points suivants :

- le thème de la conférence
- la date et le lieu
- les sujets qu'il est prévu d'examiner
- les orateurs principaux attendus
- la mention des renseignements complémentaires à communiquer (tels que la personne à contacter, le lien sur le web, l'annonce des invitations ultérieures, etc.)

Tous les modes de communication disponibles sont à utiliser. La promotion précoce de l'événement pourrait se faire par voie d'annonce lors d'autres réunions/conférences ou par voie de dépliants, de prospectus, de communiqués de presse, de lettres d'information électroniques, de courriels ou de publications sur le web.

4.4 Invitations / ordre du jour

Il est vital pour le succès d'événements régionaux/nationaux d'identifier les invités appropriés. Les donateurs diffèrent en termes de structures de travail, de programmes, de priorités, de besoins et d'intérêts. A cet égard, il est très important que la communication soit étroite entre les organisateurs et les diverses institutions donatrices au stade de la préparation.

Les invitations devraient être envoyées en même temps que les informations concernant l'ordre du jour et les dispositions prises pour la conférence. Dans l'absolu, les informations concernant la conférence devraient également être publiées sur Internet afin de toucher le plus grand nombre possible de parties intéressées. La signature conjointe du Directeur général de l'administration des douanes hôte et du responsable du BRRC (ou du personnel approprié de l'OMD) de la lettre d'invitation peut ajouter de la valeur à l'événement concerné.

L'envoi précoce des invitations rendant très probable que des modifications soient apportées à l'ordre du jour avant la réunion, il est recommandé de mettre régulièrement à jour les informations liées à l'événement afin que toutes les parties intéressées soient tenues au courant des changements.

En cas d'événement régional/sous-régional, il est également recommandé d'organiser une session de préparation avant la conférence des donateurs afin que les administrations des douanes puissent discuter de l'intérêt commun, des priorités, des besoins et des exigences, ainsi que des positions communes relatives à des questions importantes pour les discussions avec les donateurs.

4.5 Notes à l'intention des orateurs

Alors qu'un événement organisé à l'intention de donateurs régionaux/nationaux constitue une occasion extrêmement utile de partager les programmes existants, les besoins, les priorités, l'intérêt et les exigences des donateurs ainsi que des administrations des douanes, la gestion du déroulement de l'événement est un autre élément important qui contribue à sa réussite. Pour optimiser le bénéfice de l'événement, les exposés des administrations des douanes et des donateurs doivent être préparés de façon à être précis, correspondre au sujet et mettre en lumière les points clés.

Pour atteindre cet objectif, il est utile de préparer une note à l'intention des orateurs afin d'informer ceux-ci de ce qui est attendu d'eux lors de la conférence.

La note destinée aux orateurs peut inclure :

- Rappel des faits ;
- Contenus escomptés ;
- Durée de la présentation ;
- Renseignements portant sur les autres orateurs et leur exposé ; et
- Personne à contacter.

4.6 Information des Présidents et des orateurs principaux

Le succès d'une conférence ou d'une réunion organisée à l'intention des donateurs dépend de la qualité de la prestation des orateurs principaux et du Président. Il convient en conséquence de leur fournir des informations détaillées concernant leur rôle et les attentes que suscite l'événement. En outre, une bonne information des Présidents et orateurs principaux montre que l'organisateur est attentif aux besoins de ses clients. La note d'information envoyée à chacun des intervenants principaux doit contenir des informations relatives au thème de la conférence, aux résultats escomptés ainsi qu'une description du sujet à traiter par l'orateur en cause. En l'occurrence, il convient de faire preuve de mesure et de suffisamment de tact pour arriver à bien délimiter la portée de l'intervention sans pour autant en influencer exagérément le contenu. La note d'information doit également contenir des renseignements sur les modalités d'organisation de la conférence et sur la durée fixée pour chacune des interventions. Il convient de demander aux orateurs de respecter le temps de parole alloué. Il s'agit ainsi de garantir qu'il reste suffisamment de temps pour permettre une interaction avec les participants de la conférence.

Peu de temps avant la tenue de la conférence, le Président devrait disposer :

- d'informations biographiques succinctes concernant chaque orateur principal ;
- d'informations sur les organisations auxquelles les orateurs principaux appartiennent ;
- d'informations sur le nombre des participants ; et
- d'informations sur toute contribution financière externe éventuelle à la conférence.

L'organisateur de l'événement pourra également demander aux orateurs principaux de communiquer leur exposé à l'avance de manière à pouvoir préparer des copies papier ou électroniques ainsi que pour le bénéfice des interprètes (s'il est fait appel à eux). Afin de consentir le meilleur appui au Président et orateurs principaux, l'organisateur pourra prendre lors de la tenue de la conférence certaines mesures particulières telles que :

- > Mise à disposition d'une personne à contacter pour toute demande.
- > Remise de tous les documents d'information pertinents dans un petit dossier de conférence.
- > Mise en place d'un service d'accueil du Président et des orateurs principaux en vue de créer ou resserrer des liens existants avec ces personnes clés, de rappeler l'objectif de la conférence et d'apporter des conseils sur tout sujet important en matière d'organisation.

4.7 Visibilité et commercialisation

Les résultats positifs obtenus et les messages importants résultant de tout événement organisé à l'intention des donateurs doivent être dûment communiqués aux parties prenantes et au public par l'entremise de communiqués de presse, de publications sur le Web, etc.

Le logo de la conférence, le logo de l'organisation hôte et le logo des organisations de parrainage présentes doivent être imprimés sur toutes les publications de la conférence.

Le choix de plusieurs commanditaires ou bien d'un seul pour parrainer le même événement présente tant des avantages que des inconvénients. Le tableau 5 ci-après présente certains de ces avantages et inconvénients.



Les avantages pour les parraineurs et les exposants

- > visibilité accrue au sein des administrations des douanes, des milieux opérationnels et des donateurs
- > possibilité de nouer des liens avec des participants de haut niveau
- > publicité exclusive de leurs activités

Tableau 5 : Avantages et inconvénients d'un parrainage unique ou par plusieurs commanditaires

Stratégies concernant la tarification des parrainages et des expositions	
Formule de parrainage unique	Formules de parrainage différentes avec contenus et niveaux de tarification différents
Avantage : Gestion et suivi plus faciles	Avantage : des propositions de parrainage différentes peuvent attirer davantage de parraineurs
Les exposants disposent chacun d'un stand de mêmes dimensions	Les exposants peuvent se voir offrir des formules de parrainage assorties de tarifs différents correspondant aux diverses dimensions des stands d'exposition
Le commanditaire n'est pas associé à une partie spécifique de la conférence mais verse une contribution fixe pour l'ensemble de l'événement	<p>Des formules de parrainage couvrant différents sujets ou parties de la conférence peuvent être offertes aux commanditaires, telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> > formules réduites pour le parrainage des pauses café, pochettes de documentation, de papeterie, de CD-ROM de conférence, etc. > formules moyennes pour le parrainage des déjeuners, des dîners, des cocktails, des événements annexes mineurs, etc. > Les parrainages de plus grande ampleur peuvent couvrir les coûts d'interprétation, le coût d'un événement annexe, le coût élevé des installations techniques de la conférence, etc.
<p>Contenu des formules de parrainage :</p> <p>Les formules de parrainage peuvent couvrir tout ou partie des services suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> > participation gratuite à la conférence > participation gratuite à la totalité ou à une partie des événements connexes > remerciements adressés verbalement au commanditaire pendant la réunion > promotion et commercialisation par apposition du logo du commanditaire sur tous les dépliants publicitaires et sur tous les documents de la conférence > mise en place de bannières et de banderoles publicitaires <p>Des formules de parrainage analogues peuvent être proposées aux exposants avec en sus :</p> <ul style="list-style-type: none"> > la promotion in situ de leurs outils de marketing dans l'un des stands de la zone exposition. 	
<p>Considérations supplémentaires concernant l'organisation :</p> <p>L'organisateur doit informer de manière adéquate les commanditaires et les exposants et les conseiller au sujet des équipements et installations utilisables pour l'exposition pendant la conférence.</p> <p>L'organisateur doit en outre établir un système de suivi des paiements !</p>	

4.8 Modalités d'Inscription

L'inscription des participants à un événement permet à l'organisateur d'établir la liste des personnes qui seront présentes et d'assurer avec efficacité la gestion de la participation avec les participants et les collaborateurs impliqués dans l'événement. Les informations figurant sur les formulaires d'inscription sont importantes pour :

- > Etablir une liste des participants
- > Créer des étiquettes nominatives
- > Gérer les participants par catégorie (Présidents, orateurs principaux, etc.)
- > Recueillir les coordonnées des participants aux fins du suivi de la conférence
- > Certains participants tendent à s'inscrire sous un pseudonyme. Si un service de voyages ou d'hébergement est assuré, il est essentiel d'obtenir les informations figurant sur le passeport des intéressés afin d'éviter toute divergence avec les récépissés ou les visas.

Un des avantages de l'inscription en ligne à un événement est qu'elle permet de diffuser immédiatement à l'intention des intéressés des informations complémentaires concernant l'événement. Ces informations peuvent être les suivantes :

- > Une notification immédiate par courriel que l'inscription a bien été enregistrée.
- > Diffusion automatique d'informations complémentaires (photos et descriptions du lieu où se tiendra l'événement, cartes et itinéraires, informations concernant les possibilités les plus proches en matière d'hébergement ou services de réservation d'hôtel, etc.)
- > Si l'organisateur décide de limiter le nombre de participants ou d'invités à une conférence organisée à l'intention des donateurs, l'inscription en ligne doit faire l'objet d'un suivi minutieux. Les candidats non admissibles doivent être avertis du fait que leur inscription a été refusée.

4.9 Services complémentaires aux clients => Logistique, réservations de moyens de transport

L'organisateur peut décider d'offrir aux clients des services supplémentaires tels que des services de réservation de moyens de transport, accueil et transport de et vers l'aéroport ou de réservation d'hôtels ou de chambres. Cette décision dépendra également du nombre de personnes affectées à la planification de la conférence, étant donné que ces services supplémentaires entraînent un surcroît de travail. A une époque où la réservation en ligne est un jeu d'enfant, les dispositions nécessaires en matière d'hébergement ou de voyage pourraient être laissées aux soins des participants. Toutefois, offrir aux clients un minimum de services à cet égard permet de rehausser l'image de l'événement. Il est en conséquence suggéré de publier en même temps que l'ordre du jour :

- une description / l'adresse web du lieu de la conférence
- un relevé des moyens de transport existants assurant une liaison entre les aéroports/gares principaux et le lieu de la conférence
- une liste des possibilités d'hébergement à proximité du lieu de la conférence
- des informations pertinentes concernant toute manifestation, de caractère social, organisée.

Certaines administrations des douanes peuvent négocier des tarifs spéciaux pour certains lieux de conférence. Il conviendrait de traiter avec des égards tout particuliers certains participants de haut niveau. Dans ce cas également, il conviendrait peut-être de prévoir des mesures de sécurité supplémentaires.

Après confirmation que toutes les dispositions logistiques ont été prises, la préparation d'une « note de logistique » contribuera à la bonne diffusion de toutes les informations logistiques nécessaires ainsi qu'à une communication efficace entre l'organisateur et les participants.

4.10 Suivi de l'événement

Le suivi de l'événement comporte les éléments ci-après :

- > Diffusion du rapport de la conférence ;
- > Diffusion de la liste définitive des participants ;
- > Lettres de remerciement aux Présidents, orateurs principaux, commanditaires et exposants ;
- > Publication des conclusions de la conférence et des exposés sur Internet ou diffusion via des CD-ROM ;
- > Communiqués de presse ;
- > Concrétisation des conclusions de la conférence par des mesures immédiates ;
- > Bilan financier de l'événement.

Comme cela a été indiqué au début de ce chapitre, une conférence ou une réunion organisée à l'intention de donateurs constitue une plate-forme pour engager un dialogue avec les institutions donatrices. Un contrat concret de financement d'un projet spécifique de réforme des douanes ne pourra pas être conclu sur la base d'une seule conférence ou réunion. Les donateurs ont leurs priorités basées sur leurs stratégies et leurs politiques. Pour se présenter avec un contrat de financement d'un projet spécifique de réforme des douanes acceptable mutuellement, il est essentiel d'assurer le suivi des conférences régionales/nationales organisées à l'intention de donateurs.

Il est donc recommandé de se mettre d'accord sur un mécanisme de suivi approprié à la fin de l'événement. Le mécanisme de suivi le plus approprié dépend de la nature des discussions au niveau régional, sous-régional, national ou des agences.

5. Etablissement du budget et suivi

Il est indispensable que la planification d'une conférence ou d'une réunion se fasse en collaboration étroite avec les responsables financiers afin d'éviter que le budget prévu ne se révèle insuffisant. Le coût de l'événement dépendra du lieu retenu, du nombre des participants et des services offerts. Des prévisions budgétaires initiales ou des solutions de rechange peuvent être présentées, suivant les offres faites par certains organisateurs de réunions, services fournissant des équipements techniques et autres prestataires de services (restauration, interprétation). Au cours de la planification du projet, toute décision ayant une incidence financière devra recevoir l'aval du service de la comptabilité. Le suivi du budget couvre la vérification de tous les coûts et paiements effectués après la tenue de la conférence.

5.1 Fonds propres

Le budget annuel de chaque administration des douanes prévoit d'ordinaire le financement de la tenue de conférences, de réunions ou d'ateliers régionaux. Une coopération dès le début du projet avec la division financière de l'administration garantit que les fonds nécessaires seront réservés en temps voulu aux fins de l'organisation de cet événement spécifique à l'intention des donateurs.

5.2 Droits d'inscription

Afin d'abaisser le coût d'une conférence organisée à l'intention des donateurs, il peut être envisagé de faire acquitter un droit d'inscription par tous les participants ou par une catégorie spécifique de participants. Les droits d'inscription couvrent d'ordinaire les coûts de participation à l'événement, de restauration et de fourniture des documents de suivi relatifs à la conférence.

5.3 Parrainage

Un financement externe complémentaire pour l'organisation de la conférence destinée aux donateurs peut être obtenu en recourant à des commanditaires ou à des exposants. Voir également les informations dans la partie 3.5.

6. Coordination des aspects techniques

La liste de contrôle ci-après pourrait être utile pour planifier les étapes et les activités du projet.

Tableau 6 : Liste de contrôle

Organisation de l'événement - Etapes	Personnes responsables / services à impliquer	Etat d'avancement
Date, lieu et concept retenus pour la conférence Autres événements annexes convenus		
Consultation de l'OMD/BRRC (si nécessaire)		
Décision concernant le choix du logo spécifique de la conférence		
Décision concernant le choix du responsable du projet / du correspondant		
Accord concernant le public cible, les orateurs principaux, les Présidents, les présentations et le nombre maximum de participants		
Publication de l'annonce préliminaire de la tenue de la conférence		
Prise de contact avec les responsables des centres de conférence et avec les prestataires de services complémentaires		
Présentation des prévisions budgétaires		
Décision concernant le budget de la conférence et les modalités de financement (budget propre, parrainage, droits d'inscription)		
Décision concernant le lieu		
Décision concernant les services supplémentaires (restauration/ moyens techniques/interprétation/traduction, etc.)		
Décision concernant les dispositions logistiques (hébergement en hôtel, transports terrestres, etc.)		
Ordre du jour arrêté		
Arrangements concernant la co-signature des lettres d'invitation par l'OMD/BRRC.		
Envoi des invitations aux Présidents et aux orateurs principaux		
Publication des modalités de parrainage et expédition à certaines parties prenantes		
Mise au point et publication du système d'inscription		

Organisation de l'événement - Etapes	Personnes responsables / services à impliquer	Etat d'avancement
Publication des informations relatives à la conférence (le échéant en plusieurs langues)		
Envoi des invitations aux participants		
Assurer le suivi des modifications apportées à l'ordre du jour; mise à jour régulière des informations concernant la conférence		
Relevé régulier des confirmations de participation à la conférence et mise à jour régulière de la liste des participants, envoi de lettres de rappel et d'informations sur l'organisation de la conférence.		
Suivi financier		
Elaboration du matériel promotionnel à distribuer pendant la conférence (prospectus, dépliants, etc.)		
Note de logistique envoyée à tous les participants		
Note du présentateur à tous les orateurs attendus		
Envoi de notes d'information aux Présidents et orateurs principaux (le cas échéant, également aux exposants et aux commanditaires)		
Réception avant la tenue de la conférence des allocutions principales		
Le cas échéant, obtention de la traduction des documents de la conférence		
Le cas échéant, remise aux interprètes des exposés principaux et de l'ordre du jour		
Clôture des inscriptions		
Etablissement de la liste définitive des participants et préparation des plaques et étiquettes nominatives. Communication du nombre de participants aux collaborateurs (responsables du lieu d'accueil, des services de restauration, etc.)		

Organisation de l'événement - Etapes	Personnes responsables / services à impliquer	Etat d'avancement
<p>Répartition des tâches en vue de la conférence :</p> <ul style="list-style-type: none"> > rapporteur > personne chargée des contacts avec les protagonistes clés > assistance aux fins de l'enregistrement des participants et en matière administrative > photographe (au cas où aucun communiqué de presse officiel n'est prévu) > correspondant pour les questions techniques, la gestion de la salle de conférence, les services de restauration 		
Agencement/répartition convenus des places dans la salle de conférence.		
Remise de toute la documentation concernant la conférence sur le lieu de celle-ci		
Réexpédition à l'administration des douanes des documents non distribués		
Mise au point, distribution et publication du rapport de la conférence		
Envoi de lettres de remerciement		
Communiqué de presse		
Mise au point du rapport financier/compte rendu de clôture du projet.		
Réunion de suivi (au niveau sous-régional/national/inter-agence)		

SECTION II : Elaboration d'un bon argumentaire pour assurer l'acceptation en interne et le soutien à l'extérieur

Selon les normes de coopération en matière de développement international, les donateurs n'engagent des fonds pour des projets de développement national que s'ils reçoivent le soutien de décideurs nationaux et s'ils se conforment à une stratégie de développement national du pays bénéficiaire.

Avant de s'engager officiellement avec des donateurs et de s'embarquer sur la formulation d'une proposition de projet complète, il est important de sécuriser l'acceptation en interne et un soutien général à l'extérieur. Une façon efficace de procéder est d'élaborer un argumentaire solide. Cette deuxième partie du chapitre donne une vue générale d'une procédure qui pourrait être suivie pour préparer de tels dossiers.

Après obtention du soutien nécessaire, tant en interne qu'à l'extérieur, l'argumentaire peut être utilisé comme outil principal de prise de contact et de négociation avec des donateurs.

1. Qu'est-ce qu'un argumentaire ?

Un argumentaire répond à la question suivante: « Que se passera-t-il si nous suivons cette voie ? »

Un argumentaire expose les grandes lignes d'arguments en faveur d'une proposition de plan d'action et l'objectif est de rassembler un soutien ; il peut être utilisé pour attirer différentes parties prenantes (en interne et/ou extérieur) et obtenir leur soutien. Il analyse des options et recommande la voie à suivre.

2. Pourquoi préparer un argumentaire ?

L'élaboration d'un argumentaire aidera non seulement une administration des douanes à identifier des solutions potentielles à des problèmes mais il aidera également à « vendre » ses idées à des décideurs clés. On élabore un argumentaire pour :

- > Obtenir un soutien pour tout type de décision ;
- > engager des actions ; ou
- > obtenir des ressources pour une initiative.

L'annexe 5 donne des conseils pour s'assurer le soutien en faveur d'un argumentaire.

3. Quelles sont les conditions préalables nécessaires à l'élaboration d'un argumentaire ?

Avant de préparer un argumentaire, il est essentiel :

- > de s'assurer que les administrations des douanes ont un cadre/plan stratégique ;
- > de faire un inventaire et de procéder à une évaluation des projets/initiatives en cours et prévus ;
- > d'avoir une bonne connaissance des accords régionaux et internationaux pouvant avoir une influence sur les priorités d'une administration des douanes.

Un argumentaire doit toujours démontrer qu'il est aligné sur le plan stratégique d'une administration des douanes, lequel plan doit, à son tour, démontrer qu'il s'inscrit dans la Stratégie nationale de développement, sur laquelle les donateurs s'engagent. Le schéma 2 ci-dessous illustre les relations et dépendances entre un argumentaire de départ et sa contribution à des objectifs stratégiques tels que les Objectifs du Millénaire pour le développement. Un argumentaire qui ne correspond pas aux priorités énoncées par une administration des douanes ne déclenchera pas le même intérêt de la part des principales parties prenantes et des décideurs.

Schéma 2 : Relations et dépendances de la planification d'un argumentaire aux politiques stratégiques



Il faut toujours éviter les doubles emplois en matière d'initiatives et de projets. Pour s'assurer que l'argumentaire correspond à la situation actuelle et prévue, il est de la première importance de procéder à un inventaire des projets et initiatives en cours et prévus.¹ Un argumentaire qui traite de besoins qui ne sont pas encore satisfaits a une meilleure chance de susciter l'intérêt et le soutien.

Il est possible que des accords régionaux ou internationaux aient une influence sur les priorités d'une administration des douanes et peuvent donc avoir un impact sur l'argumentaire. Par exemple, si une administration des douanes a signé la Convention de Kyoto révisée (RKC), un argumentaire proposant un plan d'action pour apporter un soutien à la mise en œuvre de la RKC peut bénéficier d'un bon accueil de la part des décideurs de l'administration des douanes concernée. Il est donc essentiel d'avoir une bonne vue générale des accords régionaux et internationaux pouvant avoir un impact sur les priorités et les activités de l'administration des douanes concernée avant de s'engager dans la préparation d'un argumentaire.

¹ La Base de données de la carte des projets de l'OMD, qui peut être consultée à ce stade, également, est un exemple d'inventaire de projets passés, actuels et futurs.

4. Développement d'un argumentaire - une procédure en six étapes

D'une manière générale, la préparation d'un argumentaire peut se faire en six étapes :

- Étape 1: identifier le projet
- Étape 2: identifier des solutions alternatives
- Étape 3: rassembler et analyser des données
- Étape 4: choisir une solution et évaluer les risques associés
- Étape 5: élaborer un plan de mise en œuvre de haut niveau
- Étape 6: communiquer sur l'argumentaire

Étape 1: Identifier le projet

Un argumentaire doit s'intéresser à un ou plusieurs besoins prioritaires d'une administration des douanes. Ces besoins prioritaires identifiés doivent être liés à des objectifs stratégiques de plan/mission de l'administration des douanes pour attirer l'attention des décideurs.

Lorsque les besoins sont identifiés, il est important de développer une « déclaration de justification » du projet qui mettra en lumière le gain potentiel de l'administration des douanes si elle suit la voie proposée par l'argumentaire. Cette justification du projet doit être rationalisée ou alignée. Elle doit être liée aux objectifs de l'organisation de l'administration des douanes. Idéalement, elle ne doit pas dépasser deux phrases.

EXEMPLE

Problème identifié :

«*Un manque de conformité aux procédures entrave les échanges et nuit à l'efficacité des opérations*»

Ce problème pourrait générer de multiples justifications de projets et devrait être attaqué à différents niveaux. Cependant, pour cet exemple, disons que la gestion de la conformité institutionnelle couvrira l'amélioration des performances grâce à une meilleure gestion du risque. Aussi, une justification de projet possible pourrait être la suivante :

«*Améliorer les capacités de gestion du risque des administrations des douanes et/ou des opérateurs économiques pour assurer une meilleure efficacité des opérations, ce qui facilitera les échanges et augmentera les recettes*».

Étape 2 : Identifier d'autres solutions

Le problème ayant été identifié et la justification de projet ayant été formulée, il est important d'identifier d'autres solutions permettant de concrétiser le projet. A ce stade de l'élaboration de l'argumentaire, il sera important de consulter les parties prenantes intéressées au sein de l'administration des douanes et à l'extérieur. C'est à ce stade que le conseil des experts est absolument essentiel pour identifier toutes les autres solutions potentielles. La consultation des parties prenantes intéressées à ce stade est également bénéfique car la voie à suivre éventuellement proposée aura très vraisemblablement un impact sur les travaux. Le fait de les impliquer un stade précoce augmentera leur sentiment d'appropriation de la voie à suivre proposée.

Lorsque l'on étudie des solutions alternatives, il est très important d'inclure dans celles-ci une solution de type « statu quo ».

Pour produire des plans d'action alternatifs afin de concrétiser le projet identifié, il est souhaitable d'inviter un groupe de parties prenantes à une session de réflexion.

Il est vraisemblable qu'une telle session débouchera sur la production de nombreuses solutions alternatives. En conséquence, il sera important de limiter le nombre d'alternatives à 3 ou 4, dans l'idéal, (y compris le statu quo). A cet effet, on pourrait, par exemple :

- > combiner des alternatives qui pourraient raisonnablement être mises en œuvre ensemble ;
- > éliminer les solutions compliquées et à haut risque ; ou
- > privilégier les solutions faciles à mettre en œuvre au détriment des solutions complexes et difficiles.

L'annexe 6 donne une vue générale des étapes qui pourraient être suivies pour analyser des solutions alternatives et l'annexe 7 contient un aperçu des conseils à prendre en compte pour rassembler des données.

EXEMPLE : Suite de l'exemple mentionné ci-dessus:

La justification du projet disait : «Améliorer les capacités de gestion du risque des administrations des douanes et/ou des opérateurs économiques pour assurer une meilleure efficacité des opérations, ce qui facilitera les échanges et augmentera les recettes».

Identification de solutions alternatives :

- Alternative A: Développement organisationnel avec présence du personnel spécialisé dans la gestion de risques
- Alternative B: Installations (ou mise à hauteur) d'un système TI de gestion des risques
- Alternative C: Renforcement des capacités et sensibilisation aux procédures dans le personnel et parmi les opérateurs économiques
- Alternative D: Rester avec le statu quo.

Étape 3 : Rassembler et analyser des données

Lorsque des solutions alternatives ont été identifiées, il est important de les évaluer objectivement afin de pouvoir choisir celles qui sont les plus appropriées pour réaliser le projet.

Pour cela, il est important de définir les critères de l'évaluation. Les critères de l'évaluation doivent être choisis avec soin pour être sûrs qu'ils peuvent s'appliquer à toutes les solutions alternatives.

A ce stade, on pourra définir les données nécessaires pour comparer objectivement les solutions alternatives. Toutes les données rassemblées devront alors être analysées et il est important de conserver à portée de main le rapport d'analyse car c'est le document principal justifiant le choix d'une alternative par rapport aux autres.

EXEMPLE : Suite de l'exemple mentionné ci-dessus :

Critères possibles d'évaluation :

1. Niveau estimatif de l'impact sur le recouvrement des recettes,
2. Impact estimatif sur les économies de coût et l'efficacité opérationnelle,
3. Impact estimatif sur la réputation améliorée en tant que partenaire commercial.

Évaluation possible (1 faible ; 5 élevé) de solutions alternatives résultant du recueil et de l'analyse de données et de la session de réflexion avec des collègues importants :

Alternative	Critère 1:	Critère 2:	Critère 3:	TOTAL
Alternative A	4	5	3	12
Alternative B	5	5	4	14
Alternative C	3	4	4	11
Alternative D	0	0	0	0

Après cette évaluation, il serait idéal de ramener le nombre de solutions alternatives à 3 (les deux premières alternatives plus le statu quo). Il est toujours important de conserver le statu quo sur la liste restreinte.

Étape 4 : Choisir une solution et évaluer les risques associés

Lorsque les données nécessaires ont été rassemblées et analysées, il faut établir un classement objectif des solutions alternatives puis se concentrer sur l'alternative la mieux placée.

Pour démontrer que le plan d'action proposé a fait l'objet d'une réflexion approfondie, et qu'il est transparent pour les lecteurs de l'argumentaire, il faut ensuite présenter les risques potentiels liés à sa mise en œuvre. Il est donc utile de préparer, dans le cadre de l'argumentaire, un plan de gestion du risque qui présentera les risques identifiés et les stratégies possibles d'atténuation de ces risques.

Il convient de noter ici que les résultats de l'évaluation des risques peuvent conduire à quelques modifications de l'argumentaire. L'annexe 8 donne des conseils complémentaires sur l'évaluation et l'atténuation des risques.

Pour évaluer les risques associés à une solution alternative, on peut procéder comme suit :

- > Organiser une session de réflexion avec les parties prenantes pertinentes pour identifier les risques liés à la solution alternative;
- > Evaluer le niveau de la probabilité de survenue des risques;
- > Evaluer le niveau d'impact de la survenue des risques sur la mise en œuvre de la solution alternative ; et
- > Elaborer des stratégies/mécanismes d'atténuation des risques.

EXEMPLE : Suite de l'exemple mentionné ci-dessus :

Exemple de risques potentiels liés à l'alternative A (F= faible, M= moyen, E= élevé) :

Risque	Probabilité	Impact	Atténuation
Manque d'infrastructure adéquate (réseau TI, serveurs, ...)	M à E	E	Prévoir un budget adéquat pour d'éventuelles activités d'approvisionnement
Manque de données à la source fiables	M à E	E	Sensibiliser le personnel et envisager des activités de formation

Étape 5 : Élaborer un plan de mise en œuvre de haut niveau

Dans le cadre d'un argumentaire, le plan de mise en œuvre ne doit pas nécessairement être complet ou détaillé. Un plan de mise en œuvre de haut niveau doit inclure plusieurs parties, telles que décrites ci-après.

5.1 Présentation des grandes étapes

Le plan de mise en œuvre de haut niveau doit identifier avec précision les grandes étapes afin que les décideurs comprennent l'avancement du plan d'action proposé, les gains potentiels grâce au plan d'action proposé et à sa faisabilité. Ces étapes, si l'argumentaire est approuvé, leur permettront de suivre le progrès et de mesurer le succès du plan d'action proposé. Si le plan d'action proposé peut être divisé en phases, il est conseillé de dresser la liste des étapes par phase.

5.2 Ressources/Budget

A ce stade, il n'est pas nécessaire que la planification des ressources et le budget soient extrêmement détaillés. Cependant, il sera important d'attribuer des ressources et des lignes budgétaires à chaque phase ou étape du plan d'action proposé. Cela permettra aux décideurs d'avoir une vue générale de ce plan, en termes de personnel et de ressources financières.

5.3 Tableau/matrice de la responsabilisation et des responsabilités

Une matrice éventuelle de la responsabilisation et des responsabilités est un tableau utilisé pour s'assurer que chaque phase ou activité envisagée est correctement assignée. Il permet de comprendre facilement les responsabilités de chacun au sein de l'équipe de mise en œuvre.

Pour faciliter le suivi de l'avancement des travaux et l'appropriation du plan d'action par le personnel de mise en œuvre, il est conseillé de désigner les personnes/équipes responsables de l'exécution de chaque étape. Un tableau/matrice de la responsabilisation donne également aux décideurs une vue générale du rôle envisagé et de la responsabilité de chaque personne désignée. Le tableau 7 ci-après fournit un exemple d'une version simplifiée d'une matrice de la responsabilisation.

Tableau 7 : Exemple de matrice de la responsabilisation

	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Personne 4
Évaluation des besoins en formation	X	X		
Préparation du matériel de formation		X	X	
Sessions de formation ayant eu lieu			X	
Évaluation des sessions de formation	X			X

Dans cet exemple, la Personne 1 et la Personne 2 sont responsables de l'évaluation des besoins en formation. La Personne 1 est également responsable de l'évaluation des sessions de formation avec la Personne 4.

5.4 Plan de suivi et d'évaluation

Si les grandes étapes donnent une bonne indication de l'avancement des travaux, il convient également d'établir un plan de suivi et d'évaluation qui définira les indicateurs de succès et les périodes clés pendant lesquelles exécuter les activités de suivi et d'évaluation du plan d'action. Cela permettra notamment aux décideurs de suivre l'avancement du plan d'action et son efficacité.

On trouvera à l'annexe 9 d'autres conseils concernant la création d'un plan de mise en œuvre.

EXEMPLE : Suite de l'exemple mentionné ci-dessus: Alternative A

Exemple potentiel :

1. Étapes majeures :

- a) La solution TI de gestion des risques est opérationnelle au sein de l'administration des douanes du pays X.
- b) L'administration des douanes du pays X dispose de l'infrastructure TI adéquate et est opérationnelle pour apporter son soutien à la nouvelle solution TI de gestion des risques.
- c) Le personnel pertinent de l'administration des douanes du pays X et d'autres agences de gestion des frontières est suffisamment bien préparé pour utiliser avec efficacité la nouvelle solution TI de gestion des risques et les infrastructures.

2. Ressources/Budget :

Étape a) Montant estimatif des ressources nécessaires pour : – couvrir les coûts de l'étude des exigences des utilisateurs et les spécifications de la solution TI de gestion des risques souhaitée ; – l'approvisionnement et l'achat de la solution TI de gestion des risques souhaitée ; – tester la solution TI de gestion des risques et la finaliser ; – le déploiement de la solution TI.

3. Matrice de responsabilisation/responsabilités : voir exemple au § 5.3.

4. Plan de suivi et d'évaluation

Dans le plan de suivi et d'évaluation, identifier de manière objective les indicateurs vérifiables et les délais de fourniture des résultats.

Étape 6: Communiquer sur l'argumentaire

Avant de faire connaître l'argumentaire au public, il est important de comprendre ce dernier :

- > Quels seront les lecteurs de l'argumentaire ?
- > Quels sont les points d'intérêt du public ?
- > Comment le public souhaite-t-il recevoir l'information ?
- > Y a-t-il une certaine filière à suivre pour présenter l'argumentaire ?
- > Le public a-t-il un modèle d'argumentaire ou d'autres instructions écrites ?

Ce ne sont que quelques exemples de questions à envisager avant de réellement entreprendre la rédaction de l'argumentaire.

Dans le scénario idéal, après la rédaction de l'argumentaire, il faut non seulement le soumettre au public mais aussi le présenter oralement de façon à ce qu'il puisse être répondu aux questions potentielles dans le cadre d'un face à face.

D'autres conseils concernant la rédaction figurent à l'Annexe 10. On trouvera également à l'Annexe 11 une liste de contrôle de l'argumentaire qui pourrait servir de modèle de base à la rédaction d'un argumentaire mais qui doit être adaptée aux circonstances individuelles.

SECTION III : Elaboration de propositions de programme/projet conformes aux exigences et aux attentes des donateurs

Comme indiqué dans la section II, les donateurs ont tendance à promettre des fonds pour des programmes/projets spécifiques. Pour pouvoir accéder à ces fonds, il est essentiel d'être en mesure d'élaborer des propositions de programme/projet répondant aux exigences des donateurs. Les parties ci-dessous présentent non seulement les « éléments génériques d'une proposition de programme/projet » mais aussi le processus en 4 étapes que l'on peut suivre pour l'élaboration de propositions de projet.

1. Processus d'élaboration par étapes d'une proposition de programme/projet :

Cette partie présente l'approche d'élaboration par étapes successives d'une proposition de programme/projet. Renseignements spécifiques concernant les éléments.

Étape 1 : conditions préalables

Analyse du problème ou opportunité justifiant le projet. Ces informations seront présentées dans un argumentaire et il est recommandé de recourir dès cette étape à un cadre logique d'analyse afin de s'assurer de l'adhésion des parties prenantes/bénéficiaires.

Étape 2 : remplir le cadre logique

- > Logique de l'intervention (objectif global, objectif du projet, résultats, activités) – Colonne 1 du cadre logique
- > Hypothèses – Colonne 4 du cadre logique
- > Indicateurs – Colonne 2 du cadre logique
- > Sources de vérification – Colonne 3 du cadre logique

Etape 3 : dresser le planning détaillé

- > Organigramme des activités
- > Calendrier des activités
- > Évaluation des coûts et budgétisation

Etape 4 : rédiger la proposition de projet

À cette étape, il est temps de commencer la rédaction effective de la proposition de projet, c'est-à-dire de remplir toutes les parties de la proposition de projet mentionnées ci-dessus, à savoir :

1. **Contexte / raison d'être**
2. **Résultats attendus : objectif global (impact), objectif du projet, résultats (production)**
3. **Risques et hypothèses**
4. **Thèmes transversaux**
5. **Activités du projet**
 - Activités – en lien avec les résultats
 - Organigramme des activités et plan de travail (calendrier des activités)
6. **Structure de gestion et établissement de rapports**
7. **Budget**
8. **Matrice du cadre logique**

2. Eléments d'une proposition de programme/projet

Tous les donateurs sont différents mais la plupart d'entre eux s'attendent à voir figurer les parties suivantes dans une proposition de programme/projet :

A. Contexte/raison d'être

Cette partie de la proposition met à jour les liens (éléments contextuels relatifs à l'organisation), les problèmes traités par le projet proposé, les parties prenantes/bénéficiaires du programme/projet proposé et le contexte de l'élaboration de propositions (mentionner les autres projets pertinents en cours financés par un donateur).

Toute proposition de projet doit rappeler au donateur le contexte ou la raison d'être du programme/projet. Il s'agit ici de convaincre le donateur de la nécessité d'investir ses ressources dans le programme/projet. A cet égard, des recherches approfondies peuvent être menées (dans certains cas, des missions sur le terrain s'imposeront) afin d'offrir au donateur un tableau juste de la situation et des problèmes à résoudre. Un argumentaire, rédigé conformément aux recommandations présentées sous la section 2 du présent chapitre du Recueil, devrait constituer une bonne source d'informations et de données pour élaborer cette partie de la proposition de programme/projet.

B. Résultats attendus

Dans cette partie de la proposition sont présentés l'objectif global du projet, ainsi que son objectif spécifique et ses résultats. Cette présentation demeure d'un niveau supérieur et n'entre pas dans le détail des activités.

- **L'objectif global (également appelé « but »)** renvoie à l'objectif national ou sectoriel auquel va contribuer le programme/projet. Le programme/projet ne parviendra pas à lui seul à atteindre l'objectif global, mais il y contribuera. C'est un objectif à long terme. Il est important de rédiger cet objectif en commençant par la mention « Contribuer à ».

Un EXEMPLE d'objectif global :

«Contribuer à l'intégration du pays X au système commercial international et régional, et renforcer ainsi le développement économique»

- **L'objectif du projet (également nommé résultat ou objectif spécifique)** doit traiter le/les problème(s) central/aux identifié(s) et doit être formulé en termes d'avantages durables pour les groupes cibles. Il doit être atteint à la fin du programme/projet et peut être considéré comme un objectif à « moyen terme ». On s'attachera ici à utiliser un temps du passé pour présenter l'objectif du projet, censé décrire la situation voulue à la fin du projet.

Un objectif de projet peut se présenter comme suit :

«L'Administration des douanes du pays X a amélioré ses capacités à faciliter le commerce international et régional»

- **Les résultats** sont les biens/services matériels qui découlent de la mise en œuvre, dans le cadre du projet, d'un ensemble d'activités. On peut considérer qu'ils sont atteints « à court terme ». Les résultats devraient également être présentés au passé, puisqu'ils doivent être atteints lors du déroulement du projet.

Les résultats de projets peuvent être par exemple :

- «Une nouvelle solution informatique de gestion des risques est opérationnelle au sein de l'administration des douanes du pays X;
- L'administration des douanes du pays X a mis en œuvre son premier programme d'OEA»

C. Risques/hypothèses

Dans cette partie, sont présentés les risques et les hypothèses qui peuvent avoir un effet positif ou négatif sur le programme/projet proposé. La stratégie d'atténuation des risques envisagée pour gérer les risques identifiés y est également présentée. Pour plus de renseignements concernant les risques, veuillez consulter la partie concernée sur les risques, dans la section 2 du présent chapitre.

S'agissant des hypothèses, on peut les définir comme des facteurs externes susceptibles de porter préjudice aux progrès ou au succès du projet si elles se révèlent fausses, mais sur lesquels le responsable de programme/projet n'a pas de contrôle direct.

On citera à titre d'**EXEMPLE** l'hypothèse suivante :
«Le projet bénéficie d'un soutien durable de la part des dirigeants»

D. Thèmes transversaux

Les donateurs ont différentes « priorités », que l'on peut classer comme suit :

- **Les priorités sectorielles**, que l'on peut également appeler « priorités techniques », incluent par exemple la santé, l'éducation, le développement régional, la facilitation des échanges et, entre autres, le développement du secteur privé.
- **Les priorités géographiques**, sont les régions ou les pays où les donateurs souhaitent travailler et apporter leurs ressources. Les pays sur lesquels les donateurs concentrent leurs efforts peuvent par exemple être situés dans une certaine zone géographique (Asie, Afrique subsaharienne, etc.) ou partager des points communs (pays moins développés, petits Etats insulaires, etc.).
- **Les thèmes transversaux** (ou priorités thématiques) renvoient aux problèmes sociaux plus larges qui présentent une importance pour les donateurs.

Les thèmes transversaux sont par **EXEMPLE** :
Le « genre » ou l' « environnement »

L'intégration des thèmes transversaux est un autre élément courant dans les propositions de programme/projet. Les donateurs ont besoin que les demandeurs indiquent comment ils comptent intégrer certains thèmes à leur programme/projet. Si un donateur a un avis très tranché sur l'égalité des genres, il sera important de lui montrer quels sont les avantages du projet pour les femmes comme pour les hommes.

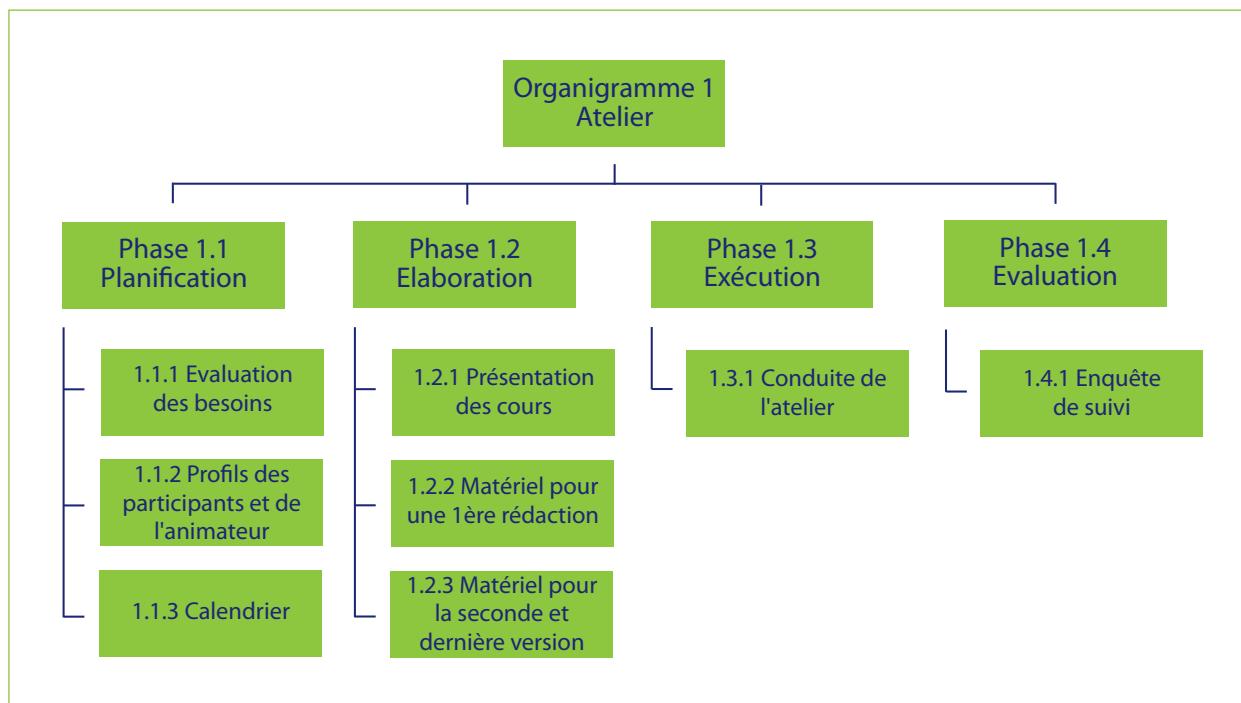
E. Activités du projet, organigramme des activités et plan de travail (ou calendrier des activités)

L'expression « activités du projet » désigne « l'ensemble des activités » mises en œuvre pour « produire » les résultats attendus du projet.

Ces activités peuvent être présentées sous la forme d'un tableau appelé « Organigramme des activités ».

L'organigramme des activités est un « ensemble d'éléments du projet axés sur les résultats attendus, qui organisent et définissent la portée totale des travaux entrepris dans le cadre du projet. À chaque niveau inférieur, correspond une définition de plus en plus détaillée du travail lié au projet. »¹. Le schéma 3 suivant offre un exemple d'organigramme des activités pour un atelier, où l'atelier en question est l'un des résultats attendus dans le cadre du projet :

Schéma 3 : Exemple d'organigramme des activités



L'élément important de toute proposition est le « plan de travail ». Le plan de travail se présente sous la forme d'un tableau (ou d'un calendrier) présentant les activités (et parfois des ressources) nécessaires pour atteindre les résultats et l'objectif fixés pour le projet.

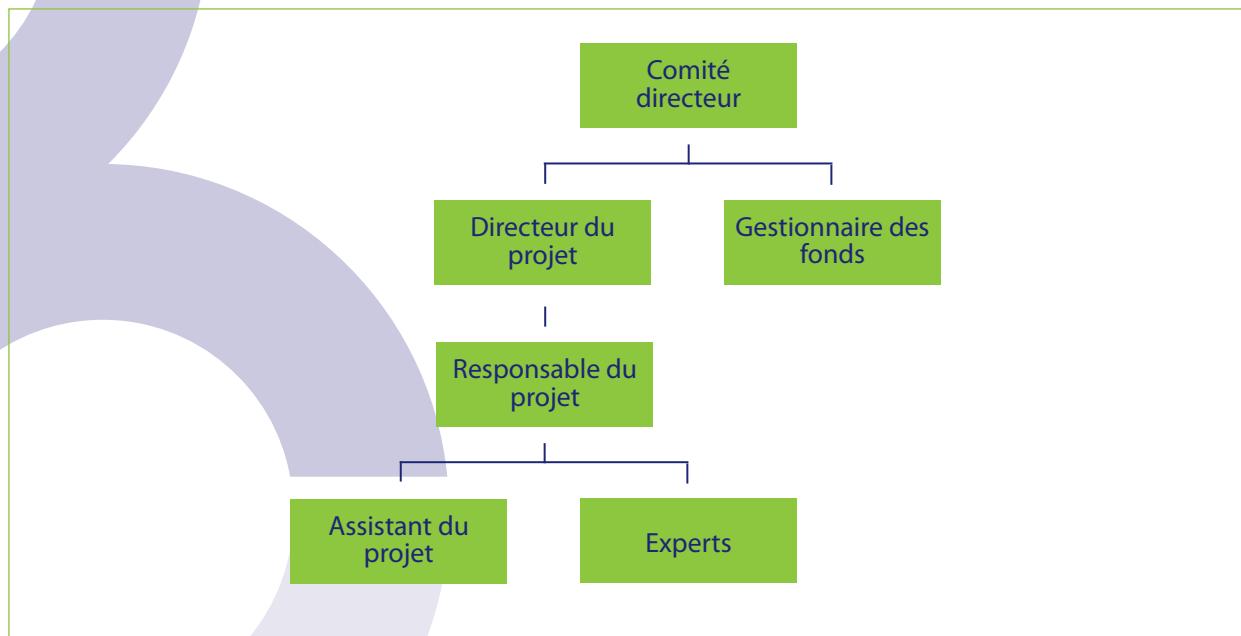
1 Source : Guide PMBOK (Guide du corpus des connaissances en management de projet, Edition PMI).

F. Structure de gestion et mécanismes d'établissement des rapports

Dans cette partie de la proposition, il ne s'agit pas seulement de décrire la structure de gestion envisagée pour gérer et mettre en œuvre le programme/projet mais aussi le mécanisme prévu pour établir les rapports.

Selon le programme/projet concerné, la **structure de gestion** peut varier. On retrouvera cependant certains éléments communs d'un programme à l'autre comme, par exemple, le Comité directeur, le Directeur du programme/projet et le Responsable du projet. Le schéma 4 ci-après présente un exemple de structure de gestion du programme/projet :

Schéma 4 : Exemple de structure de gouvernance de gestion de projet



Des renseignements complémentaires sur les comités directeurs, directeurs de projet et responsables de projet sont disponibles au chapitre 5 consacré à la gestion de projet. En résumé et d'une manière générale, les rôles et les fonctions sont les suivants :

- Le **Comité directeur** fixe l'orientation générale du projet. Il est composé de certaines ou de la totalité des parties prenantes suivantes : les sponsors du projet, les représentants des groupes cibles bénéficiaires du projet, le Directeur du projet, le gestionnaire des fonds et le Responsable du projet.
- Le **Directeur du projet** ou le **Responsable du programme** supervise l'obtention des résultats attendus et l'exécution des activités. Il/elle conseille le Responsable du projet et valide les documents qui doivent être soumis aux sponsors du projet ainsi qu'aux Comités directeurs.
- Le **gestionnaire des fonds** est chargé de s'assurer que les sommes dépensées dans le cadre du projet sont bien disponibles et qu'elles ont été dépensées dans les conditions fixées aux termes de l'accord financier.
- Le **Responsable du projet** veille à l'obtention des résultats prévus pour le projet et à l'exécution des activités, sous la supervision du Directeur de projet. Il/elle est responsable de la préparation de tous les documents principaux sur la gestion du projet et donc, notamment, des plans annuels de travail et des plans de gestion des risques.

Le mécanisme d'établissement des rapports ne décrit pas seulement le type de rapports qui doivent être soumis durant le programme/projet mais aussi le moment où ils doivent l'être. Les exigences en la matière peuvent varier d'un programme/projet à l'autre, mais les rapports sur l'état d'avancement du projet et les rapports d'évaluation (rapport à mi-chemin et rapport final) sont généralement demandés par les donateurs. Les rapports sur l'état d'avancement et les questions d'évaluation seront traités dans un point distinct de ce chapitre du Recueil, consacré à la gestion des projets.

G. Budget

Cette partie de la proposition offre une présentation du budget global prévu pour le projet. La présentation du budget varie en fonction du donateur concerné. Toutefois, de plus en plus, les donateurs exigent une ventilation du budget en fonction des différentes activités. Le tableau 8 ci après présente un exemple fictif d'un exercice budgétaire global.

Tableau 8 : Attribution des fonds dans le cadre du budget global

Budget global		1 080 000
Résultat 1: une nouvelle solution informatique de gestion des risques est opérationnelle au sein de l'administration des douanes du pays X		
Activités	Description	Coût en EUR
1.1	Détailler les besoins des utilisateurs et définir les spécifications de la solution informatique voulue	50 000
1.2	Élaborer la solution informatique voulue	125 000
1.3	Acheter le matériel nécessaire pour faire fonctionner la solution informatique voulue	150 000
1.4	Tester et mettre au point la solution informatique	50 000
1.5	Déployer la solution informatique dans toute l'administration	125 000
Total Résultat 1		500 000
Résultat 2 : l'administration des douanes du pays X a mis en œuvre son premier programme d'OEA		
2.1	Mettre en place un groupe de travail sur les OEA comprenant les parties concernées des secteurs public et privé afin de convenir des critères à retenir pour le programme d'OEA et de surveiller les progrès du programme d'OEA	60 000
2.2	Dispenser aux fonctionnaires de la douane, aux agents en douane et aux opérateurs économiques une formation en matière d'Audit, de Contrôle a posteriori et de Gestion des risques	120 000
2.3	Mener à bien un projet pilote pour le programme d'OEA, avec 10 entreprises choisies et respectueuses des lois par les principaux secteurs d'importation/d'exportation	120 000
2.4	Examiner le projet pilote et procéder aux modifications qui s'imposent sur le programme d'OEA	35 000
2.5	Sensibiliser les entreprises au nouveau programme d'OEA	25 000
2.6	Appliquer le programme aux entreprises qui demandent un agrément en tant qu'OEA et qui répondent aux critères d'éligibilité	120 000
Total Résultat 2		580 000

Une estimation du coût des activités est un précieux outil de gestion qui permet de déterminer les coûts d'un projet. À l'image du mode de subdivision d'un projet en activités et modules de travail, une estimation du coût des activités décompose les coûts du projet jusqu'au niveau de l'activité ou de la tâche pour améliorer la fiabilité et la précision de l'estimation.

Une estimation du coût des activités inclut chaque activité du projet et les coûts liés à la réalisation de l'activité. Ces coûts se composent des coûts directs pour les ressources du projet, des coûts indirects qui peuvent survenir dans le cadre du projet et du montant conservé dans une réserve de contingence pour l'activité. Une activité déterminée peut se voir allouer de nombreuses ressources qui doivent toutes être considérées comme faisant partie de l'estimation pour cette activité. La quantité de détails que vous voulez inclure dépend réellement des modalités organisationnelles et du projet.

L'une des caractéristiques d'une estimation du coût des activités est la documentation de la façon dont est établie l'estimation. Cette estimation est en général analogique ou paramétrique. Une **estimation analogique** est réalisée en utilisant des projets ou activités similaires dans le passé pour estimer les coûts. Une **estimation paramétrique** est réalisée en déterminant et en utilisant un coût unitaire calculé sur une durée ou une quantité d'unités. Une estimation paramétrique est en général plus précise et mène habituellement à un niveau de confiance plus élevé.

Une autre caractéristique d'une estimation du coût des activités est qu'elle utilise souvent une fourchette d'estimation et un niveau de confiance. À différentes étapes de la planification du projet, certaines activités peuvent être mieux définies que d'autres. Cet aspect peut engendrer un niveau de confiance bien plus élevé que pour des activités caractérisées par davantage d'inconnues. Il est important de noter qu'à l'instar de la plupart de la documentation de gestion du projet, une estimation du coût des activités doit être analysée et améliorée en permanence tout au long du cycle de vie du projet. Le tableau 9 présente un exemple simple de ce pourrait être une structure d'estimation du coût des activités. Le tableau 10 utilise la même structure et fournit un exemple de simulation d'un organigramme reprenant l'estimation du coût des activités.

En général, plus les informations et les détails sont nombreux pour une activité, plus l'estimation du coût de l'activité est précise. Une fois l'estimation du coût de chaque activité du projet réalisée, cette estimation peut être utilisée pour établir l'estimation globale du projet.

Tableau 9 : Exemple d'une structure d'estimation de coût des activités

Estimation du coût des activités							
Projet : Nom de l'activité :							
Numéro d'organigramme	Ressource/ Nature du coût	Unité	Nombre d'unités nécessaires	Prix par unité en (nom de la monnaie)	Coût total de la ressource	Ligne budgétaire	Méthode
Il doit s'agir du numéro de l'organigramme des activités	Type de ressource (travail, matériel, équipement, service, etc.)	Type d'unité utilisée pour estimer le coût de la ressource (heures de travail, jours de travail, jours, etc.)	Nombre d'unités nécessaires	Prix par unité	= (nombre d'unités nécessaires * prix par unité)	Il se peut que des donateurs vous demandent de détailler votre budget conformément à des lignes budgétaires spécifiques. Dans cette colonne, vous pouvez attribuer le coût d'une ressource à une ligne budgétaire spécifique.	Méthode utilisée pour calculer (paramétrique ou analogique)

Tableau 10 : Exemple d'une simulation d'un organigramme reprenant l'estimation du coût des activités

Estimation du coût des activités							
Projet : Actualisation de la structure IT du système de gestion des risques douaniers							
Nom de l'activité : Organisation d'un atelier de formation (activité 1.3)							
Numéro d'organigramme	Ressource / Nature du coût	Unité	Nombre d'unités nécessaires	Prix par unité en (nom de la monnaie)	Coût total de la ressource	Ligne budgétaire	Méthode
1.3.1	Service (location du site et services, y compris interprétation, lunch et pauses café)	Jours	5	300	= 5 *300 = 1500	N/A	Paramétrique
1.3.2	Service (logement des participants)	Nuits	90	100	= 90 * 100 = 9000	N/A	Paramétrique
1.3.3	Service (logement des animateurs de l'atelier)	Nuits	14	100	= 14 * 100 = 1400	N/A	Paramétrique
1.3.4	Animateur atelier 1 – Frais	Jours de travail (personne/jours)	7	300	= 7 * 300 = 2100	N/A	Analogique
1.3.5	Animateur atelier 2 – Frais	Jours de travail (personne/jours)	7	0	= 7 * 0 = 0	N/A	Paramétrique
1.3.6	Frais de déplacement – Participants	Vol	2	1000	= 15 * 1000 = 15000	N/A	Analogique
1.3.7	Frais de déplacement –Animateurs	Vol	2	2500	= 2 * 2500 = 5000	N/A	Analogique
1.3.8	Indemnités journalières participants	Nuits	90	80	= 90 * 80 = 7200	N/A	Paramétrique
1.3.9	Indemnités journalières animateurs	Nuits	14	80	= 14 * 80 = 1120	N/A	Paramétrique

H. Matrice du cadre logique

La Matrice du cadre logique constitue l'outil/le produit/le document utilisé pour présenter et mesurer l'analyse/l'approche du cadre logique, c'est-à-dire le flux logique des niveaux de résultats.

Le cadre logique est principalement employé pour la conception, la surveillance et l'évaluation de programmes/projets internationaux de développement mais il peut également servir à toutes sortes de programmes/projets. Les parties prenantes à cette approche doivent se réunir pour établir le plan de mise en œuvre et de surveillance. Le présent document n'examine pas cette approche dans le détail mais se contente de présenter la matrice, qui est devenue un élément habituel des propositions de programmes/projets financées par des donateurs.

Le cadre logique se présente généralement sous la forme d'un tableau de projet comprenant 4 lignes et 4 colonnes (voir le tableau 11 ci-dessous).

Tableau 11 : Le cadre logique

Le cadre logique			
Logique	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global / Incidence	Comment l'objectif doit-il être mesuré ? Quantité, qualité, durée	Comment les informations seront-elles collectées ? Quand et par qui ?	
Objectif spécifique	Comment l'objectif doit-il être mesuré ? Quantité, qualité, durée	Voir ci-dessus	SI l'objectif spécifique est atteint, QUELLES hypothèses doivent être vraies pour atteindre l'objectif global ?
Résultats	Comment les résultats doivent-ils être mesurés ? Quantité, qualité, durée	Voir ci-dessus	SI les résultats sont atteints, QUELLES hypothèses doivent être vraies pour atteindre l'objectif spécifique ?
Activités			Voir ci-dessus

Les 4 lignes servent à décrire les 4 niveaux différents d'«événements/résultats» qui se produisent durant la mise en œuvre du projet : l'Objectif global/Incidence du projet (à long terme), l'Objectif spécifique (à moyen terme), les Résultats (de moyen à court terme) et les Activités (de court terme à immédiat).

Les 4 colonnes contiennent diverses informations sur les «événements/résultats» de chaque ligne :

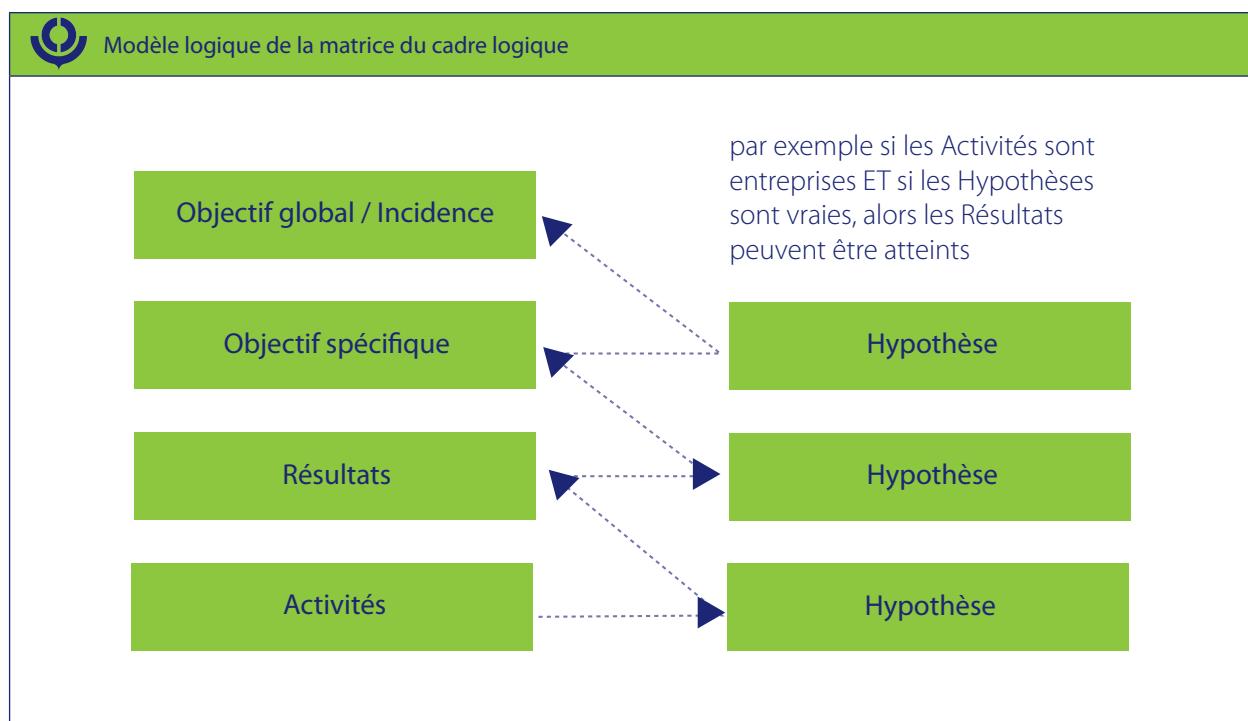
- La première colonne (colonne de gauche) propose une «description narrative» des événements. La première colonne de la matrice du cadre logique est souvent appelée «Logique de l'intervention». La logique de l'intervention décrit les relations de causalité entre les activités, les résultats, l'objectif spécifique et l'objectif global (également appelé «incidence») d'un programme/projet ou d'une initiative/politique. Il convient de noter les éléments suivants :
 - Le programme/projet ne devrait contribuer qu'à «**un seul** objectif global»;
 - Le programme/projet ne devrait viser à réaliser qu'«**un seul** objectif spécifique»;
 - A l'idéal, le programme/projet devrait viser à réaliser l'objectif spécifique à travers «**trois à cinq**» résultats ;
 - A l'idéal, chaque résultat peut être obtenu par le biais de 4 à 8 activités.

- > La seconde colonne contient un ou plusieurs indicateurs (généralement appelés Indicateurs objectivement vérifiables) de ces événements. Ils sont définis en réponse à la question « Comment savoir si les objectifs fixés pour le projet ont été atteints ? Comment s'assurer du succès du projet ? ». Ils décrivent les objectifs du projet en des termes mesurables (quantité, qualité, durée). En règle générale, il est recommandé de limiter le nombre d'indicateurs à 3 par niveau d'« événements/résultats ». Les indicateurs choisis devraient dans la mesure du possible être «SMART» :
 - Spécifiques à l'objectif qu'ils sont supposés mesurer ;
 - Mesurables (quantitativement ou qualitativement) ;
 - Accessibles à un coût abordable ;
 - Relatifs aux besoins d'information des parties prenantes et des personnes impliquées dans la structure de gestion du programme/projet ; et
 - Temporellement définis – afin que nous sachions quand nous pouvons espérer atteindre l'objectif/le but.
- > La troisième colonne regroupe les Sources de vérification, auprès desquelles seront disponibles les informations sur les indicateurs. Il ne suffit pas de connaître les indicateurs employés pour mesurer le niveau de réalisation des objectifs annoncés pour le projet, il faut également savoir où trouver les renseignements correspondant à cet indicateur. La troisième colonne précise donc quelle est la « source de vérification ».
- > La quatrième colonne répertorie les Hypothèses. Pour plus de détails sur cette question, veuillez consulter la partie '2.c'.

Le cœur du Cadre logique est le « modèle logique temporel » qui s'exprime à travers la matrice. Il se traduit sous la forme d'une série de propositions liées entre elles :

- > Si ces activités sont mises en œuvre et si ces hypothèses sont justes, alors ces résultats seront obtenus ;
- > Si ces résultats sont obtenus et si ces hypothèses sont justes, alors cet objectif spécifique sera atteint ; et
- > si cet objectif spécifique est atteint et si ces hypothèses sont justes, alors ce but sera atteint.

Schéma 5 : Modèle logique temporel du Cadre logique



Le tableau 12 suivant offre un aperçu des étapes à suivre lors de l'élaboration d'une matrice de cadre logique. La cellule numéro 1 est la première à remplir tandis que la cellule numéro 13 est la dernière à remplir lors de la création de la matrice. On trouvera en annexe 12 du présent chapitre un exemple de cadre logique partiellement rempli.

Tableau 12 : Etapes à suivre pour compiler les cellules dans un cadre logique

Etablissement du cadre logique (UE)				
	1. Logique d'intervention	2. Indicateurs vérifiables	3. Sources de vérification	4. Hypothèses
Objectif global	1	8	9	
Objectif spécifique	2	10	11	7
Résultats	3	12	13	6
Activités	4a	4b	4c	5

3. Suivi et évaluation des projets d'aide au développement : les principes essentiels

Comme indiqué dans la section 2, les donateurs ont tendance à apporter des fonds pour des programmes/projets spécifiques qui doivent :

- > Contribuer à un objectif général ;
- > Permettre la réalisation d'un objectif spécifique ;
- > Apporter des résultats ; et
- > Mettre en œuvre une suite d'activités pour obtenir les résultats voulus, et parvenir à l'objectif spécifique qui, à son tour, contribue à l'objectif général.

Comment assure-t-on le suivi et la mesure du succès d'un programme/projet ?

À l'instar de tous les autres projets, les projets d'aide au développement doivent être suivis et évalués avec soin. La plupart du temps, les donateurs exigent :

- > des rapports réguliers (sous la forme de textes et de comptes) rendant bien compte des progrès du projet ;
- > des évaluations à mi-chemin et à la fin du projet, effectuées par des évaluateurs professionnels extérieurs au programme/projet.

En l'absence de suivi et d'évaluation efficace, il serait difficile de savoir si les résultats voulus ont bien été obtenus comme prévu, si des mesures correctives sont nécessaires pour s'assurer de la production des résultats attendus et si les mesures prises représentent une contribution positive vers la modernisation/ le développement.

D'après le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du développement, mis en place par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), « Le suivi et l'évaluation se rapportent aux résultats prédefinis dans le plan de développement et/ou dans le cadre logique d'une proposition de projet. Ils sont conduits par le besoin de redevabilité de réalisation des résultats escomptés et constituent une base factuelle permettant des prises de décisions correctives en connaissance de cause ».

1. Suivi

A. Définition et importance

Le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du développement du PNUD précise que « le suivi, autant que l'évaluation, offrent la possibilité, à des moments réguliers et prédéterminés, de confirmer la logique d'un programme, de ses activités et leur mise en œuvre et, de les réajuster si nécessaire.».

Les principales questions auxquelles le suivi tente de répondre sont, entre autres :

- > Les produits prédéterminés sont-ils en adéquation avec ce qui a été planifié ?
- > Quels sont les problèmes, risques et défis, actuels ou à venir, dont il faut tenir compte pour garantir la réalisation des résultats ?
- > Quelles sont les décisions à prendre concernant les changements à apporter aux activités en cours pour les étapes à venir ?
- > Les produits planifiés et exécutés sont-ils toujours pertinents pour la réalisation des effets envisagés ?
- > Les effets envisagés sont-ils toujours pertinents et efficaces pour la réalisation des objectifs nationaux, répondent-ils toujours aux priorités nationales et ont-ils toujours le même impact ?

B. Rôle essentiel des rapports réalisés au vu du cadre logique pour assurer le suivi et la mesure des progrès réalisés

Chaque programme/projet est accompagné d'un « dispositif de rapport » grâce auquel le partenaire du développement, l'agence chargée de la mise en œuvre (s'il y en a une) et le bénéficiaire peuvent suivre et mesurer les évolutions du projet. Ce dispositif de rapport comprend généralement des rapports de synthèse (trimestriels), des rapports annuels, un rapport final, des rapports financiers ainsi que des rapports à mi-chemin et des rapports d'évaluation financière.

Au vu de ces éléments, il semble clair que l'établissement de rapports ne constitue pas simplement une « obligation administrative ou légale », il s'agit d'une activité importante de gestion de programme/projet qui doit être menée à bien car elle permet d'assurer le suivi du projet et elle permet aux partenaires de prendre des décisions en connaissance de cause et/ou des mesures correctives pour s'assurer que les résultats voulus sont atteints.

Il est donc essentiel, au moment de rédiger les rapports, de se référer aux renseignements fournis dans le cadre logique, à savoir aux indicateurs présentés. Un cadre logique complet comporte souvent 6 colonnes au total:

- > Les quatre colonnes obligatoires (logique de l'intervention, indicateurs, sources de vérification, hypothèses) ; et
- > 2 colonnes supplémentaires : données de référence et cibles

Ces deux colonnes supplémentaires indiquent :

- > La situation de l'indicateur au début du programme/projet (colonne des données de référence) ;
- > La situation voulue à la fin du projet (cible).

Tableau 13 : Exemple concernant un petit pays hypothétique touché par un trafic de drogues dures :

Logique de l'intervention	Indicateurs	Sources de Vérification	Données de référence 2014	Données de référence 2016	Hypothèses
Objet : Les capacités de gestion des risques au sein de l'administration des douanes du pays X ont été améliorées en 2016	Volume des saisies de drogue réalisées Diminution du taux de criminalité Diminution du nombre de décès liés à la drogue % des marchandises soumises au scanner aux points d'entrée du pays	Statistiques concernant les saisies Rapport sur les opérations de lutte contre la fraude	Volume des saisies de drogues dures : 20 kg 100%	Volume des saisies de drogues dures : 200 kg 50%	La gestion des risques est une priorité de l'administration des douanes du pays X et l'importance de l'efficacité des douanes.

Si ce cadre logique est disponible dès le départ, tout rapport effectué au regard de ce cadre fournira à l'équipe chargée du programme/du projet les renseignements nécessaires pour assurer le suivi et mesurer les progrès réalisés dans le cadre du projet. Les rapports contribueront donc à assurer un suivi étroit du projet.

2. Evaluation

A. Définition et importance

L'évaluation fait partie intégrante de la gestion du programme et elle constitue un outil essentiel de gestion. Il importe, après avoir pendant quelques temps assuré la mise en œuvre et le suivi d'une initiative, de faire l'inventaire de la situation au moyen d'une évaluation extérieure.

D'après le comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE):

«Une évaluation des programmes de développement solide et indépendante fournit des informations sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et en donne les raisons. Ces connaissances contribuent à l'amélioration de l'efficacité de l'aide pour le développement et permettent aux donneurs et aux Gouvernements des pays partenaires de rendre des comptes quant aux résultats.»

Les avantages d'évaluations à mi-chemin et d'évaluations finales sont clairs :

- > Les retours d'expérience peuvent être utilisés pour améliorer la programmation, les politiques et la stratégie ;
- > Elles permettent de définir des résultats et des conséquences non souhaités découlant des initiatives de développement, ce qui n'est pas évident dans le cadre d'un suivi régulier qui s'attache à la mise en œuvre d'un plan/programme/projet de développement ; et
- > Elles contribuent aux apprentissages au sein de l'organisation ainsi qu'au renforcement des connaissances générales sur l'efficacité du développement.

B. Critères d'évaluation

Afin d'évaluer un projet de développement, la communauté mondiale du développement a défini les cinq critères suivants comme étant les principaux critères à prendre en compte pour l'évaluation des projets de développement. La partie ci-après reproduit littéralement un extrait provenant du site Web du CAD de l'OCDE :

- > **Pertinence** : mesure selon laquelle l'aide est adaptée aux priorités et aux politiques du groupe cible, du bénéficiaire et du donneur.

Lors de l'évaluation de la pertinence d'un programme d'un projet, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les objectifs du programme demeurent-ils valides ?
- Les activités et les produits du programme sont-ils cohérents avec le but général et le fait d'en atteindre les objectifs ?
- Les activités et les produits du programme sont-ils cohérents avec les impacts et les effets voulu ?

- > **Efficacité** : mesure selon laquelle les objectifs d'une activité d'aide sont atteints.

Lors de l'évaluation de l'efficacité d'un programme ou d'un projet, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints / sont-ils susceptibles d'être atteints ?
- Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la réalisation ou la non-réalisation des objectifs ?

- > **Efficience** : l'efficience mesure les produits – qualitatifs et quantitatifs – en relation avec les intrants.

Il s'agit d'un terme économique qui signifie que l'aide utilise le moins de ressources coûteuses possible afin de parvenir aux résultats voulu. L'examen de cette variable impose généralement de comparer des approches alternatives pour parvenir aux mêmes produits, afin de voir quel processus le plus efficace a été adopté.

Lors de l'évaluation de l'efficience d'un programme ou d'un projet, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Les activités étaient-elles rentables ?
- Les objectifs ont-ils été atteints à temps ?
- Le programme ou le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus efficace, par comparaison avec les autres alternatives ?

> **Impact** : changements positifs et négatifs induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Cette définition englobe les principaux impacts et effets découlant de l'activité sur les indicateurs locaux, sociaux, économiques, environnementaux et autres indicateurs de développement. L'examen doit tenir compte des résultats intentionnels ou non mais aussi inclure les impacts positifs et négatifs des facteurs externes, comme les modifications des conditions commerciales et financières.

Lors de l'évaluation de l'impact d'un programme ou d'un projet, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Que s'est-il passé au terme du projet ?
- En quoi l'activité a-t-elle eu un effet vraiment différent pour les bénéficiaires ?
- Combien de personnes sont touchées ?

> **Durabilité** : la durabilité permet d'établir si les avantages d'une activité sont susceptibles de se poursuivre une fois que le financement du donateur a pris fin.

Les projets doivent être durables d'un point de vue environnemental comme d'un point de vue financier.

Au moment d'évaluer la durabilité d'un programme ou d'un projet, il est utile de se pencher sur les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les avantages d'un programme ou d'un projet se prolongent-ils après le financement du donateur ?
- Quels sont les principaux facteurs qui influencent la réalisation ou la non-réalisation de la durabilité du programme ou du projet ?

ANNEXES

ANNEXE 1 - Exemples de lettre d'invitation



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION
ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES

Established in 1952 as the Customs Co-operation Council
Créée en 1952 sous le nom de Conseil de coopération douanière

Le Secrétaire général

Bruxelles, xx mars, 2012

Cher Directeur général,

Je suis heureux de vous informer que l'Organisation mondiale des douanes (OMD), en coopération avec l'Administration royale thaïlandaise des douanes et avec le Bureau régional du renforcement des capacités de la région Asie/Pacifique (BRRRC/AP), et avec le parrainage du Fonds de coopération douanière du Japon (CCF Japon), organise un **Atelier régional sur le partenariat pour la modernisation des douanes**. Cet atelier se tiendra du **28 mai au 1er juin 2012** à Bangkok, Thaïlande. Les débats seront conduits en anglais.

L'Atelier se déroulera en deux parties : du lundi 28 mai au mercredi 30 mai, les administrations des douanes se réuniront pour explorer le concept de partenariat avec des partenaires de développement et échangeront leurs expériences concernant le processus de réforme et de modernisation des douanes. Cette session de trois jours sera suivie d'un Dialogue régional de l'OMD de deux jours avec des partenaires de développement, consacré à l'engagement des donateurs et au renforcement des capacités douanières, du jeudi 31 mai au vendredi 1er juin 2012.

L'ensemble de cet Atelier fait partie des efforts constants de l'OMD pour améliorer la coopération et l'engagement entre ses membres et des partenaires de développement potentiels dans le domaine du renforcement des capacités douanières. L'objectif de cet Atelier est de donner une vue générale de la méthode de renforcement des capacités de l'OMD et des progrès en cours dans chaque administration ou région sous les auspices de l'OMD et des partenaires de développement, afin d'examiner les objectifs atteints ainsi que les défis relevés, et d'identifier les futurs domaines potentiels de coopération.

Le principal objectif de la session de trois jours est d'échanger des informations sur des expériences réussies et des défis relevés dans le cadre de projets de réforme de modernisation des douanes, particulièrement, à la lumière des soutiens fournis par les partenaires de développement. Nous espérons que certains membres fourniront un rapport d'avancement sur leur plan stratégique et leurs plans d'action et présenteront leur expérience du partenariat avec des partenaires de développement. Des discussions au niveau sub-régional sur les besoins communs, les priorités et les défis sont également prévues pendant cette session.

.../...



.../...

Durant le dialogue régional de deux jours, les résultats des trois premiers jours de la semaine seront présentés aux partenaires de développement. Ces derniers devront également présenter leur stratégie, leurs aides et leurs domaines d'intérêt. Nous pensons que cette approche encouragera les interactions et les discussions entre Membres et les divers partenaires de développement présents. Nous espérons dégager des synergies positives entre tous ceux qui travaillent dans la région et éviter ainsi les problèmes de doubles emplois et de chevauchement.

Cet atelier a été spécialement conçu pour les directeurs (ou cadres équivalents) qui sont responsables de programmes de réforme et de modernisation des douanes. Pour tirer parti de tous les avantages de cet atelier, les participants désignés devront pouvoir communiquer en anglais. Il est à noter que les participants à cet atelier devront rendre compte des résultats de l'atelier à leur administration respective et prendre un rôle de pointe en améliorant le partenariat avec les partenaires de développement.

En marge de cet atelier, les participants pourront également avoir la possibilité de rencontrer des partenaires de développement dans le cadre de réunions bilatérales.

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir nous renvoyer le formulaire d'inscription rempli avant le **vendredi 13 avril 2012**, aux adresses suivantes :

Mme AAA Agent des douanes thaïlandaises OMD BRRC A/P Tél : +662-667-XXXX Télécopie : +662-671-YYYY Courriel :	M. BBB Direction du renforcement des capacités OMD Tél : +322 209 ZZZZ Télécopie : +322 209 AAAA Courriel :
--	--

Le financement de cet atelier, y compris le transport aérien, l'hébergement et les indemnités journalières pour un participant de chaque pays éligible sera pris en charge par le CCF Japon via le BRRC A/P. Votre administration est admise pour bénéficier de ce financement. Si vous souhaitez désigner un second participant à cet atelier, veuillez noter qu'il peut y participer aux frais de votre administration.

Vous pouvez adresser toutes vos demandes relatives à des questions de logistique à Mme AAA (courriel de AAA). Sur demande, le BRRC peut également vous aider à obtenir un visa d'entrée en Thaïlande. Pour d'autres demandes, veuillez demander à votre personnel de s'adresser à M. BBB (courriel de M. BBB).

Je vous remercie de votre coopération et vous adresse mes cordiales salutations.

Kunio Mikuriya.

ANNEXE 1 - Exemples de lettre d'invitation



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION
ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES

Established in 1952 as the Customs Co-operation Council
Créée en 1952 sous le nom de Conseil de coopération douanière

Le Secrétaire général

Bruxelles, xx mars, 2012

Madame,
Monsieur,

J'ai le plaisir de vous inviter à un **Dialogue régional de l'OMD avec les partenaires de développement** consacré au renforcement des capacités douanières ; cet événement de deux jours est organisé par l'Organisation mondiale des douanes (OMD) en coopération avec l'administration royale des douanes de Thaïlande et le Bureau régional de renforcement des capacités de la région Asie/Pacifique (BRRC A/P) et se tiendra du jeudi 31 mai au vendredi 1er juin 2012 à Bangkok, Thaïlande ; les travaux seront conduits en anglais.

Ce Dialogue s'inscrit dans les efforts permanents de l'OMD visant à améliorer la coopération et l'engagement entre ses membres et des partenaires de développement potentiels dans le domaine du renforcement des capacités douanières. Les objectifs de cet atelier sont de fournir une vue générale de l'approche de l'OMD en matière de renforcement des capacités ainsi que des avancements en cours dans chaque administration ou région sous les auspices de l'OMD et des partenaires de développement, afin de discuter des progrès et des défis et aussi d'identifier les zones potentielles de future coopération.

Durant le Dialogue de deux jours, les partenaires de développement devront présenter leur stratégie, leurs aides et les zones d'intérêt dans la perspective du renforcement des capacités douanières. Les conseils pratiques donnés aux administrations des douanes participantes seront très appréciés. Nous demandons donc à tous les participants d'apporter des informations sur leurs projets en cours ou envisagés dans la région Asie/Pacifique. Le Dialogue se fera directement après la session entre administrations des douanes pour discuter de la réforme et de la modernisation des douanes. Les résultats de cette session seront présentés aux partenaires de développement.

Cette approche devrait encourager les interactions et les discussions entre membres et avec les divers partenaires de développement présents. Nous espérons générer des synergies significatives entre tous ceux qui travaillent dans la région afin d'éviter les problèmes de doubles emplois et de chevauchement.

En marge de cet événement, les participants auront la possibilité de rencontrer des représentants des administrations des douanes de la région OMD Asie/Pacifique ainsi que d'autres partenaires de développement et des représentants du Secrétariat de l'OMD et du BRRC, dans le cadre de réunions bilatérales.

.../...



.../...

Pour obtenir de premières informations, vous pouvez cliquer sur le lien suivant pour accéder à un ensemble de brochures en ligne sur les travaux de l'OMD dans le domaine du renforcement des capacités douanières : <http://transfer.OMDomd.org/message/100hngylsQNlv5eKkmg1Ym>. Vous pouvez également visiter le site Internet de l'OMD à : www.wcoomd.org.

Nous espérons pouvoir compter sur votre présence et votre soutien à l'occasion de cette importante manifestation. Je vous serais reconnaissant de bien vouloir renvoyer le formulaire d'inscription avant le **vendredi 4 mai 2012**, aux adresses suivantes :

Mme AAA Agent des douanes thaïlandaises OMD BRRC A/P Tél : +662-667-XXXX Télécopie : +662-671-YYYY Courriel :	M. BBB Direction du renforcement des capacités OMD Tél : +322 209 ZZZZ Télécopie : +322 209 AAAA Courriel :
--	--

Vous pouvez adresser toutes vos demandes relatives à des questions de logistique à Mme AAA (courriel de AAA). Sur demande, le BRRC peut également vous aider à obtenir un visa d'entrée en Thaïlande. Pour d'autres demandes, veuillez demander à votre personnel de s'adresser à M. BBB (courriel de M. BBB).

Je vous remercie de votre coopération et vous adresse mes cordiales salutations.

Kunio Mikuriya.

ANNEXE 2 - Exemples de formulaire d'inscription

Formulaire rempli à renvoyer avant le 30 avril 2012 à :

Mme AAA Agent des douanes thaïlandaises OMD BRRC A/P Tél : +662-667-XXXX Télécopie : +662-671-YYYY Courriel :	M. BBB Direction du renforcement des capacités OMD Tél : +322 209 ZZZZ Télécopie : +322 209 AAAA Courriel :
--	--

Dialogue OMD - Partenaires de développement sur le renforcement des capacités douanières (Thaïlande, du 31 mai au 1er juin 2012)

FORMULAIRE D'INSCRIPTION

Veuillez dactylographier ou écrire clairement. Remplir un formulaire pour chaque délégué participant à cet événement.

1. Données personnelles

Nom de l'institution :

Civilité: (M. / Mme / Melle / Autre (Veuillez préciser)) :

Nom :Prénom :

Nationalité :N° du passeport :

Date de naissance (date / mois / année) :

Intitulé du poste :

Adresse professionnelle :

Téléphone :

Télécopie :

Courriel :

2. Pour obtenir un visa pour la Thaïlande, veuillez donner les renseignements suivants

Nom du père :

Lieu de naissance :

Ville où a été déposée la demande de visa pour la Thaïlande :

Adresse complète du lieu où a été déposée la demande de visa pour la Thaïlande :

Informations concernant le passeport :

Date & lieu de délivrance :

Date d'expiration :

Formulaire rempli à renvoyer avant le 13 avril 2012 à :

Mme AAA Agent des douanes thaïlandaises OMD BRRC A/P Tel : +662-667-XXXX Fax : +662-671-YYYY E- mail :	M. BBB Direction du renforcement des capacités OMD Tel : +322 209 ZZZZ Fax : +322 209 AAAA E- mail :
---	---

Atelier régional de l'OMD sur le partenariat pour la modernisation des douanes
(Thaïlande, du 28 mai au 1er juin 2012)

FORMULAIRE D'INSCRIPTION

Veuillez dactylographier ou écrire clairement. Remplir un formulaire pour chaque délégué participant à cet événement.

1. Données personnelles

Nom de l'institution :
Civilité : (M. / Mme / Melle / Autre (Veuillez préciser)) :
Nom : Prénom :
Nationalité: N° du passeport :
Date de naissance (date / mois / année) :
Intitulé du poste :
Adresse professionnelle :
Téléphone :
Télécopie :
Courriel :

2. Pour obtenir un visa pour la Thaïlande, veuillez donner les renseignements suivants

Nom du père :
Lieu de naissance :
Ville où a été déposée la demande de visa pour la Thaïlande :
Adresse complète du lieu où a été déposée la demande de visa pour la Thaïlande :
Informations concernant le passeport :
Date & lieu de délivrance :
Date d'expiration :

3. Itinéraire

Nom de la ville de départ/arrivée dans votre pays :
Veuillez noter que le billet d'avion sera pris et envoyé par le BRRC A/P à l'adresse professionnelle ci-dessus ou à l'adresse électronique (e-ticket) pour les participants en remplissant les conditions requises par le CCF Japon.

4. Restrictions alimentaires

(Végétarien, etc.) :

5. Le cas échéant, autres renseignements fournis aux coordonnateurs:

ANNEXE 3 - Exemples de programme

Dialogue régional OMD Asie/Pacifique entre les administrations des douanes de la région et des partenaires de développement sur le partenariat pour la modernisation des douanes Bangkok, Thaïlande, 28 mai – 1er juin 2012

Jours 1-3: Atelier régional sur le partenariat pour la modernisation des douanes
(Administrations des douanes Membres seulement)

1er jour, 28 mai (Lundi)

Sujet principal : Politique mondiale/régionale en matière de renforcement des capacités

Présidence : BRRC A/P

Horaires	Activités	Observations
09h00-9h30	Inscription	BRRC
09h30-12h30	<ul style="list-style-type: none">> Cérémonie d'ouverture> Photo de groupe> Politique et activités de l'OMD dans le domaine du renforcement des capacités, ses outils et ses instruments	OMD
12h30-13h30	Déjeuner	
13h30-17h00	<ul style="list-style-type: none">> Stratégie de renforcement des capacités> Brève description du BRRC et de son rôle en matière de soutien régional> Enquête sur les besoins en matière de renforcement des capacités de la région A/P> Rapport d'avancement du programme de réforme et de modernisation des douanes: Présentations de A, B et C sur l'avancement des travaux de modernisation des douanes basés sur le Programme Columbus.	OMD BRRC BRRC Représentants de A, B et C

2ème jour, 29 mai (Mardi)

Sujet principal : Avancement des travaux de réforme de modernisation des douanes et voie à suivre

Présidence: BRRC A/P

Horaires	Activités	Observations
09h00-12h30	<ul style="list-style-type: none">> Rapport d'avancement (suite)> Débat sur la réforme et la modernisation des douanes	Représentants de E, F et G

12h30-13h30	Déjeuner	
13h30-17h00	<ul style="list-style-type: none"> > Débats sous-régionaux sur l'amélioration du partenariat avec des partenaires de développement. Les participants sont invités à débattre, en particulier, des questions principales pour inviter les partenaires de développement à travailler avec les administrations des douanes (par exemple, identification des priorités sous-régionales, travail de suivi, etc.) <ul style="list-style-type: none"> - Groupe Asie centrale et de l'Ouest - Groupe Asie du Sud-Est - Groupe Asie du Sud - Groupe des îles du Pacifique > Présentation par les administrations des douanes de leurs programmes/priorités/exigences 	F

3ème jour, 30 mai (Mercredi)

Sujet principal: Amélioration du partenariat avec des partenaires de développement

Présidence : BRRC A/P

Horaires	Activités	Observations
09h00-12h30	<ul style="list-style-type: none"> > Coordination des donateurs > Base de données de la Carte des projets > Expérience du BRRC et des membres en matière de réunion avec des partenaires de développement 	OMD BRRC, Représentants de G et H
12h30-13h30	Déjeuner	
13h30-17h00	<ul style="list-style-type: none"> > Élaboration d'un argumentaire > Discussion sur la coopération efficace avec les donateurs > Préparation des journées de jeudi et vendredi (examen point par point) 	BRRC

Jours 4-5: Session de dialogue avec les partenaires de développement

4ème jour, 31 mai (Jeudi)

Sujet principal : Amélioration de la compréhension mutuelle entre les douanes et les partenaires de développement

Présidence : BRRC A/P

Horaires	Activités	Observations
09h00-09h30	Inscription	BRRC
09h30-12h00	<ul style="list-style-type: none"> > Cérémonie d'ouverture > Politique de l'OMD en matière de renforcement des capacités, ses outils et ses instruments > Soutien régional à la modernisation des douanes 	OMD BRRC
12h00-13h00	Déjeuner	
13h00-17h00	<ul style="list-style-type: none"> > Présentation des priorités/exigences des partenaires de développement (15 minutes chacun). Les partenaires sont invités à informer les participants, par exemple, de leurs priorités, leurs exigences et de leurs attentes des douanes en matière de partenariat 	Partenaires de développement participants

5ème jour (Vendredi)

Sujet principal : Échanges de vues entre les douanes et les partenaires de développement sur la promotion de la facilitation des échanges grâce à la modernisation des douanes

Présidence: BRRC A/P

Horaires	Activités	Observations
09h00-12h30	<ul style="list-style-type: none"> > Présentation par les administrations des douanes de leur programme/priorité/exigences > Présentation par les groupes sous-régionaux respectifs des administrations des douanes, de leurs besoins et priorités. <ul style="list-style-type: none"> - Groupe d'Asie centrale et de l'Ouest - Groupe d'Asie du Sud-Est - Groupe d'Asie du Sud - Groupe des îles du Pacifique 	Représentants de I, J et K Groupes sous-régionaux
12h30-13h30	Déjeuner	
13h30-17h00	<ul style="list-style-type: none"> > Base de données de la Carte des projets > Discussion sur l'amélioration du partenariat entre les douanes et les partenaires de développement, voie à suivre > Cérémonie de clôture 	OMD

Dialogue régional OMD - Asie/Pacifique entre les administrations des douanes de la région et les partenaires de développement sur le partenariat pour la modernisation des douanes
 Bangkok, Thaïlande, 31 mai – 1er juin 2012

1er jour (Jeudi)

Horaires	Activities	Observations
09h00-09h30	Inscription	
09h30-12h00	<ul style="list-style-type: none"> > Cérémonie d'ouverture > Photo de groupe > Présentation de la politique de l'OMD dans le domaine du renforcement des capacités, ses outils et ses instruments > Présentation du soutien régional à la modernisation des douanes 	OMD BRRC A/P
12h00-13h00	Déjeuner	
1300 - 1700	<ul style="list-style-type: none"> > Session d'information sur les programmes et les priorités des partenaires de développement (15-20 minutes respectivement) <p>Note: Les partenaires de développement participants sont invités à présenter votre institution/organisation et/ou vos programmes/priorités pour une meilleure compréhension mutuelle (15~20 minutes chacun). Afin d'aider à améliorer la compréhension des administrations des douanes en particulier en ce qui concerne votre institution/organisation, il serait très apprécié que vous puissiez couvrir les points suivants lors de votre présentation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brève présentation de votre institution/organisation - Vos programmes/projets actuels liés aux douanes dans la région A/P - Vos priorités/intérêts/inquiétudes - Conseils aux administrations des douanes pour améliorer davantage la coopération entre la modernisation des douanes et votre institution/organisation 	Partenaires de développement participants

2ème jour (Vendredi)

Horaires	Activités	Observations
09h00-12h30	<ul style="list-style-type: none"> > Session d'information sur les programmes/priorités des partenaires de développement (suite) > Présentation par les groupes sous-régionaux respectifs de leurs administrations des douanes en ce qui concerne leurs besoins et leurs priorités <ul style="list-style-type: none"> - Groupe d'Asie centrale et de l'Ouest - Groupe d'Asie du Sud-Est - Groupe d'Asie du Sud - Groupe des îles du Pacifique 	<p>Représentants de I, J et K</p> <p>Groupes sous-régionaux</p>
12h30-13h30	Déjeuner	
13h30-17h00	<ul style="list-style-type: none"> > Base de données de la Carte des projets – outils de l'OMD pour un meilleur engagement des partenaires de développement potentiels > Échanges de vues entre les administrations des douanes, les partenaires de développement et le BRRC A/P de l'OMD sur l'amélioration du partenariat pour la modernisation des douanes. Cela peut inclure l'identification du suivi. > Cérémonie de clôture 	<p>OMD</p> <p>Les partenaires de développement et les administrations des douanes</p>

ANNEXE 4 – Exemples de note à l'intention des orateurs et note de logistique

Note pour l'orateur aux fins de la session sur l'« Expérience des réunions nationales avec des partenaires de développement »

Atelier régional OMD A/P sur le partenariat pour la modernisation des douanes
Bangkok, Thaïlande
(Temps alloué à la discussion et jours)

1. Objectif

Vos pays, XXX et YYY, ont l'expérience de l'organisation des réunions nationales de donateurs et le BRRC A/P s'est réellement félicité de l'efficacité de la réunion consacrée à l'amélioration du partenariat avec des partenaires de développement. Le BRRC A/P débat aujourd'hui avec plusieurs administrations membres de la région de l'organisation de cet événement dans leur pays. L'objet de cette session est de partager votre expérience précieuse en matière d'organisation de réunions de donateurs pour faciliter la préparation des pays intéressés après cet atelier régional, dans le cadre d'un travail de suivi. Cette session a également pour objectif de préparer le dialogue avec des partenaires de développement qui se tiendra le 4ème et le 5ème jour de l'Atelier.

2. Thèmes qui devraient être couverts par votre exposé

Afin de faciliter les débats entre les administrations des douanes participant à cet événement, nous attendons de vous que vous couvriez globalement les thèmes suivants dans votre présentation.

- > Pourquoi avez-vous organisé une réunion nationale de donateurs ?
- > Grandes lignes de la réunion (par exemple, participants, ordre du jour, etc.)
- > Expérience pendant la préparation
- > Expérience pendant la réunion
- > Expérience après la réunion
- > Difficultés et clé de la réussite de l'organisation de la réunion.

3. Déroulement de la session

Afin d'atteindre l'objectif ci-dessus, cette session sera divisée en 5 parties, comme suit :

- > Présentation générale du thème par le modérateur (BRRC A/P, et l'OMD);
- > Présentation par M. XXX de l'expérience du BRRC en ce qui concerne l'organisation de la réunion nationale avec des partenaires de développement.
- > Présentation par A et B (20 minutes chacun)
- > Q&R
- > Discussion entre les participants des administrations des douanes sur la voie à suivre.

4. Préparation

Veuillez préparer votre présentation et l'envoyer au personnel du BRRC comme indiqué ci-après au plus tard le : (date butoir à indiquer). N'hésitez pas à prendre contact avec le BRRC A/P pour toute question.

M. AAA (courriel de AAA)
Mme BBB (courriel de BBB)

Dialogue régional OMD A/P sur le partenariat pour la modernisation des douanes Bangkok, Thaïlande

Date indiquée pour la réunion

Chers partenaires,

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez au prochain Dialogue régional OMD – Asie/Pacifique sur le Partenariat pour la modernisation des douanes, qui se tiendra au King Power Hotel à Bangkok, à la date indiquée. Des directeurs des administrations des douanes de la région A/P responsables des programmes de réforme de modernisation des douanes, ainsi que de nombreux partenaires de développement potentiels devraient se réunir à Bangkok pour discuter de l'amélioration des partenariats pour la modernisation des douanes dans une perspective avantageuse pour tous.

L'objectif principal de ce dialogue est d'approfondir la compréhension mutuelle entre les administrations des douanes de la région Asie/Pacifique et les partenaires de développement potentiels participant à ce dialogue, par exemple, de leurs programmes, de leurs besoins, de leurs priorités, de leurs intérêts et de leurs inquiétudes. A cette fin, les administrations des douanes vont se réunir et débattre des priorités nationales/régionales pour préparer ce dialogue. Dans le même temps, l'OMD et le Bureau régional de renforcement des capacités de la région Asie/Pacifique (BRRC A/P) souhaiteraient demander à votre institution/organisation de faire une courte présentation (d'une durée de 15 à 20 minutes, y compris une session de questions/réponses) dans le cadre de ce Dialogue afin de présenter vos programmes/priorités/inquiétudes pour une meilleure compréhension des administrations des douanes. Ces présentations devront être faites lors de la session d'information sur les programmes et priorités des partenaires de développement qui doit se tenir dans l'après-midi du jour indiqué.

Le BRRC A/P, animateur de ce dialogue, a préparé cette courte note pour faciliter votre préparation.

L'objectif de cette session est de donner la possibilité aux administrations des douanes de mieux connaître votre institution/organisation en les informant de vos programmes/priorités et inquiétudes. Compte tenu de l'utilité de ce dialogue pour approfondir la connaissance des administrations des douanes par votre institution/organisation, les partenaires de développement participants seront invités à faire des présentations à leur tour et nous souhaiterions que vous puissiez couvrir les thèmes suivants :

(Thèmes pouvant être couverts)

- > Brève description de votre institution/organisation
- > vos programmes/projets liés aux douanes dans la région A/P
- > vos priorités/intérêts/inquiétudes
- > conseils aux administrations des douanes pour améliorer la coopération entre les initiatives de modernisation et votre institution/organisation.

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir nous envoyer votre présentation au plus tard le **date butoir** pour que nous puissions en préparer des copies. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à contacter le personnel suivant du BRRC A/P.

M. AAA (courriel de AAA)
Mme BBB (courriel de BBB)

Chers participants et collègues,

**Sujet: Atelier régional de l'OMD sur le Partenariat pour la modernisation des douanes
(Thaïlande, du 28 mai au 1er juin 2012)**

La présente note de logistique a été préparée conjointement par le Bureau régional de renforcement des capacités (BRRC) de l'Organisation mondiale des douanes et l'administration des douanes de Thaïlande pour que ce séminaire se déroule dans les meilleures conditions possibles. Son objet est d'expliquer l'état actuel de préparation et de vous tenir informés de cet événement. Par la présente, le BRRC exprime sa sincère appréciation à l'administration des douanes de Thaïlande, en particulier à l'académie des douanes, pour leur soutien et pour leur engagement envers cet événement spécial.

1. Logistique

1) Détails concernant les déplacements

Les participants pour lesquels le BRRC s'occupe du billet d'avion recevront leur billet électronique par courriel de l'agence de voyages HIS the Bangkok, au plus tard le Date, Mois, Année. Si vous n'avez pas reçu votre billet à cette date, veuillez immédiatement contacter le BRRC. Si, pour une raison quelconque, vous n'utilisez pas votre billet d'avion, vous devez le renvoyer, complet, au BRRC (ceci est très important pour que le BRRC se fasse rembourser auprès de la compagnie aérienne) et vous devez en informer immédiatement le BRRC.

Les participants qui s'occupent eux-mêmes d'acheter leur billet d'avion doivent indiquer au BRRC les détails concernant le voyage au plus tard le Date, Mois, Année. Cela est nécessaire pour organiser votre hébergement et votre transfert de l'aéroport.

Le personnel de l'administration des douanes de Thaïlande vous accueillera à proximité de la zone de contrôle des douanes à l'aéroport international de Suvarnabhumi et se chargera de votre transfert entre l'aéroport et le lieu de la réunion.

Le personnel d'accueil aura une pancarte avec le logo de l'Organisation mondiale des douanes ainsi que votre nom.

Si vous ne trouvez pas le personnel d'accueil ou pour toute autre question d'urgence, veuillez contacter Mme / M. Nom de la personne responsable au : 02-XXX-YYYY poste ZZZZ, téléphone portable : 081-AABBCCDD, et suivez les directives qui vous seront données.

2) Visa

Les participants qui ont besoin d'un visa pour entrer en Thaïlande doivent l'obtenir auprès de l'ambassade ou du consulat de Thaïlande le plus proche. Veuillez déposer vous-même la demande de visa. Si l'ambassade ou le consulat vous demande la note relative à ce sujet préparée par l'administration des douanes de Thaïlande, veuillez en informer le BRRC et l'administration des douanes de Thaïlande. L'administration des douanes de Thaïlande vous adressera une note pour faciliter votre demande de visa.

Pour tout complément d'information, vous pouvez contacter le BRRC ou consulter directement le point de contact de l'administration des douanes de Thaïlande à Bangkok :

- Mme / M.
- (Fonction de l'agent)
- (Département ou division de rattachement de l'agent)
- Nom de l'organisation
- Courriel : XXX@yahoo.com
- Téléphone : 02-XXXYYYY Poste ZZZZ1 et 08-AABBCCDD
- Télécopie : 02-EEFFGGHH

3) Lieu du séminaire et hébergement

Le séminaire se déroulera à l'ABC Hotel où vous serez également hébergés. L'hôtel se trouve à Bangkok, à environ une heure de l'aéroport international de Suvarnabhumi.

- ABC Hotel
- Adresse:
- Téléphone : +66 (0) IIJJKK- 9999
- Télécopie : +66 (0) LLMMNN- 9998
- www.ABC Hotel.com (Indiquer le lien Internet de l'hôtel)

Pour les participants pris en charge par le CCF/Japon (ceux pour qui le BRRC s'est chargé du billet d'avion), le BRRC réglera directement à l'hôtel les frais d'hébergement, y compris les petits déjeuners. Par ailleurs, l'indemnité journalière sera calculée conformément aux règles de l'OMD et du BRRC et sera remise aux participants, en dollars américains, le premier jour du séminaire.

Les participants finançant eux-mêmes leur participation régleront l'hôtel directement. Les frais d'hébergement, y compris les petits déjeuners, s'élèveront à THB XXXX/par jour. L'hôtel accepte les cartes de crédit.

L'hôtel assurera tous les services concernés et mettra à votre disposition ses installations pour un séjour agréable. Pour davantage d'informations, veuillez consulter le site Internet de l'hôtel Pullman.

4) Assurance

Il est conseillé aux participants d'avoir une assurance médicale/voyage car le BRRC ne peut couvrir les dépenses médicales ou autres.

5) Le climat en Thaïlande

Les journées sont chaudes avec parfois des orages et des averses. La température la plus basse la nuit est de 26-27 °C et la température la plus élevée dans la journée est de 36-38 °C. Il vous est conseillé d'apporter des vêtements confortables. (Donner des informations appropriées sur le climat dans le pays hôte).

6) Décalage horaire

Thaïlande, GMT plus 7 heures.

2. Séminaire

1) Programme

La cérémonie d'ouverture aura lieu le 28 mai à 09h00. La salle de réunion vous sera indiquée à votre arrivée à l'hôtel.

Le programme provisoire que vous avez reçu avec la lettre d'invitation doit être modifié et sa version actualisée vous sera adressée en temps utile.

2) Participants

Comme il est indiqué dans la lettre d'invitation, cet atelier comprendra deux parties. Les trois premiers jours seront réservés aux administrations des douanes ; les donateurs et les partenaires seront invités pour les deux derniers jours. En outre, le Secrétariat de l'OMD détachera des personnes-ressources et le personnel du BRRC facilitera l'atelier.

3) Matériels

L'OMD et le BRRC, avec la coopération de l'administration des douanes de Thaïlande, prépareront et remettront aux participants les documents nécessaires.

4) Certificat

Le Secrétariat de l'OMD remettra aux participants un certificat de participation (cela se fera en fonction de chaque situation individuelle).

5) Tenue vestimentaire

Les participants sont invités à apporter une tenue de ville pour les cérémonies d'ouverture et de clôture.

3. Communication

Le calendrier des travaux préparatoires est très serré. Pour un travail efficace, veiller à ce que toutes les communications soient adressées au BRCC par courriel ou par téléphone en cas d'urgence. Il est également conseillé de confirmer la réception de toute communication dans les meilleurs délais. Veuillez vérifier régulièrement votre messagerie électronique et répondre rapidement (de préférence, dans la journée).

Les agents du BRRC responsables des questions logistiques de cet atelier sont:

Mme CCC Douanes thaïlandaises Agent technique, Niveau professionnel Téléphone : +66-AAA 7026 Télécopie : +66-BBB Courriel : CCC@BRRCap.org	Mme DDD Douanes thaïlandaises Agent technique, Niveau professionnel Téléphone : +66-AAA-7026 Télécopie : +66-BBB Courriel : DDD@BRRCap.org
---	---

Lorsque vous envoyez un courriel à l'un des agents ci-dessus, veuillez mettre l'autre agent en copie.
Si nécessaire, veuillez contacter directement la personne responsable au sein de l'administration des douanes de Thaïlande :

- Mme / M.
- (Fonction de l'agent)
- (Département ou division de rattachement de l'agent)
- Nom de l'organisation
- Courriel : XXX@yahoo.com
- Téléphone : 02-XXXYYYY Poste ZZZZ1 et 08-AABCCDD
- Télécopie : 02-EFFFGGH

Merci de votre constante coopération.

Travaillons ensemble au succès de ce séminaire en Thaïlande.

Cordialement,

Nom
Directeur
Bureau régional de renforcement des capacités (BRRC) de l'OMD

ANNEXE 5 : Conseils pour susciter un soutien autour de votre argumentaire

■ Identifier les principales parties prenantes et les décideurs.

Réfléchissez à ceux sur qui votre idée aura un impact. Demandez-vous également qui contrôle les ressources dont vous aurez besoin et qui pourrait réagir à votre idée.

■ Demander des contributions aux parties prenantes dès le début du processus.

Organisez une réunion informelle avec les principales parties prenantes pour leur demander leurs avis sur les idées figurant dans l'argumentaire. Votre objectif dans le cadre de ces réunions n'est pas de présenter le dossier mais simplement d'en débattre. Avant de rencontrer les parties prenantes, anticipiez leurs inquiétudes et préparez-vous à répondre à leurs questions. Pendant la réunion, essayez de mettre au jour les possibilités et les questions les plus importantes. De quoi les parties prenantes se préoccupent-elles ? Comment profiteront-elles de votre idée ? Demandez-leur d'identifier les lacunes qu'elles constatent ; il est préférable de voir leurs réactions sur les points faibles de votre plan maintenant plutôt qu'ils soient signalés ultérieurement dans le processus.

■ Intégrez toutes les réactions dans votre argumentaire.

Les discussions que vous aurez avec les parties prenantes vous aideront à mettre en lumière des informations que vous pourrez utiliser pour améliorer votre argumentaire et le faire approuver. Par exemple, vous pouvez découvrir quels objectifs opérationnels sont les plus importants pour les décideurs clés. Vous pourrez ensuite évaluer vos options par rapport à ces objectifs. En outre, vous pourrez obtenir d'autres informations essentielles pour votre argumentaire.

■ Demandez des contributions à vos conseillers de confiance.

Au fur et à mesure que vous préparez votre argumentaire, montrez vos travaux préliminaires à vos conseillers de confiance et à vos mentors dans votre réseau informel. Demandez leurs de repérer les lacunes dans votre analyse et de suggérer des questions que pourraient vous poser les décideurs. Révisez votre dossier en vous servant des informations que vous recevez.

■ Créez plusieurs formats de présentation de votre argumentaire.

Lorsque vous êtes prêts à « vendre » votre recommandation, vous pouvez choisir entre différents formats de présentation de votre argumentaire en fonction des parties prenantes à qui vous allez le présenter. Par exemple, vous pouvez souhaiter avoir un document détaillé incluant toutes vos hypothèses et calculs pour vos conseillers et pour votre propre usage. Préparez une présentation vidéo de haut niveau pour transmettre vos idées aux décideurs. Vous pourriez également mettre au point un récapitulatif conçu pour répondre aux préoccupations spécifiques de parties prenantes ou aux intérêts de groupes susceptibles d'être concernés par vos recommandations.

ANNEXE 6 : Étapes consacrées à l'analyse de solutions alternatives

1. Dresser la liste des coûts.

Commencez par réfléchir à tous les coûts qui pourraient être associés à chaque solution alternative. Identifiez les coûts les plus visibles et ceux auxquels vous pouvez vous attendre dans les années à venir. Assurez-vous que vous réfléchissez au-delà des coûts financiers évidents comme les achats de matériel ou les salaires. Prenez en considération les objectifs opérationnels que vous choisissez d'évaluer et voyez comment chaque alternative aura un impact sur ces objectifs. Par exemple, la solution alternative que vous envisagez aura-t-elle un impact négatif sur la rotation du personnel ? Dans ce cas, pouvez-vous le quantifier ? Vous serez probablement amené à faire des recherches pour obtenir des chiffres pertinents. Demandez de l'aide à des collègues d'autres services comme les finances. Pensez également à consulter les sites Internet pour obtenir des estimations. N'oubliez pas d'enregistrer vos sources d'information et de dresser la liste de toutes les hypothèses que vous faites au fur et à mesure de votre travail.

2. Dresser la liste des avantages.

Dans le secteur public, les bénéfices ne correspondent généralement pas à une augmentation des revenus, comme dans le secteur privé. Mais dans le cas des douanes, un meilleur recouvrement des recettes peut être un bénéfice. Il peut y avoir d'autres résultats comme une augmentation de la conformité, un raccourcissement des délais des opérations de dédouanement, ce qui représente une amélioration de l'efficacité et des économies de coûts des transactions. De nouveau, prenez en considération les objectifs opérationnels que vous avez choisis. Quels avantages attendez-vous de chaque solution alternative ? Quel sera l'impact de ces avantages sur les opérations ? Par exemple, comment votre projet aura-t-il des incidences sur la satisfaction de la clientèle ?

3. Souligner toutes les économies de coûts à réaliser.

Réfléchissez aux économies que l'organisation pourrait faire avec la mise en œuvre de chaque alternative. Consacrez un peu de temps à réfléchir à ce sujet car les économies de coûts sont parfois difficiles à reconnaître. Elles peuvent avoir pour origine des sources diverses. Par exemple, votre projet permettra-t-il d'employer moins de personnel pour exécuter une tâche ? Votre projet réduira-t-il le temps nécessaire à achever une tâche, ce qui permettra de travailler plus ou de fabriquer davantage de produits ?

4. Indiquer à quel moment vous comptez obtenir des résultats.

Étudiez ces trois listes et essayez d'estimer à quel moment vous escomptez atteindre chaque objectif de chaque liste. Le fait de terminer cette étape vous aidera également lors de la mise au point du plan de mise en œuvre.

5. Dresser la liste de tous les bénéfices et coûts non quantifiables.

La plupart des argumentaires ne s'appuient pas uniquement sur des chiffres. En fonction des objectifs opérationnels que vous choisissez d'utiliser pour vos analyses, vous devrez probablement prendre en considération également quelques facteurs qualitatifs, comme la justification stratégique de chaque solution alternative par rapport à la mission de votre organisation ou une amélioration de la bonne volonté de la communauté à la suite d'une action particulière. D'autres facteurs sont à prendre en considération comme l'aptitude à saisir la nouvelle opportunité sans perdre de vue l'objectif ou les chances de succès compte tenu de votre environnement opérationnel. Même en l'absence de chiffres, ces coûts et avantages peuvent être convaincants et il est donc important de les prendre en considération.

ANNEXE 7 : Conseils aux fins du recueil des données

- Définissez les catégories d'informations dont vous aurez besoin pour comparer vos options. Utilisez les objectifs stratégiques/opérationnels que vous avez retenus pour vous guider dans votre processus.
- Dressez une liste des questions spécifiques qui nécessitent une réponse, comme « Combien cela va-t-il coûter ? » ou « Cette solution peut-elle avoir des incidences positives sur la satisfaction de la clientèle ? ».
- Soyez prêt à ajouter des questions à la liste. Au fur et à mesure que vous recueillez des informations, vous identifierez probablement d'autres facteurs qui pourraient avoir un impact sur vos solutions alternatives. Par exemple, le fait de rencontrer un collègue dans vos opérations peut vous inciter à prendre en considération des éléments auxquels vous n'auriez jamais pensé vous-même auparavant.
- Documentez vos hypothèses et vos sources au fur et à mesure que vous progressez. Il est facile d'oublier où vous avez trouvé un élément d'information particulier. Tenez à jour une liste pour vous aider à expliquer votre logique si quelqu'un vous pose une question.
- Assurez-vous que vos estimations sont réalistes. Vérifiez que les données que vous avez trouvées sont correctes. Sinon, cherchez des estimations supplémentaires.
- Pour chaque élément d'information, consultez plusieurs sources, comme des collègues travaillant dans différents services, pour obtenir les meilleures estimations possibles.
- Lorsque les données sont collectées, demandez des informations à des personnes travaillant dans des services qui seront touchés par votre recommandation pour vérifier que vous n'avez rien oublié.

ANNEXE 8 : Identification et atténuation des risques

Catégories possibles à prendre en considération :

- > **Risques stratégiques** : le risque de faire une erreur (c'est-à-dire, planification, prévision, gouvernance, etc.);
- > **Risques d'exécution** : le risque de faire la bonne opération mais de la mauvaise manière (c'est-à-dire, ne pas livrer dans les délais impartis, manque de processus standard pour la gestion du cycle de vie, insuffisance de fonds et de ressources);
- > **Risques de gestion des relations** : risques d'échec en matière d'accords (c'est-à-dire, accords inefficaces avec les fournisseurs, manque d'accord avec les partenaires, contrats, PDA, etc.); et
- > **Risques de soutien** : risque de ne pas disposer de systèmes de soutien et d'outils en place (c'est-à-dire, systèmes IM inadéquats, manque de formation, manque de compétences standard, etc.).

Considérez ensuite ces risques en termes de probabilité et d'impact. Classez-les en catégories Faible, Moyen, Élevé, sur une échelle de 1 à 5.

		IMPACT			MESURES DE GESTION DES RISQUES		
		Elevé	Moyen	Faible	Doit gérer et assurer le suivi des risques	Gestion intense essentielle	Effort de gestion requis
	Elevé			Gestion considérable requise	Doit gérer et assurer le suivi des risques	Gestion intense essentielle	
	Moyen			Les risques peuvent être acceptés pour autant qu'il y ait un suivi	Effort utile en matière de gestion	Effort de gestion requis	
	Faible			Accepter les risques	Accepter mais assurer le suivi des risques	Gérer et assurer le suivi des risques	
		PROBABILITÉ			Faible	Moyen	Elevé

Puis, réfléchissez à l'atténuation des risques :

Description des risques/ difficultés	Probabilité de survenue	Impact	Atténuation, éventualité et actions
Risques stratégiques			
Risques de soutien			
Risques d'exécution			
Risques de gestion des relations			

Stratégies d'atténuation

- > Accepter le risque,
- > Éviter le risque,
- > Réduire le risque,
- > Partager le risque.

ANNEXE 9 : Conseils pour la création d'un plan de mise en œuvre

- Réfléchissez à toutes les étapes que vous aurez à franchir pour que votre projet devienne une réalité mais n'incluez que les grandes étapes lorsque vous présentez votre dossier à des décideurs. Ces derniers n'ont pas à connaître un niveau de détail élevé.
- Vérifiez que les grandes étapes peuvent être clairement définies et facilement mesurées. Par exemple, « Développer le contenu d'une formation pilote » ou « Procéder à une étude de faisabilité ».
- Utilisez des dates génériques plutôt que spécifiques - par exemple, « un an » ou « six mois à partir de l'approbation du contrat ».
- Soyez réaliste à propos du temps qu'il faudra pour mettre en œuvre votre recommandation. Les responsables sous-estiment souvent le temps qu'il leur faudra pour atteindre leur objectif.
- Réfléchissez aux ressources dont vous aurez besoin pour chaque étape et si elles seront disponibles pour votre projet. Par exemple, y a-t-il des chances que quelqu'un des « Opérations » soit disponible pour vous aider à revoir votre programme de formation ? Sinon, qui d'autre pourrait vous aider ?
- Préparez-vous à ce que des décideurs vous demandent d'accélérer la mise en œuvre. Prévoyez un plan de secours si vous devez agir plus rapidement que prévu et préparez un argumentaire convaincant comme quoi il est trop risqué d'avancer les dates.
- Utilisez des noms spécifiques et non simplement des noms de services ou des titres de poste lorsque vous attribuez des responsabilités pour une tâche ou un résultat attendu.

ANNEXE 10 : Conseils pour la rédaction de votre argumentaire

- Demandez à votre organisation si elle a un format préféré pour la présentation des dossiers d'analyse. Si elle n'en a pas, réfléchissez au format qui conviendrait le mieux aux participants à qui vous vous adressez, par exemple, un document de synthèse mettant en lumière les points clés pour des cadres supérieurs.
- Souvenez-vous qu'il s'agit d'un argumentaire commercial. Retenez l'attention des participants en énonçant clairement le projet qui se présente et en « vendant » de nouveau cette opportunité à la fin du document.
- Expliquez clairement comment vous êtes arrivé à votre recommandation. Documentez chaque étape que vous avez franchie pour aider le lecteur à mieux comprendre le raisonnement sous-jacent à votre proposition.
- Rendez votre présentation intéressante. Souvenez-vous que quelqu'un devra lire votre argumentaire ; votre succès dépend de votre aptitude à raconter une histoire convaincante.
- Votre présentation doit être concise. Votre dossier doit être aussi court que possible tout en donnant suffisamment de détails pour que le lecteur ait à lire une histoire complète.
- Utilisez un langage descriptif (et non une énumération de points) pour aider le lecteur à visualiser les résultats attendus.
- Démontrez la valeur du projet sous tous les angles: financier, clientèle, cadres, employés et la société dans son ensemble. Expliquez aux lecteurs pourquoi ce projet est important.
- Soyez précis sur ce que vous attendez des participants. Leur demandez-vous des ressources ? Avez-vous besoin de leur soutien pour obtenir leurs rapports directs sur leur travail au service de votre projet ? Avez-vous besoin de personnel supplémentaire, d'un budget, d'une injection de capitaux ?
- Vérifiez que vos calculs sont corrects. Dans l'idéal, demandez aux services financiers de revoir vos calculs et hypothèses avant de présenter votre argumentaire.

Liste de contrôle pour l'élaboration d'un argumentaire

Utilisez la liste de 20 questions de contrôle ci-dessous avant d'évaluer l'état de préparation à rédiger un argumentaire.

Question	OUI	NON
1. Avez-vous défini un problème précis que vous souhaitez résoudre, une opportunité que vous souhaitez saisir ?		
2. Avez-vous préparé une justification de projet explicite ?		
3. Avez-vous identifié les principaux objectifs opérationnels pour votre organisation qui soient pertinents pour ce projet ?		
4. Avez-vous limité votre liste d'objectifs en prenant en considération les besoins et les intérêts des parties prenantes ?		
5. Avez-vous identifié des paramètres qui couvrent chacun de vos objectifs opérationnels ?		
6. Avez-vous dressé une liste complète des alternatives correspondant à votre projet à l'occasion d'une réunion de réflexion avec les parties prenantes ?		
7. Avez-vous limité les solutions alternatives à celles qui correspondent le mieux à vos objectifs et aux besoins des principales parties prenantes ?		
8. Avez-vous rassemblé toutes les données dont vous aurez besoin pour analyser vos solutions alternatives ?		
9. Avez-vous estimé une durée pour la mise en œuvre de votre initiative et récolter les avantages de votre projet ?		
10. Avez-vous documenté toutes vos estimations et hypothèses ?		
11. Avez-vous analysé vos solutions alternatives par rapport à des paramètres opérationnels pertinents ?		
12. Avez-vous comparé les « pour » et les « contre » de vos solutions alternatives ou utilisé un autre cadre ?		
13. Avez-vous sélectionné la meilleure solution possible donnée dans votre analyse ?		
14. Avez-vous pris les risques en considération et avez-vous préparé un plan d'atténuation pour chaque risque ?		
15. Avez-vous préparé un plan de mise en œuvre de haut niveau ?		
16. Avez-vous préparé un plan de suivi ou d'autres moyens de suivi des résultats du projet ?		
17. Savez-vous qui, en dernier ressort, décidera d'approuver la solution que vous recommandez ?		
18. Connaissez-vous la meilleure méthode pour « vendre » votre argumentaire à ces personnes ?		
19. Avez-vous réfléchi à la manière de rendre votre présentation finale concise et focalisée ?		
20. Disposez-vous de toutes les données (y compris les calculs), dont vous aurez besoin si un participant vous demande des détails complémentaires ?		
<p><i>Si vous avez répondu « OUI » à toutes ces questions, vous êtes prêt à défendre votre argumentaire.</i></p> <p><i>Si vous avez répondu « NON » à des questions, envisagez la possibilité d'attendre de présenter votre argumentaire.</i></p>		

ANNEXE 11 : Modèle d'argumentaire

< TITRE DE L'ARGUMENTAIRE >

TABLE DES MATIÈRES

Synthèse

Cette section doit fournir des informations générales sur les questions qui entourent les problèmes opérationnels et l'initiative proposée pour résoudre ces problèmes. Généralement, cette section est rédigée après toutes les autres sections du dossier. En effet, la synthèse est un résumé des détails qui sont fournis dans les sections suivantes du document. La synthèse doit compter 1 ou 2 pages.

1. Résumé

Cette section doit décrire brièvement les problèmes opérationnels/opportunités que cette initiative proposée étudiera. Elle ne doit pas décrire la méthode de résolution des problèmes et d'étude des opportunités mais seulement expliquer ce que sont ces problèmes et opportunités.

1.1 Résultats escomptés

Cette section doit décrire les résultats escomptés si l'initiative proposée est mise en œuvre. Elle doit expliquer comment cette initiative profitera à l'administration et décrire ce que devra être l'état final de l'initiative.

1.2 Démarche proposée

Cette section résume la démarche et explique comment cette initiative étudiera les problèmes opérationnels et les opportunités. Elle doit également décrire comment on obtiendra les résultats souhaités au fur et à mesure de la progression de l'initiative.

1.3 Justification

Cette section justifie pourquoi l'initiative recommandée doit être mise en œuvre et pourquoi elle a été sélectionnée par rapport à d'autres alternatives. Le cas échéant, un soutien quantitatif sera fourni et on devra également expliquer les conséquences de ne pas mettre en œuvre l'initiative.

1.4 Alignement stratégique

Toutes les initiatives doivent contribuer à la stratégie et au plan stratégique de l'organisation afin d'ajouter de la valeur et de préserver le soutien exécutif et organisationnel. Cette section donne une vue générale des plans stratégiques organisationnels liés à l'initiative. Cela inclut le plan stratégique, ce que ce plan demande et comment l'initiative soutient le plan stratégique.

Plan	Buts/objectifs	Relations à l'initiative

2. Définition du problème

2.1 Problème / Justification du projet

Cette section décrit les problèmes opérationnels qui doivent être résolus et les opportunités qui doivent être étudiées par l'initiative créée à cet effet. Les problèmes opérationnels et les opportunités peuvent concerner les processus, la technologie ou encore les produits et les services. Cette section ne doit inclure aucune discussion se rapportant à la solution.

2.2 Impact sur l'organisation

Cette section décrit comment l'initiative proposée modifiera ou aura des incidences sur les processus organisationnels, les outils, les matériels et/ou les logiciels. Elle doit également expliquer tous les nouveaux rôles qui seront créés et comment les rôles existants pourront être modifiés par cette initiative. L'impact organisationnel peut être décrit en termes de personnel, de processus, de technologies, de gouvernance/gestion et d'infrastructures.

3. Aperçu général

Cette section donne des informations de haut niveau sur l'argumentaire, notamment une description, les buts et les objectifs, les hypothèses, les contraintes et les étapes. Elle consolide toutes les informations propres à l'initiative dans un seul chapitre et permet de comprendre facilement l'initiative puisque les problèmes opérationnels et les opportunités de référence, les incidences et les recommandations ont déjà été fixés.

3.1 Description

Cette section décrit la méthode d'argumentaire pour traiter les problèmes opérationnels et les opportunités. Elle explique que l'initiative se composera d'une description générale de l'exécution du projet et des objectifs.

3.2 Objectif d'ensemble et finalité

Cette section dresse la liste des buts et objectifs à atteindre par l'initiative.

Objectif et finalité	Description
Objectif/But d'ensemble	
Finalité	

3.3 Performance

Cette section décrit les mesures qui seront utilisées pour jauger la performance et les résultats en fonction des ressources clés, des processus ou des services.

Le tableau qui suit énumère les ressources clés, les processus ou les services et les résultats opérationnels escomptés en mesurant la performance de l'initiative. Ces mesures seront quantifiées puis définies dans le plan détaillé de l'initiative.

Ressources clés /Processus/ Service	Mesure de la performance

3.4 Hypothèses

Cette section énumère les hypothèses préliminaires relatives à l'initiative proposée. Alors que l'initiative est sélectionnée et atteint le stade de la planification détaillée, la liste des hypothèses va probablement s'allonger et le plan du projet s'étoffer. Cependant, en ce qui concerne l'argumentaire, il doit pouvoir s'appuyer sur au moins une liste préliminaire.

3.5 Risques et contraintes

Cette section énumère les risques et contraintes préliminaires de l'initiative proposée. Alors que l'initiative est sélectionnée et atteint le stade de la planification détaillée, la liste des risques et contraintes va probablement s'allonger et le plan du projet s'étoffer. Cependant, en ce qui concerne l'argumentaire, il doit pouvoir s'appuyer sur au moins une liste préliminaire.

3.6 Grandes étapes

Cette section énumère les grandes étapes de l'initiative et les dates d'achèvement visées. S'agissant d'un argumentaire, ces grandes étapes et dates visées ne sont en aucun cas définitives. Il est important de remarquer qu'alors que la planification se déroule, un calendrier de référence incluant toutes les étapes sera défini.

Étapes /Réalisations attendues	Date visée
Examen du plan et achèvement	
Démarrage	
Fin de la Phase I	
Fin de la Phase II	
Fin de la Phase III	
Fin de la Phase IV	
Fin de la Phase V	
Clôture/achèvement	

4. Annexes

4.1 Analyse coût/bénéfice

Beaucoup estiment que cette analyse est l'un des éléments les plus importants d'un dossier car ce sont souvent les coûts ou les économies qu'une initiative apporte qui permettent d'emporter l'approbation finale d'aller de l'avant. Il est important de quantifier les avantages financiers de l'initiative autant que possible dans l'argumentaire. Cela se fait généralement sous la forme d'une analyse coût/bénéfice. L'objet de cette opération est d'illustrer les coûts de l'initiative et de les comparer aux bénéfices et aux économies afin de déterminer si l'initiative mérite d'être poursuivie.

Le tableau qui suit récapitule les coûts et économies associés à l'initiative, décrit ces actions ainsi que les coûts ou économies associés à ces actions au cours de la première année. Le bas du tableau indique les économies nettes réalisées au cours de la première année de l'initiative.

Action	Type d'action	Description	Coûts de la première année (- indique les économies attendues)
	Coût		
	Coût		
	Economies		
Économies nettes pour la première année			

4.2 Analyse de solutions alternatives

Tous les problèmes opérationnels peuvent être résolus par un certain nombre d'initiatives alternatives. Alors que l'argumentaire est le résultat de la sélection d'une telle option, un résumé succinct des alternatives envisagées doit également être inclus, dont l'une correspond au statu quo. Il convient également d'inclure les raisons pour lesquelles aucune solution alternative n'a été retenue.

Pas d'initiative (Statu quo)	Raisons de la non-sélection d'une solution alternative
Option alternative	Raisons de la non-sélection d'une solution alternative
Option alternative	Raisons de la non-sélection d'une solution alternative

ANNEXE 12 : Exemple de cadre logique partiellement complété

Logique	Indicateur* *dans l'exemple ci-dessous, seul le point « Qualité » est complété	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global : Faciliter les flux d'échanges commerciaux du pays X.	Amélioration de la réputation du pays X en tant que partenaire commercial fiable dans la communauté commerciale internationale, régionale et nationale.	Analyse des statistiques commerciales et étude dans la communauté commerciale.	
Objectif spécifique du projet : Renforcer/améliorer les capacités de gestion des risques dans l'administration des douanes du pays X.	Évolution des importations/exportations en termes de valeur et de volume.	Statistiques de collecte des revenus.	<p>La gestion des risques est une priorité de l'administration des douanes du pays ; importance de l'efficacité et de l'efficience des douanes.</p> <p>La gestion des risques est comprise et soutenue par les plus hautes autorités concernées (Président/ Premier Ministre, Ministère des Finances).</p> <p>L'administration des douanes du pays exerce un contrôle suffisant sur la circulation des personnes, des biens et des services.</p>

Logique	Indicateur* *dans l'exemple ci-dessous, seul le point « Qualité » est complété	Moyens de vérification	Hypothèses
<p>Résultats :</p> <p>1. Une nouvelle solution informatique (mise à niveau) est opérationnelle dans l'administration des douanes du pays X.</p> <p>2. L'administration des douanes du pays X dispose d'une infrastructure informatique adéquate et opérationnelle pour prendre en charge la nouvelle solution informatique de gestion des risques.</p> <p>3. Le personnel concerné dans l'administration des douanes et les autres agences de gestion des frontières du pays X est suffisamment préparé en vue de l'utilisation effective de la nouvelle infrastructure et solution informatique de gestion des risques.</p>	<p>Amélioration du module/ de l'application qui signale les risques élevés ou faibles (amélioration du profilage des exportateurs / importateurs) :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nombre de références de risques élevés et faibles > Nombre de messages d'erreur > Nombre de plaintes des importateurs <p>Installation effective de la nouvelle infrastructure informatique</p> <p>La nouvelle solution de gestion des risques fonctionne avec efficacité sur la nouvelle infrastructure informatique.</p> <p>Amélioration des références pour les examens par zones opérationnelles.</p>	<p>Résultats des études des délais de dédouanement</p> <p>Registre des références de risques</p> <p>Registre des erreurs</p> <p>Registre des plaintes</p> <p>Reçu d'acceptation de la nouvelle infrastructure informatique par l'administration des douanes et/ou paiement final au fournisseur de l'infrastructure informatique</p> <p>Rapport de résultat des tests effectués</p> <p>Rapport/étude des ateliers de formation et des séances de formation sur site, registre du personnel formé.</p>	<p>La solution est intégrée avec la déclaration électronique et le système de dédouanement</p> <p>L'administration des douanes a pris les mesures nécessaires pour installer la nouvelle infrastructure et pour que le fournisseur remplisse ses obligations</p> <p>La formation fournie complète d'autres formations dans le domaine de la gestion des risques (analyse de gestion des risques, profilage de gestion des risques, etc.) Le personnel concerné est rendu disponible. Des locaux de formation sont rendus disponibles. Le personnel concerné adhère à la mise à niveau informatique.</p>