



**Organisation mondiale  
des douanes**

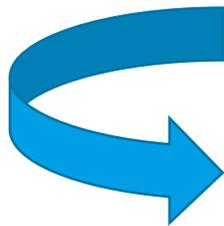
# Mesure de la performance organisationnelle

*École du savoir de l'OMD pour les douanes et le secteur privé*

*28 juin – 1 juillet, 2022  
Forum en ligne*

*« Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat. »*

Winston Churchill



**Mesurer les performances pour  
prendre des décisions  
stratégiques**

# Ordre du jour



- I. Performance
- II. La performance comme moyen de production
- III. Fonctions d'information de la performance
- IV. La gestion des performances, un outil de gestion stratégique
- V. Indicateurs clés de performance (KPI) et gestion des données
- VI. Mechanism de mesure de la performance (MMP)
- VII. Faire avancer la mesure de la performance

# Performance

# Performance

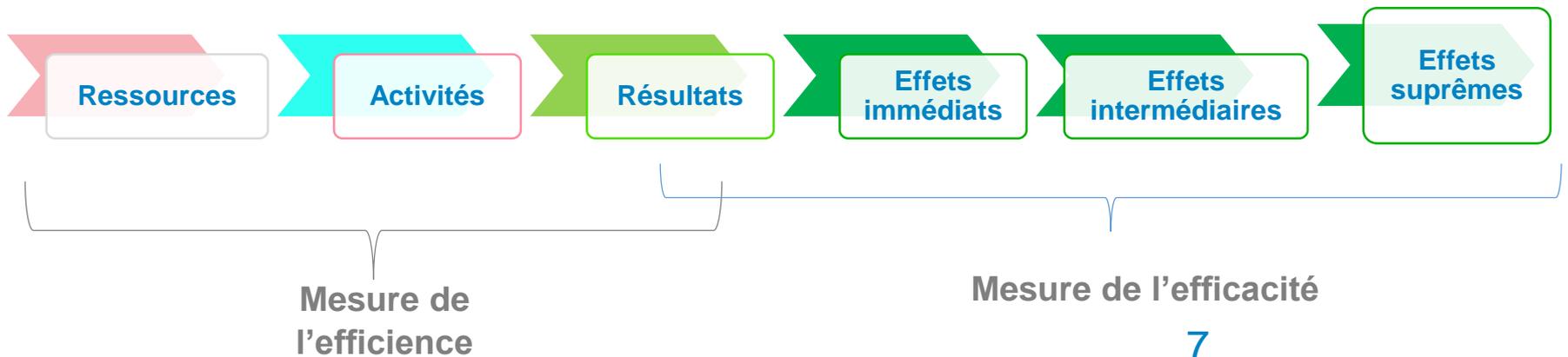
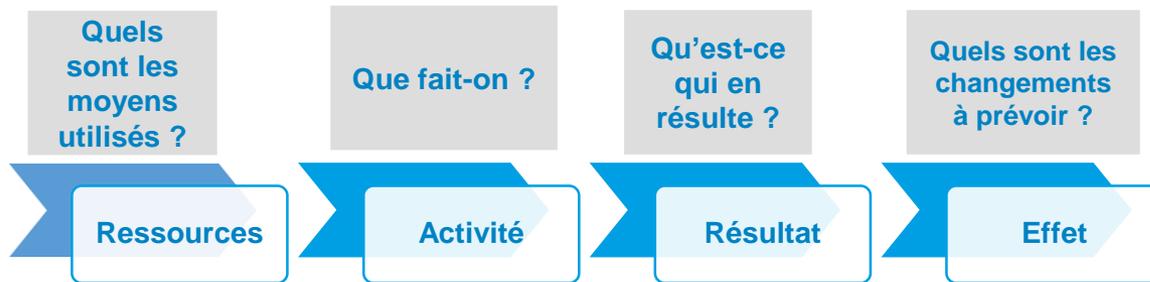


*Deux perspectives majeures*

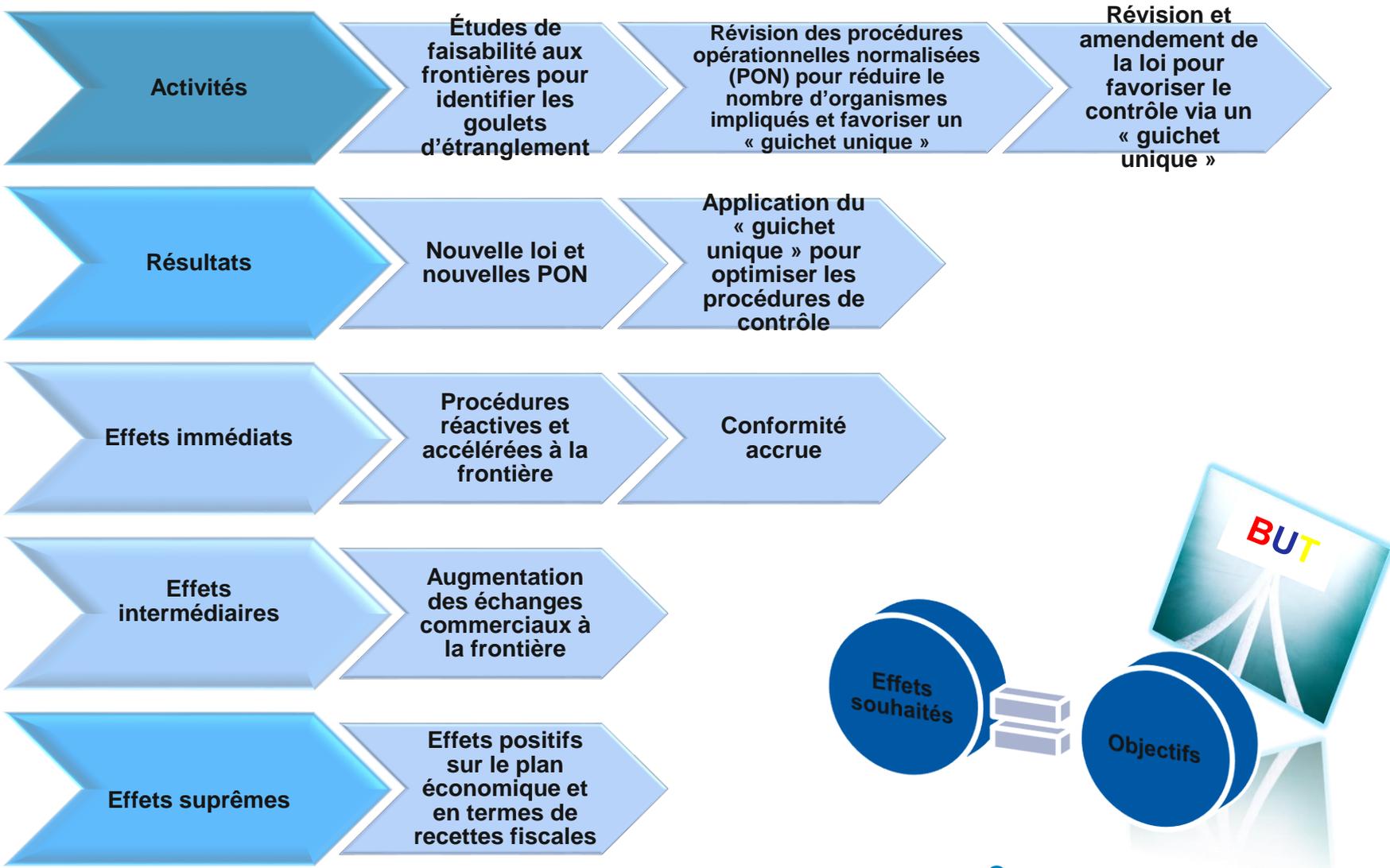
- **La performance comme valeur publique**  
Capacité d'une organization à répondre aux questions socioéconomiques contextuelles et à produire un impact sur l'environnement socioéconomique
- **La performance comme moyen de production**  
Capacité d'une organisation à transformer ses ressources en produits et résultats

# La performance comme moyen de production

# Chaîne de valeur de la performance dans la logique de production



# Éléments de la chaîne de valeur de la performance – exemple



# Fonctions d'information de la performance

# Fonctions d'information de la performance

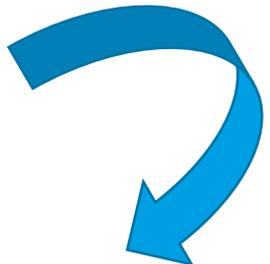
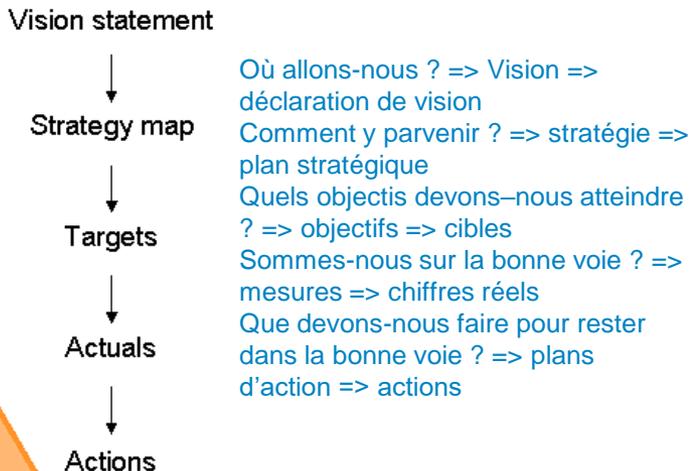


	<b>NATURE DES RAPPORTS</b>	<b>DIRECTION ET CONTRÔLE</b>	<b>APPRENTISSAGE</b>
<b>Justification</b>	Communication, explication et justification des performances	Influence et façonnage des activités	Amélioration de la politique, des capacités et/ou des mesures
<b>Attention</b>	Externe	Interne	Interne
<b>Orientation</b>	Passé	Présent	Futur
<b>Exemples d'outils</b>	Rapports annuels, chartes des droits du citoyen, évaluation de performance	Accords de performance, budget axé sur la performance, rémunération en fonction des performances	Études comparatives, gestion des connaissances

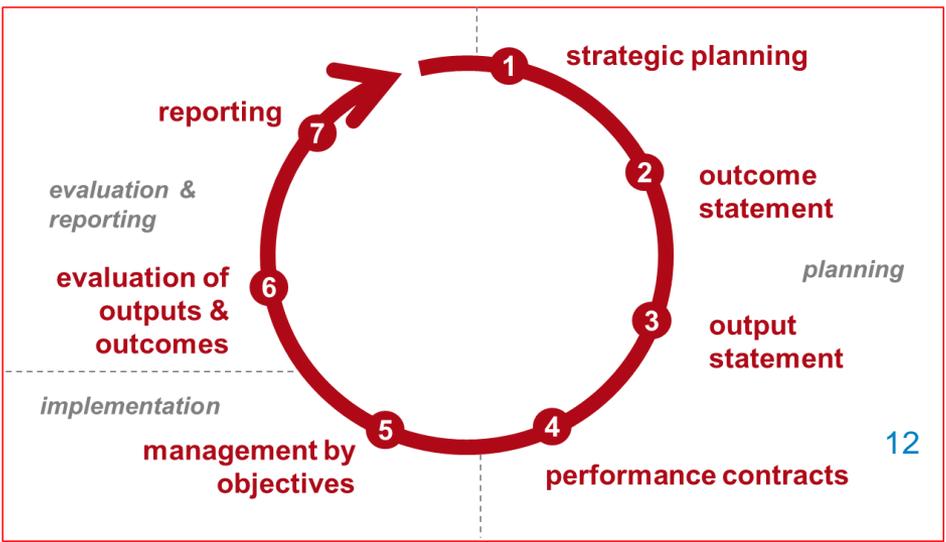
*Source : Van Dooren et al (2015)*

# La gestion des performances, un outil de gestion stratégique

# La gestion des performances, un outil de gestion stratégique



## Performance management cycle



- Cycle de gestion des performances
1. Planification stratégique
  2. Déclaration de résultat
  3. Déclaration de produit
  4. Contrats de performance
  5. Gestion par objectifs
  - Mise en œuvre
  6. Évaluation des produits et des résultats
  - Évaluation et déclaration
  7. Déclaration



# Stratégie et modèles de mesure de la performance

## Cadres intégrés :

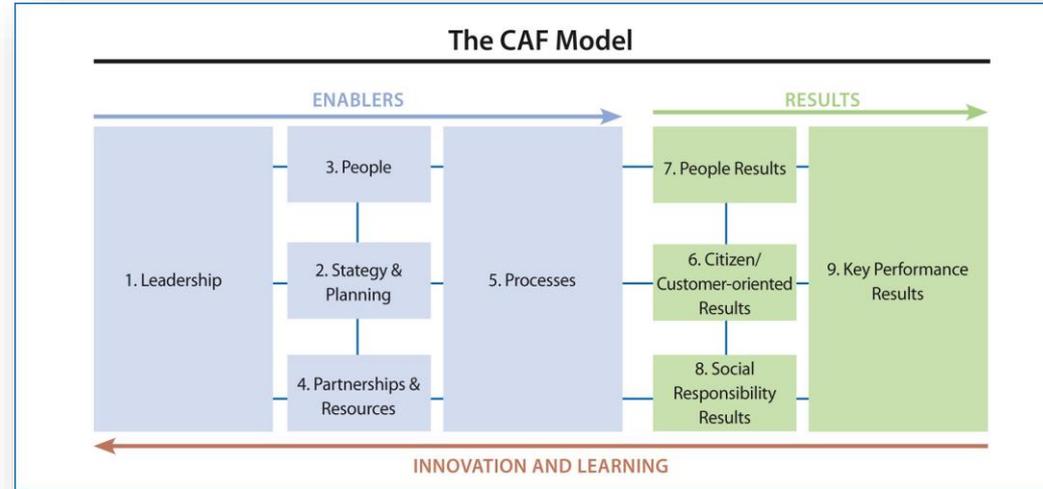
- Tableau de bord prospectif
- Prisme des performances
- Pyramide des performances
- Socle d'évaluation commun
- ISO 9000
- Etc.

Modèle du socle d'évaluation commun

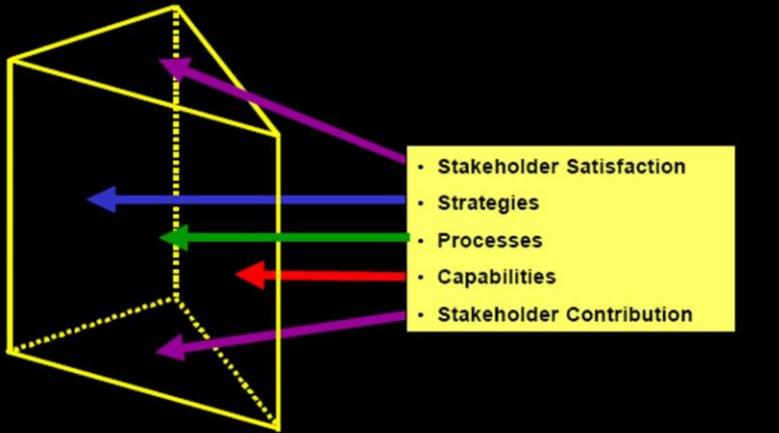
- Moteurs
1. Direction
  2. Stratégie et planification
  3. Ressources humaines
  4. Partenariats et ressources
  5. Processus

Résultats

6. Résultats orientés vers les usagers/clients
7. résultats humains
8. Résultats en termes de responsabilité sociale
9. résultats en performances clés

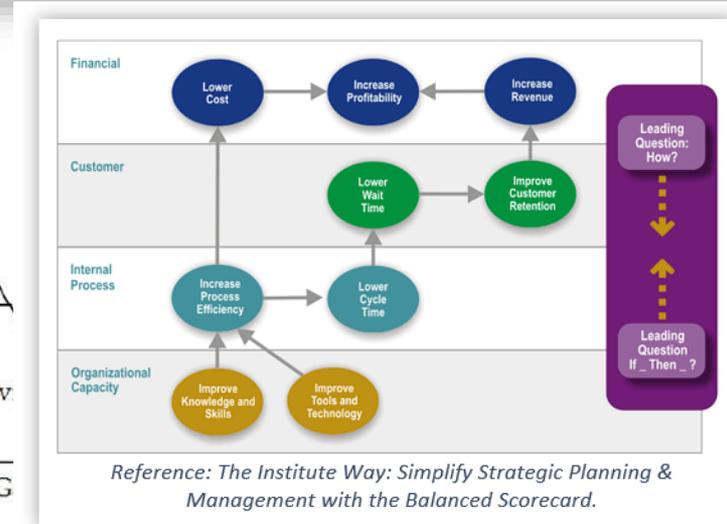
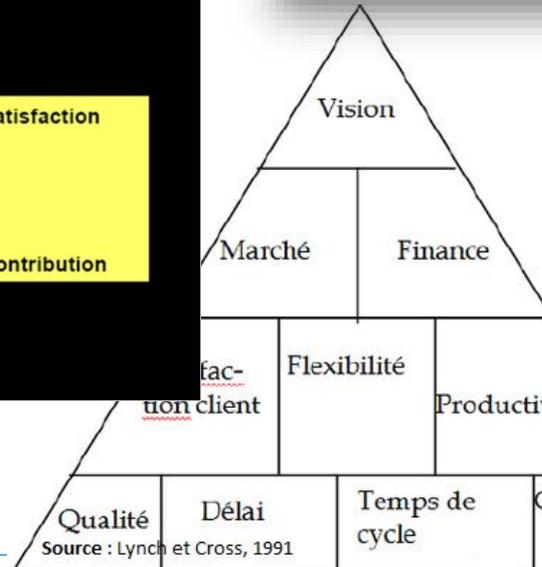


## The Five Facets of the Performance Prism



Les 5 facettes du prisme des performances  
 Satisfaction des parties prenantes  
 Stratégies  
 Processus  
 Ressources  
 Contribution des parties prenantes

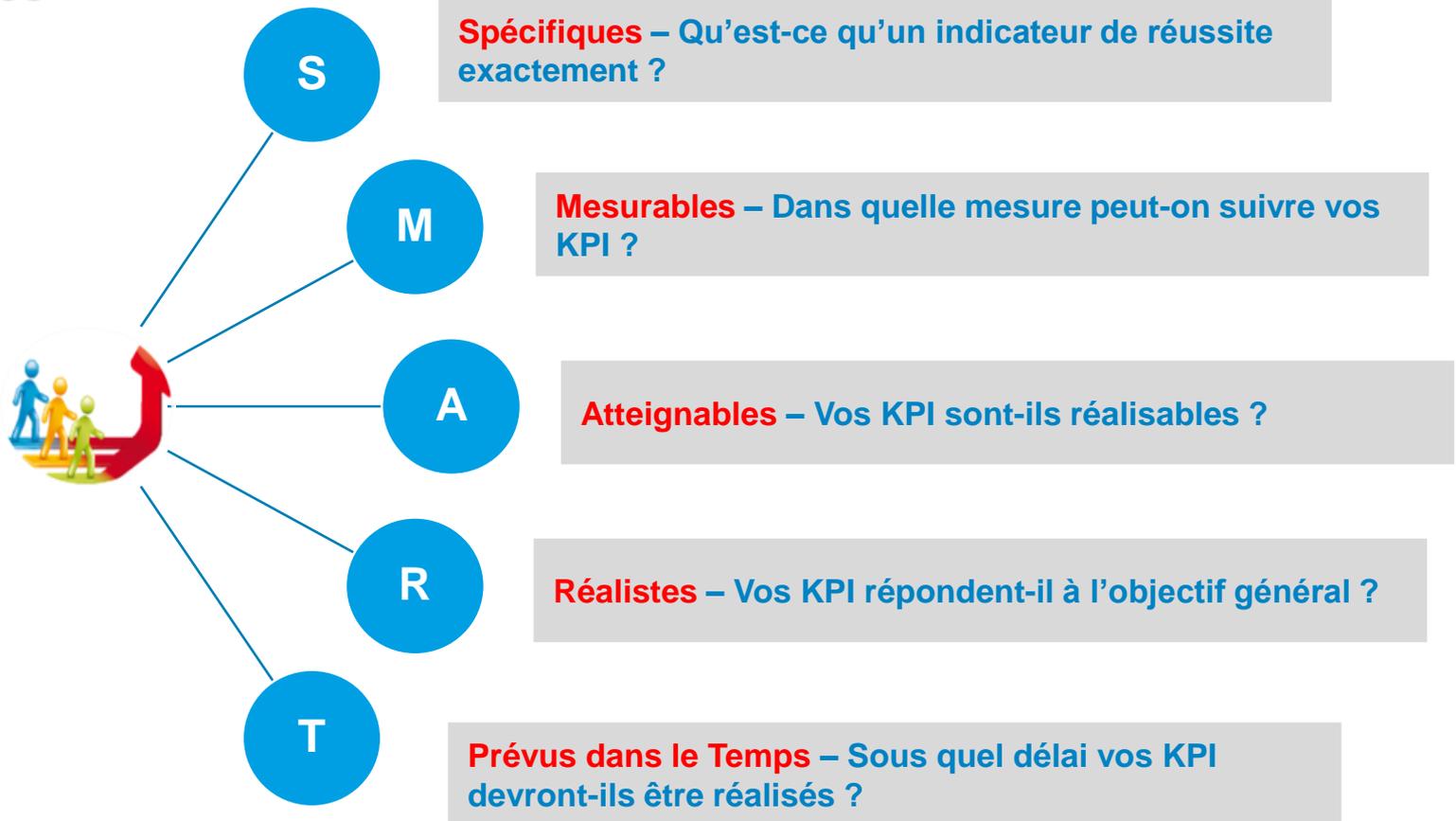
[www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org)



# KPI et gestion des données

# Objectifs

- Se concentrer sur les domaines essentiels pour obtenir les **effets souhaités**



# Caractéristiques des KPI de bonne qualité



- **Doivent pouvoir être utilisés dans la définition de politiques**
  - Pertinents
  - Utiles pour la définition de politiques
  - Rapides
  - Équilibrés
  - Cohérents
  - Imputables
  - Ventilés
  - Précis et fiables
- **Doivent être réalisables**
  - Rentables
  - Clairs



# Sélection de KPI

## Objectifs

## Moteurs de valeur

Spécifique  
Mesurable

Attribuable

Pertinent

Critère de temps

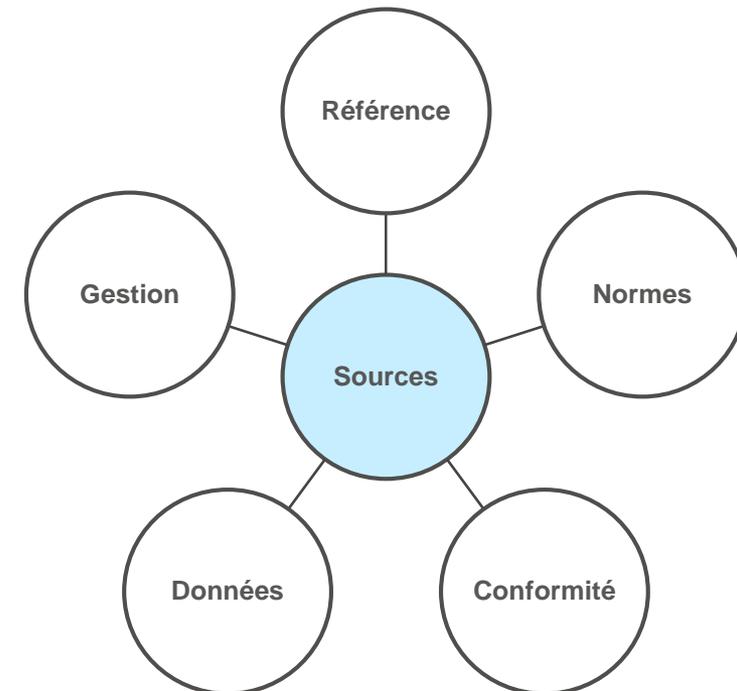
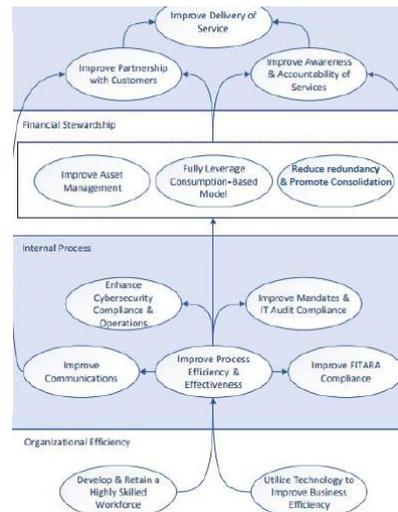


### Atelier

- Intelligence collective
- Apprentissage
- Adhésion

Quelles thématiques pour nos parties prenantes internes/externes ?

Comment voulons-nous être perçus ?



# Quels types de KPI ?



Faites les choses bien !  
Faites les bonnes choses !

**Glossaire des termes**

Modèle à utiliser pour soumettre les propositions sur les KPI

Fiche de métadonnées des KPI

Résultats escomptés: Confiance accrue dans les relations avec le secteur privé

	Exemple (données fictives)
a) Nom de l'indicateur  Intitulé de l'indicateur	Variation du nombre d'OEA (Opérateurs économiques agréés)
b) Description de l'indicateur  Afin d'éviter toute ambiguïté, comment décririez-vous de manière détaillée l'indicateur ?	Variation annuelle du nombre total d'OEA dont la certification est en cours de validité, OEA reconnus par le biais d'ARM exclus
c) Aspect de la performance concerné Résultat escompté que l'indicateur est censé mesurer	Confiance renforcée dans la relation avec les opérateurs commerciaux
d) Méthodes de calcul Dans le cas d'un indicateur quantitatif, comment est-il calculé ? Quelle est la formule/l'échelle et l'unité de mesure ?	$(nb\ OEA_{t} - nb\ OEA_{t-1}) / nb\ OEA_{t-1}$
e) Raison de la mesure (pertinence) Dans quelle mesure les données répondent-elles à la demande d'information ?	<p>Le Programme d'OEA est au centre du Pilier II du Cadre de normes SAFE, volet relatif au partenariat douane - entreprise, qui propose une méthode normalisée pour évaluer différentes chaînes logistiques mondiales et, via leur compréhension, améliore la sécurité et la facilitation des échanges.</p> <p>L'OEA est un instrument de facilitation qui contribue à instaurer la confiance entre entreprises et douane, à réduire les coûts commerciaux, à fluidifier la circulation des marchandises, à permettre aux petits opérateurs d'accéder davantage au marché et à améliorer la conformité fiscale volontaire.</p> <p>Les Opérateurs économiques agréés peuvent profiter d'avantages comme un traitement accéléré pour leurs marchandises en douane, notamment</p>

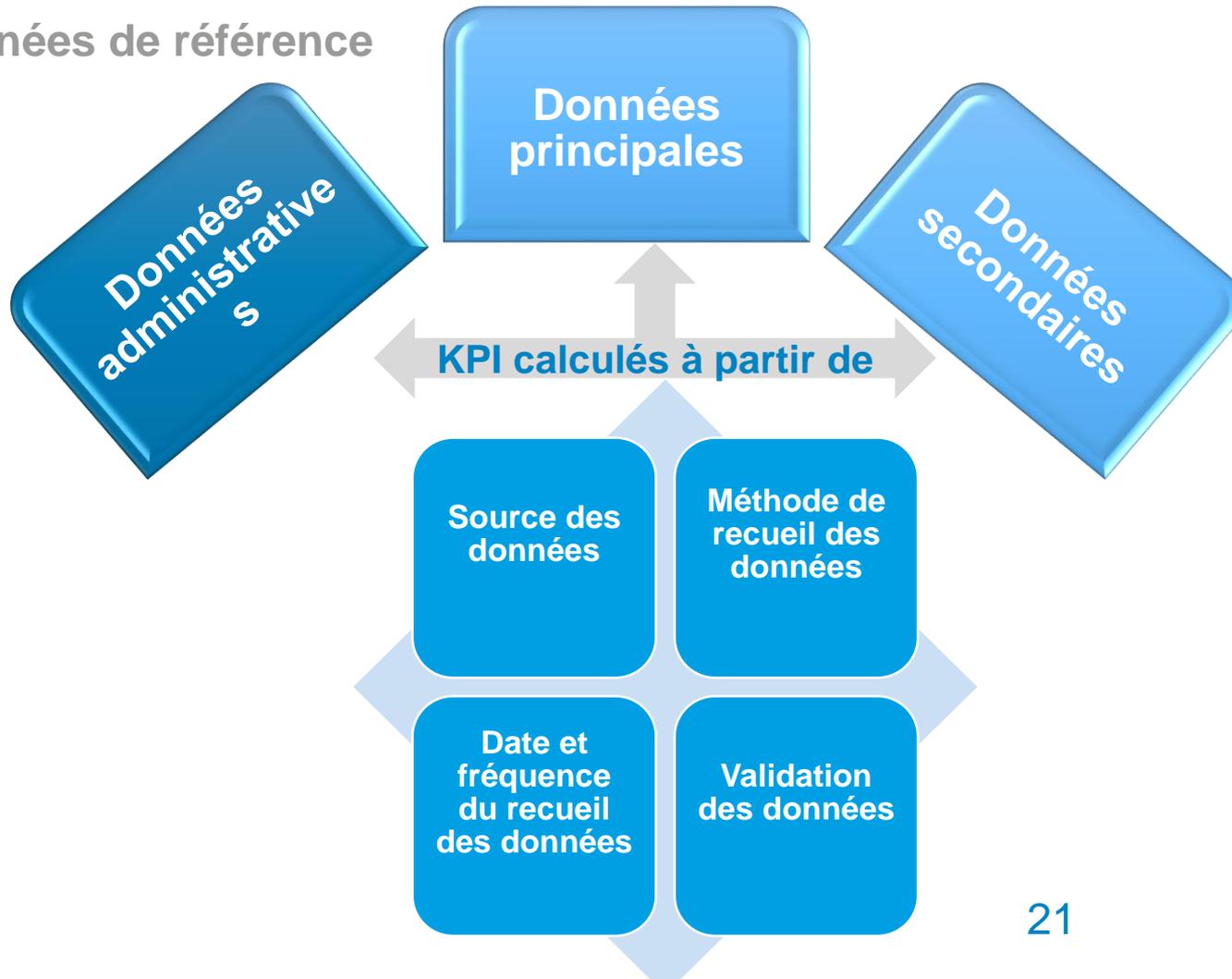
	<p>grâce à des taux de vérification réduits. Cela se traduit ensuite par un gain de temps et d'argent.</p> <p>La variation annuelle du nombre total d'OEA dont la certification est valide tient compte des résultats de la validation/de l'audit des OEA effectués pour vérifier leur conformité.</p> <p>De tous les instruments de simplification, le programme d'OEA peut être considéré comme l'un des plus précieux moteurs pour les opérateurs, et peut constituer un bon indicateur d'une confiance « à double sens » entre entreprise et douane.</p> <p>Les ARM sont exclus de ce calcul pour éviter les doublons. En effet, ils sont déjà pris en compte et mesurés dans le cadre d'un autre résultat escompté : celui qui concerne le renforcement des partenariats/de l'interconnexion entre les douanes.</p>
f) Liens vers d'autres indicateurs Que sont les liens existants entre cet indicateur et d'autres indicateurs ?	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de conformité</li> <li>- Maintien des autorisations douanières</li> <li>- Part de mainlevée en circuit vert/rouge</li> </ul>
g) Type d'indicateur (non obligatoire)  (Veuillez noter qu'un indicateur peut relever d'un ou plusieurs types d'indicateurs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objectif</li> <li>➤ Quantitatif</li> <li>➤ Principal</li> <li>➤ Efficace</li> <li>➤ Résultat</li> </ul> <p>Indicateurs composites, indicateurs structurels, indicateurs de processus, indicateurs de résultats, indicateurs d'efficacité, indicateurs d'efficience, indicateurs objectifs, indicateurs subjectifs, indicateurs quantitatifs, indicateurs de conformité/ mise en œuvre, indicateurs avancés, indicateurs retardés</p>
h) Source de vérification  Où et comment les informations sur l'indicateur	<p>Archives administratives (système de contrôle interne) affichées dans le rapport annuel</p> <p>Exemple de référence organisationnelle au niveau national :</p>

<p>peuvent-elles être obtenues (source des données)</p> <p>Registres administratifs, d'études spéciales, de sondages, d'observations, etc.) et/ou des sources connues disponibles (par exemple, rapports sur l'état d'avancement, comptes du projet, statistiques officielles, etc.)</p> <p>Sources de données primaires ou secondaires</p>	<p>Le propriétaire du KPI est le Directeur de l'office des OEA</p> <p>Le dépositaire des données est M. X, du service informatique</p> <p>La coordonnatrice des données est M<sup>me</sup> W, de l'office des OEA</p>	<p>n) <b>Politique de communication des données</b></p> <p>Préférences en matière de responsabilité (données réservées à un nombre restreint d'utilisateurs/données dans le domaine public)</p> <p>Où pourraient apparaître/être communiquées les informations découlant du processus de mesure au moyen de cet indicateur L'utilisation et la mise à disposition des résultats prévus: Pays ou Union/OMD/Public.</p> <p>- Possibilité de divulguer des données détaillées ou seulement des données agrégées (préciser les critères d'agrégation, par exemple le nombre minimum de pays, etc.)</p>	<p>- Informations du domaine public</p> <p>- Il est possible de communiquer des données sous une forme ventilée (variation annuelle du nb d'OEA)</p> <p>- Il est possible de communiquer des données agrégées (au moins 5 pays)</p>
<p>i) <b>Références à des bases de données et métadonnées existantes (non obligatoire)</b></p> <p>Base de données et métadonnées internes/externes</p>	<p>ISOCA OMD - FMI</p>		
<p>j) <b>Périodicité (non obligatoire)</b> Quand / à quelle fréquence les mesures seront effectuées (par exemple, tous les mois, tous les trimestres, tous les ans, etc.)</p>	<p>Annuelle</p>		
<p>k) <b>Ventilation</b> Le cas échéant (par exemple, en fonction du genre)</p>	<p>- Par entreprise</p> <p>- Par volume commercial</p>	<p>o) <b>Autres considérations (par exemple, limites) (non obligatoire)</b></p> <p>- Indicateurs indirects proposés en l'absence de mesures alternatives réalisables, etc.</p> <p>- Quelles sont les contraintes légales en matière de recueil, d'acquisition et d'utilisation des données ?</p> <p>- Dans quelle mesure les sources actuelles de données répondent-elles aux exigences de l'utilisateur ?</p>	<p>Pour déterminer le niveau de confiance, il pourrait être possible de mesurer le niveau de confiance déclaré via un sondage. Cependant, cela impliquerait un processus de collecte de données plus lourd que l'étude des données administratives.</p>
<p>l) <b>Valeur cible <sup>1</sup> (non obligatoire)</b> Fournie par les normes/valeurs de référence Les cibles contribuent à définir, en des termes précis et mesurables, les résultats attendus.</p>	<p>10 % (référence régionale)</p>		
<p>m) <b>Exemple de pays (non obligatoire)</b></p> <p>Indicateur similaire utilisé par un Membre</p>	<p>- Nombre d'entreprises accréditées en tant qu'OEA dans le cadre du programme national d'OEA</p> <p>- Nombre d'approbations d'OEA</p> <p>- Nombre de déclarations déposées par des OEA</p>		

# Gestion des données

## □ Données valides et fiables

➤ Données de référence



# Mécanisme de mesure de la performance (MMP)

# Mécanisme de mesure de la performance (MMP)



- Établissement du Group de travail sur la mesure de performance (GTMP)



- Le GTMP est chargé de mettre au point un mécanisme de mesure de la performance (MMP) pour une évaluation exhaustive des performances couvrant toutes les compétences de la douane.



- Le MMP sera reconnu comme la norme dominante de la mesure de la performance douanière.

# Étapes clés déjà accomplies



- **Finalité, objectif general et objectifs spécifiques** du MMP
- **Compréhension commune** relative à la liste des **résultats escomptés pour les dimensions de la performance**  
(*Facilitation des échanges et compétitivité économique; Recouvrement des recettes ; Lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société; et Développement organisationnel*)
- **Champ d'application et critères des KPI/modèle de KPI**
- un cycle bisannuel pour **l'auto-évaluation** volontaire **suivie d'un examen par des pairs**, sur demande des Membres
- **la phase pilote et développement des KPI**

# Étapes clés restant à accomplir

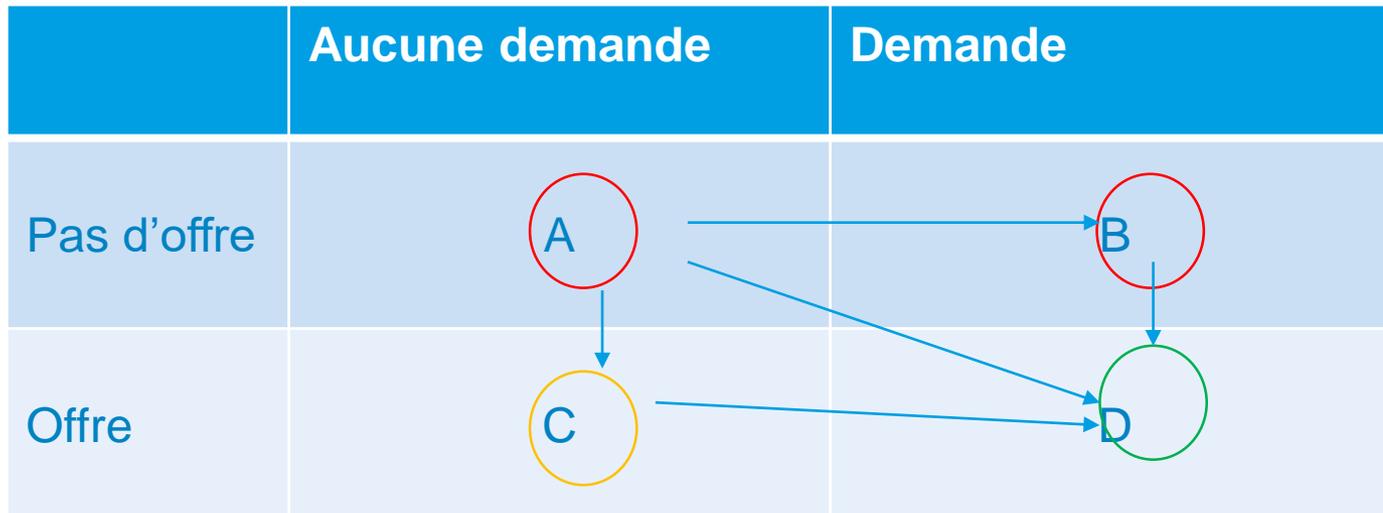


- Plateforme de collecte de données pour le mécanisme de mesure de la performance de l'OMD
- développement des KPI
- lancement de la première version du MMP (MMP v.1)



# Faire avancer la mesure de la performance

# Faire avancer la mesure de la performance

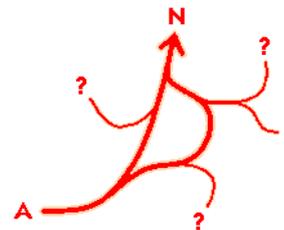
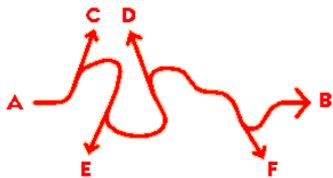
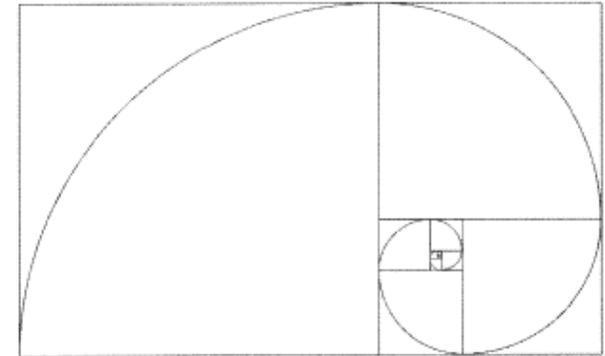


*Van Dooren Wouter, Bouckaert Geert (2002)*

# Pourquoi la mesure de la performance est-elle vitale ?



- Ce qui est mesuré est vraiment effectué
- Sans évaluation des résultats, impossible de distinguer réussite et échec
- Si la réussite est invisible, c'est probablement l'échec qui est récompensé
- Sans conscience de l'échec, impossible de le corriger
- Des résultats démontrés permettent de gagner l'adhésion du public (donateurs compris)





**Organisation mondiale  
des douanes**

**MERCI**

## **Maka KHVEDELIDZE**

Administratrice technique

E-mail : [maka.khvedelidze@wcoomd.org](mailto:maka.khvedelidze@wcoomd.org)



## **Valentina FERRARO**

Attachée technique

E-mail : [valentina.ferraro@wcoomd.org](mailto:valentina.ferraro@wcoomd.org)