

Rapport de synthèse : Première Conférence mondiale de l'OMD sur les stratégies de communication

L'Organisation mondiale des douanes (OMD) a organisé sa première Conférence mondiale de l'OMD sur les stratégies de communication les 8 et 9 octobre 2019, au siège de l'OMD en Belgique. La conférence a rassemblé 200 participants de 50 pays, parmi lesquels 48 intervenants représentant des administrations Membres, des organisations internationales et le secteur privé. Les participants ont abordé des thèmes d'actualité comme la communication interne, la coopération avec les parties prenantes, la narration, les réseaux sociaux et les technologies telles que l'intelligence artificielle et l'exploration de données pour la communication.

Session 1 : Comprendre les défis douaniers et le nouveau paysage en matière de communication

Au cours de la première table ronde à haut niveau, le Secrétaire général adjoint de l'OMD, Ricardo Treviño Chapa, a présenté les neuf priorités définies par l'OMD à la suite des discussions avec l'ensemble des Membres et qui constituent le fondement du nouveau Plan stratégique de l'OMD 2019-2022. Le Directeur général de la Direction générale de la fiscalité et de l'union douanière (DG TAXUD) a indiqué que pour sa part, la communication reste un défi majeur. Il a expliqué la stratégie de la DG TAXUD concernant la transmission de messages en interne et vers l'extérieur, mettant en exergue à quel point il est important de donner davantage d'autonomie aux employés, en se réunissant régulièrement avec eux et en se concentrant sur les réseaux sociaux afin de communiquer avec les parties prenantes. Le Directeur des enquêtes douanières de l'Office européen de lutte antifraude (OLAF), venu en représentation du Directeur général de l'OLAF, a mis l'accent sur la nécessité d'une coopération renforcée entre partenaires pour lutter contre la fraude mais aussi sur le rôle unique de la douane durant les enquêtes conjointes. Le Chef de la Section de la facilitation de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) s'est attardé sur divers éléments des stratégies de la CNUCED visant à encourager une participation accrue des parties prenantes et il a félicité l'OMD pour son leadership ainsi que pour ses efforts afin d'approfondir la coopération avec les organisations partenaires.

Session 2 : Catalogue des meilleures pratiques de communication

Au cours de la deuxième session, les Membres de l'OMD ont été invités à partager leurs expériences avec les participants. Antigua-et-Barbuda a présenté les défis inhérents à une petite économie insulaire ainsi que la perspective des Caraïbes, expliquant par ailleurs que la douane accorde une grande importance à la communication et aux stratégies adoptées en la matière. Le représentant du Bénin a, pour sa part, évoqué les méthodes traditionnelles de communication utilisées par son administration des douanes et s'est ensuite attardé sur les futurs projets concernant l'utilisation de stratégies de communication basées sur le web. Le Botswana a présenté ses stratégies de communication et a expliqué comment le Service des recettes a recensé des lacunes en matière de communication, ce qui a abouti à l'élaboration d'une nouvelle stratégie visant à tirer pleinement parti de l'infrastructure numérique pour véhiculer des messages aux parties prenantes en interne et en externe, en passant notamment par un « *chat board* » (ou espace de bavardage) ainsi que par les réseaux sociaux. La République dominicaine a présenté la stratégie suivie pour établir un lien entre le travail de la douane et son incidence sur le public et a plus particulièrement insisté sur le besoin d'impliquer les parties prenantes à travers des campagnes de communication et d'ouverture. Le représentant du Pérou a centré sa présentation sur la stratégie de la SUNAT visant à améliorer

la performance de la douane en réduisant le temps d'immobilisation des marchandises, expérience que l'administration a ensuite utilisée en guise d'exemple pour montrer l'impact positif que pouvait avoir le travail de la douane. La Douane de Dubaï, représentant les Émirats arabes unis, a présenté le principe de la communication à travers la responsabilité sociale des entreprises (RSE) mais aussi l'indice « de bonheur » qu'utilisent les agences gouvernementales pour déterminer le niveau de satisfaction de leurs employés, soulignant le fait que la douane a obtenu le plus haut score après avoir revu sa stratégie. L'experte du service de la Douane et de la protection des frontières des États-Unis a, pour sa part, partagé son point de vue sur les techniques narratives, présentant quelques astuces utiles sur la manière de chercher la bonne histoire à raconter, de la rendre intéressante pour le public, mais aussi comment utiliser un langage que le public comprend, apporter une valeur ajoutée aux lecteurs en leur offrant un contenu pertinent, voir une histoire sous la perspective du lecteur et la raconter sans se limiter à une simple énumération des faits.

Session 3 : Communication interne

Les participants à cette séance ont débattu de l'importance de la communication interne afin que les stratégies douanières puissent contribuer à augmenter le niveau de motivation du personnel. L'intervenant d'Arabie saoudite a partagé son expérience de la gestion du changement dans son administration, qui est passée des canaux de communication traditionnels à des outils modernes de communication tels que la « stratégie de la ludification », en utilisant une application mobile pour former les employés, augmentant par la même occasion le niveau d'engagement du personnel. Le représentant de la Douane d'Uruguay a mis l'accent sur le lien entre la planification stratégique et la communication interne, s'attardant ensuite sur les trois niveaux d'interaction, à savoir le niveau institutionnel, interpersonnel et intra-personnel. Le représentant de la Douane du Mexique a apporté quelques éclaircissements concernant le plan de communication interne et ses liens par rapport à la stratégie plus générale de son administration. À travers une utilisation efficace de la radio, de la télévision, d'Intranet et des outils multimédias, la Douane a mis en réseau une communauté de 32 812 agents travaillant pour la SAT et une enquête sur l'ambiance de travail et sur la culture organisationnelle au sein de l'administration a montré que 94% du personnel s'identifie aux valeurs de l'institution. À cet égard, une conclusion s'est imposée : aucune stratégie de communication ne peut être efficace si son point de départ n'est pas l'atout le plus important de toute organisation, à savoir les personnes qui la composent. La Commission européenne a présenté sa stratégie de communication interne, qui se fonde sur plusieurs outils, notamment les réunions en interne, l'utilisation d'un bulletin hebdomadaire d'information, le fait d'encourager un sentiment d'appartenance au sein du personnel en créant une « marque » interne et en organisant des événements destinés uniquement à ses membres, la fourniture d'une trousse de bienvenue pour les nouvelles recrues et l'échange de cartes postales pour féliciter le personnel pour les bons résultats obtenus.

Session 4 : Coopérer avec les parties prenantes dans le cadre d'un dialogue commun

Après avoir abordé la communication interne, la Conférence s'est penchée sur la façon dont les douanes peuvent améliorer les effets de leur communication vis-à-vis de l'extérieur, en impliquant leurs parties prenantes à différentes étapes du processus de communication. La représentante de l'OCDE a expliqué le travail que mène l'organisation pour déterminer le niveau d'efficacité des stratégies de communication des institutions publiques et elle a souligné l'importance accordée à la coopération avec les parties prenantes. L'IATA a indiqué que les administrations des douanes pourraient exploiter leur position unique pour renforcer la

communication avec tous les acteurs de la chaîne logistique. Le représentant d'INTERPOL est revenu sur le rôle joué par la douane dans les opérations mondiales et nationales et sur le besoin de renforcer la coopération entre la douane et la police. La Douane d'Ouganda a partagé son expérience de communication au niveau local avec les parties prenantes se trouvant dans des zones éloignées ainsi que ses stratégies pour adapter le langage utilisé et les messages véhiculés selon les interlocuteurs, notamment à l'adresse des femmes entrepreneures ; le représentant ougandais a également présenté divers exemples de partenariat avec les pays voisins. Les autorités douanières belges ont partagé leur expérience de l'utilisation de forums nationaux pour nouer le dialogue avec les parties prenantes et de réunions régulières avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour discuter des projets futurs concernant la douane en vue de s'assurer de leur coopération par le dialogue. Crimson Logic s'est chargé d'apporter la perspective du secteur privé sur le transfert de connaissances ainsi que sur les technologies et les outils pour améliorer les méthodes qu'utilise la douane pour communiquer avec ses interlocuteurs.

Session 5 : La narration : créer un lien émotionnel avec le client

La séance sur la « narration » a permis d'aborder la manière de transformer des données factuelles en une histoire et de mieux comprendre la perspective du public cible afin d'arriver à changer son comportement. Les Douanes néerlandaises ont présenté la théorie de la « perception comportementale » ainsi que ses aspects pratiques, approfondissant le thème des réactions conscientes et inconscientes qui aboutissent à l'acceptation d'un discours. À travers des techniques telles que la réciprocité et la dissonance cognitive, des messages peuvent être construits d'une manière propice à l'auto-persuasion. Le participant de la Zambie a évoqué la manière dont les techniques de narration locales peuvent être utilisées pour faire passer un message auprès du grand public. Les participants se sont montrés particulièrement intéressés par l'exemple des spectacles itinérants avec des comédiens locaux ou encore le recours au théâtre pour expliquer, par exemple, l'introduction d'une nouvelle taxe. Les travaux de l'OMD sur la dimension du genre et de la diversité ont également été présentés durant cette session et les participants ont ainsi eu l'occasion d'en apprendre davantage sur l'utilisation d'un langage neutre du point de vue du genre aux fins d'une démarche plus inclusive. La séance a également permis d'aborder l'utilisation de visuels « intelligents » afin d'esquisser des idées et d'en faciliter la visualisation et la compréhension. Toutes les sessions de la conférence ont été ainsi schématisées et les participants ont été invités à visiter le site web de l'événement après la conférence, afin de découvrir les visuels.

Session 6 : Interagir et coopérer avec les publics - libérer le potentiel des réseaux sociaux

Après avoir entendu la perspective des experts sur la manière de raconter une histoire, les participants ont ensuite découvert les meilleures pratiques sur les réseaux sociaux. La représentante de Frontex a expliqué les techniques utilisées pour déceler les fausses informations (les '*fake news*') et pour s'assurer que les publics cibles obtiennent des faits qui soient vérifiables. La présentation s'est également focalisée sur les défis rencontrés pour garantir la crédibilité des informations diffusées par les réseaux sociaux, notamment sur les statistiques qui montrent que les *fake news* mobilisent davantage l'attention du public que les nouvelles légitimes, sur le format « journalistique » de l'information partagée, sur l'utilisation accrue des « *fake news* » par les représentants politiques et leur propagation par les médias traditionnels, ainsi que sur la tendance inhérente des êtres humains à rechercher des informations qui viennent confirmer leurs préjugés. L'intervenante de la Douane de Finlande a partagé les meilleures pratiques de son administration concernant les réseaux sociaux, à savoir le recours aux chiens renifleurs, dans le but de générer une émotion et donc, un sentiment

d'identification auprès du grand public, ainsi que l'utilisation d'histoires qui créent un lien émotionnel. Europol a partagé son expérience concernant la technique du *crowdsourcing*, qui lui permet d'impliquer le grand public dans ses efforts pour retrouver les délinquants les « plus recherchés » dans l'UE. Une telle expérience pourrait également s'appliquer aux douanes, dans les cas où l'assistance ou le soutien du public pourraient être mobilisés pour des opérations mondiales, régionales ou locales. La D GTAXUD a partagé son expérience de campagnes sur les réseaux sociaux impliquant la communauté douanière, ainsi que quelques trucs et astuces comme le fait de parler la langue du public-cible, le fait de participer aux discussions d'autres parties prenantes, d'entamer un dialogue avec le public à travers des questions et des jeux, de diversifier les contenus et de montrer sa volonté d'aider, d'apporter des informations, de créer un lien personnel et émotionnel. Le représentant du Maroc a expliqué comment la mise au point d'une stratégie audiovisuelle de communication sur les réseaux sociaux a eu un effet positif sur la manière dont les Douanes marocaines communiquent avec leurs principales parties prenantes mais aussi sur la manière dont les Douanes sont perçues par le public. Les participants ont écouté avec attention quelques conseils sur la mise en œuvre d'une telle stratégie, qui n'exige qu'un investissement minimal mais requiert l'engagement de la direction.

Session 7 : Adopter de nouvelles technologies : le laboratoire d'idées

La dernière session de la Conférence a été l'occasion pour les experts de Microsoft, d'Accenture et de Meltwater d'expliquer comment l'intelligence artificielle (IA) a transformé le paysage de la communication et comment la technologie est déjà devenue une réalité, dans les faits. Du traitement automatique du langage naturel à l'apprentissage automatique et à l'apprentissage profond, les participants ont découvert la façon dont l'IA peut ouvrir la voie à la création d'outils efficaces de communication qui reproduisent les interactions entre les êtres humains mais en exigeant moins de ressources et en étant capables d'assurer un service 24h/24 et 7j/7 pour répondre aux questions posées à la douane. La Douane d'Indonésie a présenté son expérience pratique d'introduction de l'IA dans sa stratégie de communication douanière et les résultats obtenus grâce à l'adoption d'une telle stratégie. L'intervenant indonésien a ensuite expliqué comment les « *chatbots* » sont utilisés sur le site web de la douane pour répondre aux questions du public, présentant par la même occasion l'appli « Noni bravo » mise au point à cet effet et l'application mobile « signal ». Tant le niveau d'interaction avec le public que les réactions positives recueillies par la Douane indonésienne témoignent de l'efficacité de la stratégie, ce qui a poussé l'administration à investir davantage encore dans cette technologie. Antigua-et-Barbuda a également partagé sa future stratégie reposant sur l'IA afin d'améliorer le service à la clientèle et d'utiliser efficacement les ressources humaines disponibles.

Conclusion :

À la fin de la conférence, les participants ont félicité l'OMD pour cette initiative et ont proposé que de nouvelles éditions soient régulièrement organisées, afin de donner aux Membres l'occasion de partager leurs meilleures pratiques tout en invitant des experts à présenter les nouvelles stratégies pour rehausser la notoriété des douanes et informer le public de manière plus efficace.