COMMISSION
EUROPÉENNE

Bruxelles, le 29.1.2026
COM(2026) 40 final

RAPPORT DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS

sur l'évaluation intermédiaire du programme «Douane» aux fins de la coopération dans le domaine des douanes pour la période 2021-2027

{SWD(2026) 20 final}

1. Introduction

L'union douanière de l'UE, qui relève de la compétence exclusive de l'Union européenne fondée sur le code des douanes de l'Union[1] (CDU), est un pilier essentiel du marché unique. Elle garantit la libre circulation des marchandises sur le territoire douanier de l'UE, tout en appliquant un tarif douanier unique et des règles harmonisées aux frontières extérieures. Le CDU, adopté en 2013 et progressivement mis en œuvre depuis 2016, établit le cadre pour parvenir à un environnement douanier entièrement électronique et sans support papier et à l'application uniforme de la législation douanière dans l'ensemble des États membres. La réalisation de cette vision nécessite non seulement une mise en œuvre au niveau national, mais aussi des investissements communs substantiels dans les systèmes électroniques européens à grande échelle (SEE), des méthodes de travail communes et des formations pour faire en sorte que les administrations douanières puissent fonctionner en continu comme une seule et même entité. Le programme «Douane» est l'outil spécifique pour fournir ce soutien. Il met en commun les ressources et l'expertise afin de maintenir le fonctionnement de l'union douanière dans un contexte de volumes d'échanges croissants, de nouvelles technologies et de pressions géopolitiques changeantes.

Le programme «Douane» pour la période 2021-2027, régi par le règlement (UE) 2021/444, est le programme de coopération en cours de l'UE dans le domaine des douanes, qui couvre les années 2021 à 2027. Il vise à aider l'union douanière de l'UE et les autorités douanières participantes à agir de concert pour protéger les intérêts financiers et économiques de l'Union et de ses États membres, à garantir la sécurité et la sûreté au sein de l'Union et à protéger l'Union contre le commerce déloyal et illégal, tout en facilitant les activités économiques légitimes. Le programme soutient l'élaboration et la mise en œuvre uniforme de la législation et de la politique douanières dans toute l'Europe; la coopération entre les autorités douanières; le renforcement des capacités administratives et informatiques, y compris les compétences humaines et la formation, ainsi que le développement et le fonctionnement des SEE; et l'innovation dans le domaine de la politique douanière.

Le programme est doté d'un budget de 950 millions d'euros entre 2021 et 2027, période couverte par l'actuel cadre financier pluriannuel (CFP). Par rapport à son prédécesseur, le programme «Douane 2020» (523 millions d'euros), le budget du programme actuel a presque doublé. Cela reflète l'ampleur de la transition numérique et l'ambition opérationnelle au titre du présent CFP aux fins de la mise en œuvre le CDU, le programme de travail du CDU devant être intégralement mis en œuvre au plus tard le 31 décembre 2025. Ce financement permet de développer des systèmes électroniques avancés qui rationalisent les procédures douanières, renforcent la sécurité du marché unique de l'UE et permettent aux autorités douanières de mieux répondre aux nouveaux défis commerciaux mondiaux.

La majeure partie du budget (plus de 90 %) est consacrée au développement et à la maintenance des composantes communes des SEE, développés au niveau de l'Union et disponibles pour tous les États membres. Ces composantes permettent une mise en œuvre efficace de l'union douanière et une coopération efficace entre les autorités douanières des États membres. Les

[1] Règlement (UE) nº 952/2013 du Parlement européen et du Conseil établissant le code des douanes de l'Union.

systèmes sont conçus pour créer un environnement électronique fluide et sécurisé permettant l'échange de données entre les autorités douanières et avec les opérateurs économiques, ainsi que pour garantir une bonne gestion des risques.

Le reste du budget permet de financer des activités de collaboration et liées aux compétences humaines. Celles-ci renforcent les capacités opérationnelles et les performances des administrations douanières nationales et les aident à coopérer et à partager leurs connaissances. Un soutien est apporté, en particulier, à la collaboration fondée sur des projets, à la formation, aux groupes de travail, aux séminaires et ateliers, aux visites de travail et aux équipes d'experts, c'est-à-dire à la collaboration structurée entre un nombre variable d'États membres participants intéressés par un sujet donné. La formation est proposée par l'intermédiaire du portail d'apprentissage de l'UE sur les douanes et la fiscalité [également appelé «système de gestion de l'apprentissage» (LMS)].

2. Conclusions de l'évaluation intermédiaire

Le présent rapport expose les conclusions de l'évaluation intermédiaire du programme «Douane» pour la période 2021-2027, conformément à l'article 14 du règlement (UE) 2021/444. Elle s'appuie sur un document de travail des services de la Commission, qui examine en détail la mise en œuvre et les performances du programme Douane à ce jour (2021-2024). L'évaluation intermédiaire applique les critères d'amélioration de la réglementation pour évaluer l'efficacité, l'efficience, la cohérence, la valeur ajoutée européenne et la pertinence du programme. L'accent est clairement mis sur les composantes communes des SEE, mais l'évaluation intermédiaire met également à jour l'analyse des activités collaboratives réalisées dans le cadre d'études antérieures. Il se concentre sur de nouveaux aspects dans le cadre du programme actuel, tels que les activités liées au renforcement des capacités et à la formation commune, ainsi que les activités d'innovation. Les équipes d'experts font également partie de l'analyse, étant donné que ces activités sont plus récentes que d'autres activités de collaboration introduites dans le cadre du programme «Douane 2020».

D'un point de vue méthodologique, l'évaluation intermédiaire combine des indicateurs du cadre de suivi et d'évaluation (CSE) au niveau du portefeuille et des informations approfondies tirées d'études de cas portant sur les composantes communes des SEE. Elle est complétée par des recherches ciblées et générales couvrant l'étendue du soutien du programme. Cette approche tient compte du principe de proportionnalité, étant donné que les SEE représentent la plus grande part des dépenses, et remédient aux lacunes dans les données probantes provenant des cycles d'évaluation antérieurs. Quatre études de cas indépendantes ont été produites à propos de SEE spécifiques, de même qu'une étude de cas sur le LMS:

- le **nouveau système de contrôle des importations de l'UE (ICS2)**, qui soutient les efforts visant à garantir la sûreté et la sécurité de l'Union grâce à la collecte et à l'analyse précoces d'informations sur les marchandises entrant dans l'UE, afin d'identifier les envois potentiellement à haut risque;

- le **système mis au point pour la preuve du statut douanier de l'Union (PoUS)**, qui vise à rendre les procédures plus uniformes dans l'ensemble de l'UE et à contribuer à la mise en place d'un processus plus cohérent, harmonisé et donc simplifié en ce qui concerne le statut douanier de marchandises de l'Union;
- le **nouveau système de dédouanement centralisé des importations de l'UE (DCI de l'UE)**, qui permet aux opérateurs de confiance autorisés aux fins du DCI de présenter des déclarations en douane dans un État membre de l'UE alors que les marchandises sont physiquement présentées pour le dédouanement dans un autre. Cela facilite les échanges, tout en favorisant une gestion efficace des risques et un mécanisme conjoint de contrôle douanier, et garantit la perception correcte des droits et autres impositions;
- la **numérisation des nouveaux contrôles à l'importation de biens culturels (ICG)**, y compris la coopération numérique avec les autorités douanières par l'intermédiaire de l'environnement de guichet unique de l'UE pour les douanes. Étant donné que ce système (et les contrôles associés) ne devait pas être déployé avant le 28 juin 2025, cette étude de cas s'est concentrée sur l'approche de gestion du développement de l'ICG;
- l'étude de cas portant sur le **LMS** a été élaborée pour fournir une analyse coûts-avantages de ce nouveau portail, en s'appuyant sur une enquête auprès des utilisateurs, une enquête auprès du groupe de soutien à la formation précédemment réalisée par la direction générale de la fiscalité et de l'union douanière (DG TAXUD), des entretiens avec des fonctionnaires de la DG TAXUD et des fonctionnaires chargés de la formation dans les États membres, ainsi que des recherches documentaires.

Les efforts de collecte de données pour l'évaluation globale du programme ont été conçus de manière à être complets tout en donnant la priorité à la recherche primaire sur les questions clés. Il s'agissait notamment de recherches documentaires (couvrant, sans s'y limiter, les données du CSE), d'entretiens ciblés avec les parties prenantes, y compris des fonctionnaires de la Commission européenne, des fonctionnaires de l'administration douanière et des opérateurs économiques, et d'une enquête auprès des autorités douanières nationales.

2.1. Efficacité

Le soutien du programme «Douane» aux **composantes communes des SEE** apporte une contribution essentielle à la mise en œuvre de la politique douanière de l'UE et à la progression des systèmes du CDU avant la date limite de déploiement de 2025. Cet aspect est corroboré par l'évaluation intermédiaire. Les progrès réalisés dans le déploiement en cours de l'ICS2, qui est significatif d'un point de vue budgétaire et a déjà contribué à la sécurité et à la sûreté de l'Union en permettant de saisir des marchandises présentant un risque plus élevé, sont particulièrement notables. Ce projet complexe, développé au niveau central, était très technique et n'était pas dépourvu de défis, mais son succès est propice à de futures initiatives menées par la Commission. L'évaluation intermédiaire réaffirme l'importance du soutien du programme aux SEE, mais note également que, pour certains systèmes plus récents, tels que la preuve du statut douanier de l'Union et les systèmes DCI de l'UE, les États membres sont confrontés à des retards dans la conception des composantes nationales et dans leur connexion au système central.

Les **activités collaboratives** financées par le programme continuent à donner de bons résultats. Ces activités constituent la dimension humaine du programme. Elles soutiennent la mise en réseau, l'appropriation des défis et les possibilités d'apprentissage. Elles garantissent également une formation cohérente dans l'ensemble de l'UE, facilitent l'échange de bonnes pratiques et promeuvent des solutions communes. Les équipes d'experts se sont révélées efficaces pour offrir des possibilités de collaboration entre la Commission et les autorités douanières nationales, servant de plateformes de mise en commun de l'expertise pour exécuter des tâches dans des domaines spécifiques ou mener des activités opérationnelles.

Lancé en 2021, le nouveau **LMS** a remplacé avec succès l'approche fragmentée suivie précédemment lorsque les activités de formation étaient réparties sur plusieurs sites web. Les utilisateurs apprécient de trouver toutes les activités sur un seul portail et celui-ci présente des fonctionnalités qui sont généralement très appréciées, ce qui a augmenté la probabilité que des fonctionnaires nationaux suivent les cours disponibles. Des données suffisantes sur les tendances d'utilisation sont désormais disponibles, ce qui permet d'envisager la fixation d'objectifs et de réfléchir aux moyens de toucher un public plus large. Il s'agit notamment de relever les défis auxquels les États membres sont confrontés en ce qui concerne l'utilisation croissante de la fonctionnalité, en leur permettant de relier directement leurs propres systèmes de gestion de l'apprentissage au système de gestion de l'apprentissage.

La version actuelle du programme a introduit **l'innovation** en tant qu'objectif spécifique et type d'action, visant à générer de nouvelles activités en réponse aux défis émergents. Les attentes initiales n'ont pas encore été satisfaites. Cette situation est due au temps qu'il a fallu pour intégrer ce nouvel objectif spécifique et définir le concept d'innovation et d'activités éligibles. Un leadership spécifique pour faire avancer les activités dans ce domaine ou créer des synergies avec d'autres aides de l'UE dans ce domaine aurait pu conduire à des progrès plus importants.

2.2. Efficience

L'évaluation intermédiaire a utilisé une approche contrefactuelle pour estimer le rapport coût-efficacité de trois des **SEE** pris en considération: ICS2, PoUS et DCI de l'UE. Il a été constaté que l'approche adoptée pour concevoir ces systèmes était plus rentable que les alternatives potentielles, qui auraient nécessité davantage de ressources financières et humaines au niveau national. Le rôle moteur joué par la Commission a été bien accueilli par les administrations douanières nationales et les parties prenantes du secteur, la plupart des inefficacités découlant des aspects décentralisés des SEE. Les retours d'information de l'industrie ont mis en évidence l'importance d'une communication conviviale avec les entreprises pour faciliter la mise en conformité en temps utile, en particulier pour les projets complexes. Ces contributions ont également mis en avant la nécessité de fixer des délais clairs pour le déploiement des systèmes, qui permettent une mise en œuvre progressive ou échelonnée lorsque les systèmes sont complexes. Bien que les contrôles relatifs à l'ICG n'aient pas encore été déployés, le processus de développement a été bien accueilli par les États membres et une bonne pratique a consisté à réutiliser un module existant développé par la direction générale de la santé et de la sécurité alimentaire (DG SANTE).

L'évaluation intermédiaire a montré que les **activités collaboratives** sont appréciées et globalement bénéfiques. Toutefois, les États membres ne participent pas aussi activement qu'ils pourraient le faire aux équipes d'experts. Elles sont confrontées à des problèmes de capacité qui entravent la participation active, et les charges administratives sont particulièrement lourdes pour les personnes occupant des fonctions de direction. Il en résulte que les États membres sont réticents à assumer ces rôles.

L'évaluation intermédiaire s'est largement appuyée sur les indicateurs définis à l'annexe II du règlement (UE) 2021/444 établissant le programme et dans l'acte délégué complémentaire[2] ainsi que dans le document de travail des services de la Commission sur le **CSE**[3]. Le nouveau cadre appliqué depuis 2021 a connu des améliorations considérables par rapport à la version précédente. Toutefois, celui-ci reste sous-optimal en ce qui concerne la collecte de données et la manière dont celles-ci sont ensuite utilisées. Cela s'explique en partie par le fait que le CSE reste quelque peu contraignant, avec environ 40 indicateurs nuancés, malgré la dernière vague de rationalisation.

2.3. Cohérence

L'introduction (sur une base juridique différente) de l'**instrument relatif aux équipements de contrôle douanier (CCEI)**[4] a constitué une nouveauté dans le cadre de la période de programmation actuelle. L'instrument permet de financer l'achat d'équipements douaniers afin de garantir que les autorités douanières peuvent effectuer des contrôles douaniers plus sophistiqués et plus cohérents. Le programme «Douane» complète ce nouvel instrument en améliorant les connaissances des fonctionnaires sur les technologies disponibles et sur la meilleure manière de les utiliser. Pour ce faire, il fournit un forum d'échange de connaissances et de partage de bonnes pratiques. Compte tenu du nombre croissant de tâches accomplies par les autorités douanières au cours du contrôle douanier (principalement liées aux interdictions et restrictions de circulation des marchandises aux frontières extérieures), il est de plus en plus essentiel que le soutien du programme soit cohérent avec d'autres instruments, et notamment, mais sans s'y limiter, le programme connexe géré par la DG TAXUD pour la mise en œuvre de la politique fiscale (le **programme «Fiscalis»**[5]) et l'instrument relatif aux équipements de contrôle douanier. L'évaluation intermédiaire apporte la preuve que le programme présente des synergies et des complémentarités évidentes avec le programme Fiscalis et l'instrument relatif aux équipements de contrôle douanier. À titre d'exemple, on peut citer le portail LMS, dont la cohérence avec Fiscalis a été améliorée grâce au nouveau portail commun. Le portail LMS est également utilisé pour la formation sur les équipements de contrôle douanier. Des mécanismes formels et informels garantissent la cohérence entre les programmes «Douane» et «Fiscalis» et favorisent la coopération entre ceux-ci. Il s'agit notamment d'harmoniser les

[2] Règlement délégué (UE) 2022/2565 de la Commission complétant le règlement (UE) 2021/444 du Parlement européen et du Conseil par l'ajout de dispositions sur la mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation.
[3] SWD(2023) 24 final.
[4] Règlement (UE) 2021/1077 du Parlement européen et du Conseil portant création, dans le cadre du Fonds pour la gestion intégrée des frontières, de l'instrument de soutien financier relatif aux équipements de contrôle douanier.
[5] Règlement (UE) 2021/847 du Parlement européen et du Conseil établissant le programme «Fiscalis» aux fins de la coopération dans le domaine fiscal.

approches/principes et procédures de gestion des programmes, par exemple des guides opérationnels harmonisés, des modèles communs et des réunions conjointes des coordinateurs des programmes nationaux «Douane» et «Fiscalis».

Comme pour le programme précédent, la cohérence du programme actuel avec d'autres instruments pertinents a été assurée, mais cela nécessite des efforts proactifs continus et ne devrait pas être considéré comme acquis. En particulier, compte tenu de l'objectif spécifique consistant à encourager l'innovation dans le domaine de la politique douanière, les synergies avec **Horizon Europe**[6] pourraient être mieux exploitées. D'éventuelles synergies pourraient également être exploitées à l'aide de l'instrument d'appui technique[7].

2.4. La valeur ajoutée européenne

Les analyses contrefactuelles utilisées dans l'évaluation intermédiaire permettent de démontrer, sur la base d'éléments probants, la valeur ajoutée du rôle de l'UE dans la réalisation des objectifs du programme de manière plus efficace et plus efficiente. En ce qui concerne l'ICS2, il est démontré que l'approche centralisée est deux à quatre fois plus rentable que l'autre solution. Les retours d'information recueillis pour la preuve du statut douanier de l'Union confirment que, dans les deux scénarios contrefactuels testés, la charge financière globale pesant sur les budgets nationaux serait nettement plus élevée que dans le cadre du système hybride, à savoir un modèle avec un système central, développé par la Commission, et des connexions facultatives (pour les phases 1 et 2) et une connexion obligatoire (pour la phase 2) à mettre en œuvre par les États membres. Elle entraîne des augmentations notables tant des coûts d'investissement que des coûts liés aux opérations régulières. La mise en œuvre d'un nouveau système transeuropéen tel que le système DCI de l'UE permet également aux États membres de réaliser des économies de coûts. En revanche, en l'absence de spécifications communes et de composantes centrales, chaque État membre supporterait des coûts considérables puisqu'ils devraient maintenir des procédures nationales fragmentées. Cela signifie une réduction de la compétitivité globale et une augmentation des charges administratives et des coûts pour les autorités douanières nationales. Une autre contribution apportée par le DCI de l'UE est que les spécifications communes du système ont été largement utilisées par les États membres pour développer et moderniser les systèmes nationaux d'importation, ce qui a permis de réaliser des économies de coûts et des gains d'efficacité, tout en garantissant le respect de la réglementation au niveau de l'UE.

L'évaluation intermédiaire confirme que le programme «Douane» permet de réaliser des économies d'échelle en matière de renforcement des capacités informatiques. Les activités collaboratives offrent des possibilités de coopération, de communication et de mise en réseau dans l'ensemble de l'UE. Ces objectifs ne pourraient être atteints sans la participation de l'UE et sont essentiels pour garantir la mise en œuvre harmonisée de la politique douanière de l'UE.

[6] Règlement (UE) 2021/695 du Parlement européen et du Conseil portant établissement du programme «Horizon Europe».
[7] Voir: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/technical-support-instrument/technical-support-instrument-tsi_en.

Les parties prenantes consultées ont éprouvé des difficultés à imaginer d'autres modes de fonctionnement et de coopération, notamment en ce qui concerne la gestion des systèmes numériques soutenus par l'UE et le rôle qu'ils jouent dans l'union douanière. Sans le programme «Douane», la coopération et le partage de données entre les pays participants devraient reposer soit sur des relations informelles et non structurées entre les États membres et avec la Commission, soit sur des canaux formels et des accords de réciprocité. Cette option serait beaucoup plus complexe et plus coûteuse à mettre en œuvre.

La mise en œuvre de composantes communes des systèmes numériques au niveau de l'UE contribue à atténuer diverses difficultés, à savoir les capacités inégales des administrations douanières nationales en termes d'infrastructure informatique et de disponibilité des équipements; les ressources humaines et les processus opérationnels; l'interprétation et la mise en œuvre inégales de la législation pertinente par les administrations douanières; et les obstacles géographiques, administratifs, juridiques et stratégiques à la coopération.

2.5. Pertinence

Les évaluations successives ont réaffirmé que le soutien de l'UE présente un intérêt pour la coopération douanière. Cette conclusion reste globalement valable. Le programme actuel a été lancé au début de l'année 2021 au cours d'une crise, à savoir la pandémie de COVID-19. Viennent ensuite l'escalade d'une autre crise, la guerre d'agression menée par la Russie contre l'Ukraine en février 2022. Depuis lors, d'autres événements extérieurs ont déstabilisé la situation géopolitique, ce qui a eu une incidence sur le travail des autorités douanières de l'UE. Bien qu'une grande partie du soutien du programme soit relativement fixe (puisqu'il est consacré aux SEE), celui-ci a également permis de répondre à des **besoins émergents inattendus**. Le soutien du programme a été utilisé pour élaborer des lignes directrices visant à traduire les mesures restrictives sans précédent (sanctions) imposées à la Russie et à la Biélorussie en processus que les fonctionnaires des douanes (qui ne s'occuperaient généralement pas de sanctions de cette ampleur ou de cette portée) peuvent mettre en œuvre efficacement dans leur travail quotidien. L'Ukraine a également été rapidement incluse dans le programme en tant que bénéficiaire du programme. En outre, l'équipe d'experts douaniers de la frontière terrestre est et sud-est (CELBET), financée par le programme «Douane», et d'autres actions du programme, telles que des visites de travail ciblées, ont aidé les États membres limitrophes de l'Ukraine à maintenir ouvertes les routes commerciales ukrainiennes dans le cadre de l'initiative «corridors de solidarité»[8].

Les défis posés par le **commerce électronique** ont été recensés avant le lancement de ce programme et ont continué à s'amplifier depuis lors. Ceux-ci sont considérés comme nécessitant un changement plus fondamental de la politique douanière, comme cela a été proposé dans le cadre de la réforme douanière de l'UE[9]. À ce titre, il faudra peut-être réévaluer si le programme conserve sa pertinence après l'adoption de la réforme, éventuellement dans le cadre de l'évaluation finale du programme.

[8] Voir: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_fr.
[9] COM(2023) 257 final.

3. Enseignements tirés

La section ci-dessous recense une série d'enseignements possibles et (le cas échéant) formule des propositions d'amélioration dans les années à venir pour la mise en œuvre en cours du programme.

Leçon 1 – Soutien de l'UE aux composantes communes des systèmes numériques

Les études de cas portant sur quatre grands SEE montrent comment les investissements de l'UE dans les composantes communes ont apporté des avantages concrets au fonctionnement de l'union douanière. Il serait irréaliste de concrétiser les ambitions du CDU dans le délai prévu sans l'aide de l'UE. L'évaluation intermédiaire a montré que d'autres scénarios pour les systèmes étudiés auraient été moins efficaces et moins efficients. Bien que les conclusions tirées des cas de figure analysés ne puissent pas être extrapolées mécaniquement aux plus de 50 SEE, les systèmes choisis illustraient différents types de difficultés rencontrées. Dans cette mesure, les enseignements tirés peuvent bien s'appliquer de manière plus générale dans des circonstances similaires. La Commission a montré, par exemple, qu'elle pouvait réussir à mettre à disposition de grands systèmes complexes tels que l'ICS2. Toutefois, la mise en œuvre progressive, la coopération étroite avec le secteur privé et la communication en temps utile avec les parties prenantes sont apparues comme des considérations importantes. Dans le même temps, la bonne exécution du programme de travail du CDU dépend également de projets nationaux, qui font l'objet d'un suivi par la Commission mais restent sous le contrôle des États membres. Compte tenu des demandes parallèles adressées aux États membres et aux opérateurs économiques, qui mettent à rude épreuve les ressources, il est nécessaire de continuer à soutenir les programmes dans ce domaine. En outre, l'évaluation intermédiaire recense les possibilités d'améliorer encore le dialogue avec les opérateurs économiques en fournissant des orientations techniques et opérationnelles plus favorables aux entreprises afin d'alléger la charge liée à l'introduction de nouveaux systèmes ou à la transition vers de nouveaux systèmes.

Leçon 2 – Actions collaboratives

Les actions collaboratives jouent un rôle essentiel en soutenant le volet humain du programme «Douane». Si de nombreuses actions fonctionnent efficacement, celles dont la participation de la Commission est limitée ont parfois été confrontées à des difficultés liées à l'appropriation et à l'exercice de l'autorité par les États membres. Il conviendrait donc de revoir l'approche actuelle de la gouvernance de ces actions.

Cela pourrait notamment être encouragé par des actions de sensibilisation afin que l'encadrement supérieur des administrations nationales comprenne mieux l'importance de ces activités, leur potentiel et le prestige qui pourrait être associé au pilotage de celles-ci (qui est le principal sujet de préoccupation). Si ce modèle ne peut être adopté au cours de la période de programmation actuelle, il pourrait être envisagé dans le cadre de la réforme douanière proposée.

Leçon 3 – Système d'apprentissage et de gestion

Si le LMS est une amélioration indubitable par rapport au système précédent, certaines fonctionnalités du LMS pourraient être affinées et les liens vers les systèmes de gestion de l'apprentissage des États membres pourraient être améliorés. Cela permettrait d'accroître l'efficacité et de maximiser le retour sur investissement dans les ressources de formation, en optimisant les avantages du système. Il est également possible de fixer des critères de référence et des objectifs maintenant que le système est arrivé à maturité et de lancer des initiatives à faible coût pour élargir le public du secteur privé.

Leçon 4 – Innovation

Les premières années du programme ont été utilisées pour mieux comprendre ce qu'il faut entendre par innovation dans le domaine de la politique douanière (par opposition à l'innovation dans le développement informatique en particulier). La désignation d'un «porte-drapeau» de l'innovation spécifique pourrait conduire à des progrès plus rapides à l'avenir. Le porte-drapeau de l'innovation serait chargé de promouvoir une culture axée sur l'innovation, de diriger des groupes de travail pertinents et de collaborer avec des collègues de la DG TAXUD, de la direction générale de la migration et des affaires intérieures (DG HOME) – le service chargé des aspects politiques des activités de recherche et d'innovation en matière de sécurité civile, y compris la gestion des frontières et les douanes – ainsi que du Centre commun de recherche (JRC) et de la direction générale de la recherche et de l'innovation (DG RTD). Il coopérerait également avec des partenaires extérieurs, y compris le groupe de contact avec les opérateurs économiques de la DG TAXUD, participerait aux projets de recherche pertinents en matière douanière financés par l'UE dans le cadre d'Horizon Europe et dialoguerait avec des organisations internationales telles que l'Organisation mondiale des douanes (OMD), afin de fournir une orientation stratégique et un leadership cohérent à toutes les parties prenantes.

Leçon 5 – Gestion de projets

Compte tenu des défis récents liés au contexte géopolitique, à l'évolution du commerce international et à la transition numérique en cours, il est nécessaire de conserver la marge permettant d'apporter un soutien flexible et cohérent. Étant donné que le budget du programme est en grande partie affecté à des projets informatiques de grande ampleur, à plus long terme, des exemples d'utilisation des approches les plus souples en matière de gestion de projets pourraient être mis à profit pour renforcer encore la flexibilité du soutien face à l'évolution rapide des besoins.

Leçon 6 – Cadre de suivi et d'évaluation

L'évaluation intermédiaire confirme que le cadre actuel est plus simple que le précédent. Toutefois, elle continue de donner la priorité à un ensemble complet d'indicateurs plutôt qu'à une version rationalisée plus gérable. Afin de rendre le CSE plus efficace à l'avenir, il convient d'envisager sérieusement de réduire encore le nombre d'indicateurs et la fréquence des rapports. En ce qui concerne les indicateurs relatifs aux SEE, la fourniture de descriptifs qui s'alignent sur les objectifs du programme permettrait d'obtenir des informations plus utiles que de simples données numériques. Certains sous-indicateurs peuvent avoir une valeur limitée et pourraient être supprimés, tandis que d'autres pourraient bénéficier d'évaluations périodiques

plutôt que d'enquêtes annuelles. En outre, les indicateurs relatifs aux activités collaboratives pourraient être mieux alignés sur les objectifs spécifiques du programme et sur les types d'activités décrits dans le règlement relatif au programme «Douane» ou dans le programme de travail. L'innovation pourrait être illustrée par des études de cas spécifiques plutôt que par des avis d'enquête.