

NOTE DE SERVICE N° 056- - /MBPE/DGD/ DU 30 MARS 2023

(LARGE DIFFUSION)

Objet : Plan Stratégique de Modernisation (PSM) 2022-2025

J'ai l'honneur de porter à la connaissance du service que l'Administration des Douanes Ivoiriennes a adopté son Plan Stratégique de Modernisation (PSM) 2022-2025, bâti autour de la vision « Ensemble pour une douane leader au service de la compétitivité économique ».

Cet outil de pilotage de l'ensemble des reformes douanières sur la période 2022-2025, réalisé avec l'appui de la Banque Mondiale dans le cadre du Programme de Facilitation des Echanges en Afrique de l'Ouest (PFEAO) est disponible sur le site internet de la douane « www.douanes.ci ».

J'invite en conséquence, l'ensemble des Directeurs Centraux et Régionaux à s'en approprier et à prendre toutes les dispositions utiles en vue de sa mise en œuvre cohérente.

L'Inspecteur Général est chargé de l'exécution de la présente note qui prend effet à compter de sa date de signature.

Le Directeur Général

**General DA Pierre A.**

Officier de l'Ordre National



Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat



**PLAN STRATEGIQUE DE MODERNISATION
2022-2025
DIRECTION GENERALE DES DOUANES CÔTE
D'IVOIRE**

***BATIR UNE ADMINISTRATION DES DOUANES
LEADER AU SERVICE DE LA COMPETITIVITE
ECONOMIQUE.***

Juin 2022

MOT DU DIRECTEUR GENERAL

Pour les organisations en quête de performance comme l'Administration des Douanes ivoiriennes, l'élaboration d'un Plan Stratégique est d'une importance capitale. Sur la période de référence, d'abord, l'exercice permet de définir la vision et d'exprimer les engagements afférents. Ensuite, le contexte est examiné pour opérer les choix stratégiques qui soutiennent la réalisation de la vision.

En ce qui concerne le Plan Stratégique de Modernisation (PSM) de la Direction Générale des Douanes, pour la période 2022-2025, la vision que je formule, en ma qualité de Directeur Général, est de **« Bâtir une administration des Douanes leader au service de la compétitivité économique »**. Cette vision est soutenue par une prise en compte exhaustive des missions de la Douane, des engagements responsables et la promotion de valeurs éthiques et morales.

Pour ce qui est du contexte, au plan externe, il est caractérisé par un environnement difficile pour le commerce international, des exigences accrues des communautés économiques régionales, des partenaires financiers internationaux et des attentes légitimement de plus en plus fortes des autorités nationales. Cependant, au niveau interne, la Douane dispose d'une expérience en matière de conduite des actions de modernisation qui constitue une force.

Quelques réalisations phares des programmes 2014-2017 et 2018-2021 sont des piliers sur lesquels le PSM 2022-2025 peut positivement s'appuyer ; il s'agit, entre autres, du processus de dématérialisation des procédures, de l'acquisition de scanners et de systèmes de surveillance par vidéo, du développement des activités d'analyse du risque, du renseignement et de la valeur ; ainsi que du renforcement de la sécurité du transit par l'interconnexion du système de dédouanement automatisé des marchandises (SYDAM-World) des Douanes ivoiriennes avec ceux de certains pays voisins.



Au regard des résultats du diagnostic stratégique, cinq (05) axes ont été identifiés pour structurer la poursuite de la réalisation de la vision. Ce sont :

- **Axe 1 : Facilitation des échanges et optimisation de la collecte des recettes douanières ;**
- **Axe 2 : Simplification des procédures et transformation digitale ;**
- **Axe 3 : Renforcement de la coopération, du partenariat avec le secteur privé et l'incitation à la conformité volontaire ;**
- **Axe 4 : Sécurisation et protection du territoire douanier par l'intensification de la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière et le terrorisme ;**
- **Axe 5 : Renforcement de l'organisation, valorisation du capital humain et de l'environnement de travail.**

Existant depuis 2014, je sais pouvoir compter sur l'expérience du Comité de réformes et Modernisation des Douanes ivoiriennes pour une gouvernance opérationnelle efficace de la mise en œuvre du PSM 2022-2025.

En terminant mon propos, je voudrais surtout appeler tous les agents des Douanes et l'ensemble des parties prenantes de la Direction Générale des Douanes de Côte d'Ivoire à la mobilisation autour du PSM 2022-2025. Le projet est ambitieux, certes. Mais, en fondant sur ses acquis, il est légitime pour l'administration des Douanes ivoiriennes de viser à se hisser au rang de leader dans le soutien à la compétitivité économique.

Général DA Pierre A.
Officier de l'Ordre National
Directeur Général des Douanes



Abréviations et sigles

AFE	Accord de Facilitation des Echanges
AS	Axe Stratégique
BAD	Banque Africaine de Développement
BAE	Bon A Enlever
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CKR	Convention de Kyoto Révisée
DGD	Direction Générale des Douanes
DSEE	Direction de la statistique et des Etudes Economiques
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FEAO	Facilitation des Echanges en Afrique de l'Ouest
FMI	Fond Monétaire International
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
OMD-AOC	Organisation Mondiale de Douane Région Afrique Occidentale et Centrale
OS	Objectif Spécifique
PACIR	Projet d'Appui à la compétitivité et à l'intégration Régionale
PAGET	Projet d'Appui à la Gestion Economique et Financière
PAMOSSET	Projet de Modernisation du Secteur des Transports et Facilitation du commerce sur le Corridor Abidjan-Ouagadougou
PDCA	Planifier, Déployer, Contrôler, Améliorer
PFCTCAL	Projet de Facilitation des échanges sur le Corridor Abidjan - Lagos
PND	Plan National de Développement
PSM	Plan Stratégique de Modernisation
PTF	Partenaire Technique Financier
SDRFP	Schéma Directeur de Réforme des Finances Publiques
SWOT	Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces
SYDAM	Système de Dédouanement Autorisé des Marchandises
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
TSU-SIR	Taxe Spécifique Unique sur les Produits Pétroliers
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ZLECAF	Zone de Libres Echanges Continentale Africaine



Sommaire

Mot du Directeur Général	2
Abréviations et sigles.....	3
Sommaire.....	4
Liste des tableaux	5
Liste des graphiques et schémas	5
INTRODUCTION.....	6
I. CONTEXTE D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE DE MODERNISATION 2022-2025 DES DOUANES IVOIRIENNES.....	8
I.1. CONTEXTE EXTERNE.....	8
I.1.1. Environnement du commerce international.....	8
I.1.2. Cadre des institutions communautaires, de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) et des partenaires techniques et financiers.....	9
I.1.3. Fortes attentes des autorités nationales	9
I.2. CONTEXTE INTERNE : MISSIONS ET VALEURS DES DOUANES IVOIRIENNES.....	10
I.2.1. Rappel des missions	10
I.2.2. Valeurs éthiques et morales des Douanes ivoiriennes.....	11
I.2.3. Revue des résultats de 2018 à 2021	12
II. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE.....	14
II.1. ANALYSE STRATEGIQUE DES DOUANES IVOIRIENNES A TRAVERS L'OUTIL SWOT	15
II.1.1. Défis et faiblesses des Douanes ivoiriennes.....	15
II.1.2. Forces et opportunités des Douanes ivoiriennes	16
II.2. ATELIER D'ELABORATION DU PROJET DE PSM 2022-2025.....	16
III. EXPOSE DU PLAN STRATEGIQUE DE MODERNISATION 2022-2025	18
III.1. VISION ET ENGAGEMENTS DES DOUANES IVOIRIENNES.....	18
III.2. AXES STRATEGIQUES.....	18
III.3. OBJECTIFS ET CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DU PSM 2022-2025.....	21
III.4. RISQUES ET CONTRAINTES EVENTUELS DU PSM 2022-2025.....	24
III.5. GOUVERNANCE ET SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PSM 2022-2025	24
III.6. PROJETS, ACTIVITES ET BUDGETISATION DU PSM 2022-2025.....	25
III.7. MATRICE D'ACTIONS PLURIANNUELLE DU PSM 2022-2025.....	25
CONCLUSION	26



Liste des tableaux.....	12
Tableau 1 : Taux d'accroissement annuel des recettes douanières de 2018-2021....	12
Tableau 2 : Part des recettes douanières dans les recettes budgétaires de l'Etat.....	13
Tableau 3 : Délais moyens de dédouanement des marchandises	13
Tableau 4 : Taux de déclarations par circuit de contrôle.....	13
Tableau 5 : Indicateurs de performance du PSM 2022-2025 par axe et par objectif...21	
Liste des graphiques et schémas.....	17
Figure 1 : Architecture du Plan Stratégique de Modernisation 2022-2025.....	17
Figure 2 : Répartition des projets de réformes par Axe Stratégique.....	25
Figure 3 : Répartition des projets de réformes par Année.....	25



INTRODUCTION

La mobilisation des recettes de porte, la lutte contre la fraude et le terrorisme, la protection du territoire national dans une économie mondialisée et en pleine croissance, le soutien aux entreprises et à l'investissement privé, la nécessité de concilier la sécurité de la chaîne logistique du commerce transfrontalier et faciliter les opérations de dédouanement, constituent les principaux défis auxquels les Administrations des Douanes font face ces dernières années.

Pour les relever, les Services des Douanes doivent désormais rechercher l'efficacité et la performance en s'appuyant sur une organisation moderne et des méthodes de travail nouvelles.

C'est dans ce cadre que la Direction Générale des Douanes, depuis quelques décennies, s'est engagée dans un vaste programme de modernisation avec la mise en place d'un comité de réformes. Au cours des périodes 2014-2017 et 2018-2021, elle s'est dotée de deux instruments de planification en vue de conduire l'ensemble des projets.

Ces réformes ont permis aux Douanes Ivoiriennes d'enregistrer des résultats remarquables tant au niveau de la collecte des recettes de porte, de la lutte contre la fraude que de la gouvernance :

Au titre des recettes, le recouvrement est passé de 1206 milliards de francs CFA en 2014 à 2100 milliards de francs CFA en 2021 grâce à l'appui des projets de dématérialisation tels que la digitalisation des procédures, l'interconnexion des systèmes informatiques avec les pays voisins, la sélectivité automatisée sur la base d'un modèle économétrique, etc.

Au titre de la lutte contre la fraude et la contrebande, l'utilisation d'outils de contrôle et de surveillance modernes comme les scanners à rayons X et la vidéosurveillance, a permis de réaliser entre autres, 1680 saisies correspondant à 7090,6 tonnes de marchandises importées d'une valeur de 32,3 milliards de francs CFA pour de la seule année 2021.

Au titre de la gouvernance, les rapports avec les partenaires de la Douane se sont nettement améliorés ; dans le cadre de la démarche qualité, quatre (04) services des Douanes ont obtenu la certification à la norme ISO 9001 version 2015.

Engagées dans un processus d'amélioration continue et dans le souci de mieux préparer le Service à faire face à des défis nouveaux,¹ les Douanes Ivoiriennes veulent se doter d'un nouvel instrument pour la période 2022-2025, baptisé Plan Stratégique de Modernisation (PSM).

¹ Le PSM 2022-2025 de la Douane est aligné non seulement sur le Plan National de Développement (PND) 2021-2025 du Gouvernement mais il s'appuie également sur les recommandations pertinentes de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD).



En tant que document de stratégie unique en matière de réformes, ce plan est une première dans les annales de la Direction Générale des Douanes.

La vision qui le sous-tend est « **Bâtir une administration des Douanes leader au service de la compétitivité économique** ». A travers cette vision, les Douanes veulent se positionner comme la locomotive nationale et régionale pour tirer vers le haut tous les partenaires de la chaîne logistique de façon à améliorer la qualité de l'écosystème du commerce international et promouvoir l'investissement privé en Côte d'Ivoire.

Le présent document, élaboré avec l'assistance technique du Groupe de la Banque Mondiale dans le cadre du Projet de Facilitation des Echanges en Afrique de l'Ouest (FEAO) s'articule autour de trois (03) parties :

- La première partie fait le diagnostic de l'environnement de travail de la Direction Générale en mettant l'accent sur les motivations internes et externes à l'origine de l'élaboration du PSM 2022-2025 ;
- La deuxième partie présente la méthodologie utilisée dans le cadre de cet exercice ;
- La troisième partie traite des spécificités du nouveau plan stratégique 2022-2025 et s'achève par la matrice des actions prioritaires à mettre en œuvre durant la période.



I. CONTEXTE D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE DE MODERNISATION 2022-2025 DES DOUANES IVOIRIENNES

I.1. CONTEXTE EXTERNE

I.1.1 Environnement du commerce international

Les échanges de biens et de services au niveau mondial ont connu une forte croissance en 2022² malgré la guerre en Ukraine et l'impact persistant de la pandémie de la COVID-19. Selon la même source, la valeur des biens échangés a augmenté de 10 % par rapport à l'année 2021 pour atteindre un montant estimé à 25 000 milliards de dollars, en raison notamment de la hausse des prix de l'énergie. Les services, quant à eux, ont augmenté de 15 % pour atteindre le chiffre record de 7 000 milliards de dollars, en lien avec le déplacement progressif de la demande vers les services.

Les flux touristiques ont rebondi en raison de l'assouplissement des conditions de voyage dans de nombreux pays. Toutefois, ils sont restés bien en deçà des niveaux pré-pandémiques et inégaux selon les régions³.

Quant aux pressions sur les chaînes d'approvisionnement mondiales, elles demeurent encore élevées, malgré une baisse observée au cours du deuxième semestre 2022. Cette performance est le résultat de multiples facteurs notamment, une demande latente post Covid-19, une réduction graduelle des contraintes sur les chaînes d'approvisionnement et la reprise du tourisme.

Cependant, la part de l'Afrique dans les échanges commerciaux reste encore très faible. L'Afrique ne représentait que 2,6% du commerce mondial⁴. L'Union européenne occupait la plus grosse part du marché, représentant 29,8% du commerce total en 2018. La tendance semble changer en raison du Brexit et de l'augmentation des échanges entre la Chine et l'Afrique. Bien que la contribution de l'Afrique dans le commerce mondial soit marginale, certains pays africains dont la Côte d'Ivoire ont enregistré de fortes performances commerciales ces dernières années.

En effet, les exportations ivoiriennes connaissent une hausse de 19,9% en 2022 comparativement à l'année 2021. De même, les importations ivoiriennes ont enregistré une hausse de 44,2% en 2022 avec la Chine comme premier pays fournisseur de la Côte d'Ivoire (14,4% des importations), suivi du Nigéria avec 12,0%. La France occupe la troisième position avec une part de 6,7% des importations.

Malgré ces performances, la balance commerciale est déficitaire de 1 010,5 milliards de F CFA en 2022. C'est la toute première fois depuis plus de 10 ans consécutifs que cette situation exceptionnelle se produit. Elle est due à la forte appréciation des prix (+40,9%) des biens importés notamment, le pétrole brut (+63,3%) et le pétrole raffiné (+67,4%).

² CNUCED, décembre 2022

³ OMC 2022

⁴ CEA, 2018



I.1.2 Cadre des institutions communautaires, de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) et des partenaires techniques et financiers

A l'instar, des administrations douanières du monde entier, les douanes ivoiriennes se sont inscrites dans une démarche de renforcement de leurs relations avec plusieurs institutions internationales et sous régionales. En effet, de nombreux défis notamment, économiques et sécuritaires imposent à toute administration douanière de s'ouvrir au monde entier et à des collaborations multiformes. Ainsi, les Douanes Ivoiriennes mettent graduellement leur réglementation (méthodes de travail, procédures et techniques), voire leur législation, en conformité avec les instruments de l'Organisation Mondiale des Douanes (la Convention de Kyoto Révisée de l'OMD, la Convention internationale du système harmonisé de désignation et de codification des marchandises), les normes juridiques de la CEDEAO, de l'UEMOA, de l'UA, ainsi que les recommandations de partenaires techniques au développement tels que la BAD, le FMI, l'OMC et l'OCDE.

Sur le plan bilatéral, les Douanes Ivoiriennes ont renforcé depuis 2015, leurs collaborations avec les douanes du Mali, du Niger, du Burkina Faso et du Ghana à travers l'interconnexion des systèmes d'information en vue d'une meilleure prise en charge des marchandises et une lutte efficace contre les déversements frauduleux. Ce projet d'interconnexion est en cours d'extension avec les douanes du Sénégal et du Togo.

I.1.3 Fortes attentes des autorités nationales

Depuis quelques années, le continent africain est en pleine mutation. Les mouvements de rapprochement et d'union des peuples d'Afrique sont en marche et font de l'intégration africaine une réalité. Sur le plan économique, le continent réaffirme son engagement par la mise en œuvre des politiques et projets profitables dont la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf). En Côte d'Ivoire, les attentes du gouvernement sont fortes vis-à-vis de ce projet. En effet, pour le gouvernement ivoirien, cette zone économique doit permettre de réduire les barrières tarifaires entre les membres et de doubler le commerce intra-africain d'ici 2035. Ainsi, un Comité National ZLECAf (CN-ZLECAf) a été créé pour la promotion, la coordination et le suivi de la mise en œuvre au niveau national de l'Accord sur la ZLECAf.

Outre la ZLECAf, les autorités ivoiriennes ont conclu depuis 2008 avec l'Union Européenne un Accord de Partenariat Economique Intérimaire (APEI). La mise en œuvre de cet accord est effective depuis le 9 décembre 2019. Cet accord de libre-échange réciproque prévoit un calendrier de libéralisation tarifaire en 5 phases couvrant la période 2019-2029 sur le principe de suppression immédiate et non progressive des taux. L'offre d'accès comporte 6128 lignes tarifaires dont 88% des lignes à libéraliser en 10 ans (répartis en catégorie A, B et C en fonction du degré de transformation) et 730 produits exclus (« catégorie D » non libéralisée).

La première phase de démantèlement tarifaire porte sur 1 115 lignes tarifaires du Tarif extérieur commun (TEC) de la CEDEAO appliqué en Côte d'Ivoire. Les produits couverts par ces lignes, identifiés et reconnus originaires de l'Union européenne, sont exemptés de



droits de douane lors de leur importation en Côte d'Ivoire pour la mise à la consommation. En contrepartie, l'accord garantit aux exportations ivoiriennes, notamment le cacao, la banane et les conserves de thon, un accès au marché de l'Union européenne en franchise de droits de douane, également. La Côte d'Ivoire et l'Union européenne sont activement engagées pour la mise d'un APE régional qui, une fois adopté, succédera à l'APEI.

Malgré un contexte économique difficile dû principalement au démantèlement tarifaire qui fait suite à la mise en œuvre de l'APEI, les exigences du gouvernement ivoirien en matière de mobilisation de recette fiscales deviennent de plus en plus fortes.

En ce qui concerne l'Administration des douanes ivoiriennes, les objectifs de recette connaissent une croissance continue. Ils sont passés de 1 742,22 milliards en 2018 à 2 056,55 milliards en 2021 ; soit une augmentation moyenne de 105 milliards par an (Taux d'accroissement annuel moyen de 5,68%).

Pour relever ces nouveaux défis, les douanes ivoiriennes sont appelées à se réinventer en adoptant de nouvelles stratégies. L'élaboration du PSM 2022-2025 participe à cela.

I.2. CONTEXTE INTERNE : MISSIONS ET VALEURS DES DOUANES IVOIRIENNES

I.2.1 Rappel des missions

Service de l'État, la Direction Générale des Douanes (DGD) est chargée de mettre en œuvre et de faire respecter les dispositions législatives et réglementaires auxquelles sont soumis les mouvements des personnes, des marchandises, des moyens de transport et des capitaux à l'entrée et à la sortie du territoire. La Douane est une Administration publique dont les activités s'intègrent dans le contexte des relations régionales et internationales.

A ce titre, la douane exerce de nombreuses missions : une mission fiscale, une mission économique, une mission de facilitation des échanges apparue avec les exigences de la mondialisation et une mission d'appui aux autres administrations à travers la protection des intérêts de l'Etat et des citoyens.

A l'instar des autres pays en développement, le budget de la Côte d'Ivoire reste fortement tributaire de la fiscalité de porte ; ce qui met en exergue la mission fiscale de l'administration douanière. En 2021, les recettes douanières base TOFE ont contribué à hauteur de 45,8% aux recettes fiscales de la Côte d'Ivoire et ont représenté 5,7% du PIB.

Cependant, l'ouverture commerciale de la Côte d'Ivoire aux zones d'intégration régionale et la ratification des accords de partenariat entraînent de manière progressive la baisse de la part de la fiscalité de porte au profit de la fiscalité intérieure. La part des recettes douanières dans recettes fiscales est passée de 48,3% en 2017 à 45,8% en 2021, soit une baisse de 2,5 points.



Cette transition fiscale met dorénavant la mission économique de la Douane au-devant des défis à relever. Cette mission consiste avant tout en la protection et en la promotion des industries locales par :

- La mise en œuvre d'instruments fiscaux de protection dans le cadre de l'UEMOA tels que la taxe dégressive de protection et la taxe conjoncturelle à l'importation, en cas de menace sur les productions nationales ;
- La mise en œuvre de la politique commerciale définie par l'UEMOA à travers des instruments tels que le Tarif Extérieur Commun des douanes, les régimes préférentiels de droits, etc. ;
- La modernisation et la promotion de procédures et régimes douaniers économiques favorisant le développement des entreprises : transit, entrepôt sous douane, entrepôt industriel, admission temporaire, perfectionnement.
- La protection des produits locaux par la surveillance des échanges extérieurs ;
- La promotion des échanges extérieurs : ici il est demandé aux services douaniers d'accompagner l'expansion des échanges internationaux en supprimant les entraves, les barrières non tarifaires.
- L'incitation à l'investissement par les avantages fiscaux et douaniers accordés aux opérateurs économiques.

Pour mener à bien ses missions, les Douanes ivoiriennes s'appuient sur les valeurs éthiques et morales.


1.2.2 Valeurs éthiques et morales des Douanes Ivoiriennes

Cinq (5) valeurs fortes consolident la fondation de notre institution. Ces valeurs combinées sont ancrées au cœur de notre gouvernance et incarnent notre façon d'agir individuellement et collectivement. Ce sont :

L'Intégrité : C'est agir avec une honnêteté et sans compromis dans tout ce que nous faisons afin de mériter l'admiration de toutes nos parties prenantes. Aussi, guide-t-elle chaque agent dans la réalisation de son travail avec une absolue probité.

La Transparence : La confiance de l'utilisateur ne peut s'acquérir qu'à travers une base solide d'honnêteté et de rigueur morale. La transparence est obligatoire et au cœur de notre gouvernance pour un partenariat basé sur du long terme. Nous favorisons une communication ouverte, régulière, précise et honnête avec l'ensemble de nos parties prenantes.

La Disponibilité : L'un des premiers atouts fondamentaux de notre institution est notre disponibilité pour nos usagers-clients. C'est le socle sur lequel nous travaillons pour offrir à nos usagers un service de qualité à l'écoute de leurs attentes et besoins, pour renforcer leur capacité à répondre de façon appropriée à leurs obligations. La disponibilité de nos équipes ainsi que la célérité du traitement de chaque opération sont des valeurs fondamentales de notre institution. Réactivité et souplesse sont de mise pour s'adapter à chacun de nos usagers-clients. En effet, nous estimons qu'il est de notre responsabilité de répondre au plus vite et au mieux aux besoins des usagers, qu'il s'agisse de problèmes quotidiens ou bien de projets complexes.



Le Professionnalisme : Notre professionnalisme se traduit par la mise en valeur de nos compétences professionnelles. Notre savoir-être, notre savoir-faire, notre respect et notre confidentialité sont au cœur de la réalisation de nos activités. Essentiel au rapport de confiance avec nos usagers, notre professionnalisme constitue l'assise de notre crédibilité.

La Discipline : Nos équipes s'attachent chaque jour à appliquer et à faire appliquer les règles, consignes et procédures permettant d'assurer la mission qui est la nôtre au service de nos usagers-clients. Plus largement, nous nous engageons à développer nos processus et nos méthodes dans le plus grand respect du cadre législatif et réglementaire en vigueur. La rigueur et l'exigence qui animent nos équipes garantissent ainsi le meilleur service à chaque instant.

Les grandes campagnes de communication qui ont été organisées autour de ces valeurs morales ont permis de disséminer celles-ci dans toute la corporation.

Aussi, un mécanisme de surveillance de la bonne gouvernance a-t-il été créé par le Directeur Général. Il est constitué d'un code d'éthique et de déontologie, d'un conseil de discipline, d'une unité de lutte contre le racket et d'un dispositif de reconnaissance du mérite.

Toutes ces initiatives ont été pour la DGD un atout indéniable à la réalisation des performances notables, comme en témoignent les résultats depuis quelques années.

I.2.3 Revue des résultats de 2018 à 2021

1. Taux d'accroissement annuel des recettes douanières de 2018-2021

L'accroissement annuel moyen des recettes douanières sur la période 2018-2021 est de 9,65 % (base brute), en base TOFE (9,70 %) et en budget (10,17 %) pour un accroissement annuel moyen des objectifs de 5,68% sur la même période. Cette progression des recettes résulte de l'application des réformes mise en œuvre dans le cadre des programmes 2014-2017 et 2018-2021.

	2018	2019	2020	2021
Objectif de Recettes DGD	1 742,22	1 846,998	1 852,31	2 056,55
Taux d'accroissement annuel moyen	5,68 %			
Recettes DGD (Base brute)	1 747,09	1 901,05	2 002,14	2 303,30
Taux d'accroissement annuel moyen	9,65 %			
Recettes DGD (Base TOFE)	1 696,65	1 849,95	1 955,81	2 239,70
Taux d'accroissement annuel moyen	9,70 %			
Recettes DGD (Base Budget) hors TSU SIR	1 521,04	1 683,30	1 791,36	2 034,12
Taux d'accroissement annuel moyen	10,17 %			

Source : DSEE : (Recette en milliards FCFA/Taux en %)



2. Part des recettes douanières dans les recettes budgétaires de l'Etat

La contribution des recettes douanières dans les recettes budgétaires de l'Etat est en moyen de **22,25 % sur la période 2018-2021**. Cela témoigne de l'importance des recettes douanières dans le budget.

<i>Recette en milliards de FCFA/Part en %</i>	2018	2019	2020	2021	Part moyen 2018-2021
<i>Recettes DGD (Base Budget) hors TSU SIR</i>	1 521,04	1 683,30	1 791,36	2 034,12	1 757,46
<i>Budget de l'Etat</i>	6 756,00	7 334,30	8 415,40	9 093,60	7 899,83
<i>Part dans le Budget</i>	22,51 %	22,95 %	21,29 %	22,37 %	22,25 %

Source : DSEE

3. Facilitation du commerce transfrontalier

Délai moyen de dédouanement des marchandises

Le délai moyen de prise en charge des marchandises c'est-à-dire du dépôt de la déclaration jusqu'à l'obtention du BAE est en baisse. Il est passé de 5,1 jours en 2018 à 4,6 jours en 2021, **soit un raccourcissement du délai de traitement d'environ une demi-journée (0,5 jour)**.

	2018	2019	2020	2021
EXPORT	0,9	1,1	1,5	1,5
IMPORT	8,6	6,0	6,9	7,3
PETROLE	0,1	0,1	0,1	0,3
Ensemble	5,1	3,6	4,1	4,6

Source : DSEE

Taux de déclarations par circuit de contrôle

Le nombre de déclarations orientées en circuit rouge connaît une baisse de 11,83 % sur la période 2018-2021. Toutefois, les orientations en circuit vert et jaune enregistrent respectivement une hausse de 11,75 % et 47,83 %.

Tableau 4 : taux de déclarations par circuit de contrôle

Circuit	2018		2019		2020		2021	
	Nb. Décl	%	Nb. Décl	%	Nb. Décl	%	Nb. Décl	%
Vert	123 063	32,01%	133 148	36,33%	137 820	40,07%	137 519	35,85%
Jaune	26 393	6,87%	31 416	8,57%	19 687	5,72%	39 013	10,17%
Rouge	234 972	61,12%	201 923	55,10%	186 416	54,20%	207 073	53,98%
Total	384 428	100%	366 487	100%	343 923	100%	383 605	100%

Source : DSEE



Lutte contre la fraude et la contrebande

▪ Au titre de la lutte contre la fraude :

En 2021, les services douaniers ivoiriens ont traité **7 142** dossiers contentieux pour un montant de droits compromis (DC) égal à **28,4** milliards de FCFA, soit en moyenne **4,0** millions de FCFA par dossier contentieux. La Direction des Enquêtes Douanières (DED) se démarque avec un droit compromis d'environ **18,0** milliards de FCFA, soit 63% du montant total des droits compromis.

▪ Au titre de la lutte contre la contrebande :

En 2021, les douanes ivoiriennes ont réalisé 1 680 saisies portant sur une valeur de 32,3 milliards FCFA pour un volume de 7 090,6 tonnes de marchandises importées. Les principales saisies sont les médicaments de qualité inférieure et falsifiés (250,0 tonnes pour une valeur de 1,1 milliard FCFA), le cannabis (9,2 tonnes, pour une valeur de 273,0 millions FCFA), les devises (pour une valeur de 436,0 millions de FCFA) et l'or (33,3 kg pour une valeur de 1,1 milliard FCFA).

Tous ces résultats affichent l'efficacité croissante de l'administration douanière au fil des années. Cependant, les défis qui pointent à l'horizon exigent des réponses toujours plus poussées. Pour ce faire, un plan stratégique de modernisation s'impose.

II. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

Conformément aux objectifs de développement du Gouvernement, aux besoins de modernité et d'efficacité édictés par l'OMD et à la vision du Directeur Général, les Douanes ivoiriennes élaborent un Plan Stratégique de Modernisation (PSM) pour la période 2022-2025.

La conception de ce Plan Stratégique de Modernisation de la DGD a consisté d'abord, à faire l'évaluation du programme de réformes 2018-2021 afin de dégager les acquis et les pistes d'amélioration.

Ensuite, l'analyse du contexte actuel des Douanes ivoiriennes a été réalisée à l'aide d'une méthodologie prouvée de la planification stratégique : l'outil « **SWOT ou FFOM** » (**Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces**). Cette analyse permet d'identifier les défis clés de l'administration afin de dégager les axes de progrès les mieux appropriés à la réalisation de la vision du Directeur Général.

Enfin, l'**approche d'une Gestion Axée sur les Résultats (GAR)** a été utilisée pour définir, à partir des axes stratégiques, des objectifs auxquels sont associés des résultats attendus. Des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) ont été identifiés afin d'assurer le suivi et l'évaluation du PSM sur sa période de mise en œuvre.

Les hypothèses de risques ont également été formulées et des mesures de mitigations proposées pour la maîtrise de la mise en œuvre du nouveau Plan Stratégique de Modernisation.



II.1. ANALYSE STRATEGIQUE DES DOUANES IVOIRIENNES A TRAVERS L'OUTIL SWOT

II.1.1. Défis et faiblesses des Douanes ivoiriennes

La Direction Générale des Douanes (DGD) a significativement amélioré son fonctionnement et la maîtrise des opérations. Toutes les fonctions douanières atteignent progressivement un bon niveau de professionnalisme et de technicité avec une attention portée sur la qualité des prestations de service, la performance et l'intégrité. Les programmes de réformes précédents ont touché pratiquement tous les domaines et services. L'interconnexion des systèmes informatiques douaniers avec ceux du Burkina Faso et du Niger pour gérer le transit régional par route et par fer et la reprise avec succès de la fonction de détermination de la valeur, constituent des exemples probants de modernisation.

Toutefois, de nombreuses et notables marges de progrès dans diverses fonctions opérationnelles et de soutien ont été identifiées à la suite de l'analyse du contexte interne et externe de la DGD. Il s'agit notamment de :

- **Renforcer les contrôles dans les domaines à fort potentiel de recettes (valeur, transit, régimes suspensifs et d'exonération, et produits pétroliers)** en vue de s'assurer de la sincérité des opérations.
- **Développer une stratégie d'encouragement de la conformité.** Les contrôles douaniers ont eu jusqu'à présent un impact limité sur l'amélioration du respect spontané de la loi.
- **Contribuer à l'amélioration du climat des affaires.** La collecte des recettes doit s'effectuer suivant les règles de droit, tout en limitant les coûts et délais pour les opérateurs.
- **Renforcer les fonctions douanières clés.** Seront visées les fonctions transversales sans lesquelles la Douane ne peut opérer de manière optimale, certaines d'entre elles étant encore peu développées à la DGD (par exemple, le renseignement sur la fraude).
- **Adapter la démarche d'automatisation.** Essentiellement, faire aboutir avec célérité, des projets de réforme structurels en associant révision et digitalisation des procédures, dématérialisation des documents et sécurisation des systèmes informatiques.
- **Utiliser systématiquement les données et la technologie.** Ceci concerne en particulier l'extension des méthodes d'analyses et d'exploitation des données déjà introduites, la coordination avec les projets lancés dans l'administration fiscale et la dématérialisation du partage des données.
- **Moderniser la politique et la gestion des ressources humaines.** Aligner le recrutement, la formation et la mobilité interne aux besoins d'une administration qui se spécialise rapidement.

Tous ces défis et pistes d'amélioration identifiés ci-dessus vont gouverner la définition des axes stratégique de nouveau Plan de Stratégie de Modernisation de la DGD couvrant la période 2022-2025.



II.1.2. Forces et opportunités des Douanes ivoiriennes

Au titre des forces, la Direction Générale des Douanes a une très bonne expérience en matière de gestion stratégique. Elle s'est déjà dotée de deux programmes de réformes 2014-2017 et 2018-2021. Les acquis majeurs de ceux-ci, notamment la digitalisation des procédures et l'interconnexion de son système avec les administrations partenaires ; L'adoption d'un nouveau code des Douanes ; La vulgarisation de l'analyse des risques à travers l'exploitation des données statistiques ; etc. constituent des atouts indéniables dans la poursuite de ses missions.

Par ailleurs, il convient de noter que les nombreux outils et instruments douaniers internationaux tels que le cadre des normes SAFE, la CKR, l'AFE, l'accord sur la ZLECAf sont autant d'opportunités à la disposition des Douanes Ivoiriennes.

Toujours au chapitre des opportunités, la Côte d'Ivoire s'est dotée d'un Plan National de Développement (PND) 2021-2025 qui repose sur six piliers fondamentaux, dont trois constituent un appui aux missions de la Douane, à savoir :

- **Pilier 1** : L'accélération de la transformation structurelle de l'économie par l'industrialisation et le développement de grappe ;
- **Pilier 3** : Le développement du secteur privé et de l'investissement ;
- **Pilier 6** : Le renforcement de la gouvernance, la modernisation et la transformation culturelle.

Ce document de politique générale en matière de développement fixe le cadre global de l'action gouvernementale. La DGD s'appuie sur ce cadre de référence pour la conduite de ses réformes.

Le Gouvernement Ivoirien a adopté depuis près d'une décennie un Schéma Directeur de Réformes des Finances Publiques (SDRFP) qui fixe les orientations en matière de rationalisation dans la gestion des finances de l'Etat. Ce schéma directeur est un soutien à la DGD, en ce sens qu'il intègre les réformes douanières.

A tous ces outils de gouvernance édictés par l'Etat, vient s'ajouter l'appui constant des Partenaires Techniques Financiers (PTF) en termes de financement des projets de réformes et d'assurances techniques.

Tout cet environnement interne et externe se présente aux Douanes Ivoiriennes comme de véritables forces et opportunités pour la réussite de son Plan Stratégique de Modernisation 2022-2025.

II.2. ATELIER D'ELABORATION DU PROJET DE PSM 2022-2025

La Direction Générale des Douanes Ivoiriennes a organisé, du 16 au 18 Mai 2022 à N'SA Hôtel (Grand-Bassam), un atelier de restructuration de son Comité de Réformes et d'élaboration du Plan Stratégique de Modernisation 2022-2025.

L'objectif général de l'atelier est de doter les Douanes Ivoiriennes d'un cadre de gouvernance des réformes et de bâtir sa stratégie pour la conduite de ses missions sur la période 2022-2025.

L'atelier a enregistré la participation de 20 représentants dont 17 issus de la Direction Générale des Douanes, 02 du Bureau Régional de Renforcement des Capacité de l'OMD-AOC et un (01) consultant, expert de la Banque Mondiale.

Sur la base de l'analyse du contexte interne et externe, un nouveau Plan Stratégique de Modernisation avec une structure pyramidale de cinq (05) niveaux a été défini :

➤ **Au sommet de la pyramide**, se situe la **VISION** du Directeur Générale des Douanes pour les quatre années à venir. Cette vision présente le positionnement que souhaite atteindre la DGD au terme de la mise en œuvre de son plan stratégique.

➤ **Le deuxième niveau de la pyramide** présente les **ENGAGEMENTS**. Il s'agit des paris que prend la DGD vis-à-vis de ces parties prenantes et qui doivent la guider dans la mise en œuvre des réformes en vue de la réalisation de la vision.

➤ **Au troisième niveau de la pyramide**, sont présentés les **AXES STRATEGIQUES**, c'est-à-dire, les fonctions et missions stratégiques de la DGD qui constituent les domaines de progrès à reformer afin de parvenir au positionnement projeté dans la vision.

➤ **Au quatrième niveau de la structure**, se situent les **OBJECTIFS SPECIFIQUES** qui sont des ambitions mesurables auxquels sont rattachés des indicateurs clés de performance qui serviront à évaluer l'impact du PSM au terme de sa mise en œuvre.

➤ **A la base de la pyramide**, nous avons les projets et initiatives de réformes. C'est l'ensemble des activités qui feront l'objet d'une planification sur la période 2022-2025 dont la mise en œuvre devrait permettre d'atteindre les objectifs fixés.



Figure 1 : Architecture du Plan Stratégique de Modernisation 2022-2025



III. EXPOSE DU PLAN STRATEGIQUE DE MODERNISATION 2022-2025

III.1. VISION ET ENGAGEMENTS DES DOUANES IVOIRIENNES

« Bâtir une Administration des Douanes leader au service de la compétitivité économique ».

Telle est la nouvelle vision de l'Administration des Douanes Ivoiriennes pour les quatre prochaines années. Une vision commune et partagée qui servira de cap à suivre pour orienter l'action de l'ensemble des agents de la Direction Générale des Douanes.

A travers cette vision, le Directeur Général vise à positionner les Douanes de Côte d'Ivoire, comme la locomotive nationale et régionale qui tire vers le haut tous les partenaires de la chaîne logistique ; ce par l'amélioration de la qualité de l'écosystème du commerce international et la promotion de l'investissement privé en Côte d'Ivoire.

Pour parvenir à la réalisation de cet ambitieux projet, la Direction Générale des Douanes s'engage à travers ce plan stratégique de modernisation à :

- **Être excellent dans la collecte des recettes fiscales ;**
- **Innover dans l'utilisation des technologies et la digitalisation des processus ;**
- **Développer un environnement de confiance et d'accompagnement du secteur-privé ;**
- **Valoriser le capital humain, renforcer les infrastructures et les moyens matériels.**

III.2. AXES STRATEGIQUES

Le Plan Stratégique de Modernisation 2022-2025 est structuré autour de cinq (05) axes stratégiques, à savoir :

Axe Stratégique 1 : Facilitation des Echanges et Optimisation de la Collecte des Recettes Douanières

Les recettes douanières constituent un apport essentiel pour le budget de l'Etat avec plus de 22% des recettes budgétaires. En outre, la Douane joue un rôle primordial dans les échanges internationaux, dans la mesure où elle met en place des processus de traitement accéléré, tout en étant efficace dans les contrôles. Ce rôle important doit être maintenu à travers une politique de facilitation des échanges et d'optimisation des recettes douanières. A ce titre, elle propose :

- ☞ **Le renforcement du mécanisme de facilitation des échanges existant ;**
- ☞ **La sécurisation de l'assiette fiscale ;**

- 
- ☞ Le renforcement du dispositif de contrôle des régimes économiques et des exonérations.

Axe Stratégique 2 : Simplification des Procédures et Transformation Digitale

Le digital est un levier de transformation qui permet un accès rapide et équitable aux services de la Douane. L'objectif principal de la transformation digitale est la facilitation, la simplification des procédures douanières, la sécurisation des données ainsi que la célérité dans le traitement des opérations. Pour y arriver, il convient de poursuivre :

- ☞ L'accélération du processus de transformation digitale ;
- ☞ L'amélioration de l'infrastructure et la sécurité informatique ;
- ☞ La simplification des procédures.

Axe Stratégique 3 : Renforcement de la coopération, du partenariat avec le secteur privé et l'incitation à la conformité volontaire

L'effectivité de la facilitation des échanges passe par une bonne coopération entre l'Administration des Douanes et l'ensemble de ses partenaires. Cette coopération s'appuie sur des échanges de renseignements et de données d'exportations et d'importations. Pour parvenir à une meilleure prise en compte des attentes des acteurs du commerce mondial et de la chaîne logistique, la DGD ambitionne :

- ☞ L'amélioration du Partenariat Douanes- Secteur Privé ;
- ☞ L'amélioration de la coopération Douanes - Agences Nationales ;
- ☞ L'amélioration de la coopération Douanière régionale et internationale.

Axe Stratégique 4 : Sécurisation et protection du territoire douanier par l'intensification de la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière et le terrorisme

La contrebande, la criminalité transfrontalière et le terrorisme se positionnent comme de sérieuses menaces pour la sécurité, la sûreté et la stabilité politique des pays en développement avec un impact direct sur leur développement socio-économique. Vu le niveau élevé et croissant de ces fléaux, l'administration douanière ivoirienne s'engage au :

- ☞ Renforcement de son dispositif d'analyse et de gestion des risques ;
- ☞ Développement de sa fonction renseignement pour appuyer la lutte contre la fraude et la contrebande ;



- ☞ L'amélioration de l'efficacité des contrôles et de la surveillance.

Axe Stratégique 5 : Renforcement de l'organisation, valorisation du capital humain et de l'environnement de travail

La recherche de la performance s'appuie sur le triptyque : Gouvernance aligné et conforme aux standards internationaux ; Ressources Humaines qualifiées et compétentes ; Environnement de travail sain, adéquat et propice. La Direction Générale des Douanes, afin de parvenir à la réalisation de sa vision sur la période 2022-2025 se propose d'agir sur :

- ☞ Le renforcement de son organisation ;
- ☞ La valorisation du capital humain ;
- ☞ L'amélioration de l'environnement de travail.

III.3. OBJECTIFS ET CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DU PSM 2022-2025


La conception et la mise en œuvre du Plan Stratégiques de Modernisation a pour objectif principal d'accroître les performances de l'Administration douanière. Pour suivre cet objectif et l'évaluer périodiquement, la Direction Générale des Douanes a prévu un cadre de mesure de la performance du son PSM 2022-2025.

Ce mécanisme de mesure est constitué d'un ensemble d'objectifs spécifiques auxquels sont rattachés des indicateurs clés de performance (KPI) avec des valeurs cibles à atteindre. Le tableau ci-dessous présente les objectifs spécifiques et les KPI retenus par la DGD pour évaluer l'impact du PSM 2022-2025.

Tableau 5 : Indicateurs de performance du PSM 2022-2025 par axe et par objectif

Axes Stratégiques (AS)	Objectifs Spécifiques (OS)	Indicateurs Clés de Performance (KPI)	Valeur de base ou base de référence	Valeur cible	Source
AS 1 : Facilitation des échanges et Optimisation de la collecte des recettes douanières	OS 1.1 : Renforcer les mécanismes de facilitation des échanges	Taux de réalisation des projets de facilitation	0	≥80,0%	Comité de réforme
	OS 1.2 : Sécuriser l'assiette	Taux de réalisation des objectifs d'assiette (valeur)	100%	100%	DSEE/DARRV
	OS1.3 : Renforcer le dispositif de contrôle des régimes économiques et des exonérations	Taux de marchandise en transit sorties conformes	-	≥95%	DSEE
		Taux de pertinence des contrôles en entreprise des régimes économiques et exonération	-	≥80,0%	DED
AS 2 : Simplification des procédures et	OS 2.1 : Simplifier les procédures	Nombre de procédures revues et simplifiées	0	7	DSI

transformation digitale	OS 2.2 : Améliorer l'infrastructure informatique et la sécurité	Taux de disponibilité du SYDAM	95%	≥95%	DSI
	OS 2.3 : Accélérer le processus de transformation digitale	Taux de réalisation de projet d'informatisation	0%	100%	DSI
AS 3 : Renforcement de la coopération, du partenariat avec le secteur privé et incitation à la conformité volontaire	OS 3.1 : Améliorer le Partenariat Douanes-Secteur Privé	Taux de respect des engagements avec le secteur privé	0%	100%	DCQP
	OS 3.2 : Améliorer la coopération Douanes - Agences Nationales	Taux de respect des engagements avec les agences nationales	0%	100%	DCQP
	OS 3.3 : Améliorer la coopération Douanière régionale et internationale	Taux de respect des engagements avec la communauté douanière régionale et internationale	0%	100%	DRC
AS 4 : Sécurisation et protection du territoire douanier par l'intensification de la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière et le terrorisme	OS 4.1 : Renforcer l'analyse et la gestion des risques	Taux de pertinence des réquisitions	80%	≥80%	DARRV
	OS 4.2 : Développer la fonction renseignement	Taux de pertinence des alertes envoyées aux services de répression et de lutte contre la fraude (UMIR, GIRA, DED)	92%	≥92%	DARRV
	OS 4.3 : Améliorer l'efficacité des contrôles et de la surveillance	Nombre de saisies	1 680	≥1 680	DSEE



AS 5 : Renforcement de l'organisation, valorisation du capital humain et de l'environnement de travail	OS 5.1 : Renforcer l'organisation	Nouvel organigramme de la DGD révisé et validé	non	oui	Comité de Réforme
	OS 5.2 : Valoriser le capital humain	GPEC adopté et mis en œuvre	non	oui	DRH
	OS 5.3 : Améliorer l'environnement du travail	Taux de satisfaction de l'ensemble des agents de la DGD	-	≥80,0%	Etudes / DSEE



III.4. RISQUES ET CONTRAINTES EVENTUELS DU PSM 2022-2025

L'atteinte des résultats escomptés du Plan Stratégique de Modernisation 2022-2025 nécessite la maîtrise de certains risques et contraintes potentiels. Il s'agit notamment des risques liés :

☞ **A la volonté politique des décideurs** : un engagement ferme du politique est une condition indispensable pour la réussite du PSM 2022-2025. C'est pourquoi cette volonté politique doit être communiquée à tous et ressentie par l'ensemble des acteurs du processus de réforme.

☞ **A l'implication et à l'appropriation par tous les acteurs du PSM** : l'adhésion de tous les acteurs dans la mise en œuvre du PSM est l'un des facteurs importants de sa réussite. Pour ce faire, la DGD a prévu d'élaborer et de déployer un vaste plan de communication autour du plan stratégique de modernisation. Aussi, un reporting sera régulièrement fait à l'ensemble du personnel et à toutes les parties prenantes pour communiquer les résultats obtenus.

☞ **A l'alignement du plan d'actions au plan de décaissement ou de mise à disposition des ressources** : les ressources (humaines et financières) sont les intrants qui déclenchent la mise en œuvre des activités du PSM. La disponibilité à bonne date constitue un facteur de succès. A cet effet, une volonté affirmée du politique sera un atout majeur de la mise à disposition des ressources.

☞ **Au respect de la planification des activités** : pour garantir le respect de la planification, la DGD a adopté le principe du PDCA (Planifier, Déployer, Contrôler, Améliorer) dans la gouvernance de son PSM. A cet effet, le PSM 2022-2025 sera décliné chaque année en un plan d'action avec un reporting trimestriel de sa mise en œuvre au Comité de Direction.

III.5. GOUVERNANCE ET SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PSM 2022-2025

Le PSM de la DGD se présente comme un véritable outil de gestion stratégique, un tableau de bord sur la période 2022-2025. Sa mise en œuvre requiert un suivi permanent et efficace afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs visés.

Pour ce faire, la gouvernance du PSM 2022-2025 est assurée par les organes ci-dessous :

➤ **Le Comité de Direction**, il est l'organe politique de décision et d'orientation dans la gouvernance du PSM 2022-2025. Le Comité de direction reçoit les rapports de mise en œuvre, les valide et donne les orientations d'amélioration.

➤ **Le Comité de réforme et de Modernisation des Douanes**, il assure la coordination et l'évaluation des activités du plan stratégique de modernisation. A cet effet, le comité de réforme décline la matrice d'actions pluriannuelle du PSM en plan d'actions opérationnel chaque année. Il présente un rapport d'activités trimestriel au Comité de Direction.

➤ **Les Directions et Services centraux porteurs de projets ou d'activités dans le PSM**, Ils ont la charge de décliner le plan d'actions pluriannuel de PSM 2022-2025 en plan d'actions sectoriel annuel. Chaque trimestre, un rapport de mise en œuvre du plan d'action sectoriel est adressé au Comité de réforme et de modernisation.

III.6. PROJETS, ACTIVITES ET BUDGETISATION DU PSM 2022-2025

Le PSM définit pour la **période 2022-2025**, compte **cent (100) projets/activités** pour un coût de réalisation global estimé à **30 179 050 985 FCFA**.

Les graphiques ci-dessous présentent la répartition des projets et activités par axe stratégique et par année sur la période 2022-2025.

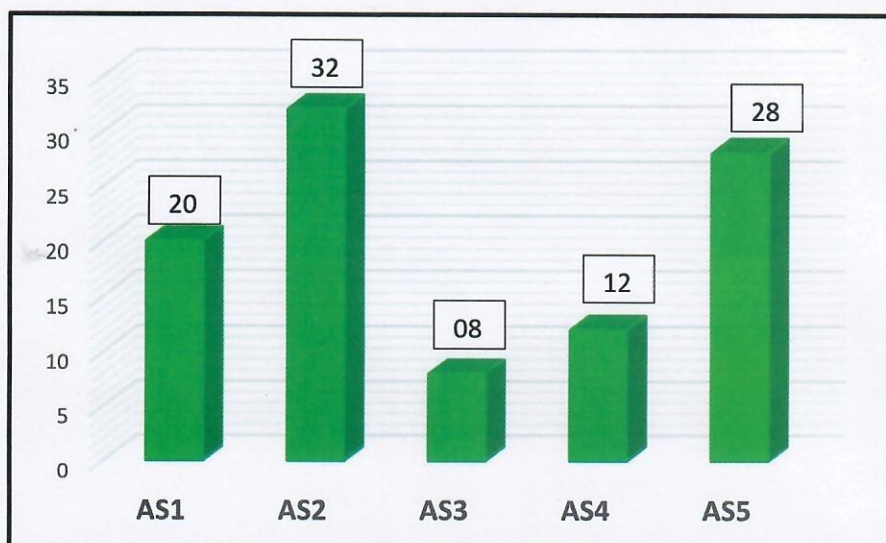


Figure 2 : Répartition des projets de réformes par Axe Stratégique

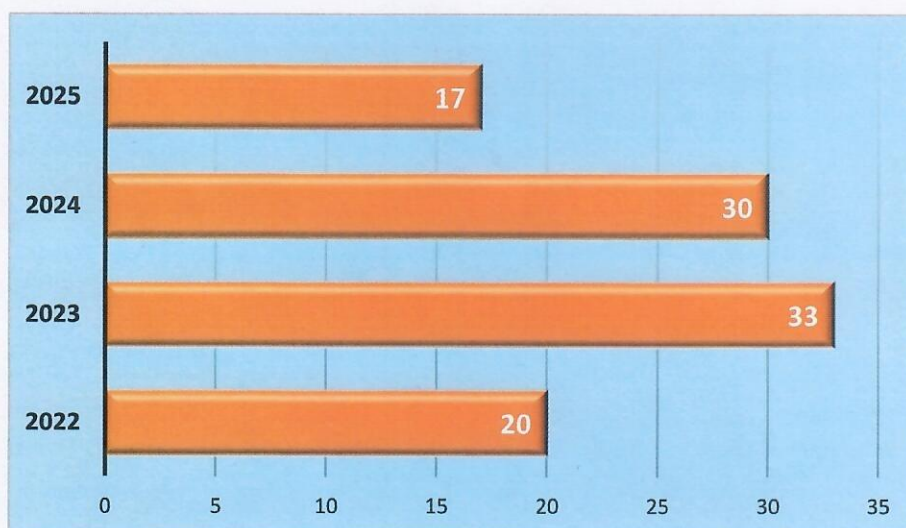


Figure 3 : Répartition des projets de réformes par année

III.7. MATRICE D'ACTIONS PLURIANNUELLE DU PSM 2022-2025

(Voir annexe)



CONCLUSION

La planification et la conduite des projets ont toujours été au cœur de la vision stratégique de la Direction générale des Douanes de Côte D'Ivoire.

Malheureusement, cette Administration souffrait d'un handicap car elle ne disposait pas jusque-là d'un plan stratégique pluriannuel capable de rassembler en un seul document l'ensemble des initiatives en matière de réformes.

A travers ce tout premier plan, la Douane de Côte d'Ivoire, fort de ses progrès réalisés en matière de modernisation, veut afficher désormais un leadership tant au plan national que sous régional.

La vision accompagnant le PSM 2022-2025 est de bâtir une Administration des Douanes leader au service de la compétitivité économique.

Pour y parvenir, la Douane entend privilégier sa mission économique par des offres de qualité à l'attention du secteur privé ; elle entend également intensifier ses actions de lutte contre la fraude pour réduire non seulement l'incivisme fiscal mais également optimiser la collecte des recettes de l'impôt de porte.



ANNEXE

Objectif Spécifique 1.2 : Sécuriser l'assiette	Indicateurs								Valeur de base	Valeur cible en 2025	Source de données		
	Taux de réalisation des objectifs d'assiette (valeur)								100%	100%	DSEE / DARRV		
Programmation annuelle des activités/projets	Période d'exécution				Porteurs du Projet / Activité	Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs	Planification Budgétaire				Montant Total	
	An1 2022	An2 2023	An3 2024	An4 2025				Financement DGD	Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher		
Projets /Activités :													
Mettre en place un système intégré de contrôle électronique des débarquements de marchandises en vrac		X	X		DSDPSS	DSI	GBM/PAGDS				182 000 000		182 000 000 FCFA
Mettre en place un plan de contrôle douanier du commerce électronique transfrontalier		X	X										
Réaliser une analyse critique des actions exécutées et documents réclamés aux opérateurs économiques à toutes les étapes de la chaîne de traitement de la prise en charge des marchandises.		X			DSDPSS	DSI							
Concevoir et déployer un système de base de données statistique du manifeste cargo et des bordereaux de livraisons définitifs à l'exportation	X	X			DSEE	DSI				70 000 000			70 000 000 FCFA
Développer un système de veille statistique sur l'activité douanière et les recettes	X	X			DSEE	EXPERTISE France				0	0	0	0
Mettre en place un mécanisme d'analyse de risque anticipée sur les Manifestes maritimes et aériens		X	X		DARRV	DSI	GBM/FEAO				100 000 000		100 000 000 FCFA

Intégrer la fonction respect des règles d'origine dans les activités de la DARRV pour appréhender de manière optimale le suivi des flux, l'analyse des risques et l'orientation des contrôles dans ce domaine.	X	X	X	DARRV	DRC	0	0	0	0	0
Etendre l'harmonisation des libellés commerciaux de 70 à 90 positions tarifaires et améliorer le mécanisme automatique d'aide à la décision	X			DARRV	DSI	0	0	0	0	0
Renforcer le mécanisme de détermination de la valeur en Douane	X	X	X	DARRV	DSI			437 750 000		437 750 000 FCFA
Acquisition d'un système de gestion des ventes aux enchères		X		DSDPSS	DSI					
Objectif Spécifique 1.3 : Renforcer le dispositif de contrôle des régimes économiques et des exonérations	Indicateurs					Valeur de base	Valeur cible en 2025	Source de données		
	Taux de marchandise en transit sorties conformes						≥95%	DSEE		
	Taux de pertinence des contrôles en entreprise des régimes économiques et exonération						≥80%	DED		
Programmation annuelle des activités/projets	Période d'exécution				Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs	Planification Budgétaire			
	An1 2022	An2 2023	An3 2024	An4 2025			Financement DGD	Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher
Projets / Activités :										
Développer un module de sécurisation de la procédure de transit à l'aide d'un Traitement automatisé des images de scanner			X	X	DRE	DSI			3 146 075 000 000	3 146 075 000 FCFA
Réaliser l'interconnexion des systèmes douaniers de la Côte d'Ivoire et le Mali	X	X	X		DRE	DSI	0	0	0	0

Renforcer les méthodes et la couverture du contrôle dans les domaines des exonérations et des régimes suspensifs	X	X	X	X	DED				0	0	0	0	0	0
Poursuivre la réorganisation du contrôle douanier dans le secteur pétrolier	X	X	X	X	DED				0	0	0	0	0	0
Gestion automatisée des magasins diplomatiques		X	X		DRE	DSI							X	

Axe stratégique 2 : Simplification des procédures et transformation digitale												
Objectif Spécifique 2.1 : Simplifier les procédures	Indicateurs					Valeur de base	Valeur cible en 2025			Source de données		
	Nombre de procédures revues et simplifiées						7			DSI		
Programmation annuelle des activités/projets	Période d'exécution				Porteurs du Projet / Activité	Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs	Planification Budgétaire				Montant Total
	An1	An2	An3	An4				Financement DGD	Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher	
	2022	2023	2024	2025								
Projets / Activités :												
Finaliser la mise en œuvre du E-paiement	X	X			DSI		DGTCF			0	0	
Mise en place d'une plateforme nationale d'ouverture des données publique de la Douane pour les entreprises et les renseignements commerciaux			X	X	DCQP- (DSI)	DSI / DRC / DSEE						
Mettre en place une plateforme de diffusion des statistiques et de publication des études	X				DSEE	DSI			0	0	0	
Mettre en place une plateforme de traitement, d'analyse et d'exploitation des données (datalab de la DGD)	X	X			DSEE	EXPERTISE France /DSI			70 000 000 FCFA			70 000 000 FCFA
Finaliser l'application Mobile d'authentification et de consultation des documents douaniers	X				DSI				0	0	0	
Mettre en place le catalogue électronique des services de la DGD	X	X			DSI				0	0	0	
Renforcement du traitement avant arrivée des envois express	X	X			DSA		GBM/GIZ	0	0		0	

Simplification et l'harmonisation des procédures d'exportation pour favoriser à terme le traitement de l'information avant le départ ; et sur la promotion des exportations	x	x			DSDPSS	GBM/GIZ	0	0	0		0	
---	---	---	--	--	--------	---------	---	---	---	--	---	--

Objectif Spécifique 2.2 : Améliorer l'infrastructure informatique et la sécurité	Indicateurs					Valeur de base 95%	Valeur cible en 2025 ≥95%	Source de données DSI						
	Taux de disponibilité du SYDAM							Financement DGD	Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher	Montant Total		
	Période d'exécution				Porteurs du Projet / Activité								Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs
	An1 2022	An2 2023	An3 2024	An4 2025										
Projets / Activités :														
Mettre aux normes le data center principal de la Direction Générale des Douanes	X				DSI			2 594 840 000	0	0	0	2 594 840 000 FCFA		
Mise en place d'un socle de services d'infrastructure permettant la signature et l'archivage électronique de documents			X	X	DSI									
Définition de la stratégie digitale et d'un plan marketing de la Direction des Systèmes d'Information des Douanes Ivoiriennes		X			DSI	Comité de Réformes								
Acquisition d'une plateforme complète de gestion du portefeuille, des programmes et des projets			X	X	DSI	Comité de Réformes								
Acquisition d'un système intégré de gestion des risques, d'audit et conformité informatique (GRC)		X	X		DSI	IGD								
Optimisation/Amélioration de l'outil de monitoring du SI (CENTREON)			X		DSI									
Mise en place d'un Secure SDLC pour le développement des applications		X	X		DSI									

Mise en place d'un SOC (dispositif dédié à la supervision et l'analyse des événements de sécurité)	X	DSI						
Objectif Spécifique 2.3 : Accélérer le processus de transformation digitale	Indicateurs			Valeur de base	Valeur cible en 2025	Source de données		
Taux de réalisation de projet d'informatisation				0%	100%	DSI		

Programmation annuelle des activités/projets	Période d'exécution				Porteurs du Projet / Activité	Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs	Planification Budgétaire				Montant Total	
	An1 2022	An2 2023	An3 2024	An4 2025				Financement DGD	Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher		
Projets / Activités :													
Mettre en œuvre la dématérialisation et la Gestion Electronique des Documents (GED) (Courriers, ARD, Portail collaboratif) à la DGD	X	X			DSI		BAD/PAGEF	0	0	84 540 000		84 540 000 FCFA	
Faire une étude en vue de Déployer une infrastructure Big Data avec l'automatisation de la collecte des données provenant de sources multiples et leur centralisation dans un entrepôt de données.			X		DSI								
Créer une plateforme informatique d'échanges entre la DARRV et les services opérationnels pour la gestion et le suivi des alertes et réquisitions	X				DSI				0	0	0		
S'assurer de la forte interaction entre le PVS et l'acte d'inspection en vue d'améliorer la qualité des informations du PVS	X				DSI				0	0	0		
Dématérialiser le tableau prévisionnel des importations des opérateurs agréés au régime d'entrepôt et ceux agréés au régime d'ATPA	X				DRE	DSI			0	0	0		
Dématérialiser la fiche technique de production des importations de matières premières des opérateurs agréés en ATPA	X				DRE	DSI			0	0	0		

Dématiser la gestion des visites	X	-				DSI	DSI / DSA / DSDPS / DRE		0	0	0	0
Rendre les alertes visibles aux vérificateurs et Implémenter un mécanisme de feedback en collaboration avec les services destinataires (DSDPS, DSA, DRE).	X					DARRV			0	0	0	0
Développer et rendre fonctionnel dans l'application Sentinelle un module d'analyse du risque permettant le croisement des informations émanant de plusieurs sources.	X					DARRV	DSI		0	0	0	0
Initier et mettre en œuvre des projets d'intelligence artificielle en relation avec la collecte des recettes dans les domaines suivants: contrôles anticipés, sélectivité, et du contrôles à posteriori.		X	X	X		DSEE	DSI					
Etendre la source des données du décisionnel et implémenter de nouveaux indicateurs	X					DSI			0	0	0	0
Dématiser la fiche d'empotage à l'exportation	X	X				DSI	DSDPS					
Mise en place d'un Système d'Information géographique			X			DSI						
Automatiser la procédure d'extraction des données miroirs			X			DSEE						
Automatiser toutes les étapes du dispositif de mesure de la performance		X	X			DSEE						
Refonte du Système d'Information des Douanes	X	X	X			DSI	SERVICES OPERATIONNELS				50 000 000	50 000 000 FCFA

Axe stratégique 3 : Renforcement de la coopération, du partenariat avec le secteur privé et incitation à la conformité volontaire												
Objectif Spécifique 3.1 : Améliorer le Partenariat Douanes- Secteur Privé	Indicateurs					Valeur de base	Valeur cible en 2025	Source de données				
	Taux de respect des engagements avec le secteur privé					0%	100%	DCQP				
Programmation annuelle des activités/projets	Période d'exécution					Porteurs du Projet / Activité	Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs	Planification Budgetaire			Montant Total
	An1 2022	An2 2023	An3 2024	An4 2025	Financement DGD				Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher	
Projets / Activités :												
Elaborer une stratégie d'encouragement à la conformité volontaire (incitatif et dissuasif) avec un portail client pour les services en ligne et une stratégie de relation publique	X	X				Comité Réformes	Les Directions opérationnelles / DSEE	GBM/FEAO			100 000 000	100 000 000 FCFE
	X					DED	DSI		0	0	0	0
							DRC					
Compléter les mécanismes de recours existants en étendant la possibilité d'un recours en deuxième instance, indépendante de la DGID, à toutes les décisions administratives douanières		X	X									
Objectif Spécifique 3.2 : Améliorer la coopération Douanes - Agences Nationales	Indicateurs					Valeur de base	Valeur cible en 2025	Source de données				
	Taux de respect des engagements avec les agences nationales					0%	100%	DCQP				
Programmation annuelle des activités/projets	Période d'exécution					Porteurs du Projet / Activité	Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs	Planification Budgetaire			Montant Total
	An1 2022	An2 2023	An3 2024	An4 2025	Financement DGD				Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher	
Projets / Activités :												
Elaborer une stratégie d'encouragement à la conformité volontaire (incitatif et dissuasif) avec un portail client pour les services en ligne et une stratégie de relation publique	X	X				Comité Réformes	Les Directions opérationnelles / DSEE	GBM/FEAO			100 000 000	100 000 000 FCFE
	X					DED	DSI		0	0	0	0
							DRC					
Compléter les mécanismes de recours existants en étendant la possibilité d'un recours en deuxième instance, indépendante de la DGID, à toutes les décisions administratives douanières		X	X									

[illegible]

Axe stratégique 4 : Sécurisation et protection du territoire douanier par l'intensification de la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière et le terrorisme													
Objectif Spécifique 4.1 : Renforcer l'analyse et la gestion des risques	Indicateurs							Valeur de base	Valeur cible en 2025	Source de données			
	Taux de pertinence des réquisitions							80%	≥80%	DARRV			
Programmation annuelle des activités/projets	Période d'exécution				Porteurs du Projet / Activité	Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs	Planification Budgétaire				Montant Total	
	An1 2022	An2 2023	An3 2024	An4 2025				Financement DGD	Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher		
Projets/Activités :													
Evaluer la pertinence des critères de sélectivité afin de mieux affiner le dispositif de ciblage	X	X			Comité de sélectivité	DSEE/DARRV/ DED/DSDPSS/D SA/DRE							
Faire du formulaire PVS un document de recevabilité des PV transmis à la hiérarchie	X				DRC								
Poursuivre les analyses de données miroir pour appuyer la fonction d'évaluation et les contrôles sur le terrain pour conforter les résultats des analyses	X	X	X	X	CADOM	DSI/DSEE/ DARRV/DED/D SDPSS/DSA / DRE							
Objectif Spécifique 4.2 : Développer la fonction renseignement	Indicateurs							Valeur de base	Valeur cible en 2025	Source de données			
	Taux de pertinence des alertes envoyées aux services de répression et de lutte contre la fraude (UMIR, GIRA, DED)							92%	≥92%	DARRV			
Programmation annuelle des activités/projets	Période d'exécution				Porteurs du Projet / Activité	Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs	Planification Budgétaire				Montant Total	
	An1 2022	An2 2023	An3 2024	An4 2025				Financement DGD	Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher		
Projets/Activités :													
Mettre en place le réseau national du renseignement douanier	X	X			DARRV	DR DIRECTION CENTRALES							

[illegible]

Axe stratégique 5 : Renforcement de l'organisation, valorisation du capital humain et de l'environnement de travail												
Objectif Spécifique 5.1 : Renforcer l'organisation	Indicateurs					Valeur de base		Valeur cible en 2025		Source de données		
	Nouvel organigramme de la DGD révisé et validé					Non		Oui		Comité de réformes		
Programmation annuelle des activités/projets	Période d'exécution				Porteurs du Projet / Activité	Contributeurs au Projet / Activité	Partenaires / Bailleurs	Planification Budgétaire				
	An1 2022	An2 2023	An3 2024	An4 2025				Financement DGD	Financement Etat	Financement Bailleurs	Financement à rechercher	Montant Total
Projets /Activités :												
Mettre en place des indicateurs de performances pour l'évaluation des services	X	X			DSEE						15 000 000	15 000 000 FCFA
Mettre en place un cadre de gouvernance des données pour garantir durablement leur qualité, leur disponibilité, et leur sécurité.		X	X		DSI	DSEE/DARRV						
Réaliser la certification globale de la DGD à la Norme ISO 9001 version 2015		X	X		DCQP		GBM/PAGDS	0	0	161 650 526	0	161 650 526 FCFA
Définition du référentiel d'interopérabilité (interne, externe, technique) de la DGD		X	X		DSI							
Définition de la stratégie digitale et d'un plan marketing de la Direction des Systèmes d'Information des Douanes Ivoiriennes				X	DSI	Comité de Réformes						
Définition d'un dispositif pour la gestion de centres de services (Aspect Métier et technique) : cadre organisationnel et fonctionnel		X	X			Comité de Réformes						

[illegible]

Organiser un séminaire de renforcement des capacités des agents de la Direction des Statistiques et des Etudes Economiques des Douanes en méthode d'analyse de cohérence de données	X			DSEE	DFD		0	7 000 000	0	0	7 000 000 FCFA
Effectuer des formations sur les techniques d'intelligence artificielle pour l'exploitation des données.	X	X	X	DSEE	DFD						
Elaborer et mettre en œuvre les outils de la gestion des ressources humaines axée sur la compétence à la DGD (GPEC)	X	X		DRH	OMD		0	8 000 000	0	0	8 000 000 FCFA
Former les inspecteurs et les auditeurs de la DGD à la préparation à la certification en audit interne	X			IGD		BAD / PAGEF					
Organiser un atelier sur le contentieux douanier en vue de mener une réflexion sur la mise en œuvre de la judiciarisation des procédures douanières		X	X	Comité de Réformes	DRC	DGD					
Organiser deux (02) ateliers pour le renforcement des capacités des agents de l'Analyse du Risque sur les techniques de ciblage	X			DARRY	DFD						
Organiser trois (03) ateliers pour le renforcement des capacités des agents en charge du renseignement	X	X		DARRY	DFD / DMG			30 000 000			30 000 000 FCFA

[illegible]

[illegible]