

MODULE DE FORMATION SUR LE CADRE DE CONFORMITE VOLONTAIRE





AGENDA DE LA FORMATION

8.30 - 9.00 Ouverture

9.00 - 10.30 Présentation

10.30 - 11.00 Café

11.00-12.00 Questions / Réponses

12.00 -12.30 Evaluation, Clôture et
remise des attestations



CONTENU DE LA FORMATION

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION
2. UNE STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE CONFORMITE VOLONTAIRE
3. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU CADRE DE CONFORMITE VOLONTAIRE
4. LES INSTRUMENTS OPERATIONNELS DU CADRE DE CONFORMITE VOLONTAIRE
5. LES AVANTAGES DU CADRE DE CONFORMITE VOLONTAIRE
6. LA CLE DU SUCCES : LA GESTION DU CHANGEMENT
7. RETOUR SUR DES ETAPES CLES



CONTEXTE ET JUSTIFICATION



Des Engagements forts et affirmés du Gouvernement et de la DGD

- Intégration de la Conformité Volontaire à la stratégie de mobilisation des recettes budgétaires approuvée au Conseil des Ministres du 22 Mai 2024 pour négocier un appui budgétaire du FMI au Gouvernement de Cote d'Ivoire**
- Le DG dans sa vision d'une douane leader au service de la compétitivité économique (Plan Stratégique de Modernisation 2022-2025) relève le défi de la réforme profonde de la culture organisationnelle de l'administration des douanes**



Le projet cadre de conformité volontaire fait partie des projets majeurs de la DGD inscrits dans son Plan Stratégique de Modernisation (PSM) 2022-2025.

Le projet cadre de conformité volontaire est inscrit dans l'Objectif Spécifique 1 « L'amélioration du Partenariat Douanes- Secteur Privé » de l'Axe 3 « Renforcement de la coopération, du partenariat avec le secteur privé et l'incitation à la conformité volontaire du PSM 2022-2025 ».

L'histoire du Partenariat Douanes - Entreprises



1999

2005

2024

*Implementing
the revised
WCO Kyoto
Convention*

*International
Convention on the
simplification and
harmonization of
Customs procedures
(as amended)*



**SAFE
Framework
of Standards**

Autres instruments de
facilitation.....

Les outils sont bons et les
résultats limités dans notre
environnement. **Le véritable défi
réside dans la qualité du terrain
sur lequel construire les outils
de facilitation**



Une gestion de la performance de l'administration douanière basée essentiellement sur le contrôle et la répression des fraudes ne peut avoir que des résultats limités

**Une « nouvelle » Approche de la performance de l'administration douanière est nécessaire :
l'Approche -Clients**

Une « nouvelle » Douane qui œuvre pour changer la qualité de l'eco-système transfrontalier et construire la compétitivité économique, est nécessaire !



• CHANGEMENT DE PARADIGME ATTENDU POUR FAIRE PASSER L'ADMINISTRATION DOUANIÈRE D'UNE CULTURE FONDÉE SUR LE CONTRÔLE À UNE CULTURE AXÉE SUR L'APPROCHE -CLIENTS ET LE SERVICE AUX USAGERS.

• Initier un changement de fond du terrain ou de l'écosystème du commerce transfrontalier, propice par nature à la conformité et sur lequel construire une relation/partenariat Clients efficace et fructueux

Un Cadre de conformité volontaire est un modèle de gestion de la relation aux usagers basée sur l'approche-clientèle et fondée :

- **Sur une connaissance approfondie des besoins, points forts, points faibles organisationnels et systémiques du client ;**
- **Sur un accompagnement et une offre de services douaniers qui aident le client à être spontanément conforme à la réglementation, de façon systémique et systématique.**
- **Une analyse de risque et un barème de sanctions qui désormais incluent l'incitation et l'accompagnement à la conformité volontaire des entreprises**

**UNE DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT QUI S'ADRESSE A TOUS LES
CLIENTS - USAGERS DE LA NOUVELLE DOUANE avec ses nouvelles
vocations et ses nouveaux métiers**



UNE STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE CONFORMITE VOLONTAIRE



- **Renforcer la capacité organisationnelle et technique de la douane** à gérer et maintenir une relation de **proximité voire personnalisée avec les usagers, à accompagner les opérateurs par l'éducation ciblée, la formation et la sensibilisation, pour construire une attitude de conformité volontaire et citoyenne**, et ce, pour rétablir un sentiment d'équité et de justice pour que le simple contrevenant ne soit pas systématiquement vu à la hauteur des « vrais » criminels qui intentionnellement choisissent de ne pas se conformer à la réglementation.
- **Proposer un outil informatique pour une connaissance approfondie des usagers /clients de la douane, qui permette d'anticiper pour mieux maîtriser des risques de déviation comportementale vers la non-conformité** et donc atténuer ces risques par des mesures soft, d'éducation, d'accompagnement, de relations de proximité à la clientèle, qui construisent la confiance entre le secteur public et le secteur privé.
- **Mettre en place des moyens d'appui à la conformité volontaire capitalisant sur les initiatives déjà existantes** au sein de l'administration douanière comme le plan de **divulcation volontaire** ou l'utilisateur peut déclarer et corriger ses erreurs déclaratives a posteriori, mais avant tout contrôle douanier.



- **Mettre en œuvre une politique de lutte contre la fraude** dotée d'un **barème de sanctions** particulièrement dissuasif pour ceux qui persistent dans la voie criminelle mais atténué et différencié pour ceux qui pêchent par erreur, ignorance ou même négligence.
- **Intégrer la conformité volontaire au Plan de Formation annuel de la DGD** avec des modules et cursus dédiés.
- **Développer une politique de Communication interne et externe** sur la conformité volontaire (Foire aux Questions, Site Internet, campagnes de sensibilisation, d'information, de formation)
- **Adapter la Gestion des Ressources Humaines** aux nouvelles structures organisationnelles, description de postes et fiches de compétences
- **Appliquer une politique de gestion du changement** pour une mise en œuvre réussie du cadre de conformité volontaire



LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU CADRE DE CONFORMITE VOLONTAIRE

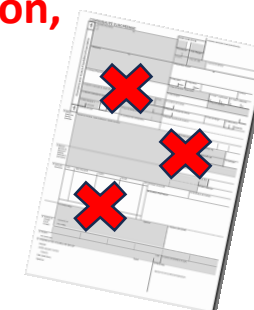


**PRINCIPE No 1 : LA DGD EST INSCRITE DANS LA
DEMARCHE QUALITE**

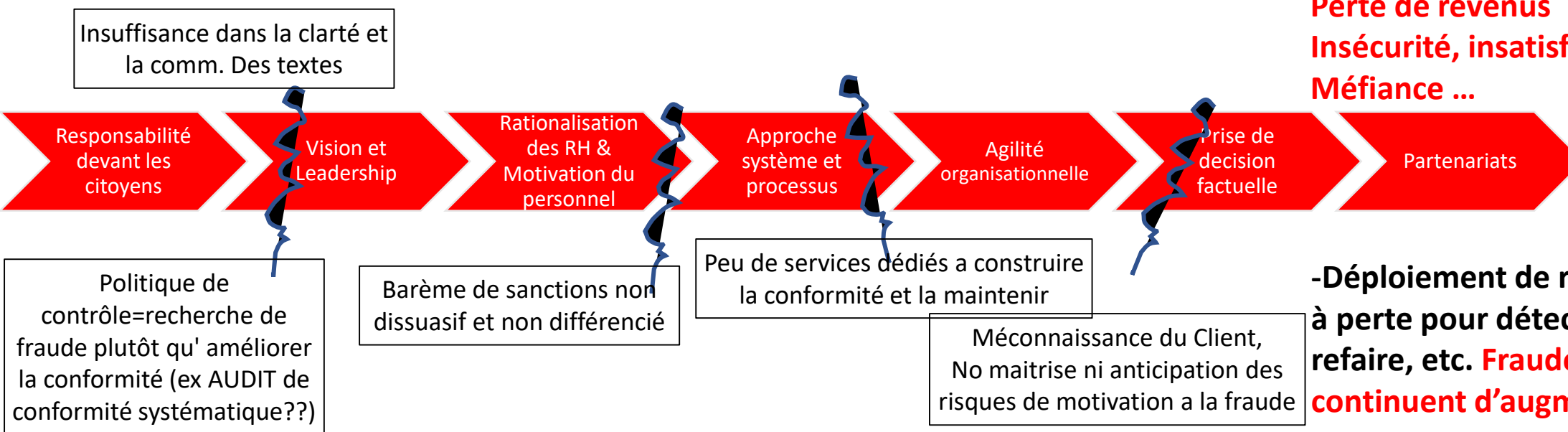


Déclaration en douane

Perte de revenus
Insécurité, insatisfaction,
Méfiance ...



-Déploiement de ressources à perte pour détecter, corriger, refaire, etc. Fraudes et infractions continuent d'augmenter





PRINCIPE No 2 : LA SEGMENTATION DES CLIENTS PAR TYPE DE COMPORTEMENT ET D'APTITUDE ORGANISATIONNELLE A LA CONFORMITE

Stratégie d'analyse de risques de non conformité

Stratégie de Gestion de la conformité basée sur **l'approche Client** (Connaissance, Gestion, Fidélisation/Services, Communication)

Stratégie de traitement de la non conformité

Facteurs d'Influence du comportement de conformité

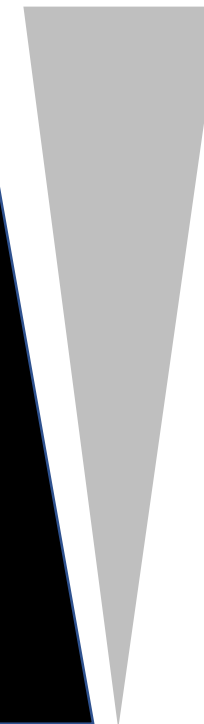
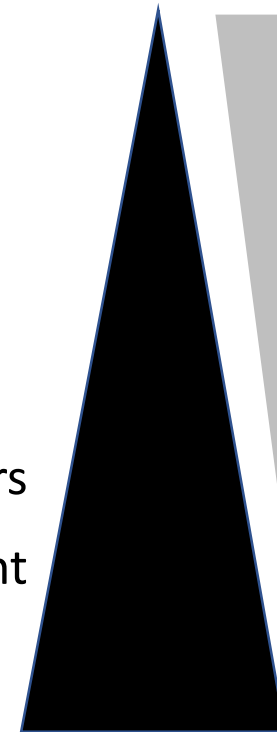
- Segmentation des Clients par type de comportement à la conformité

- Segmentation des sanctions et du traitement de la non conformité

Business
Industrie
Sociologique
Economique
Psychologique



- Ont décidé de ne pas être conformes
- Ne veulent pas sauf s'ils ne peuvent faire autrement
- Essaient mais n'arrivent pas toujours
- Veulent et investissent pour être en conformité



- Pleine force de loi
- Dissuade
- Assiste et encadre
- Facilite

Quelques Exemples de facteurs d'influence et de perception menant à des comportements de Non-Conformité



Equité

l'équité perçue d'un système fiscal est importante, le comportement des contribuables étant influencé par deux perceptions : perception que le système les traite injustement par rapport aux autres, et que le gouvernement ne fait pas assez avec les recettes qu'il perçoit.

Possibilité de non-conformité

facteur explicatif le plus important du comportement de non-conformité.

Différences individuelles

Les personnes qui ne respectent pas les règles ont tendance à être d'un certain genre, âge, origine ethnique, attitude égoïste/altruiste, ont des attitudes positives envers l'évasion fiscale, la fraude, attitude négative au regard de l'autorité fiscale et douanière.

Normes sociales

Si une personne croit que la non-conformité est répandue, elle est beaucoup plus susceptible de ne pas se conformer elle-même. Des études indiquent qu'il est efficace pour réduire les comportements de non-conformité de s'assurer que les contribuables ont une compréhension précise du comportement de conformité des autres.

Insatisfaction à l'égard des autorités fiscales

Il existe une corrélation positive entre la conviction des contribuables que le l'administration fiscale est inefficace ou inutile et la probabilité qu'ils ne respectent pas la loi.

LE MODELE DE CONFORMITE B.I.S.E.P DE L'OCDE



Catégorie de modèle d'influence	Caractéristiques génériques - Facteurs influençant le comportement
<p>B - Profil de l'entreprise</p> <p>Les types d'entreprise, la taille et la structure de l'entreprise (entreprise individuelle, société de personnes, entité juridique, publique ou privée, opérations internationales), l'ancienneté de l'entreprise et la répartition géographique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Structure - entreprise individuelle, partenariat, société, fiducie - Taille et âge de l'entreprise - Le type d'activités qu'elle mène - Focus - local contre international - Ses données financières - l'investissement en capital - Ses intermédiaires commerciaux
<p>I - Industrie</p> <p>Les principaux secteurs d'activité et les caractéristiques significatives des principaux secteurs, notamment la concurrence, les marges bénéficiaires typiques, le niveau de réglementation, les modalités de financement, l'intensité du capital et la propriété internationale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La définition/taille de l'industrie - Les principaux acteurs du secteur - Marges bénéficiaires et Structures de coûts - Réglementation de l'industrie - Modes de travail - Les questions relatives à l'industrie, telles que les niveaux de concurrence, les facteurs saisonniers et les questions d'infrastructure
<p>S - Sociologique</p> <p>Les normes comportementales des groupes représentés dans la population cible qui sont susceptibles d'influencer les comportements de conformité, tels que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation générale et le sens des affaires des propriétaires/exploitants d'entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normes culturelles - les niveaux d'alphabétisation - Origine ethnique - Attitude à l'égard du gouvernement (opinion courante selon laquelle il est acceptable de ne pas payer d'impôts) - Âge, sexe, Niveau d'éducation



E – Economique

l'impact des politiques gouvernementales générales, des conditions économiques, de l'inflation, des taux d'intérêt, des tendances internationales, des dispositions fiscales spécifiques et des taux sur la population cible.

- Investissement
- Taux d'intérêt
- Le système fiscal
- Politiques gouvernementales
- Influence internationale
- Inflation
- Marchés

P – Psychologique

Ce qui motive les comportements de la population cible, comme la peur des régulateurs et le manque de confiance dans le gouvernement, les opinions sur l'administration fiscale et son fonctionnement, le niveau d'esprit d'entreprise et de prise de risque, et les niveaux de conformité.

- Cupidité, risque, peur, confiance (peur de l'autorité)
- Valeurs
- Équité/loyauté
- Possibilité d'évasion



**PRINCIPE No 3 : Approche opérationnelle de
Connaissance et de gestion de la clientèle : Diagnostic
Assurance Qualité en entreprise par la Douane**



- **Un processus fonctionnel d'audit de conformité système des entreprises réalisé par les services de la DGD : les Diagnostiqueurs Assurance Qualité en Entreprise de la douane**
- **Une première évaluation des facteurs clés indispensable du contrôle interne des entreprises à travers un questionnaire de filtrage**
- **Une évaluation détaillée des composantes du contrôle interne des entreprises selon les normes du COSO en relation avec les activités et responsabilités douanières de l'entreprise**
- **Un rapport détaillé des forces et faiblesses organisationnelles de l'entreprise pour garantir une conformité réglementaire systémique et systématique**
- **Des propositions des services de l'administration dédiés à accompagner l'entreprise a une réelle aptitude et motivation a la conformité volontaire, systémique et systématique**

PROCESSUS FONCTIONNEL DU DAQE



Demande individuelle

Campagne de DAQE
(sectorielle, nationale, ciblée..)

Questionnaire de Filtrage

Premier niveau d'évaluation (présence d'éléments
de Contrôle interne clés)

Communication

Questionnaire de Filtrage

Deuxième niveau finale d'évaluation (pertinence
des éléments de Contrôle interne clés)

Communication

Sélection des entreprises
nécessitant un diagnostic
approfondi AQE

Préparation du DAQE par la DGD

Communication

Questionnaire – matrice référentielle d'Assurance
Qualité (auto-évaluation)

DAQE sur site

Questionnaire – matrice référentielle d'Assurance
Qualité (évaluation de la DGD)

Rapport diagnostic (+/-)

Communication

Rapport final et Recommandations

Prise de contact par l'URC

Proposition de services:

- Aide a l'élaboration d'un plan d'actions de mise en œuvre des recommandations
- Accompagnement d'un assistant, charge de clientèle, charge d'affaire
- Services d'information, de conseils, de formation...



PRINCIPE No 4 : Stratégie de gestion et d'analyse des risques englobe la stratégie de conformité volontaire



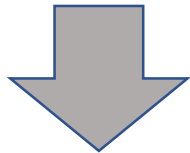
CONTROLE INTERNE ET ASSURANCE QUALITE

QUALITE DES PROCESSUS METIERS

Stratégie de Contrôles et analyse de risques basée sur **les facteurs de la Conformité Volontaire**

ANALYSE DES RISQUES SUR BASE HISTORIQUE, FACTUELLE, STATISTIQUE D'INFRACTIONS PASSES OU ANTICIPEES

ANALYSE DES CAUSES MOTIVATIONNELLES DE NON CONFORMITE



PROCESSUS DE DEDOUANEMENT (en lien avec lois, procédures, organization administrative, ressources Humaines, technologie, les infrastructures...)

On corrige la cause pour que les effets ne se répètent plus



SANCTIONS

EDUCATION

Contrôle Int. et Assu. Qualité



QUALIFICATION



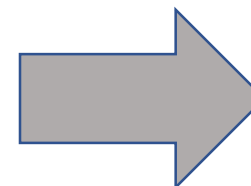
DETECTION

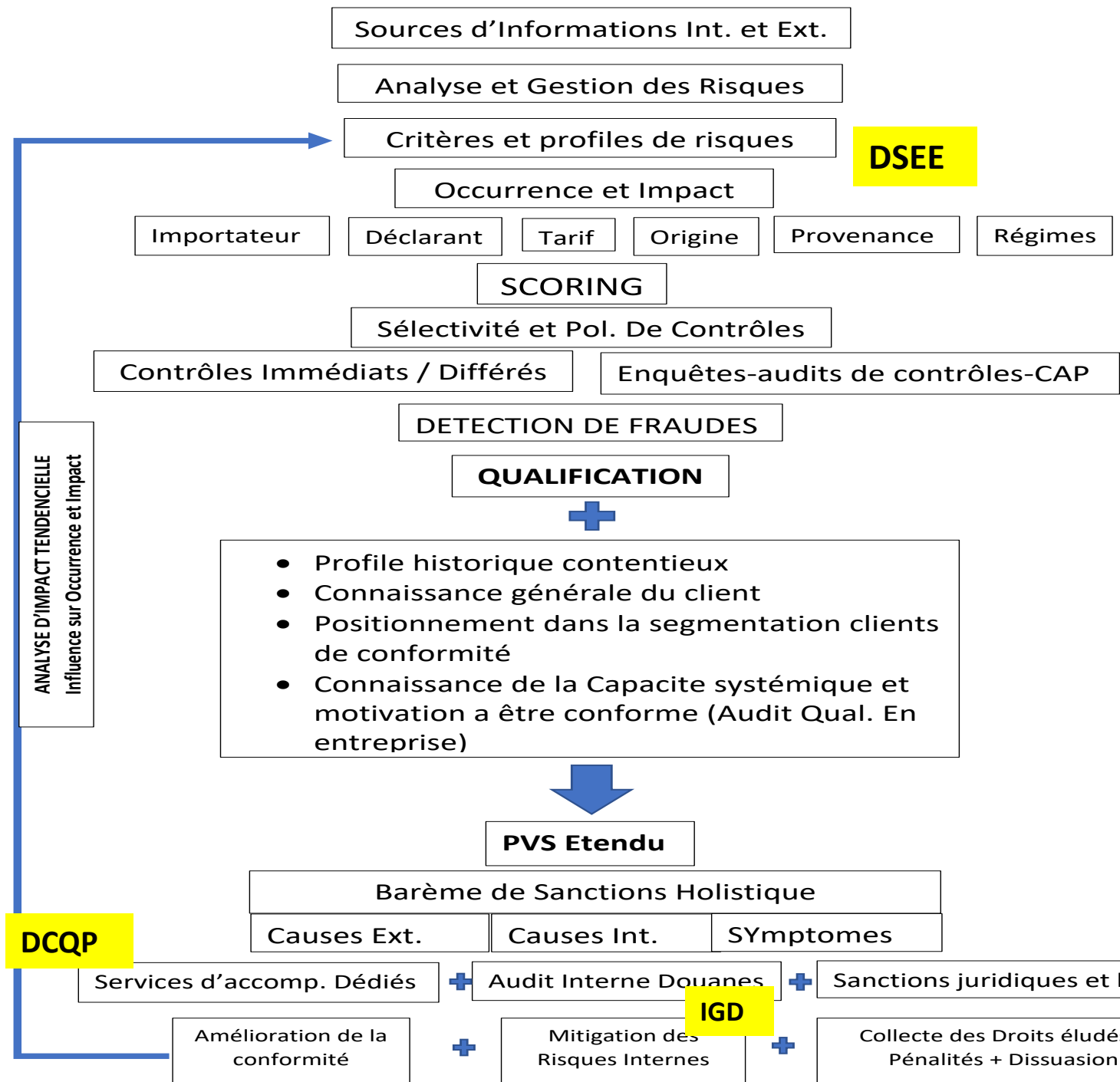


CONTROLES (soupçons)



SELECTIVITE DES CONTROLES







PRINCIPE No 5 : Un système holistique de sanctions et de pénalités nuancé selon la segmentation des clients et qui traite la fraude et ses causes internes et externes

L'infraction est le symptôme d'une insuffisance systémique de l'administration et/ou de l'entreprise : Les 3 dimensions du traitement des infractions

Traitement des effets	1. Qualification de l'infraction et sanctions financières et légales	Barème de sanctions
Traitement des causes	2. Evaluation du positionnement du client selon le degré de capacité et de motivation à la conformité	Mesures d'accompagnement à l'amélioration et au renforcement de la conformité
	3. Analyse de risque interne systémique de l'administration	Revision de la cartographie des risques systémiques de l'administration



**PRINCIPE No 6 : Des indicateurs statistiques
référentiels d'évaluation et de performance de la
conformité volontaire des entreprises**



Une méthodologie documentée pour déterminer et mettre à jour en temps réel:

- **Le niveau de conformité en nombre de déclarations** (global et individuel par entreprise)
- **Le niveau de conformité en D&T** (global et individuel par entreprise)
- **Une catégorisation des importateurs** (dans une première phase le cadre de conformité volontaire ne prend en compte que les importateurs)



INDICATEURS RETENUS

- Evaluation initiale du niveau de conformité des entreprises ivoiriennes à la réglementation

EVALUATION 2022/2023 = 22% en nombre de déclarations

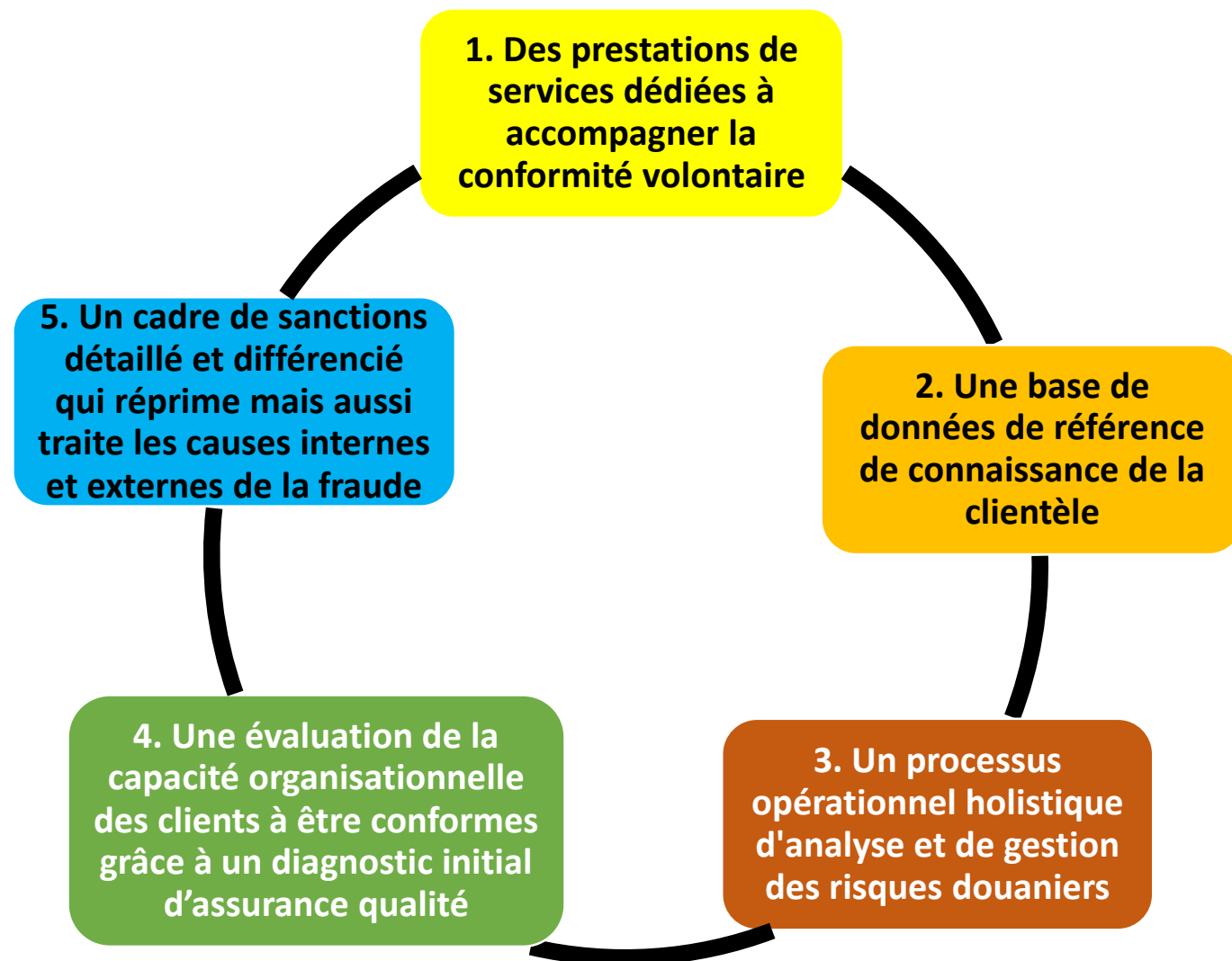
- Evaluation de la proportion des droits et taxes collectés sur les déclarations « conformes » rapportée aux recettes totales collectées sur toutes déclarations

EVALUATION 2022/2023 = 24% des recettes collectées ne nécessitent pas d'intervention/contrôle douaniers

- Catégorisation des entreprises en
 - ✓ Gros importateurs
 - ✓ Moyens importateurs
 - ✓ Petits importateurs
 - ✓ Importateurs occasionnels

Selon 3 critères: nombre de déclarations – contribution aux recettes – valeur des importations

LES 5 PILIERS INTEGRÉS FONCTIONNELS DU CADRE DE CONFORMITÉ VOLONTAIRE





Les Instruments opérationnels du cadre de conformité volontaire

Pour assurer l'accompagnement à la clientèle Pilier 1 :

Une organisation et de nouvelles compétences sont en cours d'intégration dans la structure organisationnelle de la DGD – CI :

- Création de **l'Unité de Gestion de la Relation Client**
- Etude comparative avec les bonnes pratiques internationales

- Catégorisation des entreprises pour des services appropriés à leur dimension

- Des fiches techniques de prestation de service sont développées, à savoir :
 - Conseil en réglementation douanière
 - **Divulgence volontaire**
 - Mécanisme de décisions anticipées
 - Assistance informatique, etc.

Pour gérer la base de données de la Relation Client, un CRM en cours d'acquisition, est l'instrument clef de la connaissance et des clients

Pilier 2 :





Je SAIS que vous subissez la pression d'une concurrence déloyale....

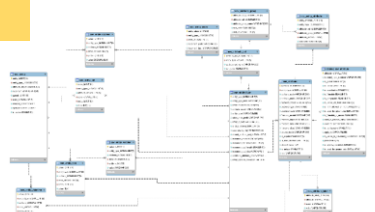
Je SAIS que vous n'étiez pas au courant de la nouvelle réglementation sur

Je SAIS que vous avez de nouveaux projets d'internationalisation....

Je SAIS que vous avez été sanctionné en raison de l'inclusion des redevances dans la valeur

Je SAIS que votre secteur d'activité a évolué et a exercé une pression sur vos marges bénéficiaires.....

Je SAIS, d'après le **diagnostic d'assurance qualité** de votre entreprise, que vous avez des lacunes dans l'organisation de l'assurance qualité pour garantir la conformité systémique....



Infractions douanières, rapports d'enquête, rapports d'audit... bases de données



Unité des relations avec la clientèle



L'administration sanctionne sévèrement les récidivistes

L'administration peut vous accompagner dans la construction et le maintien de votre conformité systémique....

L'administration offre un accès et des informations sur les nouvelles réglementations

L'administration propose des conseillers techniques et réglementaires pour vous conseiller sur les procédures et régimes appropriés à votre stratégie d'entreprise...

L'administration propose des formations sur les techniques douanières (SH, Origine, Valeur, régimes.....).

L'administration désignera un chargé d'affaires ou un gestionnaire de compte comme personne de contact pour toute question....

Pour assurer la convergence entre CCV et Analyse de risque Pilier 3 :

- PVS étendu avec un folio supplémentaire reprenant les profils de connaissance des clients
- Prise en compte de la qualité/segmentation du client en plus des circonstances de l'infraction avant de proposer le traitement du contentieux

Pour assurer un traitement de l'infraction répressif mais également incitatif Pilier 5 :

- Procédure interne ou le PVS étendu une fois établie est déclencheur de 3 actions:
 - Administration du contentieux (pénalités + arrangement transactionnel)
 - Propositions incitatives dédiées à l'accompagnement à la conformité volontaire
 - Mise à jour de la cartographie des risques internes de la douane (démarche Qualité - audit interne)



Les Avantages du Cadre de Conformité Volontaire

L'Etat de Côte d'Ivoire	Douane	secteur privé
<ul style="list-style-type: none"> • Une contribution à la création d'un environnement commercial plus transparent et simplifié, à l'attraction accrue des investissements directs étrangers ; • Une facilitation du commerce régional ; notre pays pourrait être le premier pays de l'Afrique de l'ouest à mettre en œuvre avec succès un tel projet ; • Une contribution à l'amélioration de notre image au plan international. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une amélioration du civisme fiscal-douanier dans l'environnement du commerce transfrontalier ivoirien et donc la réduction du coût de l'incivisme pour le gouvernement, l'économie nationale et la douane ; • Une réduction du nombre des infractions grâce à des réponses sur mesure aux risques d'irrégularités et le traitement anticipatif de leurs causes motivationnelles ; • Une diminution des coûts de la mise en conformité tant pour l'utilisateur que pour l'administration ; • Une collecte de revenus optimale et efficace car volontaire et systémique de la part des entreprises ; • Un climat de confiance rétabli entre l'utilisateur-client et l'administration ; • Un revenu du contentieux douanier plus élevé en ciblant et mobilisant les ressources opérationnelles sur les infractions criminelles ; • Une réduction du nombre d'inspections ; • Une amélioration de la qualité des données. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une amélioration de la réputation de l'entreprise ; • Un appui continu, sur mesure de la part de la douane suivant l'identification des risques d'irrégularités et de leurs causes motivationnelles et organisationnelles; • Une réduction des erreurs et une augmentation de l'efficacité opérationnelle et commerciale de l'entreprise ; • Une diminution des pénalités et charges financières liées au contentieux douanier ; • Un climat de confiance rétabli entre l'utilisateur-client et l'administration ; • Une augmentation du niveau de conformité des entreprises mesurée par la proportion du nombre de déclarations ne nécessitant aucune intervention ni modification de la douane par rapport au nombre total de déclarations.



La condition du succès d'un tel changement profond : la gestion du changement



- **ACCOMPAGNER**
- **ANTICIPER LES RESISTANCES INDUITES PAR CE CHANGEMENT ET LES ATTENUER**
- **FOURNIR UN CADRE POUR GERER LE VOLET HUMAIN DU CHANGEMENT**

***Le changement organisationnel nécessite le
changement individuel***

***Les résultats organisationnels sont le résultat
collectif des changements individuels***



Une méthodologie reconnue pour accompagner ce changement



Une démarche itérative et inclusive de la DGD



Retour sur des étapes clés

Etude comparative avec les bonnes pratiques internationales

Conduite d'une phase pilote



FIN et MERCI