

RÉGION DE L’AFRIQUE DE L’OUEST ET DU CENTRE

FEUILLE DE ROUTE







LEADERSHIP

### Objectif stratégique : Assurer le pilotage du service et créer un environnement propice à l'excellence de l'administration et de son personnel.

**Objectifs opérationnels :**

**I. 1. Gérer efficacement l'administration, ses performances et son amélioration continue.**

**I. 2. Motiver le personnel à se comporter de manière exemplaire.**

**1.3 Améliorer constamment l'environnement socioprofessionnel du personnel.**

**I.4. Améliorer en permanence les relations avec l'ensemble des acteurs de l'administration, notamment la sphère politique.**

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Gérer efficacement l'administration, ses performances et son amélioration continue.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **I.1.1.** Donner une orientation à l'administration en développant sa mission, sa vision et ses valeurs. | L'administration dispose d'une vision, d'une mission et de valeurs connues de l'ensemble du personnel. | 5 |  |  |  |  | Au moins 70 % du personnel adhère à la vision, à la mission et aux valeurs de l'administration. | 5 |  |  |  |  |  |  | L'administration dispose d'une vision, d'une mission et de valeurs qui sont connues de l'ensemble du personnel. |
| **I.1.2**. Établir des principes et des mécanismes pour l'émergence d'idées novatrices et d'initiatives efficaces au sein de l'administration. | L'administration dispose de cadres de consultation interne pour stimuler l'émergence d'idées visant à améliorer le fonctionnement et la performance des services. (Ex : réunions, forums, plates-formes de communication, boîtes à idées, hotline...). | 4 |  |  |  |  | Au moins 70% du personnel de l'administration a la possibilité d'exprimer ses opinions, de faire des commentaires et des propositions pour l'amélioration et la performance du service. | 3 |  |  |  |  |  |  | Le Comité des réformes et de la modernisation (CMR), créé en 2014, a été renforcé et placé sous la responsabilité du département de la gestion des risques d'entreprise, des réformes et de la modernisation et des technologies de l'information.  Le CMR a un calendrier fixe de réunions mensuelles. |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Gérer efficacement l'administration, ses performances et son amélioration continue

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (attente)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **I.1.3.** Établir un cadre interne formel pour identifier les sources potentielles de conflit et prendre les mesures appropriées. | L'administration a mis en place une structure ou des mécanismes appropriés et opérationnels pour anticiper ou gérer efficacement les conflits liés à l'exécution du service. | 4 |  |  |  |  | Au moins 70% du personnel de l'administration a la possibilité d'utiliser les structures ou mécanismes internes mis en place par la douane pour le règlement des litiges liés à l'exécution du service. | 3 |  |  |  |  |  |  | Le système de gestion des performances est en place depuis 2008 et le formulaire d'évaluation a été révisé en 2017.  Mise en œuvre du système d'évaluation révisé. L'automatisation du système a été réalisée en 2018 et est prête à être utilisée en 2019. |
| **I.1.4.** Poursuivre le processus de reprise en main des fonctions douanières externalisées, notamment en ce qui concerne les sociétés d'inspection, conformément à la déclaration de Niamey. **(Ref : TFA Art 10, 5).** | L'administration a mis en place un plan d'action lui permettant de récupérer progressivement les fonctions douanières externalisées. | N/A |  |  |  |  | Au moins 80 % des fonctions douanières sont assurées par l'administration, notamment en ce qui concerne les procédures, le classement tarifaire, l'évaluation et l'origine. | N/A |  |  |  |  |  |  | N/A |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Gérer efficacement l'administration, ses performances et son amélioration continue

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **I.1.5**. Revitaliser la structure en charge du processus de modernisation. | La structure en charge de la réforme (ex : comité de modernisation) est opérationnelle et dispose des moyens nécessaires pour mener à bien sa mission (outils de travail, formation et motivation des membres...). | 5 |  |  |  |  | Le comité de modernisation se réunit au moins quatre (4) fois par an. | 5 |  |  |  |  |  |  | Gestion du risque d'entreprise, réformes et modernisation et département informatique créé en 2018 et dirigé par un directeur.  Création d'une équipe de coordination du projet.  Le CMR est en place et doit se réunir tous les mois. |
| **I.1.6.** Mettre en place des mécanismes visant à promouvoir la responsabilité des gestionnaires et l'obligation de rendre compte. | Des objectifs en matière de qualité et de performance des services sont périodiquement fixés aux gestionnaires de services, qui doivent en rendre compte. | 4 |  |  |  |  | Au moins 60 % des chefs de service sont évalués chaque année par rapport aux objectifs fixés et sur la base de critères de performance bien définis. | 3 |  |  |  |  |  |  | Le système de gestion des performances est en place depuis 2008 et le formulaire d'évaluation a été révisé en 2017.  Mise en œuvre du système d'évaluation révisé. L'automatisation du système a été réalisée en 2018 et est prête à être utilisée en 2019.  1. Mise en œuvre d'une GRH fondée sur les compétences.  2. Formation LMD réalisée en février 2014 et en mars 2018.  3. Enregistrer le personnel sur la plateforme CLICK de l'OMD pour entreprendre.  3. Leadership et gestion  Programme de développement. |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Gérer efficacement l'administration, ses performances et son amélioration continue.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **I.1.7**. Renforcer les capacités organisationnelles et fonctionnelles du point de contact national pour le renforcement des capacités de la **BRRC**. | Un point de contact pour le renforcement des capacités est officiellement désigné conformément au document de stratégie générale sur le rôle des points de contact et a été doté des moyens nécessaires à son efficacité. | 3 |  |  |  |  | Le point de contact joue efficacement son rôle d'interlocuteur et d'agent de changement conformément au document de stratégie générale sur le rôle des points de contact pour le renforcement des capacités **(Joint Assessment Administration/BRRC-AOC).** | 3 |  |  |  |  |  |  | Le bureau est en train d'être renforcé.  D'autres membres du personnel seront ajoutés en tant que points de contact. |
| **I.1.8**. Renforcer les capacités organisationnelles et fonctionnelles du correspondant national du BRLR. | Un correspondant national du RILO a été formellement désigné et a reçu les moyens nécessaires à son efficacité. | 4 |  |  |  |  | Au moins 80 % des informations collectées sur la fraude et la criminalité transfrontalière sont saisies dans le CEN et contribuent de manière significative à la détection des infractions douanières au niveau national. | 3 |  |  |  |  |  |  | Une base de données nationale de renseignements a été mise au point et testée.  Base de données déployée.  Formation du personnel à organiser. |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 1 Remarques** |  | 4.83 |  |  |  |  |  | 4.16 |  |  |  |  |  |  |  |





OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2 : Motiver le personnel à se comporter de manière exemplaire.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **I.2.1.** Mettre en place des stratégies ou des mécanismes pour encourager le personnel à développer ses compétences. | L'administration a établi des principes selon lesquels les certificats complémentaires, les stages, la formation continue, etc. sont pris en compte pour l'évaluation, la promotion, la motivation, etc. du personnel. | 5 |  |  |  |  | Au moins 10 % du personnel a demandé ou bénéficié de cours de formation ou de concours professionnels au cours de l'année pour améliorer ses compétences. | 4 |  |  |  |  |  |  | Les JD sur les compétences sont élaborés et les lacunes sont réévaluées en 2018.  La formation du personnel est assurée en fonction des besoins évalués. (Plus de 30 % du personnel a bénéficié d'une formation)  Politique et procédure de promotion du personnel étant. |
| **I.2.2.** Mettre en place un mécanisme de reconnaissance et de récompense des mérites des départements ou services. | Les performances exemplaires des départements ou services sont identifiées et récompensées périodiquement selon des critères objectifs. | 4 |  |  |  |  | Au moins 50 % du personnel et des services sont satisfaits du mécanisme de reconnaissance et de récompense du mérite mis en place par l'administration. | 4 |  |  |  |  |  |  | Un comité d'attribution des prix et de reconnaissance est en place.  Organisation d'un programme annuel de récompense et de reconnaissance du personnel.  Lettres de félicitations pour des performances exceptionnelles |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 2 Remarques** |  | 4.5 |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Mise en œuvre (Out- put)**  **Indicateurs** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **I.3.1.** Mettre en place des activités socioculturelles au sein de l'administration. | L'administration organise périodiquement des activités socioculturelles (ex : sorties récréatives, activités sportives, journées douanières...) pour le personnel. | 5 |  |  |  |  | Au moins 70% du personnel est satisfait des activités socioculturelles organisées au cours de l'année par l'administration. | 4 |  |  |  |  |  |  | Organisation de la fête annuelle du personnel.  Participation aux sports annuels de la journée des travailleurs.  Revitaliser la célébration de la Journée internationale de la douane. |
| **I.3.2.** Mettre en place un système de solidarité mutuelle au sein de l'administration. | L'Administration a mis en place un mécanisme efficace de solidarité mutuelle (pour les décès, les naissances, les mariages, les prêts...) au profit de son personnel. | 5 |  |  |  |  | Au moins 70 % du personnel est satisfait du mécanisme de bien-être et de solidarité mutuelle. | 5 |  |  |  |  |  |  | Association pour le bien-être du personnel en place depuis 2008  Mise en place d'une caisse de crédit au personnel. |
| **I.3.3.** Fournir au personnel une infrastructure et un équipement adéquats pour la bonne exécution de ses tâches. | L'administration dispose de bâtiments, de bureaux, d'équipements et de matériels adéquats, conformes aux normes de sécurité, d'hygiène et de qualité de service. | 4 |  |  |  |  | Au moins 70 % du personnel est satisfait des installations et des équipements disponibles pour l'accomplissement de ses tâches. | 4 |  |  |  |  |  |  | Amélioration continue des conditions de travail du personnel  Expansion progressive, construction de bureaux, équipement et mobilier budgétisés et fournis annuellement |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **I.3.4.** Mettre en place des mécanismes permettant une prise en charge médicale et sociale adéquate du personnel. | L'Administration a mis en place un système médico-social (par exemple : couverture santé, évacuations médicales, accidents, prêts...) au profit de son personnel. | 5 |  |  |  |  | Au moins 70 % du personnel est satisfait du système de soins médicaux et sociaux. | 5 |  |  |  |  |  |  | Création d'un comité du régime médical  Mise en place d'un régime médical pour le personnel et les personnes à charge |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 3**  **Remarques** |  | 4.75 |  |  |  |  |  | 4.5 |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **I.4.1.** Établir des relations de confiance avec les autorités de contrôle et la sphère politique. | Des cadres ont été mis en place pour une consultation et une collaboration périodiques entre l'administration et son autorité de contrôle. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60 % des propositions ou projets de réforme ou de modernisation lancés par l'administration au cours de l'année sont acceptés et soutenus par l'autorité de contrôle. | 5 |  |  |  |  |  |  | Des relations cordiales existent entre la direction et le MOFEA, le conseil d'administration et l'Office national d'audit.  Réunions mensuelles du conseil d'administration  Rapports mensuels sur les recettes soumis aux autorités de surveillance  Présentation des états financiers et des rapports d'activité annuels à l'APFC de l'Assemblée nationale |
| **I.4.2.** Établir des relations de confiance avec le personnel et les associations de personnel. | Des cadres ont été mis en place pour la consultation périodique et la collaboration entre le personnel, les associations du personnel et l'administration dans la prise de certaines décisions. | 5 |  |  |  |  | Au moins 70 % du personnel et des associations du personnel sont satisfaits de la collaboration avec la hiérarchie de l'administration et de leur niveau d'implication dans la prise de certaines décisions. | 5 |  |  |  |  |  |  | Mise en place des statuts de la GRA Staff Welfare Association (GRASWA)  Le GRASWA bénéficie d'un soutien à la gestion  La GRASWA est représentée aux réunions mensuelles de la direction |
| **I.4.3**. Établir des relations de confiance avec les partenaires de l'administration. | Des cadres ont été institués pour une consultation et une collaboration périodiques entre l'administration et ses partenaires des secteurs public et privé dans la prise de certaines décisions. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60% des partenaires des secteurs public et privé sont satisfaits de leur collaboration avec l'administration et de leur niveau d'implication dans la prise de certaines décisions. | 5 |  |  |  |  |  |  | Partenariat établi avec les parties prenantes : MOFEA, MOTIE, CBG, GPA, Chambre de commerce,  Signature de protocoles d'accord avec des banques commerciales (pour la collecte des recettes) et des institutions publiques (GBoS, FIU, PURA) en vue d'une collaboration et d'un partage d'informations. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **I.4.4.** Mettre en œuvre une stratégie de communication externe pour améliorer en permanence l'image du service. | L'administration dispose d'une stratégie de communication opérationnelle et d'une structure de relations publiques efficace. | 3 |  |  |  |  | Au moins 60 % des citoyens comprennent mieux le fonctionnement de l'administration et ont une meilleure perception des agents des douanes. | 3 |  |  |  |  |  |  | Projet de stratégie de communication  Examen, validation, finalisation et approbation du projet |
| **I.4.5** Élaborer des projets qui répondent aux besoins stratégiques de l'administration, en vue de les présenter aux donateurs/partenaires techniques. | Pour chaque besoin spécifique nécessitant un financement externe, l'administration a des projets à soumettre aux donateurs / partenaires techniques potentiels. | 5 |  |  |  |  | Au moins 50 % des projets proposés par l'administration ont été sélectionnés par les donateurs. | 4 |  |  |  |  |  |  | Projets (ASYCUDA World, projets post réforme TADAT (amélioration de GAMTAXNET, reconstruction du registre des contribuables) ; projets soutenus par la GIZ (TRS, gestion des risques) ; projet soutenu par WACAM (tableau de bord stratégique de l'entreprise), développement des infrastructures. |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 4**  **Remarques** |  | 4.6 |  |  |  |  |  | 4.4 |  |  |  |  |  |  |  |
| **Moyenne / Orientation stratégique 1**  **Remarques** |  | 4.67 |  |  |  |  |  | 3.18 |  |  |  |  |  |  |  |

## GESTION STRATÉGIQUE

### Objectif stratégique : Développer un système de gestion pour améliorer continuellement la performance de l'administration

**Objectifs opérationnels :**

* 1. **Institutionnaliser les activités de planification stratégique au sein de l'administration.**
  2. **Gérer efficacement le processus de réforme et de modernisation pour assurer la performance de l'administration.**

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Institutionnaliser les activités de planification stratégique au sein de l'administration

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **II.1.1.** Réaliser systématiquement une étude diagnostique de l'administration afin d'identifier ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. | Au moins une étude diagnostique est réalisée par an et l'administration dispose d'informations actualisées sur l'évolution du commerce international, la situation sécuritaire et sanitaire au niveau national, ainsi que toute autre information susceptible d'avoir un impact sur l'administration. | 4 |  |  |  |  | Au moins 60% des recommandations pertinentes de l'étude diagnostique de l'année sont prises en compte par l'administration. | 3 |  |  |  |  |  |  | Évaluation de l'actuel plan stratégique de l'entreprise (2015-2019). |
| **II.1.2.** Recueillir et analyser périodiquement des informations sur les besoins actuels et futurs des clients/utilisateurs et des autres parties prenantes. | Au moins une étude d'analyse des besoins des clients/utilisateurs et des parties prenantes est réalisée chaque année et l'administration dispose d'informations actualisées sur leurs préoccupations. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60 % des recommandations pertinentes issues de l'analyse des besoins des clients/utilisateurs et des parties prenantes pour l'année sont prises en compte par l'administration. | 5 |  |  |  |  |  |  | Révision annuelle du plan stratégique de l'entreprise  Rapports trimestriels de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Institutionnaliser les activités de planification stratégique au sein de l'administration

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTA TS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **II.1.3.** Élaborer un plan stratégique pluriannuel pour l'administration sur la base des informations recueillies, y compris les lignes directrices du plan stratégique régional et d'autres orientations pertinentes. | L'administration dispose d'un plan stratégique pluriannuel qui comprend des objectifs à moyen et long terme, des échéances, des résultats escomptés, les sources de financement nécessaires ainsi que toute autre information utile pour une mise en œuvre efficace et efficiente. | 5 |  |  |  |  | L'administration met en œuvre et évalue le plan stratégique au moins une fois par an.  (1) fois par an et l'adapte, si nécessaire, aux contraintes nationales et à l'évolution du commerce international. | 5 |  |  |  |  |  |  | Le plan stratégique de l'entreprise actuel et le plan stratégique de 3rd (2015-2019) prenant fin  Des plans sont en cours pour l'élaboration du plan stratégique d'entreprise de la GRA 4th (2020-2024). |
| **II.1.4.** Mettre en œuvre un plan d'action annuel conformément à la  Le plan stratégique national, les priorités définies et les évolutions de l'environnement de l'administration. | Un plan d'action comprenant les initiatives du plan stratégique à mettre en œuvre pendant l'année en cours est disponible. | 5 |  |  |  |  | L'administration met en œuvre et évalue le plan d'action annuel de l'Union européenne.  au moins quatre (4) fois par an et, si nécessaire, l'adapte aux contraintes nationales et à l'évolution du commerce international. | 5 |  |  |  |  |  |  | Plan opérationnel annuel élaboré et chiffré  Élaboration, mise en œuvre et suivi des plans opérationnels annuels. |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Institutionnaliser les activités de planification stratégique au sein de l'administration

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **II.1.5.** Évaluer systématiquement le processus de réforme et de modernisation. | Au moins quatre (04) fois par an, le comité de modernisation se réunit pour évaluer le niveau de mise en œuvre et les résultats de toutes les actions initiées dans le cadre du processus de réforme ; il prend note des progrès réalisés et des limites et propose des mesures d'ajustement. | 5 |  |  |  |  | Au moins 80 % des actions du plan stratégique national, des projets et des programmes de l'administration prévus pour l'année en cours sont mis en œuvre. | 5 |  |  |  |  |  |  | Mise en œuvre du plan stratégique de l'entreprise  Le plan de mise en œuvre fait l'objet d'un suivi et d'une révision annuelle. |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 1**  **Remarques** |  | 4.8 |  |  |  |  |  | 4.6 |  |  |  |  |  |  |  |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2 : Gérer efficacement le processus de réforme et de modernisation pour assurer la performance de l'administration

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **II.2.1.** Mettre en place des mécanismes pour obtenir l'adhésion du personnel à la stratégie adoptée. | L'administration communique et sensibilise régulièrement le personnel à sa stratégie et à son évolution. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60% du personnel comprend et adhère à la stratégie déployée par la direction de l'administration. | 5 |  |  |  |  |  |  | Le plan d'entreprise a été imprimé et distribué au conseil d'administration et au personnel.  Présentation du plan stratégique lors de l'orientation et de la formation initiale.  Présentation du plan lors de l'élaboration du budget annuel |
| **II.2.2**.Mettre en place au sein de l'administration des mécanismes de mesure de la performance des différents services.... | L'administration a mis en place des mécanismes de mesure de la performance qui précisent, pour chaque service, les résultats mesurables et quantifiables à atteindre. | 4 |  |  |  |  | Au moins 60% des services de l'administration disposent d'un document spécifiant leurs indicateurs de performance et de qualité. | 4 |  |  |  |  |  |  | Aligner les mandats des départements sur le plan stratégique de l'entreprise (2020-2024)  Valider et finaliser les mandats et les objectifs  Révision des mandats des départements |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2 : Gérer efficacement le processus de réforme et de modernisation pour assurer la performance de l'administration



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Mise en œuvre (Out- put)**  **Indicateurs** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **II.2.3** Mettre en place un système de formation pour la gestion quotidienne des performances (Management In- formation System). | L'administration dispose d'un système automatisé opérationnel qui permet aux décideurs de disposer en permanence d'informations pertinentes et actualisées sur les principaux indicateurs de performance et le fonctionnement des services (réalisations,  difficultés, solutions possibles ...). | 4 |  |  |  |  | Au moins 70 % des indicateurs clés de performance et des informations sur les opérations de service sont suivis et traités en continu par le système automatisé mis en place à cet effet (système d'information de gestion). | 4 |  |  |  |  |  |  | SYDONIA utilisé pour les processus et procédures douaniers  GAMTAXNET utilisé pour les processus et procédures fiscaux  Le SIRH utilisé pour la GRH  IFMIS utilisé pour les finances et la comptabilité  Migration d'Asucuda++ vers Asycuda World  Amélioration de GAMTAXNET pour une meilleure administration fiscale  Classification économique des contribuables dans le GAMTAXNET  Migration d'Epicor 9 vers Epicor 10  et rendre opérationnelle la gestion des actifs du SIGIF  Le tableau de bord des entreprises est en cours d'élaboration. |
| **II.2.4.** Mettre en place un système de communication interne qui favorise le flux d'informations de la direction générale vers les services et vice versa. | L'administration dispose d'un système de communication interne, comprenant des mécanismes structurés (par exemple : courrier électronique, intranet, Internet, SMS, etc.  où le personnel a accès à des informations sur les questions de service et où les gestionnaires reçoivent également des informations des services. | 4 |  |  |  |  | Au moins 80 % des informations relatives aux services sont diffusées par le biais de mécanismes structurés (par exemple : courrier électronique, intranet, internet, SMS, etc.  ...). | 4 |  |  |  |  |  |  | Institutionnalisation des structures de gouvernance (conseil d'administration, direction générale, cadres supérieurs et réunions départementales)  Élaborer une stratégie de communication pour la continuité des activités  Mettre en œuvre la stratégie  Améliorer et entretenir le site de reprise après sinistre |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2 : Gérer efficacement le processus de réforme et de modernisation pour assurer la performance de l'administration

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **II.2.5.** Élaborer un plan directeur pour la reprise rapide du fonctionnement de l'administration après une catastrophe (guerre, incendie, épidémies, catastrophes naturelles, etc.) | Un plan directeur pour le rétablissement rapide du fonctionnement de l'administration après une catastrophe est disponible et prêt à être utilisé, et une simulation est effectuée au moins une fois par an. | 4 |  |  |  |  | Au moins 80 % des services sont susceptibles de fonctionner en temps utile pour assurer la continuité du système après un sinistre. | 4 |  |  |  |  |  |  | Planifier l'élaboration d'un plan de continuité des activités  Élaborer une stratégie de continuité des activités de l'entreprise  Mettre en œuvre la stratégie  Améliorer et entretenir le site de reprise après sinistre |
| **II.2.6.** Élaborer une politique de sécurité informatique. | Une politique de sécurité informatique est disponible et régulièrement non actualisée. | 5 |  |  |  |  | Le système informatique de l'administration est protégé contre toute intrusion malveillante interne ou externe. | 5 |  |  |  |  |  |  | Mise en place d'une politique en matière de TIC et intégration des questions de sécurité dans cette politique |
| **II.2.7.** Réaliser périodiquement des enquêtes d'opinion sur le niveau de satisfaction des clients à l'égard des services de l'administration douanière. | Les résultats des enquêtes d'opinion auprès des clients/utilisateurs sont disponibles et des mesures sont prises pour améliorer en permanence leur niveau de satisfaction. | 5 |  |  |  |  | Au moins 70 % des clients/utilisateurs sont satisfaits de la qualité des services douaniers. | 5 |  |  |  |  |  |  | Étude sur la prestation et la perception des services réalisée tous les trois ans  La prochaine étude est prévue pour 2019 |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2 : Gérer efficacement le processus de réforme et de modernisation pour assurer la performance de l'administration

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | | **CONTRAINTES** | | | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** | |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | | **Interne** | | **Externe** | |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |  | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |  | |  | |  | |
| **II.2.8.** évaluer périodiquement le niveau de satisfaction du personnel à l'égard du fonctionnement de l'administration. | Les résultats des enquêtes de satisfaction du personnel sont disponibles et des mesures sont prises pour améliorer en permanence leur niveau de satisfaction. | 3 |  |  |  |  | Au moins 60% du personnel est satisfait de l'organisation et du fonctionnement de l'administration. | 3 |  |  |  |  |  | |  | | Enquête de satisfaction du personnel réalisée en 2017  Moins de 60% ont exprimé leur satisfaction | |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 2**  **Remarques** |  | 4.25 |  |  |  |  |  | 4.25 |  |  |  |  |  | |  | |  | |
| **Moyenne / Orientation stratégique 2**  **Remarques** |  | 4.52 |  |  |  |  |  | 4.43 |  |  |  |  |  | |  | |  | |

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Objectif stratégique : mettre en place une gestion efficace des ressources humaines afin d'optimiser les performances de l'administration.

**Objectifs opérationnels :**

**III.1Assurer une gestion efficace de la main-d'œuvre, des emplois et des compétences.**

* 1. **Assurer la professionnalisation du personnel douanier et le développement continu de ses compétences.**
  2. **Renforcer l'intégrité, l'éthique et la bonne gouvernance au sein de l'administration.**

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Assurer une gestion efficace de la main-d'œuvre, des emplois et des compétences

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Mise en œuvre (Out- put)**  **Indicateurs** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.1.1.** Élaborer et adopter une stratégie de gestion des ressources humaines (GRH) fondée sur les compétences. | L'administration met en œuvre, de manière efficace et efficiente, une stratégie de gestion des ressources humaines qui comprend un calendrier, les résultats escomptés, les sources de financement nécessaires ainsi que toute autre information utile. | 5 |  |  |  |  | L'administration évalue au moins deux (2) fois par an sa stratégie de GRH et l'adapte à l'évolution de ses besoins. | 5 |  |  |  |  |  |  | Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie en matière de ressources humaines  Mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines fondée sur les compétences |
| **III.1.2.** Développer et adopter des outils de gestion des ressources humaines (GRH) basés sur les compétences, y compris :   * Un catalogue des emplois * Un catalogue de compétences * Un dictionnaire des compétences * Description des emplois * Etc. | L'administration utilise un catalogue des emplois, un catalogue des compétences, un catalogue des compétences.  le dictionnaire et les descriptions de poste, ainsi que d'autres outils recommandés par l'OMD, afin de gérer efficacement ses ressources humaines | 5 |  |  |  |  | Au moins 80 % des outils de GRH basés sur les compétences recommandés par l'OMD sont utilisés au sein de l'administration pour gérer efficacement ses ressources humaines. | 4 |  |  |  |  |  |  | Mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines fondée sur les compétences  Compétences Outils de GRH développés et utilisés |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Assurer une gestion efficace de la main-d'œuvre, des emplois et des compétences

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.1.3.** Recueillir périodiquement, en collaboration avec tous les services, les besoins en ressources humaines de l'administration, conformément à l'approche par les compétences. | Les besoins en ressources humaines des services sont identifiés chaque année, sur la base de l'approche par les compétences et, selon leur pertinence, pris en compte dans le fonctionnement de l'administration. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60 % des besoins prioritaires en matière de GRH pour l'année sont pris en compte par le Conseil d'administration.  Administration. | 4 |  |  |  |  |  |  | Exercice de planification du personnel basé sur les mandats des départements/unités  Élaboration du plan de dotation (2017-2019) |
| **III.1.4.** Élaborer un plan pluriannuel de recrutement du personnel sur la base des besoins identifiés et de l'approche par les compétences. | L'administration dispose d'un plan de recrutement actualisé en fonction des besoins des services, y compris le nombre et le profil (qualité, compétence, qualification...) du personnel à recruter. | 4 |  |  |  |  | Le plan de recrutement pluriannuel est mis à jour au moins une fois par an en fonction des besoins réels de l'administration. | 4 |  |  |  |  |  |  | Recrutement annuel effectué sur la base du plan de recrutement et des postes vacants résultant de l'attrition. |





OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : Assurer une gestion efficace de la main-d'œuvre, des emplois et des compétences

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.1.5.** Mettre en place un système de formation basé sur les compétences  la sélection et le recrutement du personnel. | L'administration utilise des critères de compétence pour recruter ou intervenir dans la sélection de son personnel. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60% des besoins de l'administration en personnel (nombre et qualité) pour l'année sont satisfaits sur la base de l'approche par les compétences. | 5 |  |  |  |  |  |  | Catalogue des emplois élaboré et mis à jour (2018)  Développement de JD de compétences pour chaque poste  Élaboration et mise en œuvre d'une politique et de procédures de recrutement |
| **III.1.6.** Mettre en place un système de mobilité du personnel basé sur des critères objectifs et transparents. | Les affectations et les transferts aux différents postes se font de manière transparente sur la base de critères objectifs connus de tous. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60% du personnel est satisfait du mécanisme de mobilité du personnel (équité, transparence, objectivité) mis en place par l'administration. | 4 |  |  |  |  |  |  | Élaboration et mise en œuvre de la politique et des procédures relatives aux affectations et aux mutations du personnel (2018) |
| **III.1.7.** Mettre en place un système de gestion des performances du personnel basé sur les compétences. | L'administration dispose d'un système de gestion des performances du personnel et des rapports d'évaluation annuels sont disponibles. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60 % du personnel de l'administration a été évalué au cours de l'année afin de mesurer ses performances. | 4 |  |  |  |  |  |  | Élaboration d'un cadre de compétences et d'un dictionnaire  Développement de JD de compétences pour chaque poste  Évaluation des compétences du personnel et détermination des niveaux de compétence  Système d'évaluation du personnel Automatisé |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.1.8.** Mettre en place un système de récompense et de motivation du personnel basé sur les performances et les compétences. | L'administration dispose d'un mécanisme permettant d'identifier et de récompenser les actes de bravoure, les comportements exemplaires, les attitudes honorables, etc. de son personnel. | 4 |  |  |  |  | Au moins 60% du personnel est satisfait du mécanisme de récompense du personnel méritant (équité, transparence, objectivité) mis en place par l'administration. | 3 |  |  |  |  |  |  | Planifier l'élaboration d'un mécanisme de récompense et de motivation du personnel |
| **III.1.9.** Informatiser les processus de GRH, y compris :   * Les processus administratifs de la GRH (paie, demande de congé, suivi de carrière...) ; * Gestion des performances ; | Le recrutement, la gestion des carrières, la gestion des performances ainsi que tous les autres processus administratifs des RH sont gérés par une application informatique. | 5 |  |  |  |  | Au moins 80 % des processus de GRH sont informatisés. | 5 |  |  |  |  |  |  | Développement du SIRH (2015)  - Quitter le portail  - Système d'évaluation des performances  Développement d'une base de données d'évaluation des compétences (2016)  Système de gestion des documents d'entreprise |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.1.10.** Réaliser et présenter au gouvernement une étude démontrant la nécessité pour l'administration douanière de s'approprier le processus de recrutement de son personnel. | Un document de synthèse sur la nécessité pour les douanes de prendre en charge le processus de recrutement de leur personnel a été transmis au gouvernement. | N/A |  |  |  |  | L'administration assure elle-même au moins 60 % des fonctions liées au processus de recrutement de son personnel. | N/A |  |  |  |  |  |  | N/A (la GRA est entièrement responsable du recrutement du personnel) |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 1**  **Remarques** |  | 4.77 |  |  |  |  |  | 4.22 |  |  |  |  |  |  |  |





|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Mise en œuvre (Out- put)**  **Indicateurs** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.2.1.** Identifier les besoins de l'administration en matière de formation initiale et continue en utilisant l'approche par les compétences. | Les besoins en formation initiale et continue ont été identifiés et sont constamment mis à jour en fonction des changements au sein du service et des évolutions du commerce international. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60% des besoins prioritaires de formation initiale et continue de l'année sont pris en compte par l'administration. | 5 |  |  |  |  |  |  | Élaboration d'une politique et de procédures de formation du personnel  Élaboration et mise en œuvre du plan de formation annuel de l'entreprise  Formation des formateurs pour plus de 25 membres du personnel |
| **III.2.2.** Développer une stratégie de formation initiale basée sur les compétences et répondant aux besoins de l'administration. | L'administration dispose d'une stratégie de formation initiale qui est périodiquement mise à jour pour tenir compte des changements au sein du service et des changements dans le commerce international. | 5 |  |  |  |  | Au moins 90 % du personnel nouvellement recruté reçoit une formation initiale de qualité conforme aux normes internationales. | 3 |  |  |  |  |  |  | Stratégie de formation élaborée et approuvée par le conseil d'administration  Une formation d'initiation a été mise en place pour les nouvelles recrues  Personnel enregistré sur la plateforme CLIKC de l'OMD |
| **III.2.3.** Développer une stratégie de formation continue basée sur les compétences et répondant aux besoins de l'administration. | L'administration dispose d'une stratégie de formation continue qui est périodiquement mise à jour pour tenir compte des changements au sein du service et des changements dans le commerce international. | 5 |  |  |  |  | Au moins 10 % du personnel déjà en service reçoit chaque année une formation continue de qualité.  une formation conforme aux normes internationales. | 5 |  |  |  |  |  |  | Élaboration et mise en œuvre du plan de formation annuel  Formations professionnelles offertes au personnel  Formations académiques dispensées au personnel  Le personnel est parrainé pour entreprendre des programmes de formation à court terme au niveau local et à l'étranger.  Soutien au personnel pour qu'il participe à des ateliers, des séminaires et des stages |





|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.2.4.** Mettre en place des mécanismes internes pour guider et aider les nouvelles recrues. | L'administration a mis en place des mécanismes internes pour guider et aider les nouvelles recrues, y compris le mentorat, le coaching individuel et le conseil individuel. | 4 |  |  |  |  | Au moins 80 % des nouvelles recrues bénéficient d'une formation personnalisée.  suivi. | 3 |  |  |  |  |  |  | Le personnel (de manière informelle) est coaché, encadré et conseillé  Mécanisme à développer et à intégrer formellement dans le programme de formation initiale |
| **III.2.5.** Élaborer une stratégie de formation comprenant l'utilisation  l'apprentissage en ligne. | L'administration dispose d'une stratégie de formation qui intègre l'utilisation d'outils informatiques pour l'apprentissage, en particulier l'application d'apprentissage électronique de l'OMD. | 5 |  |  |  |  | Au moins 60% des modules utilisés pour la formation initiale et continue du personnel de l'administration sont intégrés dans des outils informatiques, notamment l'OMD.  L'apprentissage en ligne. | 3 |  |  |  |  |  |  | Élaboration d'une stratégie de formation (avec une composante d'apprentissage en ligne). |
| **III.2.6.** Élaborer et mettre en œuvre un programme de développement de la gestion, en particulier dans le domaine du leadership et de la gestion stratégique. | L'administration dispose d'un programme de développement du leadership et de la gestion pour son personnel. | 4 |  |  |  |  | Au moins 10 % du personnel d'encadrement supérieur bénéficient d'une  une formation de remise à niveau pour actualiser et améliorer leurs connaissances en matière de leadership et de gestion stratégique. | 4 |  |  |  |  |  |  | Programmes de développement du management intégrés dans la stratégie de formation |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.2.7**. Développer et renforcer en permanence le pool de formateurs de l'administration. | L'administration dispose d'un pool de formateurs et renforce leurs capacités en permanence, afin de mettre à jour et d'améliorer leurs connaissances dans leurs domaines d'expertise, notamment en matière de pédagogie et d'ingénierie de la formation. | 5 |  |  |  |  | Au moins 50 % des formateurs de l'administration reçoivent  formation de remise à niveau par an | 4 |  |  |  |  |  |  | Le recyclage des formateurs fait partie de la stratégie de formation. |
| **III.2.8.** Développer des outils et des mécanismes pour évaluer systématiquement toutes les formations  activités. | L'administration a développé des outils et des mécanismes d'évaluation des activités de formation | 5 |  |  |  |  | Au moins 80 % des activités de formation sont systématiquement évaluées chaque année et sont ajustées en fonction des limites observées. | 5 |  |  |  |  |  |  | Évaluation et analyse d'impact des programmes de formation intégrés dans la stratégie de formation |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.2.9.** Renforcer périodiquement les capacités du personnel du département RH dans leur domaine d'expertise. | L'administration a mis en place un programme de renforcement des capacités pour son personnel chargé de la gestion des ressources humaines, afin d'actualiser et d'améliorer en permanence ses connaissances dans ses domaines d'expertise. | 5 |  |  |  |  | Au moins 10 % du personnel en charge des ressources humaines de l'administration reçoivent une formation en gestion des ressources humaines.  une formation de remise à niveau chaque année. | 5 |  |  |  |  |  |  | Dans le cadre du plan de formation, des formations spécialisées seront organisées pour le personnel des ressources humaines. |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 2**  **Remarques** |  | 4.77 |  |  |  |  |  | 4.11 |  |  |  |  |  |  |  |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **9** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.3.1.** Mettre à la disposition des services chargés du contrôle et de l'audit interne les moyens réglementaires, humains, matériels et financiers nécessaires à l'accomplissement efficace de leur mission. | Au moins 30 % des services de l'administration font l'objet d'un audit ou d'un contrôle par an. | 5 |  |  |  |  | Au moins 30 % des services de l'administration font l'objet d'un audit ou d'un contrôle annuel. | 4 |  |  |  |  |  |  | Manuel d'audit approuvé (2016)  Plan de travail annuel d'audit approuvé  Audit de diverses activités, systèmes, processus et procédures du département, normes de conformité avec les politiques. |
| **III.3.2.** Développer un code de bonne conduite au sein de l'administration incluant les attitudes à adopter pendant et en dehors des heures de service, ainsi que les sanctions associées aux comportements déviants. | L'administration dispose d'un code de bonne conduite connu et respecté par l'ensemble du personnel. | 5 |  |  |  |  | Réduction d'au moins 20 % par an du nombre de plaintes contre les agents des douanes et les services douaniers. | 4 |  |  |  |  |  |  | Code de conduite (1ère version) élaboré en 2008  Code de conduite révisé en 2018 (version 3 )nd  Code de conduite appliqué aux questions disciplinaires |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **III.3.3**. Mettre en place un programme de promotion de l'intégrité et de la bonne gouvernance. | Le personnel des douanes bénéficie chaque année d'un programme de promotion de l'intégrité et de la bonne gouvernance. | 4 |  |  |  |  | Au moins 60 % des clients/utilisateurs sont satisfaits du comportement des agents des douanes | 4 |  |  |  |  |  |  | Le module sur l'intégrité fait partie de la formation d'initiation à la douane  Soutien au personnel pour qu'il participe aux formations/ateliers locaux et régionaux sur l'intégrité |
| **III.3.4.** Mettre en place des procédures ou des mécanismes par lesquels les clients/utilisateurs peuvent signaler, en toute sécurité, les dysfonctionnements du service et les manquements aux règles d'éthique et de bonne gouvernance. | L'Administration a mis en place des procédures ou des mécanismes permettant aux clients/utilisateurs de dénoncer, sans crainte aucune, les dysfonctionnements du service et les manquements aux règles d'éthique et de bonne gouvernance. (Ex. hotline gratuite, boîte à idées, email, internet, sms, etc.) | 5 |  |  |  |  | Au moins 60% des clients/utilisateurs sont satisfaits du mécanisme mis en place par les douanes leur permettant de dénoncer sans crainte les dysfonctionnements du service. | 4 |  |  |  |  |  |  | Boîtes à suggestions situées dans les différents bureaux de la GRA |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 3**  **Remarques** |  | 4.75 |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **Moyenne / Orientation stratégique 3**  **Remarques** |  | 4.76 |  |  |  |  |  | 4.11 |  |  |  |  |  |  |  |



# PARTENARIAT

### Objectif stratégique : Développer des relations de coopération et de partenariat durables avec toutes les parties prenantes de l'administration douanière.

**Objectifs opérationnels :**

* 1. **Renforcer la coopération stratégique avec d'autres administrations douanières ;**
  2. **Renforcer les partenariats stratégiques avec le secteur privé ;**
  3. **Renforcer la coopération stratégique avec d'autres agences gouvernementales nationales qui ont des missions liées aux douanes.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **IV.1.1.** Mettre en place un mécanisme de collaboration administrative mutuelle avec les administrations douanières des pays voisins, notamment dans le cadre d'une gestion coordonnée des frontières. **(Ref : TFA Art 8, 2)** | L'administration coordonne la gestion de ses frontières par le biais d'initiatives conjointes avec toutes les administrations douanières des pays voisins. | 4 |  |  |  |  | Au moins 50 % des opérations douanières aux frontières sont gérées conjointement par l'administration et toutes les administrations douanières des pays voisins. | 4 |  |  |  |  |  |  | Signature d'un protocole d'accord entre la GRA et l'administration des douanes sénégalaises  -Échange de données  - consultation  Réunions bilatérales annuelles avec l'administration douanière du Sénégal  Plan pour un poste de douane commun avec les douanes sénégalaises en cours d'élaboration |
| **IV.1.2**. Mettre en place un mécanisme de collaboration administrative mutuelle avec les administrations douanières des pays d'importation, d'exportation et de transit des marchandises, notamment dans le cadre du partage d'informations, de l'échange de données, de la lutte contre la fraude et la criminalité organisée transfrontalière... | L'administration entretient des relations de collaboration et de partage d'informations avec les administrations douanières des pays importateurs, exportateurs et de transit. | 4 |  |  |  |  | L'échange d'informations est effectif avec au moins 50 % des administrations douanières des pays d'importation, d'exportation et de transit des marchandises. | 3 |  |  |  |  |  |  | Mise en place d'une plateforme CEN pour l'échange de renseignements  Mettre en œuvre le projet ALISA/PACIR sur l'interconnectivité des systèmes douaniers dans la région de la CEDEAO.  Développement d'un manifeste commun pour le commerce de réexportation entre la Gambie et le Sénégal en cours. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **IV.1.3.** Mettre en place un mécanisme de partage d'expériences et de bonnes pratiques avec d'autres administrations douanières de la région, en particulier dans le cadre du programme régional d'encadrement BRRC-AOC. | L'administration a nommé une personne ou créé une structure (par exemple, un point de contact) pour identifier les bonnes pratiques dans la région afin d'améliorer son organisation, son fonctionnement et ses performances. | 4 |  |  |  |  | Au cours de l'année, l'administration a identifié au moins une expérience ou une meilleure pratique avec d'autres administrations de la région qui peut aider à améliorer son organisation, son fonctionnement et sa performance (benchmarking, bench learning). | 4 |  |  |  |  |  |  | La GRA participe aux ateliers, réunions et programmes de formation régionaux de la BRRC-AOC.  La GRA entreprend des programmes d'évaluation comparative dans d'autres administrations douanières. |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 1**  **Remarques** |  | 4.0 |  |  |  |  |  | 3.67 |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **IV.2.1.** Mettre en place des plates-formes communes permanentes entre la douane et le secteur privé pour la consultation sur le respect des réglementations, la qualité des procédures, la lutte contre la fraude et la promotion de l'intégrité et de la bonne gouvernance. | L'administration et le secteur privé ont mis en place un cadre commun de consultation sur le respect des réglementations, la qualité des procédures, la lutte contre la fraude et la promotion de l'éthique et de la bonne gouvernance. | 5 |  |  |  |  | L'administration douanière et les différentes associations du secteur privé (importateurs, exportateurs, transitaires, destinataires, transporteurs, transitaires et autres acteurs de la chaîne logistique nationale) se consultent au moins une fois par an sur des questions d'intérêt commun. | 5 |  |  |  |  |  |  | Composition du comité national de facilitation des échanges  Réunions mensuelles du comité national de facilitation des échanges pour examiner les questions relatives à la facilitation des échanges.  Des émissions radiophoniques hebdomadaires et des réunions publiques périodiques sur les questions fiscales et douanières.  Formation spéciale des agents de dédouanement et des transitaires sur les systèmes douaniers, les tarifs, les procédures et les processus. |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2 : **Renforcer les partenariats stratégiques avec le secteur privé**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **IV.2.2.** Mettre en place des mécanismes permettant aux utilisateurs et aux autres parties intéressées de formuler, dans des délais appropriés, des avis et des commentaires sur l'introduction ou la modification des lois et règlements d'application générale relatifs aux procédures et régimes douaniers avant leur entrée en vigueur.  **(Réf. : TFA Art 2, 1)** | L'administration a mis en place des mécanismes permettant aux clients/utilisateurs et aux autres parties prenantes de fournir en temps utile des contributions et des commentaires appropriés sur l'introduction ou la modification de lois et de règlements. | 4 |  |  |  |  | Au moins 60 % des lois et règlements concernant les clients/utilisateurs, relatifs aux procédures et régimes douaniers promulgués au cours de l'année par l'administration, ont été soumis aux parties intéressées pour qu'elles y apportent leurs commentaires avant leur entrée en vigueur. | 3 |  |  |  |  |  |  | Validation nationale des lois, règlements et amendements relatifs aux procédures et régimes douaniers avant ratification.  Communiqués de presse et avis publics sur les modifications, les lois, les règlements, les procédures et les régimes dans les médias imprimés et électroniques. |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2 : **Renforcer les partenariats stratégiques avec le secteur privé**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **IV.2.3.** Mettre en place un mécanisme permettant à l'administration douanière de recevoir et de traiter de manière équitable les recours formés par les clients/utilisateurs contre les décisions rendues par ses services.  **(Réf. : TFA Art 4, 1))** | L'administration a mis en place une structure ou un mécanisme de recours permettant à tous les clients/utilisateurs de contester les décisions prises par les douanes. | 4 |  |  |  |  | Au moins 60 % des clients/usagers ou de leurs associations sont satisfaits du mécanisme de recours et de la qualité des décisions prises par l'administration. | 3 |  |  |  |  |  | Un nouveau président du tribunal doit être nommé. Les clients n'utilisent pas le système de recours. | Le tribunal des impôts et des douanes a été créé en 2012 |
| **IV.2.4.** Établir des cadres pour  valoriser et motiver les clients/utilisateurs et les autres partenaires de l'administration douanière. | L'administration dispose d'un cadre formel pour identifier et récompenser les clients/utilisateurs et autres partenaires méritants. | 5 |  |  |  |  | Au moins une fois par an, l'administration douanière reconnaît et récompense officiellement le mérite des parties prenantes (importateurs, exportateurs, manutentionnaires, destinataires, transporteurs, transitaires et autres acteurs de la chaîne logistique nationale) qui se sont distinguées par des actes et une conformité exemplaires. | 5 |  |  |  |  |  |  | Organiser des réunions avec le comité des agents de dédouanement et des transitaires  Certification des agents de compensation et des transitaires  Cérémonie annuelle de remise de prix et de reconnaissance aux contribuables  Améliorer et entretenir le centre DTI |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 2 Remarques** |  | 4.5 |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3 : **Renforcer la coopération stratégique avec d'autres agences gouvernementales nationales ayant des missions liées aux douanes**



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **IV.3.1.** Améliorer les mécanismes de consultation, d'échange d'informations et de collaboration avec d'autres agences gouvernementales nationales aux frontières dans le cadre de la gestion coordonnée des frontières (police, gendarmerie, immigration, forêts, armée....).  **(Réf. : TFA Art 8 1)** | Aux différentes frontières où elle est présente, l'administration des douanes coordonne ses procédures  et échange des informations avec les autres administrations nationales de la défense et de la sécurité publiques, afin d'améliorer l'efficacité des contrôles et de faciliter les échanges. | 4 |  |  |  |  | L'administration douanière et les autres administrations publiques nationales aux frontières se réunissent au moins une fois par trimestre pour coordonner leurs activités et échanger des informations dans le cadre de la lutte contre la fraude et la criminalité transfrontalière. | 4 |  |  |  |  |  |  | Coordination de la gestion conjointe des frontières avec les forces sœurs |
| **IV.3.2.** Améliorer les mécanismes de consultation et d'échange d'informations avec les administrations publiques nationales compétentes en matière de perception de l'impôt (ex : administration fiscale, Trésor, finances). | L'administration des douanes coordonne ses procédures et ses informations avec d'autres administrations publiques nationales dotées de pouvoirs fiscaux, afin de rendre les contrôles plus efficaces et de faciliter les échanges. | 5 |  |  |  |  | L'administration douanière et les autres administrations fiscales nationales se réunissent au moins deux (2) fois par an pour coordonner leurs activités et échanger des informations dans le cadre de la lutte contre la fraude. | 4 |  |  |  |  |  |  | Participer à la mise en œuvre des activités du système IFMIS.  Migration d'EPICOR 9 vers EPICOR 10 en cours  Participer aux différents comités de gestion et de réforme des finances publiques du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.  Protocole d'accord avec le Bureau des statistiques de Gambie, la CRF et la PURA pour l'échange d'informations. |



OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3 : **Renforcer la coopération stratégique avec d'autres agences gouvernementales nationales ayant des missions liées aux douanes**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **IV.3.3.** Améliorer les mécanismes de consultation et d'échange d'informations avec les administrations nationales chargées de la santé, de l'hygiène et de la protection de l'environnement. | L'administration des douanes coordonne ses procédures et ses informations avec les administrations nationales chargées de la santé publique, de l'hygiène et de la protection de l'environnement, afin de protéger la société et l'environnement. | 5 |  |  |  |  | L'administration des douanes et les autres administrations nationales chargées de la santé publique, de la santé publique et de la protection de l'environnement se réunissent au moins une fois par an pour coordonner leurs activités et échanger des informations dans le domaine de l'application de la loi et de la protection de la société. | 4 |  |  |  |  |  |  | Mener des opérations conjointes aux frontières avec les agences sœurs de l’Autorité de sécurité et de qualité des aliments, de l’Agence nationale de l’environnement et de l’Agence Sanitaire & Phytosanitaire en matière de santé, d'hygiène et de protection de l'environnement. |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3 : **Renforcer la coopération stratégique avec d'autres agences gouvernementales nationales ayant des missions liées aux douanes.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **IV.3.4.** . Etablir un cadre de collaboration avec d'autres administrations nationales ayant des missions liées à la douane (commerce, laboratoire national, agriculture, phytosanitaire ...). | L'administration des douanes coordonne ses procédures et échange des informations avec les autres administrations publiques nationales qui ont des compétences en matière douanière (commerce, laboratoire national, agriculture, phytosanitaire, etc.  ...). | 5 |  |  |  |  | L'administration et les autres administrations publiques nationales qui ont des compétences en matière douanière (commerce, laboratoire national, agriculture, phytosanitaire...) se réunissent au moins une fois par an pour coordonner leurs activités et échanger des informations dans le cadre de la lutte contre la fraude et de la protection de la société. | 5 |  |  |  |  |  |  | Mise en place d'un comité national de facilitation des échanges  Le comité organise des réunions mensuelles sur les questions relatives à la facilitation des échanges au niveau national.  Le comité national de stratégie d'exportation est en place.  Le comité organise des réunions trimestrielles sur les questions d'exportation.  Participer au comité d'approbation des mesures d'incitation de GIEPA.  Participer aux approbations du comité ETLS.  Membre du Conseil national des semences |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 3**  **Remarques** |  | 4.75 |  |  |  |  |  | 4.25 |  |  |  |  |  |  |  |
| **Moyenne / Orientation stratégique 4**  **Remarques** |  | 4.41 |  |  |  |  |  | 3.97 |  |  |  |  |  |  |  |

# PROCÉDURES DOUANIÈRES

### Objectif stratégique : Assurer une mobilisation efficace des recettes, la facilitation des échanges, la compétitivité de l'industrie nationale et la protection de la société.

**Objectifs opérationnels :**

**V.1 Assurer une collecte optimale des recettes douanières ;**

* 1. **Développer des outils informatiques modernes et innovants pour sécuriser les recettes douanières et optimiser la performance des services ;**
  2. **Promouvoir le respect volontaire des règles ;**
  3. **Contribuer à renforcer la compétitivité de l'économie nationale ;**
  4. **Renforcer l'application de la loi et la lutte contre la criminalité organisée transfrontalière et le terrorisme ;**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.1.1.** Améliorer en permanence les procédures, les mécanismes et les stratégies afin de garantir la gestion efficace, sur l'ensemble du territoire national, de tout le fret destiné à l'importation et à l'exportation. | L'administration a mis en place des mécanismes et un cordon de surveillance permanente du territoire douanier national, afin de permettre un acheminement et un placement efficaces des marchandises sous contrôle douanier. | 4 |  |  |  |  | Diminution d'au moins 30 % des rapports d'infraction douanière sur la fraude commerciale (classement tarifaire, origine, valeur, etc.).  ...) par rapport à l'année précédente. | 3 |  |  |  |  |  |  | Plan de migration d'Asycuda++ vers Asycuda World  Développement et déploiement d'une base de données de renseignements |
| **V.1.2.** Améliorer en permanence les procédures, mécanismes ou stratégies visant à garantir que les marchandises sont correctement déclarées en ce qui concerne la dénomination tarifaire, l'origine et la valeur. | L'administration a repris l'ensemble des dispositions réglementaires et mis en place des mécanismes permettant aux clients/utilisateurs de déclarer leurs marchandises conformément à la réglementation en vigueur. | 4 |  |  |  |  | Réduction d'au moins 30 % des infractions constatées sur l'ensemble des déclarations de l'année concernant la désignation tarifaire, l'origine et la valeur, par rapport à l'année précédente. | 3 |  |  |  |  |  |  | Plan de migration d'Asycuda++ vers Asycuda World  Développement et déploiement d'une base de données de renseignements |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.1.3.** Améliorer en permanence les procédures, mécanismes ou stratégies visant à garantir le paiement correct, équitable et efficace des droits et taxes. | L'administration a mis en place des mécanismes et des procédures qui garantissent la perception correcte, équitable et efficace des droits et taxes exigibles. | 5 |  |  |  |  | Au cours de l'année, l'administration perçoit au moins 90 % des montants des droits et taxes dus. | 5 |  |  |  |  |  |  | Mettre en œuvre le modèle de données de l'OMD.  Élaboration d'un manuel d'audit de post-apurement et formation  Améliorer et renforcer les capacités en matière d'audit d'apurement des comptes et de gestion des risques |
| **V.1.4.** Améliorer en permanence les procédures, les mécanismes ou les stratégies afin de garantir une meilleure gestion des exemptions, notamment par l'automatisation des processus. | L'administration a mis en place des mécanismes pour assurer une gestion efficace des exemptions. | 3 |  |  |  |  | Le dispositif mis en place par les douanes permet le suivi effectif d'au moins 80% des marchandises exonérées (nature, valeur, délai, destination...) | 3 |  |  |  |  |  |  | Recevoir et examiner les demandes d'exemption de droits.  Contrôler les exonérations de droits et en rendre compte.  Responsabiliser le comité d'exonération des droits |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.1.5.** Améliorer en permanence les procédures, les mécanismes ou les stratégies afin d'assurer une gestion optimale des procédures d'attente/abandon. | L'administration a mis en place des mécanismes pour assurer une gestion efficace des procédures d'attente et d'oubli. | 4 |  |  |  |  | Le mécanisme mis en place par la douane permet le suivi effectif d'au moins 80% des marchandises bénéficiant des procédures de suspension/abandon (nature, valeur, délai, destination...). | 4 |  |  |  |  |  |  | Le module d'entreposage d'Asycuda++ utilisé  Amélioration et renforcement de la section relative au report des droits. |
| **V.1.6.** Améliorer en permanence les procédures, les mécanismes ou les stratégies visant à rationaliser le transit international.  **(Réf. : TFA Art 11)** | L'administration a mis en place des mécanismes pour assurer une gestion efficace des opérations de transit international. | 5 |  |  |  |  | Le mécanisme mis en place par les douanes permet un contrôle efficace d'au moins 80 % des marchandises bénéficiant de l'aide de la  opérations de transit international (nature,  valeur, temps, destination, fermeture | 5 |  |  |  |  |  |  | **Le module T1 d'Asycuda++ utilisé**  **Plan de mise en œuvre d'un système de suivi des transports en commun** |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 **: Assurer une collecte optimale des recettes douanières**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.1.7.** Élaborer un cadre juridique et des procédures permettant un contrôle douanier adéquat et un dédouanement efficace des marchandises transfrontalières issues du commerce électronique. | L'administration dispose de règlements et de procédures adaptés au traitement et au dédouanement efficaces des marchandises du commerce électronique. | 4 |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 10 % des recettes douanières perçues sur les produits du commerce électronique à l'importation et à l'exportation, par rapport à l'année précédente. | 3 |  |  |  |  |  |  | **Prévoir d'incorporer la disposition légale sur le commerce électronique transfrontalier dans la loi sur les douanes et les accises.** |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 1**  **Remarques** |  | 4.14 |  |  |  |  |  | 3.71 |  |  |  |  |  |  |  |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.2.1.** Mettre en place des systèmes permettant aux clients/utilisateurs de payer électroniquement les droits, taxes, redevances et autres charges perçus par la douane à l'importation, à l'ex-port ou en transit.  **(Réf. : TFA Art 7, 2**) | L'administration dispose d'un système et de procédures permettant aux clients/utilisateurs de payer par voie électronique les droits, taxes, redevances et autres charges perçus par l'administration à l'importation ou à l'exportation. | 5 |  |  |  |  | Au moins 50 % du montant des droits, taxes, redevances et autres frais perçus sont payés électroniquement par les clients/utilisateurs. | 5 |  |  |  |  |  |  | Signature de protocoles d'accord avec des banques commerciales pour la collecte des recettes  Les paiements de plus de $100 000 par les contribuables ne peuvent être effectués que par l'intermédiaire des banques commerciales.  Les contribuables peuvent effectuer des versements directs sur les comptes de recettes de la GRA par le biais du règlement brut en temps réel (RTGS). |
| **V.2.2.** Étendre le dédouanement automatisé à l'ensemble du territoire douanier national. | L'administration a un programme visant à étendre son système de dédouanement automatisé à l'ensemble du territoire douanier national. | 5 |  |  |  |  | Au moins 80 % des bureaux de douane du pays sont connectés au système central de dédouanement automatisé. | 5 |  |  |  |  |  | Problèmes de connectivité et coupures de courant | Opérations douanières à l'aide du SYDONIA ++.  Tous les bureaux de douane sont connectés (sauf les postes secondaires) au système SYDONIA. |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.2.3.** Mettre en place des mécanismes ou des procédures permettant aux clients/utilisateurs de soumettre les documents d'importation, ainsi que toute autre information requise, y compris les manifestes, avant l'arrivée des marchandises.  **(Réf :TFA Art 7, 1)** | L'administration dispose de mécanismes ou de procédures permettant aux clients/utilisateurs de présenter des documents de déclaration en douane, y compris des manifestes, avant l'arrivée des marchandises. | 5 |  |  |  |  | Au moins 80 % des documents et informations requis pour la déclaration en douane, y compris le manifeste, sont présentés aux services douaniers compétents avant l'arrivée des marchandises. | 4 |  |  |  |  |  |  | Il existe une procédure pour la présentation de la déclaration en douane et des documents justificatifs avant l'arrivée des marchandises, que les clients/utilisateurs utilisent.  . |
| **V.2.4.** Mettre en place des mécanismes ou des procédures permettant aux utilisateurs de soumettre les documents d'importation, ainsi que toute autre information requise, y compris les manifestes, sous forme électronique, avant l'arrivée des marchandises. (dématérialisation)  **(Réf :TFA Art 7, 1)** | L'administration dispose de mécanismes ou de procédures permettant aux clients/utilisateurs de soumettre par voie électronique les documents justificatifs requis pour les formalités de dédouanement. | 5 |  |  |  |  | Au moins 80 % des documents et informations requis pour la déclaration en douane, y compris le manifeste, sont présentés aux services douaniers compétents sous forme électronique. | 4 |  |  |  |  | Impossibilité de soumettre la liste de stationnement, les factures, etc. par voie électronique  ASYCUDA World n'a pas été mis en œuvre par l'Autorité |  | La déclaration en douane et le manifeste sont soumis par voie électronique  La migration vers Asycuda World et sa mise en œuvre permettraient de résoudre les problèmes liés aux factures, aux listes de colisage, etc. |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.2.5.** Automatiser toutes les fonctions de support de l'administration douanière, notamment la gestion financière, la communication.... | L'administration a mis en place un programme d'automatisation de toutes ses fonctions de soutien. | 4 |  |  |  |  | Au moins 80 % des fonctions de soutien administratif (communication, finances, logistique, etc.) sont gérées par une application informatique. | 3 |  |  |  |  |  |  | Interface entre Asycuda et GAMTAXNET, IFMIS et HRIS. |
| **V.2.6.** Mettre en place un centre de données, à trois niveaux au minimum, pour garantir la disponibilité et la continuité des services douaniers en cas de catastrophe. | L'administration dispose d'un centre de données qui répond au moins aux exigences de niveau 3. | 4 |  |  |  |  | Une simulation est effectuée au moins une fois par an pour garantir la fiabilité du système. | 4 |  |  |  |  |  |  | Le mécanisme de disponibilité et de continuité à trois niveaux est en place. |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 2**  **Remarques** |  | 4.67 |  |  |  |  |  | 4.17 |  |  |  |  |  |  |  |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.3.1.** Mettre en place des mécanismes et des procédures permettant aux utilisateurs de demander et d'obtenir des autorités douanières des décisions anticipées sur le classement tarifaire, la méthode d'évaluation, l'origine des marchandises et le régime douanier.  **(Ref : TFA, Art 3)** | L'administration a mis en place une procédure permettant aux utilisateurs de demander et d'obtenir des décisions anticipées sur le régime douanier, l'origine, le classement tarifaire et la méthode d'évaluation. | 3 |  |  |  |  | Les douanes ont répondu à au moins 80 % des demandes de décision anticipée formulées par les clients/utilisateurs conformément à la réglementation en vigueur. | 3 |  |  |  |  | La décision anticipée sur l'évaluation et le tarif n'a pas été appliquée. |  | Ratification du TFA en mars 2017 |
| **V.3.2.** Mettre en place au sein de l'administration des points d'information pour répondre gratuitement aux demandes des clients/utilisateurs et des autres parties intéressées.  **(Réf : AFE Art 1, Al 3)** | L'administration a mis en place des structures, des mécanismes ou des personnes pour fournir gratuitement des informations aux clients/utilisateurs. | 3 |  |  |  |  | Au moins 80 % des demandes d'information formulées par les clients/utilisateurs ont reçu une réponse dans un délai raisonnable. | 3 |  |  |  |  | Le service clientèle doit être structuré et équipé. |  | Mise en place d'un service d'éducation du contribuable |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.3.3.** Publier en ligne et mettre à jour les informations destinées aux utilisateurs et aux parties prenantes, en particulier sur :   * les procédures d'importation, d'exportation et de transit ; * des procédures d'appel ou de révision en cas de litige ; * les formulaires et documents requis pour toutes les procédures douanières et les coordonnées des points d'information au sein de l'administration.   **(Ref :TFA Art 1, 2)** | Le site web des administrations douanières contient des informations actualisées :   * les procédures d'importation, d'exportation et de transit ; * des procédures d'appel ou de révision en cas de litige ; * les formulaires et documents requis pour toutes les procédures douanières et les coordonnées des points d'information au sein de l'ad- ministration. | 4 |  |  |  |  | Au moins 60 % des clients/utilisateurs et des parties prenantes sont satisfaits de la nature, de la qualité et de l'accès aux informations publiées par l'administration à leur intention. | 3 |  |  |  |  | Les informations ne sont pas régulièrement mises à jour. |  | Le site web est fonctionnel et les informations douanières sont téléchargées |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.3.4.** Mettre en place des mécanismes pour une large diffusion et une  un accès non discriminatoire aux informations relatives à la législation douanière, aux décisions actualisées et aux avis de l'OMD et d'autres organismes internationaux ou régionaux en matière de classement tarifaire, d'origine, de valeur, de redevances et d'autres taxes.  **(Réf. : TFA Art 1, 1)** | L'administration dispose d'un mécanisme d'accès ouvert lui permettant de mettre à la disposition des clients/utilisateurs et des autres parties prenantes les informations actualisées sur les décisions et les avis émis par les organismes internationaux sur les questions douanières. | 2 |  |  |  |  | Au moins 60 % des clients/utilisateurs et des parties prenantes sont satisfaits de la nature et de la qualité des informations sur la législation douanière, des décisions actualisées et des avis émis par l'OMD et d'autres organismes internationaux diffusés par l'administration. | 2 |  |  |  |  | Un mécanisme de diffusion des informations de l'OMD et d'autres organismes internationaux doit être mis en place. |  | Pas encore mis en œuvre |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 3**  **Remarques** |  | 3.0 |  |  |  |  |  | 2.75 |  |  |  |  |  |  |  |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.4.1.** Mettre en place un système global d'analyse et de gestion des risques fondé sur des critères de sélectivité appropriés pour des contrôles douaniers efficaces.  **(Ref : TFA Art 7 .4)** | L'administration dispose d'un système d'analyse et de gestion des risques pour les contrôles douaniers. | 4 |  |  |  |  | Pas plus de 20 % des déclarations d'importation de marchandises ont fait l'objet d'un examen physique. | 2 |  |  |  |  | Un renforcement des capacités est nécessaire pour une analyse des risques efficace |  | 70 % des déclarations d'importation de marchandises sont soumises à un examen physique  Mise en place de la section de gestion des risques douaniers (CRM) et du module de sélectivité dans SYDONIA ++. |
| **V.4.2.** Mettre en place des mécanismes ou des procédures permettant aux utilisateurs de procéder à la déclaration préalable des marchandises avant leur arrivée.  **(Réf. : TFA Art 7, 1)** | L'administration a mis en place des mécanismes permettant aux clients/utilisateurs d'effectuer des déclarations préalables avant l'arrivée des marchandises. | 5 |  |  |  |  | Au moins 70 % de toutes les déclarations d'importation sont des déclarations anticipées (déclarations préalables à l'arrivée). | 4 |  |  |  |  |  | Mécanismes et procédures qui ne sont pas pleinement utilisés par les utilisateurs. | Mécanismes et procédures permettant aux utilisateurs de procéder à la déclaration préalable des marchandises avant leur arrivée sur place |
| **V.4.3.** Élaborer et transmettre une prise de position pertinente aux autorités compétentes afin d'obtenir l'adhésion du pays à la convention révisée de Kyoto sur la simplification et l'harmonisation des procédures douanières. | L'administration a préparé et soumis une prise de position aux autorités nationales compétentes pour obtenir l'adhésion du pays à la convention de Kyoto révisée. | 3 |  |  |  |  | Le pays a déposé l'instrument officiel de son adhésion à la convention de Kyoto révisée (RKC) auprès du secrétariat de l'OMD et d'autres autorités compétentes. | 3 |  |  |  |  |  |  | Une prise de position a été rédigée mais n'a pas encore été formellement soumise. |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.4.4.** Élaborer et mettre en œuvre un programme national d'opérateurs économiques agréés (OEA) au profit du secteur privé.  **(Ref : AFE Art 7, 7)** | L'administration dispose d'un programme national d'OEA destiné aux négociants/utilisateurs et aux autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement nationale. | 2 |  |  |  |  | Au moins 20 % des acteurs de la chaîne d'approvisionnement nationale (importateurs, exportateurs, agents maritimes, manutentionnaires, transitaires, transporteurs, etc.) ont le statut d'OEA. | 2 |  |  |  |  | Capacité insuffisante pour développer et mettre en œuvre les OEA |  | Le programme n'a pas encore été développé. |
| **V.4.5.** Mettre en place, en collaboration avec toutes les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement nationale, des mécanismes permettant de réaliser périodiquement des études sur les délais de mainlevée, en vue de réduire continuellement les délais et les coûts de dédouanement, et publier conjointement les résultats de ces études. | L'administration réalise périodiquement une étude sur les baux à temps partagé, à laquelle participent d'autres parties prenantes, et en publie conjointement les résultats. | 5 |  |  |  |  | Au moins 80 % des déclarations d'importation de marchandises sont validées par les douanes dans un délai de 48 heures. | 4 |  |  |  |  |  |  | L'étude sur la libération du temps est mise en œuvre avec l'aide de l'OMD et de la GIZ. |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4 : **Contribuer au renforcement de la compétitivité de l'économie nationale**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.4.6. Mettre en place des** mécanismes ou des procédures spécifiques pour la libération rapide des denrées périssables, sous réserve de certaines garanties en matière de droits, de taxes et de sécurité.  **(Réf. : TFA Art 7, 9)** | L'administration dispose de mécanismes et de procédures spécifiques pour les denrées périssables, qui permettent leur libération rapide, sous réserve de certaines garanties. | 5 |  |  |  |  | Les déclarations de marchandises périssables à l'importation, à l'exportation et en transit, qui sont conformes à la réglementation, sont validées dans les 24 heures. | 5 |  |  |  |  |  |  | Création d'une section "report des droits" au sein des douanes et mise en place des procédures nécessaires au dédouanement rapide des denrées périssables. |
| **V.4.7.** Mettre en place des mécanismes ou des procédures spécifiques pour le dédouanement rapide d'envois ou de marchandises accélérés, sous réserve de certaines garanties en matière de droits, de taxes et de sécurité.  **(Réf. : TFA Art 7, 8)** | L'administration dispose de mécanismes et de procédures spécifiques pour les envois ou marchandises accélérés, qui permettent leur libération rapide, sous réserve de certaines garanties. | 5 |  |  |  |  | Les déclarations d'envois accélérés ou de marchandises destinées à l'importation, à l'exportation et au transit, qui sont conformes à la réglementation, sont relouées dans les 24 heures. | 4 |  |  |  |  |  |  | Des procédures sont en place pour la libération et l'expédition rapides des denrées périssables et des produits à signaler.  Il existe un garant national - GCCI. |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.4.8.** Mettre en place des mécanismes ou des procédures spécifiques pour la libération rapide de biens ou d'envois humanitaires, sous réserve de certaines garanties en matière de droits, de taxes et de sécurité. | L'administration dispose de mécanismes et de procédures spécifiques pour les biens ou les envois humanitaires, qui permettent leur libération rapide, sous réserve de certaines garanties. | 4 |  |  |  |  | Les déclarations de marchandises ou d'envois humanitaires à l'importation, à l'exportation et en transit, qui sont conformes à la réglementation, sont relouées dans les 24 heures. | 4 |  |  |  |  |  |  | Des procédures et des mécanismes sont en place pour la libération rapide des biens humanitaires, comme le prévoient les lois sur les douanes de 2010 et l'annexe. |
| **V.4.9.** Mettre en place des stratégies, des mécanismes ou des procédures internes permettant aux utilisateurs de présenter les documents et/ou les données requis pour l'importation, l'exportation ou le transit de marchandises en un point unique (guichet unique) **(Ref : TFA Art 10, 4).** | L'administration a mis en place des mécanismes permettant aux clients/utilisateurs de présenter des documents pour l'importation, l'exportation ou le transit de marchandises à un point d'entrée unique. | 3 |  |  |  |  | Au moins 80 % des documents requis pour l'importation, l'exportation ou le transit sont présentés à un point d'entrée unique. | 2 |  |  |  |  | Le système informatique disponible doit être amélioré. |  | Le guichet unique douanier n'est pas encore en place. |
| Moyenne / Objectif opérationnel 4 commentaire |  | 4 |  |  |  |  |  | 3.33 |  |  |  |  |  |  |  |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.5.1.** Mettre en place des mécanismes, des procédures ou des stratégies pour un audit transparent et efficace après apurement.  **(Réf. : TFA Art 7, 5)** | L'administration a mis en place des mécanismes et des procédures d'audit a posteriori. |  |  |  |  |  | Au moins 80 % des déclarations ont fait l'objet d'un audit après dédouanement et des rapports d'audit ont été produits. |  |  |  |  |  | Limites en matière de personnel (capacité et nombre) |  | L'APC est en place depuis 2012  Manuel de l'APC élaboré en 2016 |
| **V.5.2.** Redynamiser les structures internes chargées du renseignement en liaison avec les autres administrations douanières | Les structures chargées du renseignement sont opérationnelles, dotées de moyens adéquats pour l'accomplissement efficace de leurs missions.  mission et alerte pro- duce  périodiquement. |  |  |  |  |  | Les structures internes chargées du renseignement ont contribué à au moins 30% des dossiers contentieux de l'administration. |  |  |  |  |  | Limites en matière de personnel (capacité et nombre). |  | Développement d'une base de données de renseignement susceptible d'être interfacée avec le N-CEN. |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.5.3.** Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour assurer une lutte efficace contre la **fraude commerciale.** | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin d'assurer une lutte efficace contre la fraude commerciale. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 30 % des rapports d'infractions douanières sur la fraude commerciale (classement tarifaire, origine, valeur, etc.).  ...) par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | Stratégies et mécanismes en place pour lutter efficacement contre la fraude commerciale (loi sur les douanes de 2010, règlement douanier de 2013, brochures douanières élaborées en 2018) |
| **V.5.4.** Renforcer les stratégies, les mécanismes ou les procédures mis en place pour assurer une lutte efficace contre **la contrebande**. | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin de lutter efficacement contre la contrebande. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 30 % des rapports d'infraction douanière sur la contrebande par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | Mécanisme en place pour lutter contre la contrebande  Législation douanière en place ;  Mise en place de la section de la brigade mobile ;  Patrouille frontalière de sécurité commune |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.5.5.** Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour assurer une lutte efficace contre le **trafic de drogue.** | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin de lutter efficacement contre le trafic de drogue. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 30 % des rapports d'infractions douanières relatives au trafic de drogue par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | Collaboration avec l'Agence nationale de lutte contre la drogue |
| **V.5.6** Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour assurer une lutte efficace contre le trafic de **marchandises contrefaites et piratées.** | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin de lutter efficacement contre le trafic de marchandises contrefaites et piratées. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 30 % des rapports d'infraction douanière sur le trafic de marchandises contrefaites et piratées par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  | Manque d'équipement moderne et de capacité de détection. |  | Disposition prévue dans la législation, mais pas entièrement appliquée. |

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 5 : **Renforcer la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière organisée et le terrorisme**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.5.7.** Renforcer les stratégies, les mécanismes ou les procédures mis en place pour assurer une lutte efficace contre le trafic illicite des **produits CITES.** | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin de lutter efficacement contre le trafic illicite de produits CITES. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 10% des rapports d'infractions douanières sur le trafic illicite de produits CITES par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | L'administration collabore avec des partenaires et des organismes stratégiques tels que l'ONUDC, l'OIPC/Interpol, la CITES, etc. |
| **V.5.8.** Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour assurer une lutte efficace contre le trafic illicite de **biens culturels.** | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin d'assurer une lutte efficace contre le trafic illicite de biens culturels. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 10 % des rapports d'infractions douanières sur le trafic illicite de biens culturels par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | GRA collabore avec l'OMD et l'UNESCO |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.5.9.** Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour assurer une lutte efficace contre le trafic illicite de **précurseurs**. | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin de lutter efficacement contre le trafic illicite de précurseurs. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 10% des rapports d'infractions douanières sur le trafic illicite de pré-curseurs par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | La GRA collabore avec la National Drug Law Enforcement Agency (agence nationale de lutte contre la drogue) et les organes de sécurité connexes, tels que la police. |
| **V.5.10.** Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour lutter contre le trafic illicite d'**armes, de munitions, de biens stratégiques et à double usage, ainsi que de matériaux et d'équipements utilisés pour leur fabrication.** | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin de lutter efficacement contre le trafic illicite d'armes, de munitions, de biens stratégiques et à double usage, ainsi que de matériaux et d'équipements utilisés pour leur fabrication. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 20 % des rapports d'infractions douanières sur le trafic d'armes, de munitions, de biens stratégiques et à double usage, ainsi que de matériaux et d'équipements utilisés pour leur fabrication, par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | La GRA est membre du comité de sécurité des opérations conjointes et collabore également avec les différents services de sécurité. |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.5.11** Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour lutter contre le trafic illicite de **médicaments et de produits pharmaceutiques**. | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin de lutter efficacement contre le trafic illicite de médicaments et de produits pharmaceutiques. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 30 % des rapports d'infractions douanières sur le trafic illicite de médicaments et de produits pharmaceutiques par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  | Absence de laboratoire d'essai |  | Collaboration étroite avec le ministère de la santé. |
| **V.5.12.** Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour assurer une lutte efficace contre **le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.** | L'administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures afin de lutter efficacement contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 30 % des rapports d'infractions douanières sur le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | Collaboration avec la cellule de renseignement financier. |





|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **V.5.13.** Établir et renforcer l'échange de renseignements avec les partenaires et les organisations régionales et internationales impliquées dans la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière, le blanchiment d'argent et le terrorisme (par exemple, RILO, CENTIF, ANIF, GIABA, GABAC). | L'administration collabore efficacement avec des partenaires et des organisations régionales et internationales dans la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière, le blanchiment d'argent et le terrorisme (par exemple, RILO, CENTIF, ANIF, GIABA, GABAC). |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 30% des informations échangées avec les partenaires et les organisations régionales et internationales impliquées dans la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière, le blanchiment d'argent et le terrorisme (par exemple RILO, CENTIF, ANIF, GIABA),  GABAC) par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | La GRA est en consultation et en collaboration avec des partenaires, des organisations régionales et internationales (RILO et GIABA). |
| **V.5.14.** Renforcer la coopération avec les compagnies aériennes pour une meilleure sélectivité des colis et des passagers dans les ports aériens. | L'administration collabore efficacement avec les compagnies aériennes pour une meilleure sélectivité des colis et des passagers dans les aéroports. |  |  |  |  |  | Augmentation d'au moins 30 % des informations échangées avec les compagnies aériennes aux fins de la sélectivité des colis et des passagers par rapport à l'année précédente. |  |  |  |  |  |  |  | Sélectivité des colis et des passagers non transportés à l'aéroport. |
| **Moyenne / Objectif opérationnel 2 Remarques** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIONS** | **MISE EN ŒUVRE** | | | | | | **RÉSULTATS** | | | | | | **CONTRAINTES** | | **PRATIQUES NATIONALES**  **(STATUT)** |
| **Indicateurs de mise en œuvre (résultats)** | **Niveau** | | | | | **Indicateurs de résultats (Outcome)** | **Niveau** | | | | | **Interne** | **Externe** |
| **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** | **2**  **0**  **1**  **8** | **2**  **0**  **1**  **9** | **2**  **0**  **2**  **0** | **2**  **0**  **2**  **1** | **2**  **0**  **2**  **2** |
| **Moyenne / Orientation stratégique 3**  **Remarques** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Moyenne du pays**  **Remarques** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



