

REPUBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

DIRECTION GÉNÉRALE DES DOUANES

PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023

RAPPORT
D'AVANCEMENT 2020



FADINTSERANANA

• 1820 •



Planification stratégique de l'Administration des
Douanes de Madagascar

Table des Matières

Acronymes.....	03
Listes des figures et tableaux	03
Sommaire Exécutif.....	04
I. Rapport d'avancement pour la période 2020.....	05
a. Axe 1 : Administration fiscale	06
b. Axe 2 : Facilitation des échanges et Partenariats :	10
c. Axe 3 : Sécurité et Sûreté :	13
d. Axe 3 : Développement organisationnel et Capital humain :	17
II. Risques.....	21
a. Statut des risques identifiés dans le registre des risques de la Planification stratégique	21
b. Nouveaux risques identifiés	22
III. Leçons apprises	23
IV. Annexes	24
a. Cadre logique actualisé.....	24
b. Liste des projets du Programme de modernisation	32



Acronymes

ADGA	Attestation de Destination Globale Annuelle	LFR	Loi de Finances Rectificative
AFE	Accord sur la Facilitation des Echanges	MAD	Magasin et Aire de Dédouanement
AMA	Assistance Mutuelle Administrative	MAE	Ministère des Affaires Etrangères
AGOA	African Growth Opportunities Act	OA	Opérateurs Agréés
BAD	Banque Africaine de Développement	ODD	Objectif de Développement Durable
BSC	Bordereau de Suivi des Cargaisons	OMC	Organisation Mondiale du Commerce
CAA	Centre d'Appel et d'Assistance	OMD	Organisation Mondiale des Douanes
CAD	Commissionnaire Agréé en Douane	PACFC	Projet d'Aménagement de Corridors et de Facilitation du Commerce
CAP	Contrôle A Posteriori	PAD	Procédure Accélérée de Dédouanement
CDL	Centre De Liquidation	PAPSP	Projet d'Appui à la Performance du Secteur Public
CKR	Convention de Kyoto Révisée	PEM	Plan Emergence de Madagascar
CNFE	Comité National de la Facilitation des Echanges	PS	Plan Stratégique
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa (Marché commun de l'Afrique orientale et australe)	PTF	Partenaire Technique-et Financier
CTI	Comité Technique Interministériel	RH	Ressources Humaines
DGD	Direction Générale des Douanes	SAJC	Service des Affaires Juridiques et du Contentieux
DGI	Direction Générale des Impôts	SCAP	Service de Coordination des Actions douanières et de la Programmation
DSI	Direction des Systèmes d'Information	SPCB	Service du Pilotage et de la Coordination des Bureaux
DSE	Direction des Services Extérieurs	SLF	Service de la Lutte contre la Fraude
DT/CE	Droits et Taxes/Compromis et Eludés	SLR	Service de la Législation et de la Réglementation
DTI	Droits et Taxes à l'Importation	SSAE	Service des Statistiques et des Analyses Economiques
EDBM	Economic Development Board of Madagascar	SRAR	Service du Renseignement et de l'Analyse des Risques
FDE	Fausse Déclaration d'Espèce	SRI	Service des Relations Internationales
FDQ	Fausse Déclaration de Quantité	SW	Sydonia World
FDV	Fausse Déclaration de Valeur	TM	Transit-Maison
FMI	Fonds Monétaire International	UCP	Unité de Coordination des Projets
GATF	Global Alliance for Trade Facilitation	ZEF	Zone et Entreprise Franches
GAR	Gestion Axée sur les Résultats		
GCF	Gestion Coordinnée des Frontières		
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable		

Listes des figures et tableaux

FIGURES	N°01	Pourcentage des indicateurs de résultats disponibles
	N°02	Situation des indicateurs par rapport aux valeurs cibles 2020
	N°03	Pourcentage de réalisation des indicateurs par axe
TABLEAUX	N°01	Réalisation des indicateurs de l'axe 1
	N°02	Réalisation des indicateurs de l'axe 2
	N°03	Réalisation des indicateurs de l'axe 3
	N°04	Réalisation des indicateurs de l'axe 4
	N°05	Pertinence des risques identifiés lors de l'élaboration du Plan stratégique
	N°06	Risques nouvellement identifiés



Sommaire Exécutif

En dépit de la pandémie COVID-19, des efforts ont été fournis sur la mobilisation des recettes douanières et ont permis d'atteindre des résultats positifs : recettes réalisées à 99% par rapport aux prévisions de 2200 milliards en accord avec une récession de -3.8% pour cette année 2020 (projections du 13 novembre 2020 post-LFR). Cette réalisation résulte des efforts collectifs déployés dans le contrôle et l'amélioration et la facilitation des procédures. Ce qui a permis de faire avancer le PS de 23,77% par rapport aux objectifs fixés pour 2023. Par ailleurs, pour assurer l'atteinte des objectifs, certains résultats attendus sont érigés en projets.

Toutefois, la plupart de ces projets ne démarrent qu'en 2021 et le manque de financement constitue un réel frein à la réalisation de certains projets.

En outre, force est de constater que la mise en œuvre de ce plan stratégique, outre le ralentissement des activités engendrés par la pandémie COVID -19 et le manque de financement, rencontre certaines difficultés :

Sur l'axe Administration fiscale :

- Pour la mesure du gap de recettes par rapport aux recettes potentielles, les statistiques miroirs des Nations-Unies et de la Banque Mondiale ne sont disponibles que 10 mois après la fin de l'année de référence;
- Un nombre important de dossiers dont les documents originaux et/ou les transitaires/propriétaires concernés sont introuvables, le manque d'agents spécialistes en recouvrement, la difficulté d'application des mesures coercitives contre les Ministères importateurs qui ne régularisent pas les DTI après dédouanement ainsi que l'insuffisance de crédit de paiement DTI rendent difficiles le recouvrement;
- En matière de lutte contre la fraude, les difficultés rencontrées se constituent des données inaccessibles et l'impossibilité de trouver les contrevenants. En outre, la collaboration avec la DGI pour la discipline fiscale reste timide jusqu'à présent;
- Les effectifs et les moyens matériels demeurent insuffisants, principalement dans la mise en place du centre de valeur;
- Faute de financement, la formation sur le contrôle des produits pétroliers qui pourrait contribuer à l'amélioration de la capacité de mobilisation des recettes douanières n'a pas encore lieu;
- Les déclarations d'apurement ne sont pas encore prises en compte par SW, les données listées sur SW ne comportant pas l'échéance des documents précédents;
- Dans le cadre des régimes économiques, pour l'heure, le SW est encore en phase d'implémentation, et la migration du Sydonia++ vers SW perturbe les apurements;
- Concernant les ZEF, le changement de lieux et d'implantation ou l'extension des entreprises franches sans l'accord de l'Administration douanière rend difficile la réalisation des programmes de contrôle des bureaux de rattachement.

Sur l'axe Facilitation des échanges et Partenariats :

- L'implication effective des autres parties prenantes fait défaut pour l'amélioration du délai de dédouanement, le délai de passage aux frontières ne relevant pas uniquement de la douane ainsi que pour la mise en place du cadre de consultation;
- Le contexte national ne permet pas encore l'alignement aux certaines normes internationales;
- La lenteur des réponses émanant des autres administrations ne permet pas la multiplication des partenariats;
- Les sensibilisations des opérateurs en matière de facilitation sont insuffisantes;
- La création du portail de la DGD a été anticipée précipitamment pour être disponible avant la mise en ligne de la plateforme des vente aux enchères;
- Les sessions de recours sont insuffisantes.

Sur l'axe Sécurité et Sûreté :

- La coordination de toutes les initiatives nationales et internationales existantes en matière de gestion transfrontalière ainsi que la recherche de Partenaire Technique et Financier pour les activités prioritaires posent des difficultés;
- La Gestion Coordinnée des Frontières fait partie des priorités gérées par le Comité National de la Facilitation des Echanges à travers la Feuille de route. Toutes les activités y afférentes nécessitent la validation dudit Comité;
- Le manque de moyens matériels et d'effectifs;
- Les anomalies ou irrégularités dans les actes de constatation;
- L'attente de financement;
- L'attente de l'opérationnalisation effective des scanners;
- L'opérationnalisation de la Brigade cynophile est retardée due à la fermeture des frontières, la date d'arrivée des chiens étant repoussée.

Sur l'axe Développement organisationnel et Capital humain :

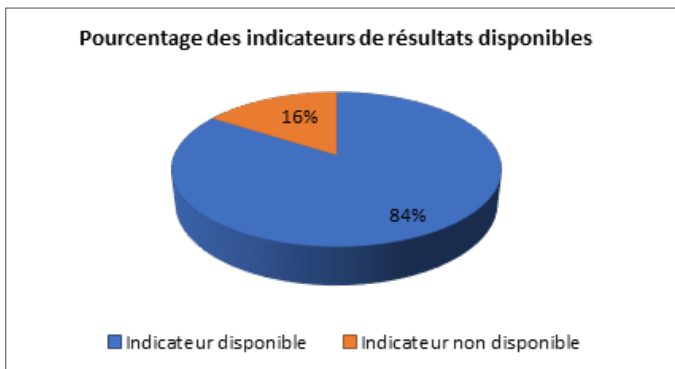
- En matière des fournitures et matériels, leur acquisition est limitée par l'insuffisance du budget et la lourdeur des procédures. En outre, la formation sur l'utilisation des matériels n'a pas pu se faire suite aux difficultés de déplacement pendant la crise sanitaire. L'implication effective des dépositaires ainsi que des responsables sur la gestion de ces matériels est insuffisante. Particulièrement, sur les besoins en infrastructure et matériels informatiques, le diagnostic et l'analyse des besoins des services cibles posent des difficultés;
- Sur le traitement des doléances reçues, les problèmes techniques au niveau du réseau ainsi que les recueils des données auprès des services concernés impactent sur le délai de traitement;
- Pour l'évaluation de la transparence et l'intégrité de la DGD, les outils de collecte des informations auprès des usagers et des parties prenantes ne sont pas encore disponibles;
- Le déplacement du consultant chargé de la formation sur l'audit et l'inspection prévu dans le plan d'actions de mise à niveau du Service de l'Inspection Douanière a été impossible suite aux fermetures des frontières avec la crise sanitaire;
- La communication sur les réformes et les changements reste encore insuffisante;
- Les textes relatifs au système de récompense actuel sont difficilement accessibles.



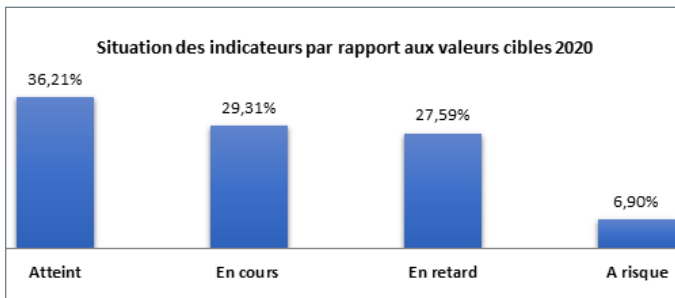
1

Rapport d'avancement pour la période 2020

Pour l'année 2020, plusieurs activités ont été programmées afin de respecter les échéances fixées dans le PS. Dans l'ensemble, 84% des indicateurs sont concernés par ces activités et ont fait l'objet de suivi.



Sur ces 84% d'indicateurs disponibles, 36,21% ont atteint leur valeur cible pour 2020. La figure ci-après présente la situation globale des IOV du Plan Stratégique.



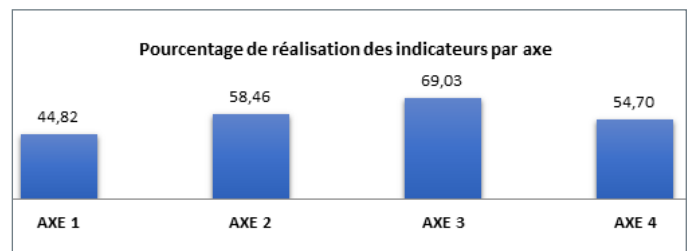
En raison de plusieurs facteurs les indicateurs suivants sont à risque par rapport à leurs réalisations :

- % Variation du gap par rapport aux recettes potentielles
- % Recettes déclarées par rapport aux recettes potentielles
- Recettes supplémentaires obtenues grâce aux interventions (collaboration avec la DGI)
- Nombre de fraudes constatées (collaboration avec la DGI)
- Nombre d'alertes exploitables (collaboration avec la DGI)
- Recettes supplémentaires sécurisées (collaboration avec la DGI)
- % Profils d'entreprises affinés grâce aux informations émanant de la DGI
- Nombre de bureaux ou services où la convention d'objectifs est mise en œuvre

Toutefois, en ce qui concerne les indicateurs atteints, soulignons les efforts suivants :

- 96,34% des soldes impayés liés à la procédure de paiement à crédit sont éliminés (statistiques 21TO);
- 43,4% d'augmentation des fraudes constatées à partir des audits réalisés (CAP);
- 200 valeurs de référence des produits pourvoyeurs de recette insérées et mises à jour;
- 100% de réalisation des études sur l'impact des valeurs concertées;
- 91,54% des manifestes sont apurés dans les délais convenus;
- Le code des douanes contient à raison de 30%, des dispositions visant, entre autres, à autoriser expressément l'audit a posteriori et la gestion des risques pour la sélection des contrôles;
- Le code des douanes et d'autres textes pertinents contiennent à raison de 40%, des dispositions permettant le retrait des privilèges, exemptions et procédures en cas de fraude douanière grave;
- Les dispositions législatives et réglementaires sont conformes à 40% aux normes de bonnes pratiques internationales;
- 50% de réduction du nombre de dossiers de recours en instance;
- 25% d'interconnexion opérationnelle avec le système informatique des parties prenantes clés dont la DGI;
- 7,15% des opérateurs à faible risque bénéficient d'une procédure simplifiée;
- Le portail de la DGD intègre à 40% tous les besoins usagers et toutes les spécifications techniques exprimées;
- 25% de mis en œuvre du programme d'évaluation des commissionnaires en douanes;
- 22 saisies majeures;
- 30% de mise en œuvre de la stratégie de gestion des risques;
- 30% de réalisation de la centralisation des fonctions de renseignement, de gestion des risques et d'enquête;
- 21,41% de confirmation de suspicion des opérations suspectes;
- 173 fraudes significatives constatées et traitées;
- 50% de diminution d'infraction au code de déontologie et d'éthique;
- Le contrat de performance est mis en œuvre dans 4 bureaux;
- 30% d'accès à la formation suivant les besoins identifiés;
- 23,41% d'atteinte des objectifs du plan stratégique;
- Des procédures de gouvernance sont mises en œuvre et suivies à 25% pour la gestion de tous les projets.

En outre, la figure suivante illustre la situation des indicateurs de la stratégie par axe suivant toujours les valeurs cibles prévues pour 2020.



Légende de l'état d'avancement des objectifs et résultats :

Atteints/Complétés	■
En cours et dans les temps	■
En retard	■
A risque	■



a. AXE 1 : ADMINISTRATION FISCALE

	% réalisation des valeurs cibles cumulées 2020
Objectifs stratégiques	16,67%
Résultats attendus	49,78%

Dans le cadre de l'optimisation et de l'amélioration de la capacité de la Douane malagasy à mobiliser les recettes, le montant des recettes collectées en 2020 s'élève à 2187,37 Milliards ariary représentant une diminution de 20,41% par rapport à l'année 2019. Le gap des recettes par rapport aux recettes potentielles attend les statistiques miroirs des Nations-Unies et de la Banque Mondiale qui ne sont disponibles que 10 mois après la fin de l'année de référence. Afin de diminuer les fraudes et irrégularités commises, le suivi et la vérification des droits et taxes non perçus ou suspendus dans le cadre des régimes de suspension et d'exonération ont fait l'objet d'un projet pour plus d'efficacité. L'indicateur y afférent pourra être mesuré en 2021. Toujours dans l'optique de la mobilisation des recettes, la DGD renforce sa coopération avec la DGI. Quatre transferts de données ont été effectués en 2020.

Tableau n°01 : Réalisation des indicateurs de l'axe 1

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Baseline 2019	Valeur cible 2020	Réalisation cumulée 2020	Observation	Statut
Objectif Stratégique 1.1 : Optimisation de la collecte des recettes	1. % Augmentation du montant annuel des recettes collectées	13,20%	9,40%	-20,41%	Recettes collectées en 2019 = 2748,34 milliards Ariary ; Recettes collectées en 2020 = 2187,37 milliards Ariary	
	2. % Variation du gap par rapport aux recettes potentielles	+6,1%	+5%	ND	Les valeurs ne peuvent être calculées pour 2020, Trade Data Monitor ne donnant pas les informations nécessaires.	
R 1.1.1 Le système de paiement est dématérialisé.	1. % DAU payées par voie électronique	ND	93,00%	89,81%	Valeur cumulée => quittances enregistrées sur T1+T2+T3+T4 hors 22TP et hors traite (comme pour les baselines et les cibles puisque les paiements par traite ne sont pas près d'être éliminés d'ici quelques années encore)	
	2. % Recettes collectées par voie électronique	96,90%	97,00%	96,79%	Valeur cumulée => quittances enregistrées sur T1+T2+T3+T4 hors 22TP et hors traite (comme pour les baselines et les cibles puisque les paiements par traite ne sont pas près d'être éliminés d'ici quelques années encore)	
R 1.1.2 Un plan d'action est mis en œuvre en vue (1) de traiter les différents types de restes à recouvrer et de marchandises en souffrance, (2) d'empêcher la répétition des incidents observés.	1. Les soldes impayés liés à la procédure de paiement à crédit sont éliminés.	ND	5,00%	96,34%	21TO : Dossiers impayés 2019 : 5,868 Milliards ariary, dossiers impayés 2020 : 0,215 Milliard ariary	
	2. % Variation des arriérés en cours	43%	20,00%	45,93%	Etat bleu : dossiers impayés à fin 2020 : 90,14 milliards Ariary ; dossiers impayés à fin 2019 = 56,05 milliards Ariary. Hors état bleu : 21TO : Dossiers impayés 2019 : 5,868 Milliards ariary , dossiers impayés 2020 : 0,215 Milliard ariary	
	3. % Variation de la proportion des arriérés par rapport aux recettes perçues	49%	21,50%	83,35%	Dossiers impayés à fin 2019 = 61,918 milliards Ariary ; recettes perçues à fin 2019 = 2748,34 milliards Ariary ; proportion des arriérés par rapport aux recettes perçues 2019 = 2,25% Dossiers impayés à fin 2020 = 90,355milliards Ariary ; recettes perçues à fin 2020 = 2187,37 milliards Ariary ; proportion des arriérés par rapport aux recettes perçues à fin 2020 = 4,13%.	



R 1.1.3 Les fonctions de recouvrement (arriérés, états bleus, DT/CE, ventes aux enchères, amendes) sont centralisées.	1. % Recouvrement	N/A	66,33%	38,01%	Etat bleu, hors état bleu, DT/CE	
R 1.1.4 Le contenu et le mode de gestion du contrat avec GasyNet sont révisés.	1. Respect des dispositions convenues	ND	ND	ND	Compréhension complexe des Contrats ; certaines dispositions ont un certain niveau de confidentialité ; éparpillement des contrats et protocoles d'Accord conclus Activités envisagées : Etablissement d'un système de suivi ; recrutement d'un cabinet ; recensement des dispositions principales	
Objectif stratégique 1.2 : Amélioration de la capacité de mobilisation des recettes douanières	1. % Recettes déclarées par rapport aux recettes potentielles	ND	90%	ND	Les valeurs ne peuvent être calculées pour 2020, Trade Data Monitor ne donnant pas les informations nécessaires.	
R 1.2.1 L'inspecteur est désigné de manière automatique et aléatoire pour effectuer la vérification de la déclaration.	1. Nombre d'inspections effectuées	9 415	14 250	9 313		
	2. Nombre d'inspections entraînant des modifications des déclarations	930	2 138	2 065		
	3. Recettes supplémentaires collectées (Ariary)	8,4 Mds	10 687 500 000	4 108 999 512		
	4. Augmentation du nombre d'irrégularités constatées	ND	129,89%	122,04%		
R 1.2.2 Un programme de contrôle a posteriori est basé sur le risque. Un programme de contrôle basé sur un audit du système est élaboré et réalisé.	1. Augmentation du pourcentage de recettes collectées à partir des audits réalisés (CAP)	5%	20,00%	-2,37%	- Données non accessibles - Ralentissement des activités dus au COVID-19 - Contrevenants introuvables	
	2. Augmentation des fraudes constatées	25%	30,00%	43,40%	Reprise des activités et apurement des dossiers	
R 1.2.3 Le Programme de contrôle sur les PME / PMI et les importateurs / exportateurs occasionnels est élaboré et réalisé.	1. Augmentation du pourcentage de recettes collectées	ND	3%	0%	Une réunion préliminaire a été déjà organisée par le SLF pour une mise au point sur les ententes du service. Une réunion avec les équipes de la DGI s'est tenue le 07 décembre 2020 pour discuter de la faisabilité de la collaboration.	
R 1.2.4 le centre de valeur en douane est opérationnel et les valeurs de référence pour les produits pourvoyeurs de recettes fournis aux services.	1. L'unité de valeur en douane est établie et pleinement opérationnelle.	3,33%	15%	12%	Valeur cumulée : 12% en attente des 10 agents demandés, élaboration textes en cours, équipements à 40% acquis (zone stérile en cours)	
	2. Nombre des Valeurs de référence des produits pourvoyeurs de recette insérées et mises à jour continuellement dans la BDD	200	200	200	L'alimentation de la base de données pour ces produits (pourvoyeurs de recettes) est faisable vu que leurs importations sont fréquentes et font probablement l'objet d'études de valeurs (valcon, valeurs de référence).	
	3. Les études sur l'impact des valeurs concertées sont réalisées trimestriellement.	ND	100%	100%	Impact au titre du mois de novembre calculé par rapport à la valeur médiane du trimestre précédent Etudes des valeurs sur les onze premiers mois de 2020 et du mois de décembre 2019 terminées	



R 1.2.5 La mobilisation des recettes pétrolières est optimisée.	1. % Mise en œuvre des recommandations du plan d'action issu de la mission du FMI en 2017 et de la mission de la BAD en 2018	55%	70%	55%	Réunion avec plusieurs responsables de la douane pour de nouvelles stratégies	
R 1.2.6 En cas d'absence de résultat notable dans la détection d'irrégularités importantes, un projet pilote d'accompagnement de 6 mois des inspections douanières est lancé dans un site douanier.	1. Les recommandations sont mises en œuvre aux points d'entrée et de sortie dans le but d'améliorer la collecte des recettes.	N/A	70%	N/A		
Objectif stratégique 1.3 : Diminution significative des fraudes et irrégularités commises dans le cadre des régimes de suspension et d'exonération; opérations douanières rigoureusement suivies	1. % Droits et taxes non perçus ou suspendus vérifiés	5%	10,00%	ND	Réorganisation prévue dans le cadre des projets « Renforcement du contrôle de l'utilisation conforme des exonérations » et « Renforcement du contrôle de l'utilisation conforme des Régimes économiques et des ZEF »	
R 1.3.1 Un programme annuel de contrôle de l'utilisation conforme des produits exonérés ou sous régime économique (sauf Zone Franche) est exécuté.	1. Un contrôle de la conformité des exonérations est réalisé.	ND	25,00%	ND	Réorganisation prévue dans le cadre des projets « Renforcement du contrôle de l'utilisation conforme des exonérations » et « Renforcement du contrôle de l'utilisation conforme des Régimes économiques »	
	2. Un contrôle de l'utilisation conforme des régimes économiques est réalisé.	ND	80,00%	ND		
R 1.3.2 Les entreprises franches sont contrôlées efficacement.	1.% Conformité	ND	80%	20%	-Le projet est actuellement en phase de démarrage. -Le SW est opérationnel pour l'apurement automatique des intrants. -Continuité des contrôles déjà entamés par les Bureaux (contrôles physiques) et/ou documentaires) et par le SPCB (contrôle documentaires) -Le taux cumulé de 20% représente le contrôle des livres noirs pour le mouvement des marchandises. Ces livres sont à déposer au SPCB avant validation de l'ADGA. -Du côté du CTI/EDBM, ce taux enregistre le nombre des EF soumises au redressement de leur manquement sous peine de sanction prévue par les textes en vigueur.	
R 1.3.3 Toutes les déclarations de transit sont apurées dans un délai réglementaire.	1. % Déclarations de transit apurées dans les délais convenus	ND	80%	78%		
R 1.3.4 Tous les manifestes sont apurés dans un délai de [15] jours.	1. % Manifestes apurés dans les délais convenus	78,80%	80,00%	91,54%	Situation au mois Août 2020	
Objectif stratégique 1.4 : Renforcement de la collaboration entre la DGD et la DGI en vue de la mobilisation des recettes	1. Nombre de transferts de données effectués	0	4	4	1 Transfert au mois de février + 1 transfert au mois de juin + 2 transferts au deuxième semestre	
	2. Recettes supplémentaires obtenues grâce aux interventions	N/A	1%	0%		



R 1.4.1 La DGD donne accès à la DGI aux données d'importation et d'exportation, et réciproquement. La DGD communique à la DGI les données douanières dans la mesure du possible relatives aux entreprises de zones franches, commerce de produits soumis à accise, commerce de produits servant à la fabrication des produits soumis à accise, les données relatives aux importations et exportations, et les données relatives aux cas de fraudes graves détectées. La DGI communique à la DGD les données fiscales relatives aux entreprises ayant commis des fraudes graves et aux entreprises qui bénéficient d'exonérations fiscales par secteur et relatives à toutes les entreprises qui font partie du top 10% des pourvoyeurs de recettes.	1. Nombre de transferts de données effectués	0	4	4	1 Transfert au mois de février + 1 transfert au mois de juin + 2 transferts au deuxième semestre	
	2. Nombre de fraudes constatées	0	2	0		
R 1.4.2 La DGD et la DGI identifient et gèrent les risques de fraudes graves.	1. Nombre d'alertes exploitables	0	2	0		
	2. Recettes supplémentaires sécurisées	0%	0,15%	0%		
	3. % Profils d'entreprises affinés grâce aux informations émanant de la DGI	0%	1,5%	0%		



b. AXE 2 : FACILITATION DES ÉCHANGES ET PARTENARIATS :

	% réalisation des valeurs cibles cumulées 2020
Objectifs stratégiques	63,43%
Résultats attendus	57,84%

Suite à la pandémie, les actions menées pour une facilitation des échanges à travers une transparence et un partenariat accrus ont été limitées et n'ont pas permis la réduction du délai de dédouanement. Une augmentation de 19% a été constatée.

Dans le cadre des favorisations, facilitation et promotion du civisme fiscal, 10,78% des opérateurs à faible risque bénéficient actuellement d'une procédure simplifiée. Il importe de noter que le projet « Opérateurs agréés » démarrera en 2021.

Tableau n°02 : Réalisation des indicateurs de l'axe 2

Logique d'intervention	Indicateur de performance	Baseline 2019	Valeur cible 2020	Réalisation cumulée 2020	Observation	Statut
Objectif stratégique 2.1 : Facilitation des échanges à travers une transparence et un partenariat accrus	1. % Variation du délai de dédouanement	ND	-4%	17%	Augmentation du délai de dédouanement de 17% à fin décembre 2020 par rapport à 2019 au 21TO : 2019 = 5,3 jours calendaires; 2020 = 6,3 jours calendaires Augmentation due au contexte COVID 19, manque d'implication des autres acteurs de la chaîne logistique dans la réduction du délai de dédouanement	
	2. % Réduction du coût de dédouanement	ND	0%	0%		
R 2.1.1 Les législations/procédures régissant l'administration douanière sont mise à jour pour être conformes aux normes et accords internationaux.	1. Le code des douanes contient des dispositions visant, entre autres, à autoriser expressément l'audit a posteriori et la gestion des risques pour la sélection des contrôles.	25%	30%	30%	Travaux effectués à T3 2020	
	2. Le code des douanes et d'autres textes pertinents contiennent des dispositions permettant le retrait des privilèges, exemptions et procédures en cas de fraude douanière grave.	25%	40%	40%	Note sur sanction PAD adoptée	
	3. Les dispositions législatives et réglementaires sont conformes aux normes de bonnes pratiques internationales.	25%	35%	40%	Travaux d'examen du point de non-conformité CKR et harmonisation régimes économiques code COMESA réalisés	
	4. Le code des douanes contient des dispositions sur le commerce électronique.	0%	2%	0%		



R 2.1.2 Un engagement approprié et opportun avec les parties prenantes externes est entrepris pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques et procédures.	1. Les nouvelles politiques et procédures ont fait l'objet d'une consultation.	0%	25%	0%		
	2. Nombre de partenariats établis (AMA)	8	0	8	Taux d'avancement négociations : - Inde : 80% (date et lieu de signature non communiquée à la partie malagasy) - Maroc : 90% (attente du retour de la douane marocaine) - Afrique du Sud : 20% (réenvoi du draft, attente du retour du MAE)	
	3. Mise en œuvre des décisions conjointement prises (partenariat)	0%	10%	0%		
R 2.1.3 La DGD met en œuvre un programme d'optimisation des formalités administratives liées au dédouanement des marchandises afin d'éliminer celles qui sont inutiles, arbitraires et pénalisant sans raison valable	1. Cartographie des formalités administratives diffusée	0%	70%	0%		
	2. Les autorisations et documents inutiles sont supprimés.	0%	70%	0%		
	3. Réduction des doléances	ND	5%	N/A	2020 : 30 doléances reçues	
R 2.1.4 Un système de recours douanier rapide, juste et efficace est instauré.	1. Nombre maximal de dossiers de recours en instance	980	490	490		
	2. Délai de traitement maximal	ND	252	252		
R 2.1.5 Une stratégie est mise en œuvre pour promouvoir les facilitations en fonction du degré d'intervention de la DGD : (1) mesures sous contrôle de la DGD, (2) mesures qu'elle peut influencer ou diriger, et (3) mesures hors de son contrôle.	1. Nombre de responsables nommés à chaque point d'entrée et de sortie pour traiter immédiatement les incidents et le retard dans le dédouanement	19	22	22		
	2. Tous les incidents sont répertoriés et suivis pour leur traitement dans les meilleurs délais et les solutions prises sont partagées aux autres bureaux.	0	5%	3%	Les ateliers de redynamisation de l'ODD sont en cours de consolidation.	
R 2.1.6 SYDONIA World est adapté pour automatiser et digitaliser les aspects manquants des procédures.	1. Interconnexion opérationnelle avec le système informatique des parties prenantes clés dont la DGI	0%	25%	25%	Création de vue sur le serveur installé à la DSI afin de permettre au système informatique de l'autre partie de récupérer automatiquement les informations Interconnexion avec la BCM opérationnelle	
	2. Injection d'informations BSC - non sujettes à modification - dans la déclaration en douane	0%	0%	0%	Modification préalable du Code des douanes nécessaire	
	3. Disponibilité des avis et des valeurs concertées dans la déclaration	0%	0%	0%		
	4. La gestion des apurements pour les Zones et Entreprises franches et les régimes suspensifs est corrigée et mise en œuvre.	0%	0%	0%		



Objectif stratégique 2.2 : Favorisation, facilitation et promotion du civisme fiscal	1. % Opérateurs à faible risque bénéficiant d'une procédure simplifiée	0%	6,50%	7,15%	8% des opérateurs considérés à faible risque bénéficient d'une procédure simplifiée (20% des opérateurs sont à faible risque, soit 783 opérateurs, nb PAD : 56).	
	2. % Opérateurs pourvoyeurs de recettes (les 10% qui contribuent à 80% des recettes non pétrolières) qui démontrent un haut respect des normes douanières	9,23%	11,94%	10,78%		
	3. Nombre d'opérateurs agréés	N/A	0	0		
R 2.2.1 Un fichier d'informations précises et confidentielles est tenu par la DGD afin de définir le segment des opérateurs frauduleux et celui des opérateurs les plus respectueux des règles.	1. Les opérateurs sont profilés et catégorisés suivant le niveau de risque.	0%	7%	0%		
	2. Un système d'évaluation et d'optimisation (facilitation et sanctions) des procédures simplifiées est mis en place.	0%	10%	10%		
R 2.2.2 Le site Web de la DGD intégrant le portail est modernisé et fonctionne conformément aux exigences de l'AFE de l'OMC.	1. Les procédures détaillées d'importation et d'exportation, et tous les formulaires sont accessibles en ligne.	0%	10%	0%		
	2. Nombre de consultations au site web enregistrées	200/mois	200/mois	9 335	Nombre de visite octobre : 10 414, Novembre: 8 257	
	3. Le portail de la DGD intègre tous les besoins usagers et toutes les spécifications techniques exprimés.	N/A	40%	40%	- Développement du portail en cours (développement effectué en interne) - Pas de documents disponibles contenant les spécifications fonctionnelles et techniques exprimées	
	4. Nombre d'usagers et opérateurs enquêtés	100	100	100		
R 2.2.3 Le programme de surveillance de la performance des commissionnaires en douane est appliqué en l'adaptant pour tenir compte du volume d'opérations et du degré de gravité des irrégularités commises.	1. Le programme d'évaluation des commissionnaires en douanes est mis en œuvre.	0%	25%	25%	Assainissement CAD en cours	
	2. L'agrément des commissionnaires coupables de fraude grave est suspendu et/ou retiré.	0%	15%	10%		
R 2.2.4 Un mécanisme de décision anticipée conforme aux exigences de l'Article 3 de l'AFE est opérationnel.	1. Nombre de demandes de décisions anticipées reçues	N/A	0%	0%	Mission scoping d'un PTF réalisé (GATF) dans le cadre du CNFE, en attente de la confirmation de financement.	
	2. % Demandes de décisions anticipées recevables qui ont fait l'objet de l'émission d'une décision anticipée dans les délais impartis	N/A	0%	0%		
	3. % Décisions anticipées émises publiées sur le site de la DGD	N/A	0%	0%		
R 2.2.5 Un programme de sensibilisation aux normes douanières est développé et mis en œuvre au profit du secteur privé	1. Les Programme et matériels de sensibilisation sont développés et actualisés.	N/A	25%	0%		
	2. % Mise en œuvre annuelle du programme de sensibilisation	N/A	5%	0%		
	3. % Grands opérateurs pourvoyeurs de recettes sensibilisés	9,23%	15,00%	9,23%		



c. AXE 3 SÉCURITÉ ET SÛRETÉ :

	% réalisation des valeurs cibles cumulées 2020
Objectifs stratégiques	45,56%
Résultats attendus	73,17%

Faute de coordination de toutes les initiatives nationales et internationales existantes en matière de la gestion transfrontalière et de financement des activités prioritaires par les Partenaires Techniques et Financiers, aucune opération coordonnée avec les autres entités nationales n'a été réalisée en 2020. Toutefois, afin de pallier cette difficulté, la contribution de la DGD à la sécurité et sûreté du pays à travers une gestion coordonnée des frontières a été érigée en projet intitulé « Mise en œuvre de la Gestion Coordonnée des Frontières en matière de sécurité et de sûreté ».

Vingt-deux (22) saisies majeures ont été effectuées grâce aux efforts fournis pour cibler et réprimer la fraude organisée et la contrebande. Les DT/CE collectés représentent 0,44% des recettes.

Tableau n°03 : Réalisation des indicateurs de l'axe 3

Logique d'intervention	Indicateur de performance	Baseline 2019	Valeur cible 2020	Réalisation cumulée 2020	Observation	Statut
Objectif stratégique 3.1 : Contribution à la sécurité et à la sûreté du pays à travers une gestion coordonnée des frontières	1. Nombre d'opérations annuelles effectuées et coordonnées avec les autres entités nationales	14	14	0	Les groupes composés par des représentants de différentes entités et destinés pour les actions conjointes ne sont pas encore constitués.	
R 3.1.1 Une stratégie de surveillance coordonnée des frontières est élaborée et mise en œuvre	1. % Mise en œuvre de la stratégie de surveillance coordonnée des frontières	ND	20%	5%	Attente de la redynamisation du groupe de travail GCF	
R 3.1.2 Un cadre juridique et/ou protocole d'accord approprié est mis en place pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie GCF.	1. Les textes législatifs et réglementaires relatifs à la GCF sont disponibles et mis en vigueur.	0%	40%	0%	Attente de la redynamisation du groupe de travail GCF	



<p>Objectif stratégique 3.2 : Amélioration de la capacité de la DGD à cibler et à réprimer la fraude organisée et la contrebande</p>	<p>1. Nombre de saisies annuelles majeures</p>	4	17	22	<ul style="list-style-type: none"> - Constatation d'infraction douanière: fait de rompre les sceaux placés sur des moyens de transport (camion) sans autorisation de l'administration douanière: saisie de 2416 colis contenus dans 2 conteneurs - Constatation d'exportation en contrebande de marchandises prohibées 2,86kg d'héroïnes, saisies lors de l'escale à Maurice du vol Turkish Airlines TK 161 du 09/01/2020 en provenance d'Ivato - Constatation d'importation sans déclaration de 100 balles de friperies soit un excédent de 2759,1 kg dans 03 conteneurs 40' (D&T compromis: 5,077,787 Ar) - Constatation d'importation sans déclaration de 62 pneus, 24 jantes, 120 chambres à air (usagé) (D&T compromis: 4,747,203 Ar) - Constatation d'importation en contrebande de marchandises fortement taxées: 1941 cartons de briquets à gaz (D&T éludé: 136,678,321 Ar) - Constatation d'importation sans déclaration de 570 balles de tissu dont le poids excède de 2,185 kg dans un conteneur 40' (D&T compromis: 3,516,629 Ar) - Constatation d'importation sans déclaration de 2517 cartons de manches en bois de balai et de 5033 cartons de brosses de balais en plastique (D&T compromis: 26 856 104 Ar) - Constatation d'Importation sans déclaration de 900 cartons de manches en bois de balai et de 900 cartons de brosses de balais en plastique (D&T compromis: 13 413 123Ar) - Constatation d'importation sans déclaration de 3397 balles de friperies dans 05 conteneurs 40' (D&T compromis: 12 989 405Ar) - Constatation d'importation sans déclaration consistant en un détournement de marchandises non prohibées de leur destination privilégiée: 8 000 milles kg soit 08 tonnes de tissus scellés (D&T éludé: 13 080 003 Ariary) - Constatation d'importation en contrebande suivie d'une détention des marchandises prohibées: 398 g d'héroïne saisies lors d'une opération à la station Shell Behoririka (Valeur de la drogue: 119 400 000 Ariary soit 300 000 Ariary/ gr) - Constatation d'importation sans déclaration de marchandises prohibées (complément alimentaire) (D&T compromis: 28 402 583 Ar) - Constatation d'importation sans déclaration de 118 balles de friperies (D&T compromis: 9 726 822 Ar) - Constatation d'Importation en contrebande d'une voiture marque Ford RANGER IMM 4750 TBM (D&T éludé: 29 844 461 Ariary) - 4 Constatations d'Importation sans déclaration de produits pétroliers, gasoil (D&T éludé: 4 727 757 540 Ariary/ 566 553 656 Ariary/ 524 101 065 Ariary/ 249 029 127 Ariary) - Constatation d'importation sans déclaration de 710 balles de friperies (D&T compromis: 7 419 478 Ariary) - Constatation d'Importation en contrebande de 339 bouteilles de whiskies (D&T éludé: 24 754 400 Ariary) - Constatation d'exportation en contrebande de 415,93g d'héroïnes, gardien de la marchandise: autorité mauricienne (valeur de 599 937 432 ariary) - Constatation de tentative d'exportation en contrebande de 1,090g d'héroïnes, 1,64g d'héroïnes, 500g de méthamphétamines, 600g d'héroïnes (poids avec emballage) - Constatation d'importation sans déclaration de 760 balles d'articles de friperie (Droits et taxes compromis: 1 396 694 ariary)
	<p>2. % DT/CE collectés par rapport aux recettes</p>	0,54%	1,20%	0,44%	<p>Total recettes 1er, 2ème, 3ème et 4ème trimestres = 2 187 400 000 000 Ar DTCE recouvrés par Bureau et central 1er, 2ème, 3ème et 4ème trimestres = 9 727 617 121 Ar % DT/CE collectés par rapport aux recettes = 0,44%</p>



R 3.2.1 Une stratégie d'analyse des risques et un cadre de gestion des risques à l'appui sont mis en œuvre conformément aux bonnes pratiques.	1. % Alignement de la pratique de gestion des risques avec les recommandations du Recueil de gestion des risques de l'OMD	20%	50%	40%	Projet PACFC (CNFE): Evaluation des offres techniques et des offres financières effectuées et en attente de la validation finale de la BAD avant démarrage effectif du projet	
	2. % Mise en œuvre de la stratégie de gestion des risques	ND	30%	30%	Réunion du Comité de Gestion de Risques effectuée le 12 Novembre Dans l'attente de l'analyse des écarts par rapport aux normes et recommandations de l'OMD à effectuer par le consultant dans le cadre du PACFC, une ébauche de la stratégie est également en cours de finalisation.	
	3. % Opérations ciblées	15%	13,00%	10,48%		
	4. Pour chaque risque identifié, les services de contrôle (SLF ou SLCC) rendent compte trimestriellement des réponses opérationnelles apportées ainsi que des résultats obtenus.	100%	100%	25%	Des feed-back sont prévus dès que toutes les infractions seront avérées. Le SLF est en attente de la clôture des dossiers.	
R 3.2.2 Les fonctions de renseignement, de gestion des risques, de surveillance et d'enquête sont centralisées.	1. Taux de réalisation de la centralisation des fonctions de renseignement, de gestion des risques et d'enquête	ND	30%	30%	Demande de financement auprès de la Banque Mondiale en vue de l'acquisition des infrastructures pour la mise en place d'une plateforme centralisant les fonctions de renseignement, de surveillance, d'analyse des risques et d'enquête (activité inscrite au PAPSP en vue d'atteindre l'indicateur de décaissement «Taux de confirmation des transactions suspectes».	
R 3.2.3 Un système automatisé et dynamique d'analyse de risque est mis en œuvre.	1. Le système automatisé et dynamique d'analyse des risques est disponible et opérationnel.	ND	20%	15%	Evaluation des offres techniques et financières du consultant effectuée et en attente validation finale de la BAD avant début de l'Assistance technique. Les documents conceptuels du système constitueront les outputs de l'Assistance technique prévue et dépendront ainsi du calendrier établi par le consultant. TDR établis et en cours d'envoi au Korean Customs Service aux fins de mise en place effective du système prévue en 2022 faisant suite à la conférence des bailleurs. Partenariat en cours avec l'Université de Fianarantsoa (note conceptuelle établie et envoyée à l'UCP/PAPSP) pour la mise en place d'un système transitoire d'analyse de risques en 2021.	
	2. Taux de confirmation de suspicion des opérations suspectes	25%	20,00%	21,41%		
R 3.2.4 Le scannage des conteneurs à grande échelle fournit des éléments pour l'analyse des risques et des indices sur la nature du contenu.	1. % Conteneurs ciblés sur la base des images scannées	0%	6%	0%	Attente acquisition et opérationnalité des scanners et du transfert des images	



R 3.2.5 Les trafics illicites et la contrebande des marchandises prohibées sont interceptés.	1. Nombre de saisies annuelles majeures	3	15	22	<ul style="list-style-type: none"> - Exportation en contrebande de 6,315 kg d'héroïnes - Importation en contrebande de 1941 cartons de briquets à gaz - Importation en contrebande de 0,998 kg d'héroïnes - mportation en contrebande d'une voiture marque Ford RANGER IMM 4750 TBM - Importation en contrebande de 4452 balles de friperies - Importation en contrebande de 62 pneus, 24 jantes, 120 chambres à air - Importation en contrebande de 570 balles de tissus, de 8 tonnes de tissus scellés - Importation en contrebande de 3 417 cartons de manches en bois et 5 933 cartons de brosses de balai - Importation en contrebande des produits pétroliers gasoil - Importations en contrebande de 339 bouteilles de Whiskies - Importation en contrebande de 500 g de méthamphétamines 	
	2. Nombre de saisies annuelles par la Brigade cynophile	N/A	0	0	<p>La Brigade cynophile n'est pas encore opérationnelle pour l'année 2020, dû au confinement et à la fermeture des frontières entre Madagascar et l'Europe. Les chiens seront prévus arrivés à Madagascar en mi-janvier 2021</p> <p>Véhicules équipés de caisson de transport et chenils pour six chiens renifleurs disponibles</p> <p>Pour l'acquisition des chiens, fournisseur identifié, contrat en cours de finalisation</p>	
R 3.2.6 Une stratégie de renseignements douaniers est mise en œuvre et une unité nationale de renseignements est opérationnelle.	1. Nombre de dossiers d'avis de fraude élaborés annuellement	12	12	10	<ul style="list-style-type: none"> - Avis de fraude sur 04 sociétés établis - Il s'agit ici d'un indicateur annuel et non cumulé. 	
	2. Nombre de rapport sectoriels annuels	12	12	9	<ul style="list-style-type: none"> -Rapports sectoriels sur les motos neufs n'excédant pas 50CC, les fromages et les vinaigres établis -Il s'agit ici d'un indicateur annuel. 	
	3. % Messages de risque diffusés et traités sur la base de renseignement par trimestre	ND	0,10%	0,36%		
	4. Nombre de rapports sur les renseignements partagés aux pays voisins	11	15	16		
R 3.2.7 Une stratégie d'enquête douanière est mise en œuvre et une unité nationale d'enquête est opérationnelle.	1. Nombre de fraudes significatives constatées et traitées	160	170	184	<p>Transmission continue de la liste des BSC ciblés, des avis de fraude et des rapports sectoriels au SLF aux fins de contrôle</p> <p>Demande de financement auprès de la Banque Mondiale en vue d'acquisition d'infrastructures pour la mise en place d'une plateforme</p>	
	2. Nombre de réseaux de fraude démantelés	1	2	2		



d. AXE 4 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET CAPITAL HUMAIN :

	% réalisation des valeurs cibles cumulées 2020
Objectifs stratégiques	51,49%
Résultats attendus	53,78%

Pour fournir des services de qualité, 15 % des infrastructures et équipements nécessaires ont été mis en place. Dans le cadre de la promotion de l'éthique et de la lutte efficace contre la corruption, trois (03) sensibilisations ont été effectuées permettant de diminution l'infraction au code de déontologie de 50%. Toutefois, aucune diminution des dossiers disciplinaires n'a été enregistrée.

A l'instar de certains objectifs stratégiques, l'amélioration de manière concrète et significative de l'organisation et le déploiement des ressources humaines par la DGD pour mener à bien ses missions fera l'objet du projet « Mise en place d'un système de Gestion des Ressources Humaines fondé sur une approche compétence » mis en route en 2021.

Pour l'année 2020, les objectifs fixés sont réalisés à 51,49% représentant une mise en œuvre de 23,77% du Plan stratégique, tandis que le programme de modernisation est réalisé à 2,35%, la plupart des projets ne démarreront qu'à partir de 2021.

Tableau n°04 : Réalisation des indicateurs de l'axe 4

Logique d'intervention	Indicateur de performance	Baseline 2019	Valeur cible 2020	Réalisation cumulée 2020	Observation	Statut
Objectif stratégique 4.1 : Mise en place des infrastructures et des équipements nécessaires pour fournir des services de qualité	1. Les infrastructures et équipements nécessaires pour fournir des services de qualité sont mis en place.	ND	20%	15%	Besoins en matériels et équipements satisfaits Difficulté sur la dotation en infrastructure : lourdeur des procédures et financement	
R 4.1.1 Les équipements et matériels sont fournis et opérationnellement déployés.	1. Les besoins en matériels et équipements sont satisfaits.	ND	20%	20%	Acquisition de mobiliers pour la nouvelle salle de réunion à Antaninarenina et aménagement de bureau pour les chefs de projet (ex meeting room) Acquisition de nouveaux mobiliers et accessoires pour les nouveaux bureaux des SCAP, SLF, SRI, SLR, DSE, Bureau des douanes de Toamasina, etc. Acquisition de concentrateur d'oxygène en prévision de la prise en charge rapide des agents dans le cadre de la crise sanitaire due au coronavirus	
	2. Les équipements et matériels sont acquis conformément aux exigences de gouvernance.	ND	20%	20%		
	3. Les utilisateurs sont formés sur l'utilisation des équipements et matériels.	ND	40%	20%	Déplacement limité dû à la crise sanitaire	
R 4.1.2 L'infrastructure informatique, les matériels et logiciels nécessaires sont fournis et opérationnellement déployés.	1. Les besoins en infrastructures, logiciels et matériels informatiques sont satisfaits.	ND	25%	25%		



R 4.1.2 L'infrastructure informatique, les matériels et logiciels nécessaires sont fournis et opérationnellement déployés.	2. Les infrastructures, logiciels et matériels informatiques sont acquis conformément aux exigences de gouvernance.	ND	90%	0%		
	3. Les utilisateurs sont formés sur l'utilisation des infrastructures, logiciels et matériels informatiques.	ND	10%	10%	Formation pré-migration SW pour les bureaux de 34AS et 53TL effectuée	
R 4.1.3 Les infrastructures immobilières sont disponibles pour l'usage des agents.	1. Les besoins en infrastructures immobilières sont satisfaits.	ND	20%	10%	Transformation des bureaux en Meeting room équipé , entretien du bureau des douanes Antanimena, entretien du bâtiment DGD Antaninarenina, réhabilitation OPEN Space Procédures d'acquisition de biens et infrastructures très lourdes, budget insuffisant Construction Customs House : problème de financement Etablissement d'une Académie des douanes: pas de financement jusqu'à présent mais des demandes de financement ont été déposées auprès de l'Ambassade de la République de la Corée du Sud et de l'Ambassade d'Allemagne.	
	2. Les infrastructures immobilières sont acquises conformément aux exigences de gouvernance.	ND	100%	100%		
R 4.1.4 Tous les actifs sont documentés et efficacement gérés conformément aux normes de bonnes pratiques.	1. Les actifs sont enregistrés.	ND	25%	10%	Les biens et équipements de la DRF sont déjà enregistrés en tant que site pilote Dépositaires dans le site pilote non disponibles	
	2. Les actifs sont gérés conformément aux normes de bonnes pratiques.	ND	25%	10%	Exploitation du logiciel non encore optimale	
	3. % Réduction annuelle des matériels déclarés perdus	ND	20%	ND		
Objectif stratégique 4.2 : Amélioration de l'image et de la transparence de l'administration douanière malgache	1.% Augmentation de la perception des parties prenantes de l'intégrité et de la transparence de la DGD	ND	5%	ND	Outils d'enquête encore non disponibles	
R 4.2.1 Les procédures de traitement des doléances sont mises en place conformément aux normes de bonnes pratiques.	1. Un manuel de traitement des plaintes est établi conformément aux normes de bonnes pratiques définies pour le management de qualité ISO 10002.	0%	-	ND	Activités prévues en 2021	
	2. % des dossiers de doléance traités en 48h et moins	ND	-	48 h et moins : 75%	Données déjà disponibles auprès du CAA	
	3. % Mesures d'amélioration des services mises en œuvre	0%	-	ND	Activités prévues en 2022	
R 4.2.2 Des mises à jour sur la mise en œuvre du Plan stratégique sont régulièrement publiées sur le site Web et sur les plateformes de médias sociaux.	1. Note attribuée par les parties prenantes dans le cadre de l'évaluation de la transparence sur la mise en œuvre du Plan stratégique	N/A	-	ND	Outils d'enquête non encore disponibles	



R 4.2.3 Les normes de service sont en place et publiées sur le site Web et sur les plateformes de médias.	1. % Augmentation de l'évaluation de la transparence sur les normes de service par les parties prenantes	N/A	-	ND		
Objectif stratégique 4.3 : Promotion de l'éthique et lutte efficace contre la corruption afin de diminuer les atteintes à la déontologie professionnelle	1. % Diminution d'infraction au code	ND	10%	50%	2019 : 6 agents sanctionnés, 2020 : 03 agents sanctionnés	
	2- % Diminution des dossiers disciplinaires	ND	10%	0%	2019: 15 dossiers disciplinaires 2020:15 dossiers disciplinaires, donc il n'y a pas de réduction.	
	3- Nombre d'activités/actions liées à la promotion de l'éthique effectuées	2	1	3	3 missions de sensibilisation RH portant sur les droits et obligations des agents des douanes, Code de conduite des agents des douanes dans les bureaux de: Mahajanga, Antsirana, Toliary	
R 4.3.1 L'application des procédures et l'exécution du service font l'objet de contrôles par les cadres.	1. Nombre de contrôles effectués	10	15	2	02 audits réalisés 02 autres audits en cours	
R 4.3.2 Des analyses de données sont réalisées par domaine d'activité (section manifeste, port, aéroport, etc.) et sur l'ensemble des données douanières en vue de détecter les tendances et résultats anormaux.	1. Nombre de domaines d'activité analysés	N/A	1	1	(01) activité analysée	
	2. % Amélioration suite aux recommandations du rapport d'inspection	N/A	-	ND	Les améliorations ne peuvent être évaluées que l'année suivante lorsque le SID fera des suivis.	
R 4.3.3 Le service d'audit et d'inspection est opérationnel et travaille selon un plan d'audit convenu.	1. % Mise en œuvre du plan d'action de mise à niveau du service	50%	75%	50%	Une formation des agents chargés de l'audit et des inspections était programmée pour cette année mais avec la COVID 19, le déplacement du consultant qui en est en charge s'est avéré impossible.	
	2. % Mise en œuvre du plan d'audit annuel convenu	100%	100%	50%	-2 audits réalisés et 2 autres audits en cours -Il s'agit ici d'un indicateur annuel.	
	3. % Mise en œuvre du plan annuel de contrôle interne	100%	100%	0%	-Il s'agit ici d'un indicateur annuel.	
R 4.3.4 Le système d'évaluation périodique des performances individuelles est en place et opérationnel.	1. Nombre de bureaux ou services où le contrat de performance est mis en œuvre	2	4	4	21TO/ 42MG/ 53TL/ CDL	
	2. Nombre de bureaux ou services où la convention d'objectifs est mise en œuvre	5	7	6	6e convention signée : Convention entre le Directeur Général des Douanes et le Receveur des douanes 34AS en mars 2020	
R 4.3.5 Un système de récompense est en place pour soutenir la motivation et le maintien en poste des responsables expérimentés et qualifiés.	1. Le système de récompense soutient la réalisation des buts et objectifs de l'organisation.	N/A	20%	10%	Recueil des informations disponibles (textes, ...)	
Objectif stratégique 4.4 : Améliorations concrètes significatives constatées dans l'organisation et le déploiement des ressources humaines par la DGD pour exécuter ses missions	1. % Ressources humaines déployées selon l'approche compétence et les requêtes des services	ND	20%	15%	Les nouveaux agents recrutés sont déployés selon cette approche. Certaines dotations urgentes sont effectuées suivant les instructions de l'autorité compétente.	



R 4.4.1 Un système de gestion des ressources humaines fondé sur une approche compétence est établi et mis en œuvre.	1. Tous les processus et procédures des ressources humaines (processus de recrutement, mobilité, rotation, évaluation du rendement et maintien en poste) sont adaptés pour garantir la mise en œuvre de l'approche par compétences.	ND	20%	20%	Processus de rotation Programme d'intégration Processus de recrutement	
R 4.4.2 Le système de formation est modernisé et renforcé pour répondre aux besoins de l'administration et de son capital humain.	1.% Accès à la formation suivant les besoins identifiés	ND	5%	30%	Programme de formation en langues anglaise, française	
R 4.4.3 Les attributions des services centraux sont redéfinies en vue d'optimiser la performance de la douane et de mettre en œuvre le Plan stratégique.	1. % Services centraux dont les attributions ont été redéfinies selon l'approche GAR	N/A	15%	0%		
	2. Niveau de performance globale et par service	N/A	10%	0%		
Objectif stratégique 4.5 : Renforcement des capacités en matière de gestion stratégique et de gestion du changement	1. % Mise en œuvre du programme de modernisation	N/A	17,50%	2,35%	Situation mi-novembre Seuls 06 projets connaissent un avancement dans leur mise en œuvre en 2020. La plupart des projets démarreront en 2021.	
	2. % Atteinte des objectifs du Plan stratégique	N/A	17,50%	23,77%		
R 4.5.1 La structure du projet est établie et toute la documentation du projet est signée et approuvée conformément aux dispositions de gouvernance de la DGD.	1. Des procédures de gouvernance sont mises en œuvre et suivies pour la gestion de tous les projets.	N/A	25%	25%		
R 4.5.2 La DGD a une culture organisationnelle et de gestion qui favorise la mise en œuvre réussie du Plan stratégique de la DGD.	1. Une méthodologie de gestion du changement est mise en œuvre.	N/A	20%	0%	En attente du consultant prévu dans les activités du PAPSP	
R 4.5.3 Les résultats sont suivis, évalués annuellement et utilisés pour éclairer les activités futures à l'appui de l'exécution du plan stratégique de la DGD.	1. Rapport d'évaluation comportant les mesures correctives appropriées et approuvées	N/A	100%	60%	Evaluation annuelle à titre de 2020 en cours de finalisation	
Objectif stratégique 4.6 : Etablissement de la douane en tant que centre d'excellence pour la recherche et l'innovation en matière douanière aux niveaux national et régional	1. Nombre de résultats de recherche publiés	ND	1	0	Activités prévues être financées par PAPSP en 2021	
	1. Nombre de résultats de recherche exploités	1	0	1		
R 4.6.1 Une unité de recherche et d'innovation est établie.	1. Une structure de promotion de la recherche et de l'innovation est mise en place.	N/A	-	0%		
R 4.6.2 Des partenariats avec des universités et des centres de recherche au niveau national, régional et international ont été conclus.	1. Nombre d'accords de coopération en place	2	2	2	Activités prévues 2022 et 2023	
R 4.6.3 Le centre d'information et de documentation est modernisé.	1.% Mise en œuvre du plan modernisation du centre d'information et de documentation	N/A	20%	0%		



2

Risques

Afin d'obtenir une meilleure mise en œuvre du plan stratégique 2020-2023, un mécanisme de gestion des risques a été mis en place. La première année de mise en œuvre de ce plan fait ressortir le statut des risques relevés lors de l'élaboration du plan d'une part et de dégager les nouveaux risques identifiés, d'autre part.

a. STATUT DES RISQUES IDENTIFIÉS DANS LE REGISTRE DES RISQUES DU PLAN STRATÉGIQUE

Tableau n°05 : Pertinence des risques identifiés lors de l'élaboration du Plan stratégique

Risques identifiés	Matérialisation	Mode de traitement	Observations
Faible couverture des frontières			Toujours pertinent
Persistence et augmentation des recettes non recouvrées	Augmentation des états bleus non recouverts	Sensibilisation des Receveurs	Toujours pertinents
Insuffisance de leadership			Toujours pertinents
Insuffisance de mobilisation des partenaires nationaux et internationaux	Pas de financement de nombre d'activités des projets	Organisation d'une Table ronde virtuelle avec les Partenaires Techniques et Financiers	Toujours pertinents
Faible qualité et quantité des données			Toujours pertinents
Faible culture de suivi évaluation			Toujours pertinents
Manque de civisme fiscal			Toujours pertinents
Insuffisance des ressources mises à la disposition de la DGD pour la mise en œuvre des programmes d'investissement			Toujours pertinents



b. NOUVEAUX RISQUES IDENTIFIÉS

Tableau n°06 : Risques nouvellement identifiés

Risques nouvellement identifiés	Actions de prévention	Assignment
Influence des décisions politiques sur le projet de révision du contenu et du mode de gestion du contrat avec Gasynet	Constituer un comité permanent de suivi de la révision du contenu et du mode de gestion du contrat	DLV
Démotivation des agents due au manque d'effectif	Aménager le volume de travail suivant l'ordre de priorité Planifier les activités à entreprendre	Toutes directions
Non maîtrise des textes et du système SW relativement au régime des ZEF	Renforcer la communication avec les parties prenantes Se former sur le SW	Projet n°5
Faible implication des autres acteurs de la chaîne logistique dans le cadre de la facilitation des échanges et partenariats	Etablir des protocoles d'accord Faire signer les engagements pris	DLV
Sur l'alignement du Code des douanes aux normes et accords internationaux, risque de non alignement des domaines non pris par les projets du programme de modernisation	Assurer au niveau du Comité Code des douanes l'étude et l'intégration de ces domaines	DLV
Sur la consultation, non adhésion de certaines parties prenantes aux décisions prises	Asseoir un cadre de consultation inclusif qui permet d'impliquer toutes les parties prenantes dans les processus de consultation Evaluer les besoins des entités concernées lors des séances de travail et les considérer	Projet n°13
Existence des paramètres indépendants de l'Administration des douanes pouvant causer la lenteur de la conclusion des AMA	Renforcer les relations avec les autres entités ministérielles pour un meilleur délai de réponse (Visite de courtoisie, relance fréquente, ...)	Projet n°13
Sur le recours, dossiers antérieurs non accessibles pour apurement, insuffisance de l'engagement des parties prenantes	Améliorer la gestion du MIDAC Augmenter les sessions de recours Mener des concertations avec les parties prenantes	C Perf
Faible engagement faible des parties prenantes de l'ODD, autres que la Douane	Solliciter l'implication des autorités à haut niveau	DLV DSC
Concernant les PAD et OA, non performance suivant le contrat opérateur, adhésion insuffisante des organismes de contrôle de la chaîne de dédouanement	Assurer une veille permanente sur le contrat opérateur Mener une concertation régulière avec les parties prenantes	DLV Projet n°14
Risque de non mise en œuvre du Portail de la DGD permettant l'accès en ligne aux procédures détaillées d'importation et d'exportation et intégrant les besoins des usagers ou de résultat non satisfaisant	Sensibiliser les entités concernées Recadrer le projet Modernisation du site web de la DGD et prendre en main l'étude de la spécification fonctionnelle du projet Prioriser la mise en œuvre des fonctionnalités qui ont des valeurs ajoutées pour la Douane et les usagers	Projet n°9
Incompréhension par les opérateurs des textes et des procédures sur la Décision anticipée	Adopter une approche individuelle/collective auprès des opérateurs concernés	Projet n°10
Risque de non atteinte des valeurs cibles afférentes à la Stratégie de surveillance coordonnée des frontières et à la GCF :	Revoir les valeurs cibles et les priorités et ce, en concertation avec le CNFE et sur la base des activités prioritaires fixées dans la dans la feuille de route de l'AFE Redynamiser le groupe de travail de la GCF	Projet n°15
Sur l'évaluation des performances, opacité de la procédure de collecte de données, difficulté de communication des données nécessaires	Mettre en place un manuel de procédure pour chaque type d'opération Valoriser la nouvelle technologie pour communiquer les données en temps voulu	C Perf Projet n° 26,27, 28



3

Leçons apprises

Cette première année de mise en œuvre du Plan stratégique actuellement en vigueur a permis de dégager les enseignements ci-après, détaillés par axe :

Axe Administration fiscale :

- Il sied de noter qu'en matière de recouvrement des états bleus, la procédure de régularisation et d'encaissement des DTI est très longue et aléatoire. Ainsi, il est important d'alléger ces procédures, de sensibiliser les départements concernés et d'augmenter si possible les crédits de paiement des DTI. Par ailleurs, il convient d'effectuer à temps les autres actions de recouvrement et de ne donner aucune autorisation de sortie sans garantie de paiement.
- Pour renforcer le contrôle et promouvoir la discipline fiscale, la collaboration entre la DGD et la DGI est capitale.
- Malgré les difficultés liées au manque d'effectifs et de matériels, l'animation des agents et la recherche permanente de l'efficacité permettent au Centre de valeur de fonctionner d'une manière optimale.
- Concernant la mobilisation des recettes pétrolières, le partage des acquis, suite à des réunions ou ateliers internationaux est plus qu'utile.
- Il est primordial, dans le cadre de la mise en place du système de contrôle des régimes économiques, d'identifier sur terrain les problèmes réels et d'y recueillir les propositions des principaux acteurs, tandis qu'en ce qui concerne les ZEF, leur contrôle ne saurait être efficace sans une bonne stratégie de chaque entité concernée qui en assurera la mise en œuvre effective.

Axe Facilitation des échanges et Partenariats :

- La modernisation du Code des douanes devrait se baser prioritairement sur les dispositions exigées par le Plan stratégique et sa conformité aux normes et bonnes pratiques internationales nécessite une assistance technique.
- Dans le cadre des partenariats, il est primordial de poursuivre et pérenniser les activités de sensibilisations déjà effectuées. Quant à la multiplication des AMA, la collaboration avec les autres entités ministérielles pour l'accélération des procédures est indispensable.
- Pour une meilleure efficacité de traitement et de suivi, les doléances devraient être centralisées au niveau d'une seule entité.
- Afin d'améliorer les délais de dédouanement, les acquis lors des ateliers ODD sont à capitaliser.
- La favorisation, la facilitation et la promotion du civisme fiscal nécessitent un plan de communication pour la sensibilisation ainsi que la capitalisation des acquis dans le cadre de l'Accord sur la Facilitation des Echanges.
- Profilage des opérateurs : l'utilisation des moyens à disposition est nécessaire avec une évolution progressive.
- Concernant le portail de la DGD, il faudra impérativement élaborer les spécifications fonctionnelles et techniques à faire valider par les entités concernées avant d'entamer la réalisation.
- Sur l'assainissement CAD-TM : le métier de transitaire nécessite

une mise en conformité par rapport aux réglementations en vigueur. En outre, la définition des critères d'évaluation basés sur des éléments multicritères (FDE-FDV-FDQ...) nécessite une étude approfondie et en étroite consultation avec les opérateurs, une étroite collaboration avec les autres services et bureaux, notamment dans la transmission des procès-verbaux constituant des infractions douanières délictueuses graves et répétées.

Axe Sécurité et Sûreté :

- La mise en œuvre de la stratégie de surveillance coordonnée des frontières exige une concertation au préalable avec le CNFE dans la reformulation des activités prioritaires, les indicateurs et les valeurs cibles ainsi que dans l'élaboration des textes législatifs et réglementaires relatifs à la GCF.
- Dans le cadre de la modernisation de la gestion des risques, sur la mise en œuvre d'un système automatisé et dynamique de gestion de risque, il est essentiel de prendre des mesures anticipées en vue d'assurer la bonne démarche de ce projet : collecte des données pertinentes, sensibilisation des vérificateurs, recrutement de 02 économètres pour effectuer des modélisations des critères de risques en vue de créer un moteur provisoire de risques. En outre, la restructuration du SRAR en vue de créer une section chargée de l'analyse des images scanners via le logiciel D-TECT est indispensable ainsi qu'une formation en analyse d'image scan des conteneurs.
- La lutte contre les trafics illicites et la contrebande des marchandises prohibées exige un financement substantiel.

Axe Développement organisationnel et capital humain :

- Pour optimiser l'utilisation et la gestion des fournitures et des matériels, la planification des achats, l'implication des responsables ainsi que la confection d'un guide d'utilisation surtout des véhicules administratifs sont inévitables. En matière de besoins en infrastructures, logiciels et matériels informatiques, un questionnaire pour le diagnostic rapide des besoins devrait être disponible.
- La communication est essentielle pour la mise en œuvre des réformes.
- La multiplication des sensibilisations des agents sur le code de bonne conduite contribuera à diminuer l'atteinte à la déontologie professionnelle.
- Sur l'opérationnalisation du système d'évaluation des agents et des services, un mécanisme de collaboration est capital tant sur la collecte des données que sur les indicateurs de performance à évaluer.

Activités principales pour la prochaine période de reporting

Les principales activités seront focalisées sur l'atteinte des valeurs cibles des indicateurs fixées pour 2021 (Cf. Annexe sur le cadre logique actualisé).



4

Annexes

a. CADRE LOGIQUE ACTUALISÉ

Résultat attendu	Indicateurs objectivement vérifiables	Baseline 2020	Valeur cible 2021	Valeur cible 2023	Responsable Données
AXE 1 : ADMINISTRATION FISCALE					
Objectif Stratégique 1.1 : Optimisation de la collecte des recettes	1. % Augmentation du montant annuel des recettes collectées	-20,41%	16,40%	20,00%	DSC
	2. % Variation du gap par rapport aux recettes potentielles	ND	+4%	-1%	DSC
R 1.1.1 Le système de paiement est dématérialisé.	1. % DAU payées par voie électronique	89,81%	96,00%	100%	DSC
	2. % Recettes collectées par voie électronique	96,79%	98,00%	100%	DSC
R 1.1.2 Un plan d'action est mis en œuvre en vue (1) de traiter les différents types de restes à recouvrer et de marchandises en souffrance, (2) d'empêcher la répétition des incidents observés.	1. Les soldes impayés liés à la procédure de paiement à crédit sont éliminés.	96,34%	100,00%	100%	DSC DSE
	2. % variation des arriérés en cours	+45,93%	+5,00%	-5%	DSC DSE
	3. % Variation de la proportion des arriérés par rapport aux recettes perçues	83,35%	-22,00%	-21%	DSC DSE
R 1.1.3 Les fonctions de recouvrement (arriérés, états bleus, DT/CE, ventes aux enchères, amendes) sont centralisées.	1. % Recouvrement	38,01%	74,00%	100%	DSC DSE DAJLF
R 1.1.4 Le contenu et le mode de gestion du contrat avec GasyNet sont révisés.	1. Respect des dispositions convenues	ND	100%	100%	DLV
Objectif stratégique 1.2 : Amélioration de la capacité de mobilisation des recettes douanières	1. % Recettes déclarées par rapport aux recettes potentielles	ND	91%	93%	DSC



Résultat attendu	Indicateurs objectivement vérifiables	Baseline 2020	Valeur cible 2021	Valeur cible 2023	Responsable Données
R 1.2.1 L'inspecteur est désigné de manière automatique et aléatoire pour effectuer la vérification de la déclaration.	1. Nombre d'inspections effectuées	9 313	7 100	22500	DSC
	2. Nombre d'inspections entraînant des modifications des déclarations	2 065	2 485	16875	DSC
	3. Recettes supplémentaires collectées (Ariary)	4 108 999 512	12 425 000 000	84 375 000 000	DSC
	4. Augmentation du nombre d'irrégularités constatées	122,04%	37,90%	55%	DSC
R 1.2.2 Un programme de contrôle a posteriori est basé sur le risque. Un programme de contrôle basé sur un audit du système est élaboré et réalisé.	1. Augmentation du pourcentage de recettes collectées à partir des audits réalisés (CAP)	-2,37%	35,00%	70%	Projet n°3
	2. Augmentation des fraudes constatées	43,40%	35,00%	45%	Projet n°3
R 1.2.3 Le Programme de contrôle sur les PME / PMI et les Importateurs / exportateurs occasionnels est élaboré et réalisé.	1. Augmentation du pourcentage de recettes collectées	0%	4%	10%	DAJLF
R 1.2.4 Le centre de valeur en douane opérationnalisé et les valeurs de référence pour les produits pourvoyeurs de recettes fournis aux services.	1. L'unité de valeur en douane est établie et pleinement opérationnelle.	12%	60%	95%	Projet n°2
	2. Nombre des Valeurs de référence des produits pourvoyeurs de recette insérées et mises à jour continuellement dans la BDD	200	200	200	Projet n°2
	3. Les études sur l'impact des valeurs concertées sont réalisées trimestriellement.	100%	100%	100%	DSC
R 1.2.5 La mobilisation des recettes pétrolières est optimisée.	1. % Mise en œuvre des recommandations du plan d'action issu de la mission du FMI en 2017 et de la mission de la BAD en 2018	55%	80%	100%	DSE
R 1.2.6 En cas d'absence de résultat notable dans la détection d'irrégularités importantes, un projet pilote d'accompagnement de 6 mois des inspections douanières est lancé dans un site douanier.	1. Les recommandations sont mises en œuvre aux points d'entrée et de sortie dans le but d'améliorer la collecte des recettes.	NA	80%	100%	DSE
Objectif stratégique 1.3 : Diminution significative des fraudes et irrégularités commises dans le cadre des régimes de suspension et d'exonération; opérations douanières rigoureusement suivies	1. % Droits et taxes non perçus ou suspendus vérifiés	ND	15,00%	25%	DAJLF
R 1.3.1 Un programme annuel de contrôle de l'utilisation conforme des produits exonérés ou sous régime économique (sauf Zone Franche) est exécuté.	1. Un contrôle de la conformité des exonérations est réalisé.	ND	50,00%	100%	Projet n°6
	2. Un contrôle de l'utilisation conforme des régimes économiques est réalisé.	ND	80,00%	100%	Projet n°4
R 1.3.2 Les entreprises franches sont contrôlées efficacement.	1.% Conformité	20%	40%	100%	Projet n°5
R 1.3.3 Toutes les déclarations de transit sont apurées dans un délai réglementaire.	1. % Déclarations de transit apurées dans les délais convenus	78%	80%	100%	DSE
R 1.3.4 Tous les manifestes sont apurés dans un délai de [15] jours.	1. % Manifestes apurés dans les délais convenus	91,54%	90,00%	100%	DSE



Résultat attendu	Indicateurs objectivement vérifiables	Baseline 2020	Valeur cible 2021	Valeur cible 2023	Responsable Données
Objectif stratégique 1.4 : Renforcement de la collaboration entre la DGD et la DGI en vue de la mobilisation des recettes	1. Nombre de transferts de données effectués	4	369	369	DSC
	2. Recettes supplémentaires obtenues grâce aux interventions	0%	5%	1,50%	DAJLF
R 1.4.1 La DGD donne accès à la DGI aux données d'importation et d'exportation, et réciproquement. La DGD communique à la DGI les données douanières dans la mesure du possible relatives aux Entreprises de zones franches, commerce de produits soumis à accise, commerce de produits servant à la fabrication de produits soumis à accise, les données relatives aux importations et exportations, et les données relatives en cas de fraudes graves détectées. La DGI communique à la DGD les données fiscales relatives aux entreprises ayant commis des fraudes graves et aux entreprises qui bénéficient d'exonérations fiscales par secteur et relatives à toutes les entreprises qui font partie du top 10% de pourvoyeurs de recettes.	1. Nombre de transferts de données effectués	4	369	369	DSC
	2. Nombre de fraudes constatées	0	4	15	DAJLF
R 1.4.2 La DGD et la DGI identifient et gèrent les risques de fraudes graves.	1. Nombre d'alertes exploitables	0	4	10	DAJLF
	2. Recettes supplémentaires sécurisées	0%	0%	1%	DAJLF
	3. % Profils d'entreprises affinés grâce aux informations émanant de la DGI	0%	3%	10%	DAJLF
AXE 2 : FACILITATION DES ECHANGES ET PARTENARIATS					
Objectif stratégique 2.1 : Facilitation des échanges à travers une transparence et un partenariat accru	1. % Variation du délai de dédouanement	17%	10%	-50%	DLV
	2. % Réduction du coût de dédouanement	0%	3%	15%	DLV
R 2.1.1 Les législations/procédures régissant l'administration douanière sont mise à jour pour être conformes aux normes et accords internationaux.	1. Le code des douanes contient des dispositions visant, entre autres, à autoriser expressément l'audit a posteriori et la gestion des risques pour la sélection des contrôles.	30%	40%	85%	DLV
	2. Le code des douanes et d'autres textes pertinents contiennent des dispositions permettant le retrait des privilèges, exemptions et procédures en cas de fraude douanière grave.	40%	60%	85%	DLV
	3. Les dispositions législatives et réglementaires sont conformes aux normes de bonnes pratiques internationales.	40%	50%	80%	DLV
	4. Le code des douanes contient des dispositions sur le commerce électronique.	0%	30%	85%	DLV
R 2.1.2 Un engagement approprié et opportun avec les parties prenantes externes est entrepris pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques et procédures.	1. Les nouvelles politiques et procédures ont fait l'objet d'une consultation.	0%	50%	75%	Projet n°13
	2. Nombre de partenariats établis (AMA)	8	9	10	Projet n°13
	3. Mise en œuvre des décisions conjointement prises (partenariat)	0%	40%	75%	Projet n°13



Résultat attendu	Indicateurs objectivement vérifiables	Baseline 2020	Valeur cible 2021	Valeur cible 2023	Responsable Données
R 2.1.3 La DGD met en œuvre un programme d'optimisation des formalités administratives liées au dédouanement des marchandises afin d'éliminer celles qui sont inutiles, arbitraires et pénalisant sans raison valable	1. Cartographie des formalités administratives diffusée	0%	75%	100%	Projet n°8
	2. Les autorisations et documents inutiles sont supprimés.	0%	75%	100%	Projet n°8
	3.% Réduction des doléances	NA	10%	90%	DLV
R 2.1.4 Un système de recours douanier rapide, juste et efficace est instauré.	1. Nombre maximal de dossiers de recours en instance	490	200	20	Projet n°7
	2. Délai de traitement maximal (jours)	252	180	90	Projet n°7
R 2.1.5 Une stratégie est mise en œuvre pour promouvoir les facilitations en fonction du degré d'intervention de la DGD : (1) mesures sous contrôle de la DGD, (2) mesures qu'elle peut influencer ou diriger, et (3) mesures hors de son contrôle.	1. Nombre de responsables nommés à chaque point d'entrée et de sortie pour traiter immédiatement les incidents et le retard dans le dédouanement	22	-	22	DSE
	2. Tous les incidents sont répertoriés et suivis pour leur traitement dans les meilleurs délais et les solutions prises sont partagées aux autres bureaux.	3%	15%	85%	DLV
R 2.1.6 Le SYDONIA World est adapté pour automatiser et digitaliser les aspects manquants des procédures.	1. Interconnexion opérationnelle avec le système informatique des parties prenantes clés dont la DGI	25%	50%	100%	Projet n°25
	2. Injection d'informations BSC - non sujettes à modification - dans la déclaration en douane	0%	5%	100%	Projet n°8
	3. Disponibilité des avis et des valeurs concertées dans la déclaration	0%	5%	100%	Projet n°8
	4. La gestion des apurements pour les Zones et Entreprises franches et les régimes suspensifs est corrigée et mise en œuvre.	0%	5%	100%	Projet n°8
Objectif stratégique 2.2 : Favorisation, facilitation et promotion du civisme fiscal	1. % Opérateurs à faible risque bénéficiant d'une procédure simplifiée	7,15%	8,17%	75%	DLV
	2. % Opérateurs pourvoyeurs de recettes (les 10% qui contribuent à 80% des recettes non pétrolières) qui démontrent un haut respect des normes douanières	10,78%	11,94%	65%	DLV
	3. Nombre d'opérateurs agréés	0	1	3	DLV
R 2.2.1 Un fichier d'informations précises et confidentielles est tenu par la DGD afin de définir le segment des opérateurs frauduleux et celui des opérateurs les plus respectueux des règles.	1. Les opérateurs sont profilés et catégorisés suivant le niveau de risque	0%	25%	80%	Projet n°14
	2. Un système d'évaluation et d'optimisation (facilitation et sanctions) des procédures simplifiées est mis en place.	10%	25%	80%	DLV
R 2.2.2 Le site Web de la DGD intégrant le portail est modernisé et fonctionne conformément aux exigences de l'AFE de l'OMC.	1. Les procédures détaillées d'importation et d'exportation, et tous les formulaires sont accessibles en ligne.	0%	30%	80%	Projet n°9
	2. Nombre de consultations au site web enregistrées	9 335	12 000	14000	Projet n°9
	3. Le portail de la DGD intègre tous les besoins usagers et toutes les spécifications techniques exprimés.	40%	65%	100%	Projet n°9
	4. Nombre d'usagers et opérateurs enquêtés	100	100	100	DRF



Résultat attendu	Indicateurs objectivement vérifiables	Baseline 2020	Valeur cible 2021	Valeur cible 2023	Responsable Données
R 2.2.3 Le programme de surveillance de la performance des commissionnaires en douane est appliqué en l'adaptant pour tenir compte du volume d'opérations et du degré de gravité des irrégularités commises	1. Le programme d'évaluation des commissionnaires en douanes est mis en œuvre.	25%	40%	100%	Projet n°11
	2. L'agrément des commissionnaires coupables de fraude grave est suspendu et/ou retiré.	10%	30%	100%	Projet n°11
R 2.2.4 Un mécanisme de décision anticipée conforme aux exigences de l'Article 3 de l'AFE est opérationnel.	1. Nombre de demandes de décisions anticipées reçues	0	50	150	Projet n°10
	2. % Demandes de décisions anticipées recevables qui ont fait l'objet de l'émission d'une décision anticipée dans les délais impartis	0%	75%	75%	Projet n°10
	3. % Décisions anticipées émises publiées sur le site de la DGD	0%	75%	75%	Projet n°10
R 2.2.5 Un programme de sensibilisation aux normes douanières est développé et mis en œuvre au profit du secteur privé.	1. Les Programme et matériels de sensibilisation sont développés et actualisés.	0%	100%	100%	Projet n°12
	2. % Mise en œuvre annuelle du programme de sensibilisation	0%	90%	90%	Projet n°12
	3. % Grands opérateurs pourvoyeurs de recettes sensibilisés	9,23%	40,00%	85%	Projet n°12
AXE 3 : SURETE ET SECURITE					
Objectif stratégique 3.1 : Contribution à la sécurité et sûreté du pays à travers une gestion coordonnée des frontières	1. Nombre d'opérations annuelles effectuées et coordonnées avec les autres entités nationales	0	17	16	DSE
R 3.1.1 Une stratégie de surveillance coordonnée des frontières est élaborée et mise en œuvre.	1. % Mise en œuvre de la stratégie de surveillance coordonnée des frontières	5%	45%	85%	Projet n°15
R 3.1.2 Un cadre juridique et/ou protocole d'accord approprié est mis en place pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie GCF.	1. Les textes législatifs et réglementaires relatifs à la GCF sont disponibles et mis en vigueur.	0%	65%	85%	Projet n°15
Objectif stratégique 3.2 : Amélioration de la capacité de la DGD à cibler et réprimer la fraude organisée et la contrebande	1. Nombre de saisies annuelles majeures	22	10	6	DSE
	2. % DT/CE collectés par rapport aux recettes	0,44%	1,20%	5%	DAJLF
R 3.2.1 Une stratégie d'analyse des risques et un cadre de gestion des risques à l'appui sont mis en œuvre conformément aux bonnes pratiques.	1. % Alignement de la pratique de gestion des risques avec les recommandations du Recueil de gestion des risques de l'OMD	40%	60%	75%	Projet n°18
	2. % Mise en œuvre de la stratégie de gestion des risques	30%	60%	100%	Projet n°18
	3. % Opérations ciblées	10,48%	10,00%	5,00%	Projet n°18
	4. Pour chaque risque identifiée, les services de contrôle (SLF ou SLCC) rendent compte trimestriellement des réponses opérationnelles apportées ainsi que des résultats obtenus.	25%	100%	100%	Projet n°18
R 3.2.2 Les fonctions de renseignement, de gestion des risques, de surveillance et d'enquête sont centralisées.	1. Taux de réalisation de la centralisation des fonctions de renseignement, de gestion des risques et d'enquête	30%	45%	100%	Projet n°18
R 3.2.3 Un système automatisé et dynamique d'analyse de risque est mis en œuvre.	1. Le système automatisé et dynamique d'analyse des risques est disponible et opérationnel.	15%	50%	100%	Projet n°18



Résultat attendu	Indicateurs objectivement vérifiables	Baseline 2020	Valeur cible 2021	Valeur cible 2023	Responsable Données
R 3.2.3 Un système automatisé et dynamique d'analyse de risque est mis en œuvre.	2. Taux de confirmation de suspicion des opérations suspectes	21,41%	35,00%	75%	Projet n°18
R 3.2.4 Le scannage des conteneurs à grande échelle fournit des éléments pour l'analyse des risques et des indices sur la nature du contenu.	1. % Conteneurs ciblés sur la base des images scannées	0%	6,50%	7,50%	Projet n°19
R 3.2.5 Les trafics illicites et la contrebande des marchandises prohibées sont interceptés.	1. Nombre de saisies annuelles majeures	22	8	6	Projet n°20
	2. Nombre de saisies annuelles par la Brigade cynophile	0	1	3	Projet n°20
R 3.2.6 Une stratégie de renseignements douaniers est mise en œuvre et une unité nationale de renseignements est opérationnelle.	1. Nombre de dossiers d'avis de fraude élaborés annuellement	10	12	12	Projet n°18
	2. Nombre de rapports sectoriels annuels	9	12	12	Projet n°18
	3. % Messages de risque diffusés et traités sur la base de renseignement par mois trimestre	0,36%	0,20%	0,40%	Projet n°18
	4. Nombre de rapports sur les renseignements partagés aux pays voisins	16	24	18	DSE
R 3.2.7 Une stratégie d'enquête douanière est mise en œuvre et une unité nationale d'enquête est opérationnelle.	1. Nombre de fraudes significatives constatées et traitées	184	175	184	DAJLF
	2. Nombre de réseaux de fraude démantelés	2	3	6	DAJLF
AXE 4 : DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET CAPITAL HUMAIN					
Objectif stratégique 4.1 : Mise en place des infrastructures et des équipements nécessaires pour fournir des services de qualité	1. Les infrastructures et équipements nécessaires pour fournir des services de qualité sont mis en place.	15%	50%	100%	DRF
R 4.1.1 Les équipements et matériels sont fournis et opérationnellement déployés.	1. Les besoins en matériels et équipements sont satisfaits.	20%	30%	50%	DRF
	2. Les équipements et matériels sont acquis conformément aux exigences de gouvernance.	20%	40%	100%	DRF
	3. Les utilisateurs sont formés sur l'utilisation des équipements et matériels.	20%	60%	100%	DRF
R 4.1.2 L'infrastructure informatique, les matériels et logiciels nécessaires sont fournis et opérationnellement déployés	1. Les besoins en infrastructures, logiciels et matériels informatiques sont satisfaits.	25%	40%	50%	DSC
	2. Les infrastructures, logiciels et matériels informatiques sont acquis conformément aux exigences de gouvernance.	0%	95%	100%	DSC
	3. Les utilisateurs sont formés sur l'utilisation des infrastructures, logiciels et matériels informatiques.	10%	30%	100%	DSC
R 4.1.3 Les infrastructures immobilières sont disponibles pour l'usage des agents.	1. Les besoins en infrastructures immobilières sont satisfaits.	10%	30%	50%	DRF
	2. Les infrastructures immobilières sont acquises conformément aux exigences de gouvernance.	100%	100%	100%	DRF



Résultat attendu	Indicateurs objectivement vérifiables	Baseline 2020	Valeur cible 2021	Valeur cible 2023	Responsable Données
R 4.1.4 Tous les actifs sont documentés et efficacement gérés conformément aux normes de bonnes pratiques.	1. Les actifs sont enregistrés.	10%	60%	100%	DRF
	2. Les actifs sont gérés conformément aux normes de bonnes pratiques.	10%	60%	100%	DRF
	3. % Réduction annuelle des matériels déclarés perdus	ND	20%	20%	DRF
Objectif stratégique 4.2 : Amélioration de l'image et de la transparence de l'administration douanière malgache	1.% Augmentation de la perception des parties prenantes de l'intégrité et de la transparence de la DGD	ND	10,00%	20%	DRF
R 4.2.1 Les procédures de traitement des doléances sont mises en place conformément aux normes de bonnes pratiques.	1. Un manuel de traitement des plaintes est établi conformément aux normes de bonnes pratiques définies pour le management de qualité ISO 10002.	ND	50%	100%	DRF DRF
	2. % des dossiers de doléance traités en 48h et moins	48 h et moins : 75%	78,00%	100%	DLV
	3. % Mesures d'amélioration des services mises en œuvre	ND	0%	80%	DRF
R 4.2.2 Des mises à jour sur la mise en œuvre du Plan stratégique sont régulièrement publiées sur le site Web et sur les plateformes de médias sociaux.	1. Note attribuée par les parties prenantes dans le cadre de l'évaluation de la transparence sur la mise en œuvre du plan stratégique	ND	20/20	20/20	SCAP
R 4.2.3 Les normes de service sont en place et publiées sur le site Web et sur les plateformes de médias.	1. % Augmentation de l'évaluation de la transparence sur les normes de service par les parties prenantes	ND	10%	20%	DRF
Objectif stratégique 4.3 : Promotion de l'éthique et lutte efficace contre la corruption afin de diminuer les atteintes à la déontologie professionnelle	1. % Diminution d'infraction au code	50%	75%	50%	DRF
	2-% Diminution des dossiers disciplinaires	0%	10%	50%	DRF
	3- Nombre d'activités/actions liées à la promotion de l'éthique effectuées	3	1	2	DRF
R 4.3.1 L'application des procédures et l'exécution du service font l'objet de contrôles par les cadres.	1. Nombre de contrôles effectués	2	19	13	SID
R 4.3.2 Des analyses de données sont réalisées par domaine d'activité (section manifeste, port, aéroport, etc.) et sur l'ensemble des données douanières en vue de détecter les tendances et résultats anormaux.	1. Nombre de domaines d'activité analysés	1	1	3	SID
	2. % Amélioration suite aux recommandations du rapport d'inspection	ND	30%	50%	SID
R 4.3.3 Le service d'audit et d'inspection est opérationnel et travaille selon un plan d'audit convenu.	1. % Mise en œuvre du plan d'action de mise à niveau du service	50%	75%	100%	SID
	2. % Mise en œuvre du plan d'audit annuel convenu	50%	100%	100%	SID
	3. % Mise en œuvre du plan annuel de contrôle interne	0%	100%	100%	SID
R 4.3.4 Le système d'évaluation périodique des performances individuelles est en place et opérationnel.	1. Nombre de bureaux ou services où le contrat de performance est mis en œuvre	4	6	15	Projet n°28
	2. Nombre de bureaux ou services où la convention d'objectifs est mise en œuvre	6	12	46	Projet n°28 SCAP
R 4.3.5 Un système de récompense est en place pour soutenir la motivation et le maintien en poste des responsables expérimentés et qualifiés.	1. Le système de récompense soutient la réalisation des buts et objectifs de l'organisation.	10%	15%	100%	DRF



Résultat attendu	Indicateurs objectivement vérifiables	Baseline 2020	Valeur cible 2021	Valeur cible 2023	Responsable Données
Objectif stratégique 4.4 : Améliorations concrètes significatives constatées dans l'organisation et le déploiement des ressources humaines par la DGD pour exécuter ses missions	1. % Ressources humaines déployées selon l'approche compétence et les requêtes des services	15%	20%	50%	DRF
R 4.4.1 Un système de gestion des ressources humaines fondé sur une approche compétence est établi et mis en œuvre.	1. Tous les processus et procédures des ressources humaines (processus de recrutement, mobilité, rotation, évaluation du rendement et maintien en poste) sont adaptés pour garantir la mise en œuvre de l'approche par compétences.	20%	50%	100%	Projet n°29
R 4.4.2 Le système de formation est modernisé et renforcé pour répondre aux besoins de l'administration et de son capital humain.	1.% Accès à la formation suivant les besoins identifiés	30%	50%	100%	DRF
R 4.4.3 Les attributions des services centraux sont redéfinies en vue d'optimiser la performance de la douane et de mettre en œuvre le Plan stratégique.	1. % Services centraux dont les attributions ont été redéfinies selon l'approche GAR	0%	50%	100%	DRF
	2. Niveau de performance globale et par service	0%	-	100%	DRF
Objectif stratégique 4.5 : Renforcement des capacités en matière de gestion stratégique et de gestion du changement	1. % Mise en œuvre du programme de modernisation	2,35%	35%	70%	SCAP
	2. % Atteinte des objectifs du Plan stratégique	23,77%	35%	70%	SCAP
R 4.5.1 La structure du projet est établie et toute la documentation du projet est signée et approuvée conformément aux dispositions de gouvernance de la DGD.	1. Des procédures de gouvernance sont mises en œuvre et suivies pour la gestion de tous les projets.	25%	50%	100%	SCAP
R 4.5.2 La DGD a une culture organisationnelle et de gestion qui favorise la mise en œuvre réussie du Plan stratégique de la DGD.	1. Une méthodologie de gestion du changement est mise en œuvre.	0%	30%	100%	Projets n°29-31
R 4.5.3 Les résultats sont suivis, évalués annuellement et utilisés pour éclairer les activités futures à l'appui de l'exécution du plan stratégique de la DGD.	1. Rapport d'évaluation comportant les mesures correctives appropriées et approuvées	60%	100%	100%	SCAP
Objectif stratégique 4.6 : Etablissement de la douane en tant que centre d'excellence pour la recherche et l'innovation en matière douanière aux niveaux national et régional	1. Nombre de résultats de recherche publiés	0	2	6	SCAP
	1. Nombre de résultats de recherche exploités	1	2	3	SCAP
R 4.6.1 Une unité de recherche et d'innovation est établie.	1. Une structure de promotion de la recherche et de l'innovation est mise en place.	0%	10%	100%	DRF
R 4.6.2 Des partenariats avec des universités et des centres de recherche au niveau national, régional et international ont été conclus	1. Nombre d'accords de coopération en place	2	2	4	SCAP
R 4.6.3 Le centre d'information et de documentation est modernisé	1.% Mise en œuvre du plan modernisation du centre d'information et de documentation	0%	20%	100%	DRF



b. LISTE DES PROJETS DU PROGRAMME DE MODERNISATION

PROGRAMME	PROJET
	1- Centralisation des activités de recouvrement
	2- Renforcement des capacités de la douane en matière de contrôle de la valeur en douane
Contrôle post-dédouanement	3- Amélioration des capacités en matière de contrôle post-dédouanement
	4- Renforcement du contrôle de l'utilisation conforme des régimes économiques et des Magasins et Aires de Dédouanement
	5- Renforcement du contrôle de l'utilisation conforme des régimes d'entreprise franche et de l'AGOA
	6- Renforcement du contrôle de l'utilisation conforme des exonérations
Facilitation des échanges	7- Recours en douane
	8- Cartographie et digitalisation des procédures douanières
	9- Modernisation du Site web de la douane afin de contribuer à la transparence des procédures douanières
	10- Décisions anticipées
Amélioration du civisme Fiscal	11- Gestion du programme des commissionnaires en douane
	12- Programme de sensibilisation aux normes douanières
Renforcement du partenariat	13- Cadre de consultation
	14- Opérateurs agréés
Modernisation de la gestion des risques et de la surveillance	15- Mise en œuvre de la Gestion Coordonnée des Frontières en matière de sécurité et de sûreté
	16- Normalisation des aéroports
	17- Normalisation des ports et des zones non occupées
	18- Modernisation du cadre de gestion des risques
	19- Développement des capacités d'inspection non-intrusive
	20- Renforcement des capacités en matière de surveillance
Modernisation des infrastructures immobilières de la DGD et du Centre de formation	21- Construction d'une Customs House
	22- Etablissement d'une Académie des douanes
Etablissement d'un «Data warehouse»	23- Analyse, conception, modélisation de la structure de données, acquisition de serveur et stockage, aménagement de local
	24- Sensibilisation sur la culture d'archivage des données
	25- Protocole d'accord avec les autres entités pour le partage des données
Optimisation de la culture de performance	26- Lancement du programme de sensibilisation des agents des douanes sur la notion de performance et de gestion axée sur les résultats
	27- Conception des mécanismes et outils de mesure et d'évaluation
	28- Programme d'évaluation de la performance organisationnelle / individuelle
	29- Mise en place d'un système de Gestion des Ressources Humaines fondé sur une approche compétence
	30- Renforcement de la culture d'audit et d'inspection
	31- Renforcement des capacités en matière de gestion stratégique et de gestion du changement

