



République du Sénégal
Un Peuple-Un But-Une Foi
Ministère des Finances et du Budget
Direction générale des Douanes



MATRICE D' ACTIONS PRIORITAIRES

ANNEE 2024

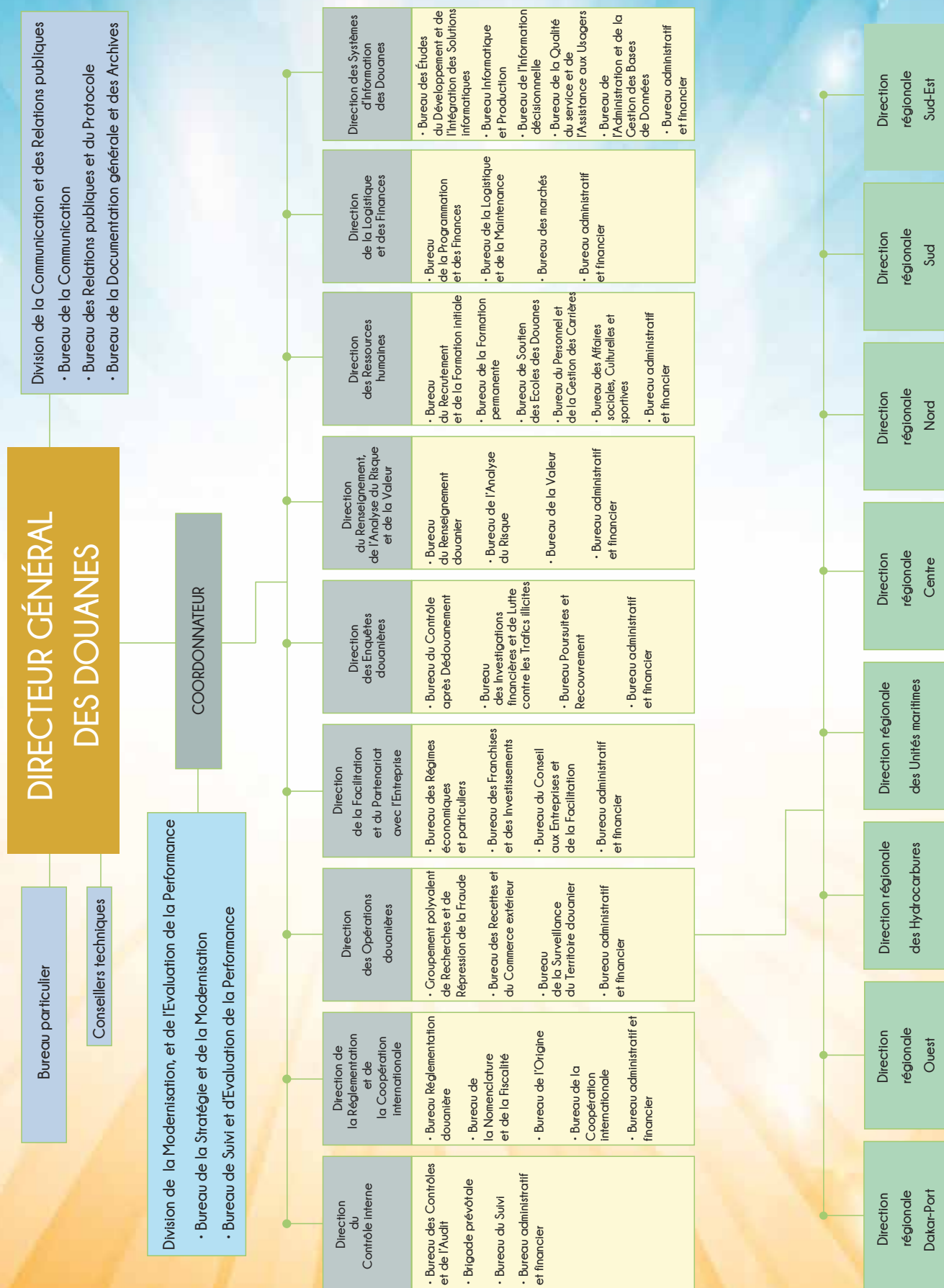


33 839 00 00



www.douanes.sn

Organigramme de la DCD



MATRICE D' ACTIONS PRIORITAIRES

I. LES DÉFIS



L'Administration des Douanes, dans le cadre de l'exécution de ses missions, fiscale, économique et sécuritaire rencontre trois catégories de défis.

1. Sur le plan budgétaire : elle est appelée à assumer pleinement sa fonction de service pourvoyeur de recettes, dans un contexte de libéralisation, de mondialisation et de régionalisation de l'économie, mais également de transition fiscale, qui sont des phénomènes tendant à induire une baisse de la fiscalité de porte.

2. Sur le plan économique :



- ♦ l'accélération rapide des mouvements internationaux des marchandises et la croissance exponentielle du commerce international tendent à accentuer le rôle économique de la Douane qui doit s'ériger en véritable partenaire des opérateurs économiques en mettant en place des instruments pour l'amélioration de la productivité et la compétitivité du secteur privé ;

- ♦ elle doit concilier la facilitation avec la lutte contre la fraude pour protéger les entreprises de la concurrence déloyale et accroître leur compétitivité.

3. Sur le plan sécuritaire : le contexte actuel exige une grande vigilance aux frontières, au regard des menaces importantes de la criminalité organisée traduite par une montée du terrorisme dans le Sahel et du trafic de drogue dans la sous-région. Ce qui constitue une source réelle de préoccupations.



La Douane dans ce contexte, doit jouer un rôle de vigie et travailler en parfaite intelligence avec les autres forces de défense et de sécurité pour sécuriser nos frontières.

Au regard de ces défis importants, la question qui se pose consiste à vérifier si notre Administration est bien armée et nos agents bien outillés pour les relever avec succès ?

La réponse habituelle est affirmative, compte tenu du bilan satisfaisant de la mobilisation des recettes et de la lutte contre la fraude avec des réalisations remarquables ces dernières années. Mais lorsque, dans les faits on observe certains dysfonctionnements dans l'exécution du service, l'objectivité nous oblige à nuancer un peu la réponse.

Aujourd'hui, s'il est incontestable que l'action du service génère des résultats tangibles, il n'en demeure pas moins qu'elle est enrobée de limites, ce qui rend nécessaire un diagnostic sans complaisance de la situation pour éradiquer les sources de contre performance et amener l'Administration à mieux faire face aux mutations actuelles et futures.

II. UN ÉTAT DES LIEUX PRÉOCCUPANT

Malgré les résultats obtenus ces dernières années, l'Administration des Douanes fait face à des difficultés de toutes sortes plombant ainsi la réalisation optimale de ses missions. Ce qui nécessite une thérapie de choc.

L'état dysfonctionnel de l'Administration est perceptible à travers :

- ▶ les déficiences liées aux ressources ;
- ▶ les insuffisances d'ordre organisationnel ;
- ▶ les procédures qui sont faiblement satisfaisantes.



1. Les déficiences liées aux ressources

Lorsqu'on considère les trois principales ressources d'une organisation que sont les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières, il ressort de l'analyse de la situation de la Douane, les constats suivants :

a) Les ressources humaines

Malgré les recrutements récents, **l'Administration des Douanes reste encore en sous effectifs** : aujourd'hui le personnel est de l'ordre de 1821 agents, ce qui reste insuffisant pour exécuter nos différentes missions fiscale, économique et sécuritaire sur les différents points d'entrée du territoire, contrôler efficacement tous les corridors de passage des marchandises et surveiller les différents plans d'eau qui bordent notre pays. Cela contraint, malgré les nombreux rappels à l'ordre, de nombreuses unités de surveillance à s'appuyer sur un personnel civil pour assurer l'exécution du service.



De plus, **l'absence de spécialisation** dans des domaines essentiels pour l'accomplissement des fonctions douanières pose la problématique de l'adéquation entre la politique de recrutement, de formation professionnelle et les besoins.

C'est en particulier, le cas notamment, du personnel devant servir dans les unités fluviomaritimes où l'insuffisance en ressources humaines qualifiées déteint sur la gestion optimale des moyens navals du service. Cette situation a entraîné, la sous-utilisation des vedettes et pirogues en fibre de verre acquises à la suite de gros investissements. Cela a conduit l'Administration des Douanes à proposer à la Marine nationale une gestion mutualisée des dites vedettes. Dans l'exécution des projets informatiques également, l'insuffisance de techniciens qualifiés a ralenti la finalisation des projets.

Le constat demeure le même pour les cadres supérieurs dont les profils de base visés à la sortie de l'ENA, outillés principalement pour la vérification ou les enquêtes, s'avère insuffisants pour gérer de manière optimale des fonctions managériales ou de commandement au cours de la carrière. De plus, il subsiste le **problème global d'engagement et de motivation au niveau de certains agents**. Dans les différents services, les résultats peuvent le plus souvent être portés par quelques éléments s'élevant en locomotive qui tire le reste de la troupe, la règle c'est quelques-uns pour tous.

La motivation financière reste en dessous des espérances en comparaison avec les cadres des autres régies financières qui semblent bénéficier d'un meilleur traitement concernant certains avantages légaux et statutaires.

b) Les moyens logistiques



Malgré les dotations récentes dans le cadre du PROMAD, **certaines moyens font défaut sur le plan logistique : c'est le cas des dotations en carburant** dont la faiblesse ne permet pas une mobilité optimale, une parfaite occupation du terrain et l'exploitation en plein régime de nos vedettes.

En moyenne, il est noté une dotation de 150 litres par brigade, ce qui manque d'être en adéquation avec l'étendue du territoire à surveiller.

De plus, **les outils modernes acquis (drones, scanners), faute de formation et d'appropriation suffisantes servent davantage comme gadgets que comme outils d'amélioration des contrôles.** Ce qui induit que malgré leur introduction à grande échelle, les services de circulation et de patrouille s'effectuent jusqu'à présent, de manière traditionnelle et empirique.

c) Les ressources financières

Les crédits de fonctionnement ouverts au titre de la loi de finances pour le fonctionnement demeurent en dessous des attentes. Il s'y ajoute que le rapatriement des recettes PROMAD dans le budget de l'Etat a entraîné des lenteurs dans l'exécution de certains projets importants.

2. Les faiblesses organisationnelles

Malgré la refonte de l'organigramme des services de l'Administration des Douanes, **l'absence d'une cartographie actualisée des unités de surveillance terrestre** dans un contexte de mutation de la fraude et de l'environnement socio-économique soulève la question de l'adaptation de notre dispositif.

En effet, nonobstant les améliorations apportées par la récente réforme organisationnelle, la distribution spatiale des unités sur la base de critères géographiques (carrefours commerciaux) ou administratifs (représentation du service dans les grandes agglomérations) ne garantit pas un maillage efficient des couloirs de fraude.

3. Des procédures à renforcer

Sur le plan procédural, **l'action douanière continue de se dérouler de manière immuable comme un long fleuve tranquille. L'avance que l'Administration des Douanes avait sur tous les services publics en matière d'informatisation s'est réduite de manière substantielle.**

Aujourd'hui, sur beaucoup d'aspects, le service est rattrapé par d'autres administrations qui ont pourtant pris le train de l'informatisation dans les années 2000. Cela découle essentiellement du fait que depuis plus d'une décennie, le service n'a pas su prendre les véritables actions pour généraliser par exemple GAINDE dans toutes les unités douanières, automatiser les procédures manuelles et rendre effective la dématérialisation des formalités administratives.

Les dispositifs prescrits par la réglementation pour encadrer les procédures et les conformer au droit ne sont pas toujours mis en œuvre de manière satisfaisante. C'est le cas de l'exigence de la DPI contournée sans raison, la non présentation des DEV pour des opérations commerciales, la domiciliation du règlement des importations, respectée seulement par les opérateurs du secteur formel.

C'est ainsi qu'il ressort de constats récurrents, que certains opérateurs sollicitent le soutien des services dans le cadre des procédures simplifiées, des régimes économiques, de la TVA suspendue ou du règlement des affaires contentieuses sans respecter leurs obligations de paiement. Il peut arriver qu'ils sollicitent des APE sans se conformer à l'obligation de la consignation, mais aussi jouer par la suite au dilatoire pour s'abstenir à régulariser les droits dus. Suivant les mêmes pratiques, des marchandises peuvent être admises en régime suspensif sans payer les droits ; des moratoires sur le paiement des droits peuvent aussi être accordés sans régularisation aucune.

L'évaluation provisoire des créances suite aux procédures simplifiées, à la TVA suspendue et au contentieux montre un montant supérieur à la moins-value actuelle qui dépasse 100 milliards. C'est dire que si nos vis-à-vis payaient leurs dettes, nous serions très confortables dans la collecte de recettes. L'Administration ne devrait à cet effet avoir aucune difficulté à atteindre les objectifs qui lui sont assignés.



III. LES CONSÉQUENCES DES DYSFONCTIONNEMENTS

Les conséquences de cette situation sont multiples et peuvent être perçues au niveau des résultats, de l'image du service et de la motivation du personnel.

1. Des résultats insuffisants par rapport au potentiel

Les résultats obtenus jusqu'à présent notamment en matière de mobilisation des recettes et de lutte contre la fraude sont en deçà du potentiel de l'Administration. Il ne fait aucun doute qu'avec un engagement démultiplié à tous les niveaux, la résolution des problèmes logistiques et organisationnels et le respect des règles de fond et des procédures prescrits par les textes, on pourrait atteindre la barre des 2000 milliards.

2. Une image menacée d'altération

Les résultats importants que l'Administration réalise sont édulcorés et lénifiés par le comportement à la marge de certains agents mais aussi la passivité de certains chefs qui frise la complicité et de manière générale, par les anomalies du service qui constituent une limite dans la dynamique de résultats.

Pour des considérations purement subjectives, certains agents renoncent à exercer leurs pouvoirs de contrôle et de sanction et peuvent être malheureusement tenus en laisse par des opérateurs venus d'ailleurs et qui semblent diriger la manœuvre en matière de formalités administratives et de pilotage des dossiers.

Les prérogatives régaliennes du service sont ainsi neutralisées et tout cela déteint sur l'image de cette Administration d'élite qui en ressort totalement éprouvée.

3. Une motivation en berne

Beaucoup d'agents confrontés à l'attitude de certains chefs qui se dérobent devant l'obligation d'encadrement qui leur incombe et l'absence de sanctions du mérite, finissent par être démotivés et ne se donnent plus à fond pour le service.



IV. LA MATRICE D' ACTIONS PRIORITAIRES

Pour relever les principaux défis, nous comptons mettre en œuvre des actions articulées autour de trois axes :

- **la valorisation du capital humain de l'Administration** : il s'agit de mettre en œuvre des actions visant à optimiser les compétences, les connaissances et la motivation du personnel ;
- **le développement de l'innovation** : il s'agit d'opter pour des innovations d'ordre structurel ou technologique et relatives aux procédures qui seront mises en œuvre pour améliorer la transparence et la qualité des services.
- **la gestion centrée sur les résultats** : il s'agit de la mise en œuvre d'un mécanisme de suivi-évaluation pour accompagner le changement de paradigme induit par l'intégration de la logique managériale dans la sphère publique.



ACTIONS PRIORITAIRES

A. Au titre de la valorisation du capital humain

La valorisation du capital humain, qui est la première ressource d'une organisation, passe par des mesures d'adaptation et de mise à jour qui vont concerner **les normes statutaires, le système de formation professionnelle et de gestion des carrières, ainsi que la motivation**. Au-delà de cette mise en jour des normes et dispositifs administratifs, des mesures énergiques doivent être adoptées pour faire régner l'ordre, la discipline et la culture de la légalité dans les rangs.

1. Adaptation des normes en matière de gestion des ressources humaines

N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais d'exécution
1	Finaliser la réforme du statut du personnel des Douanes en prenant en compte certains aspects majeurs dont : - la possibilité de recrutement d'un personnel qualifié spécialisé et technique ; - la création de grades hors hiérarchie pour mieux valoriser l'encadrement supérieur ; - l'établissement d'un lien entre l'avancement et la formation continue ; - le relèvement du niveau de recrutement pour les hiérarchies inférieures.	DRH	Fin décembre 2023
2	Proposer un modèle pédagogique qui permet d'aligner la formation aux besoins présents et futurs du service : il s'agit de trouver un chainage vertueux entre la formation et les besoins de disposer d'un agent apte à faire face efficacement et professionnellement aux enjeux et défis à venir. Il est attendu un document d'orientation stratégique sur la formation en Douane.	DRH	Fin mars 2024
3	Actualiser les textes organisant l'Ecole des Douanes et améliorer le mode de recrutement.	DRH	Fin avril 2024
4	Elaborer le projet pédagogique devant encadrer la nouvelle Ecole des Douanes.	DRH	Fin mars 2024
5	Organiser un séminaire stratégique sur la formation en Douane pour passer en revue toute la problématique. Outre les questions majeures prévues par les actions ci-dessus, les échanges porteront notamment sur : - le profil des formateurs ; - le recours aux méthodes d'apprentissage en ligne ; - la mise en place d'un large vivier de formateurs ; - la stratégie d'encadrement et de formation continue pour que les agents restent compétents et performants durant la carrière ; - la stratégie pour faire développer aux élèves en formation des comportements favorables à la bonne conduite (discipline, intégrité et loyauté).	DRH	Fin mai 2024
6	Proposer des sujets de mémoires en relation avec des préoccupations concrètes du service et sortir des sentiers battus et revisiter par exemple les thèmes des JID sur les dernières années dans le contexte des Douanes sénégalaises.	DRH	Fin juin 2024
7	Dispenser des formations diplômantes sanctionnées d'une certification au profit des interlocuteurs du service.	DRH	Fin juin 2024
8	Mettre en place, en rapport avec la DRCP, une bibliothèque (physique et en ligne).	DRH	Fin mars 2024

N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais d'exécution
9	Préparer le prononcé de la Leçon inaugurale de la rentrée solennelle de la prochaine promotion de l'Ecole des Douanes par le DGD ou un Haut cadre de la Direction.	DRH	Prochaine rentrée académique
10	Mettre en place un centre de recherche et prévoir la tenue régulière d'un Colloque Douane-Université.	DRH	Fin juin 2024
11	Recenser constamment les besoins de formations des services.	DRH	Chaque semestre
12	Installer une musique principale des Douanes.	DRH	Fin décembre 2024
13	Promouvoir davantage la promotion liée au mérite, dans le cadre de la gestion des carrières.	DRH	Action permanente
14	Organiser régulièrement des tournées médicales au niveau des unités et promouvoir les visites médicales annuelles systématiques.	DRH	Chaque année
15	Finaliser la réforme de l'instruction sur les Fonds.	DLF	Fin décembre 2023
16	Proposer des mesures pour relever le taux du TSC.	DLF	Fin février 2024
17	Revaloriser la prime de motivation des agents en mer.	DLF	Fin mars 2024

2. Restauration de l'ordre, de la discipline et de la culture administrative

N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais d'exécution
1	Rendre fonctionnelle la brigade prévôtale gardienne de l'ordre et de la discipline.	DCI	Fin avril 2024
2	Finaliser les rapports de contrôle interne en cours et en assurer le suivi en tirant les conséquences qui s'imposent.	DCI	Fin janvier 2024
3	Elaborer un plan d'audit de la DGD pour améliorer les pratiques et intégrer la dimension pédagogique et anticipative. En assurer la mise en oeuvre.	DCI	Fin mars 2024
4	Suivre la mise en œuvre des recommandations des rapports notamment de l'IGF et de la Cour des comptes et proposer d'autres mesures d'amélioration de la gestion de nos procédures.	DCI	Fin avril 2024
5	Renouveler la charte de la déontologie de la DGD notamment par la mise à jour du code d'éthique et de bonne conduite des agents des Douanes.	DCI	Fin juin 2024
6	Élaborer un rapport annuel sur la mise en œuvre des recommandations issues des missions de la DCI.	DCI	Fin décembre 2024
7	Procéder à la cartographie des risques.	DCI	Fin juin 2024

B. Au titre de la promotion de l'innovation

Les innovations vont porter sur :

- ▶ le système d'information ;
- ▶ le dispositif de contrôle ;
- ▶ les instruments de facilitation ;
- ▶ le cadre réglementaire.

1. Adaptation du système d'information

N°	Actions prioritaires	Sérvíce	Délais d'exécution
1	Dématérialiser les formalités de dédouanement.	DSID	Fin décembre 2023
2	Automatiser des procédures simplifiées (APE, APDE, DEP, DES).	DSID	Fin janvier 2024
3	Opérationnaliser le manifeste aérien.	DSID	Fin janvier 2024
4	Automatiser et dématérialiser les formalités d'entrée et de sortie des magasins et aires de dédouanement (MAD) (en faisant le lien avec le manifeste d'entrée dans le système GAINDE).	DSID	Fin mars 2024
5	Mettre en production l'application de gestion automatisée du conteneur (GECO).	DSID	Fin mars 2024
6	Généraliser l'automatisation et la dématérialisation du passavant et doter les services de surveillance de terminaux et tablettes connectés au niveau des points d'entrée, de passage et de sortie des marchandises.	DSID	Fin juin 2024
7	Finaliser et déployer l'application de gestion du recouvrement de la TVA suspendue.	DSID	Fin avril 2024
8	Prévoir la possibilité de consulter la GRED par les agents chargés de la vérification et des enquêtes.	DSID	Fin mars 2024
9	Assurer la mise en production du Guichet unique portuaire à la fin de la phase pilote.	DSID	Fin janvier 2024
10	Connecter les bureaux de Ziguinchor et Kaolack au système GAINDE. Programmer la connexion des autres bureaux au fur et à mesure de l'évolution des travaux en cours.	DSID	Fin mars 2024
11	Développer un système léger de suivi des opérations de manière automatisée pour les unités non encore connectées.	DSID	Fin juin 2024
12	Mettre en place une plateforme digitale destinée aux usagers pour la simulation des droits et taxes concernant certains produits.	DSID	Fin septembre 2024
13	Intégrer les solutions informatiques (tracking, radio, vidéo-surveillance, centre de commandement, etc.).	DSID	-----

2. Modernisation du dispositif de contrôle

a) Pilotage et orientation des contrôles

N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais d'exécution
1	Finaliser les travaux de développement relatifs à la DPI et assurer sa gestion, ainsi que sa généralisation pour toutes les opérations d'une valeur FOB supérieure ou égale à cinq cent mille (500.000) FCFA. Préciser le cadre réglementaire et associer les acteurs dans la conduite du changement.	DRAV	Fin janvier 2024
2	Mettre en œuvre pour le secteur informel des inspections à destination (ciblées et documentaires) pour contourner le défaut de domiciliation bancaire.	DRAV	Fin janvier 2024
3	Analyser et suivre régulièrement le comportement des principaux produits porteurs de recettes ou stratégiques et mettre en place un dispositif automatisé d'alerte des principales unités de contrôle.	DRAV	Fin janvier 2024
4	Mettre en place des mécanismes d'échanges de données avec les pays frontaliers et procéder à des analyses miroir.	DRAV	Fin juin 2024
5	Assurer à la DRAV son rôle de service support et d'aide à la décision en faveur des unités opérationnelles et de contrôle après dédouanement. Vulgariser et assurer une bonne appropriation des outils et contenus du renseignement.	DRAV	Fin janvier 2024
6	Concevoir un système dynamique d'orientation des contrôles qui supprime les doublons et redondances.	DRAV	Fin février 2024
7	Actualiser l'instruction cadre sur le renseignement.	DRAV	Fin juin 2024

b) Mesures pour améliorer le contrôle immédiat

N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais d'exécution
1	Procéder au suivi permanent des 50 produits porteurs de recettes, hors véhicules, hors hydrocarbures et comparer les valeurs moyennes déclarées et corriger à chaque fois qu'il y a minoration.	DOD	Permanent
2	Consentir des facilitations pour les gros contributeurs en aménageant des couloirs de diligence dans le traitement de leurs dossiers.	DOD	Fin janvier 2024
3	Evaluer de manière précise les créances douanières et proposer un plan clair de recouvrement.	DOD	Fin janvier 2024
4	Organiser de manière plus régulière, au moins deux fois dans l'année pour chaque unité, les ventes aux enchères.	DOD	Chaque semestre
5	Obliger les bénéficiaires des procédures simplifiées de dédouanement au Port et à l'Aéroport à consigner les droits au Trésor, en l'absence d'un titre d'exonération ou d'admission temporaire.	DOD	Fin janvier 2024
6	Proposer un modèle type de bureau dématérialisé.	DOD	Fin mars 2024

N°	Actions prioritaires	Sérvíce	Délais d'exécution
7	Engager une réflexion et produire un rapport sur la recherche des niches additionnelles pour booster les recettes (taxation des smart-phones, mesures d'adaptation sur l'âge des véhicules, taxation des emballages solides, taxation des produits de l'industrie locale pour lesquels les mesures de protection ne se justifieraient plus (piles électriques, allumettes, pâtes dentifrices, etc.)).	DOD	Fin mars 2024
8	Apurer les déclarations sans BAE antérieures à 2024.	DOD	Fin mars 2024
9	Identifier les récidivistes en matière d'infractions douanières et proposer des sanctions administratives tout en les excluant au besoin du bénéfice de la transaction.	DOD	Fin janvier 2024
10	Produire un rapport d'analyse sur les tendances des opérations de réexportation et de transit, avant et après, la mise en place du BTTR.	DOD	Fin janvier 2024
11	Proposer un plan de dotation en carburant des unités de surveillance, en tenant compte des réalités du terrain et des contraintes.	DOD	Fin janvier 2024
12	Organiser un séminaire stratégique sur la modernisation du dispositif de surveillance douanière (réflexion globale sur tous les aspects liés à l'action des services de surveillance, à l'adaptation de la cartographie des unités de surveillance, à la formation et au profilage des agents de surveillance, à l'équipement convenable des unités de surveillance etc.).	DOD	Fin avril 2024
13	Organiser un séminaire stratégique sur l'optimisation de l'action de la Douane en mer (réflexion globale sur tous les aspects liés à la surveillance fluviomaritime).	DOD	Fin mars 2024
14	Organiser un séminaire stratégique sur les procédures et l'organisation du service, dans la perspective de l'exploitation des ressources pétrolières et gazières.	DOD	Fin mai 2024
15	Proposer un plan de répartition des scanners mobiles et assurer leur déploiement effectif, en rapport avec la DLF.	DOD	Fin janvier 2024
16	Analyser régulièrement et objectivement les facteurs explicatifs de moins-value de recettes et présenter les alternatives.	DOD	Permanent
17	Assurer une formation de qualité des agents sur l'utilisation des drones et des scanners en termes de maîtrise de l'interprétation de l'imagerie et de pilotage.	DOD	Fin janvier 2024
18	Evaluer le dispositif de marquage des produits pétroliers.	DOD	Fin février 2024
19	Proposer des mesures pratiques pour une gestion optimale des marchandises sous douane, en procédant à la cartographie, à la géolocalisation de l'ensemble des MAD et des entrepôts. Envisager le recours à la vidéo-surveillance dans la cadre du projet intégré de centre de commandement.	DOD	Fin mars 2024
20	Finaliser les travaux de digitalisation de la surveillance et rendre opérationnel le centre de commandement.	DOD	Fin décembre 2024

c) **Mesures pour améliorer le contrôle après dédouanement**

N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais d'exécution
1	Evaluer les créances douanières issues des procédures d'enquête et proposer un plan clair de recouvrement et les actes de procédures nécessaires.	DED	Fin janvier 2024
2	Identifier les récidivistes en matière d'infractions douanières et proposer des sanctions administratives tout en les excluant au besoin du bénéfice de la transaction.	DED	Permanent
3	Finaliser les dossiers de vérification ouverts en 2023 et élaborer un rapport d'exécution en mettant en exergue notamment les résultats, les difficultés rencontrées, les besoins en renforcement des capacités et les propositions d'amélioration des procédures.	DED	Fin mars 2024
4	Elaborer un plan de contrôle pertinent et réaliste pour l'année 2024 à soumettre à la validation du Directeur général des Douanes.	DED	Fin janvier 2024
5	Elaborer, en rapport avec la DRCI, le texte d'application du Code des Douanes encadrant la transaction.	DED	Fin janvier 2024
6	Accentuer le contrôle en cours sur le secteur minier eu égard aux enjeux y afférents.	DED	Fin mars 2024
7	Élaborer la charte de l'opérateur contrôlé en vue d'éviter notamment les redondances de contrôles, de respecter les procédures contradictoires, d'assurer la confidentialité des données reçues, de respecter les délais de vérifications, les obligations et les droits des opérateurs contrôlés.	DED	Fin mars 2024
8	Proposer un manuel de procédures sur le contrôle après dédouanement (encadrement de toute la procédure de contrôle après dédouanement).	DED	Fin avril 2024
9	Rendre compte en temps réel au Directeur général des Douanes sur l'évolution des dossiers saillants pour qu'il en ait la quintessence en vue d'interpellation supra et de les sécuriser.	DED	Permanent
10	Évaluer individuellement les enquêteurs sur la base des dossiers ouverts (fixer des objectifs trimestriels pour chaque enquêteur).	DED	Chaque trimestre
11	Exécuter au moins une fois par semestre, dans le cadre de la synergie opérationnelle, des opérations combinées entre le BITIS et les services de la DOD pour lutter contre certains trafics illicites.	DED	Chaque semestre
12	Préparer un dossier complet à l'attention du DGD sur la brigade mixte DGD-DGID, en vue de la réunion conjointe pour évaluer les actions de l'année 2023 et la validation du plan à venir.	DED	Fin janvier 2024

3. Rénovation des instruments de facilitation et de partenariat

N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais d'exécution
1	Finaliser le passage du programme PPP au programme OEA. Proposer un plan de mise en œuvre portant sur la prise des textes utiles, les activités de formation avec le vivier disponible et la formation d'autres auditeurs avec l'appui des partenaires techniques, ainsi que les activités de promotion et de sensibilisation des acteurs.	DFPE	Fin janvier 2024
2	Evaluer les protocoles d'accord signés entre la DGD et les opérateurs.	DFPE	Fin mars 2024
3	Evaluer les outils liés à la facilitation et aux régimes économiques et renforcer leur encadrement.	DFPE	Fin mai 2024
4	Approfondir les enquêtes préalables à l'octroi des agréments.	DFPE	Permanent
5	Mettre en place un dispositif d'archivage électronique des données.	DFPE	Fin mai 2024
6	Organiser régulièrement des visites d'entreprises.	DFPE	Chaque trimestre
7	Organiser la journée de l'Entreprise.	DFPE	Fin mai 2024
8	Prévoir durant les événements comme la JID, de récompenser les meilleurs contributeurs en termes de recettes et les contribuables qui n'ont pas commis d'infractions depuis plusieurs années.	DFPE	Permanent
9	Mener une réflexion approfondie sur les avantages douaniers accordés au secteur minier (réflexion sur le dispositif fiscal au sein de l'administration publique dans un premier temps et enfin avec les acteurs du secteur minier).	DFPE	Fin juin 2024
10	Faire adopter le Projet de décret sur les franchises douanières.	DFPE	Fin mars 2024
11	Actualiser la codification des régimes douaniers.	DFPE	Fin décembre 2024
12	Accorder plus de célérité au traitement des demandes des contribuables.	DFPE	Permanent
13	Élaborer un recueil numérisé des textes de référence accordant des avantages douaniers.	DFPE	Fin mars 2024
14	Digitaliser les demandes des usagers, en rapport avec la DSID, et sensibiliser davantage le personnel pour une meilleure appropriation des réflexes de facilitation.	DFPE	Fin août 2024
15	Poursuivre la réflexion pour internaliser certaines catégories de régimes non encore adoptés notamment, le régime de l'importation substitution pour lequel le palliatif de l'entrepôt industriel est retenu provisoirement. Produire un rapport avec des propositions.	DFPE	Fin juin 2024

4. Adaptation du cadre réglementaire

N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais d'exécution
1	Procéder à la relecture du Code des Douanes pour améliorer certaines dispositions et mieux encadrer les procédures et prendre tous les textes d'application.	DRCI	Fin décembre 2024
2	Elaborer un recueil des documents de recevabilité des déclarations en douane pour chaque produit ou position tarifaire.	DRCI	Fin mars 2024
3	Redynamiser la tenue des rencontres bilatérales avec les pays voisins. Tenir des réunions des comités de suivi avec la Gambie, la Guinée Bis-sau et le Mali.	DRCI	Fin décembre 2024
4	Conclure des protocoles d'accord avec la Mauritanie et la Guinée, pour assurer un maillage complet avec les pays limitrophes.	DRCI	Fin décembre 2024
5	Travailler avec la DSID à dématérialiser les demandes de décisions anticipées.	DRCI	Fin sep-tembre 2024
6	Préparer un document qui reprend les enjeux et défis liés aux rencontres statutaires auxquelles le Directeur général des Douanes doit prendre part (UEMOA, CEDEAO, OMD-AOC, OMD, UA).	DRCI	Perma-nent
7	Suivre la validation du projet de décret encadrant la profession de commissionnaire en douane agréé et assurer sa mise en œuvre.	DRCI	Fin avril 2024
8	Évaluer la conformité des commissionnaires en douane et bénéficiaires d'autorisation de déclarer pour autrui, aux obligations en vigueur afin de constater les cas de caducité.	DRCI	Fin juillet 2024
9	Élaborer un recueil des avis et arbitrages de la DGD pour servir de juris-prudence dans l'exécution du service.	DRCI	Fin février 2024
10	Définir un cadre réglementaire sur l'utilisation des drones par les unités douanières.	DRCI	Fin janvier 2024
11	Créer une section « TVA suspendue » au sein de la DED pour centraliser le recouvrement de l'ensemble des redevables.	DRCI	Fin janvier 2024



C. Au titre de la mise en œuvre d'une gestion axée sur la performance

La mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats passe par :

- l'amélioration de la gestion des moyens logistiques et financiers ;
- un dispositif efficient de suivi et d'évaluation de la performance.

1. Amélioration de la gestion des moyens logistiques et financiers

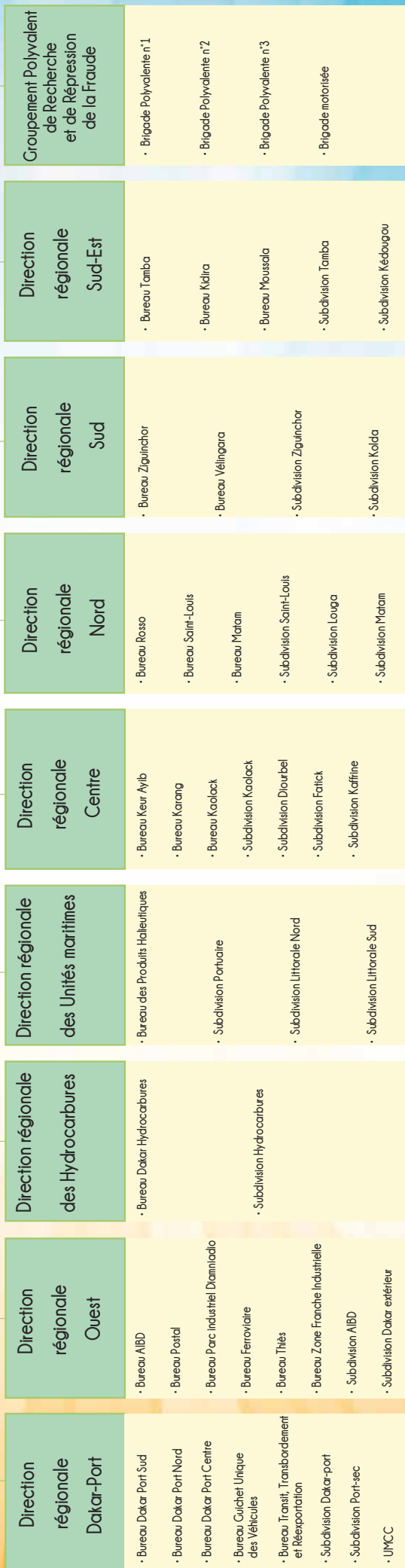
N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais Exécution
1	Actualiser le protocole d'accord Douane-Marine en vue d'améliorer la prise en charge et la mutualisation des vedettes nouvellement acquises. Examiner cette question, en rapport avec le CT maritime.	DLF	Fin avril 2024
2	Évaluer de façon exhaustive le niveau d'exécution des chantiers engagés et produire un rapport.	DLF	Fin janvier 2024
3	Etudier les modalités de la mise en place d'un service de maintenance autonome notamment pour les drones et scanners.	DLF	Fin mars 2024
4	Déployer, en rapport avec la DOD, les scanners à Dakar et dans les régions.	DLF	Fin janvier 2024
5	Systématiser l'élaboration d'une note d'orientation stratégique en amont de l'acquisition de certains moyens. Il s'agit d'anticiper sur les défis, enjeux, modalités de déploiement, de maintenance, de formation, d'appropriation et de gestion.	DLF	Permanent
6	Faire une option définitive, en rapport avec la DRH, sur la réalisation de l'Ecole des Douanes dans le site de DIAMNADIO ou celui de SANDIARA et relancer les travaux.	DLF	Fin mars 2024
7	Elaborer un dispositif d'encadrement de la gestion et du remplacement du mobilier de bureau.	DLF	Fin février 2024
8	Mettre en place un bon système de comptabilité matière. Répertorier et quantifier tout le matériel.	DLF	Fin juin 2024
9	Faire la cartographie du foncier appartenant à la DGD sur toute l'étendue du territoire.	DLF	Fin juin 2024
10	Engager des mesures de rationalisation des dépenses et de la gestion des fonds.	DLF	Permanent

2. Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation de la performance

N°	Actions prioritaires	SERVICE	Délais Exécution
1	Proposer un modèle de rapport sur la performance des services et en assurer l'évaluation.	DMEP	Fin mars 2024
2	Conduire régulièrement des enquêtes de satisfaction pour apprécier le ressenti des agents et des usagers.	DMEP	Fin mars 2024
3	• Mettre en cohérence le projet de plan stratégique et la présente matrice. • Suivre la mise en œuvre de la matrice.	DMEP	Permanent

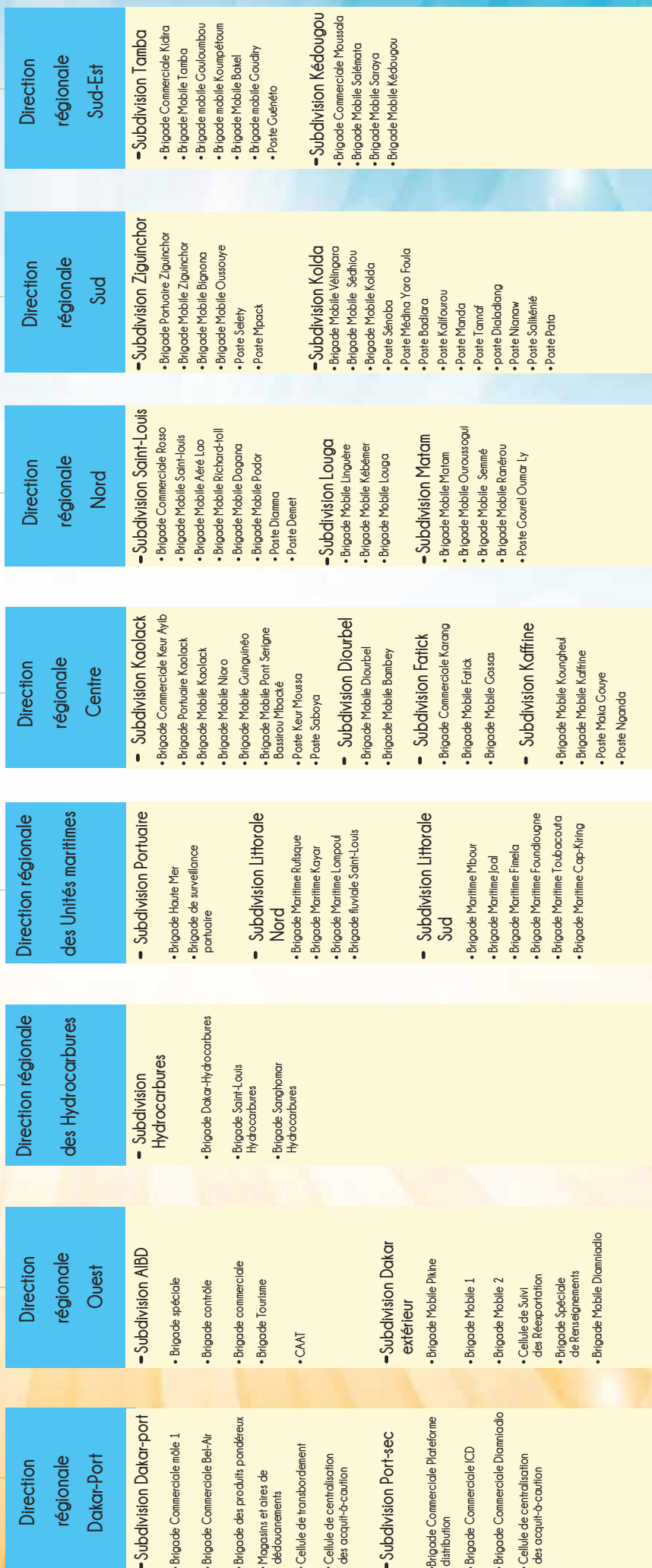
Organigramme de la DOD

Direction des Opérations douanières



Organigramme de la surveillance douanière

Direction des Opérations douanières





MATRICE D' ACTIONS PRIORITAIRES

ANNEE 2024



33 839 00 00



www.douanes.sn