

FEAO

Programme pour la
Facilitation des Echanges
en Afrique de l'Ouest.



MALI

LE DIAGNOSTIC OPERATIONNEL DES PROCESSUS ET DES PROCEDURES EN MATIERE D'ANALYSE ET DE GESTION DES RISQUES DE L'ADMINISTRATION DES DOUANES

GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

AOÛT 2023

FINANCÉ PAR



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



MIS EN ŒUVRE PAR



Table des matières

ABREVIATIONS :	4
1 RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
2 CONTEXTE, JUSTIFICATION, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE	8
2.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION	8
2.2 OBJECTIFS DE LA MISSION	8
2.3 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA REVUE DIAGNOSTIQUE	9
3 REVUE DES PROCESSUS ET DES PROCÉDURES EN MATIÈRE D'AGR	10
3.1 UNE RATIONALISATION DES PROCESSUS ET DES PROCÉDURES FONCTIONNELS D'AGR DANS UNE APPROCHE INCLUSIVE :	10
3.1.1 <i>l'AGR dans une nouvelle stratégie adoptée par la DGD et selon une politique de reappropriation de la gestion des risques par la douane à déployer rapidement</i>	10
3.1.2 <i>Un cadre législatif dont l'opérationnalisation doit se poursuivre</i>	11
3.1.3 <i>Un Comité de sélectivité (CS) au cœur de l'opérationnalisation de l'AGR</i>	11
3.1.4 <i>Des outils et systèmes opérationnels de productions et de traitements de données à consolider dans une approche holistique de coopération au centre de la dynamique de l'AGR</i>	12
3.1.4.1 L'AGR n'est pas encore intégrée dans les fonctions du Système (régional) Interconnecté de Gestion des Marchandises en Transit (SIGMAT).....	12
3.1.4.2 L'AGR est à prendre en compte dans les opérations de dédouanement des véhicules importés :	13
3.1.4.3 Les Équipements d'Inspection Non Intrusive (Scanners) sont à intégrer au processus fonctionnel de l'AGR, avec un renforcement de capacité des bureaux de dédouanement :	13
3.1.4.4 Une fonction de traitement et d'analyse des données miroir à instaurer, impliquant le renforcement des capacités de la DRAR et de la DCAD :	13
3.1.4.5 Un Programme des Opérateurs Économiques Agréés (OEA) à opérationnaliser :	14
3.1.4.6 Le retour d'information résultant des contrôles douaniers et le partage des données est indispensable pour garantir la fiabilité du processus de la sélectivité dynamique et du profilage des risques :	14
3.1.4.7 Une Synergie opérationnelle en matière d'échanges d'information et de lutte contre la fraude entre la DGD et la Direction Générale des Impôts (DGI) à renforcer :	14
3.1.4.8 Un Réseau national de Lutte Contre la Fraude (nCEN : national Customs Enforcement Network) de l'OMD, dont il faut améliorer l'opérationnalisation et optimiser les fonctions :	15
3.1.4.9 Améliorer les sources d'information de l'AGR par un interfaçage du I-24/7 de l'Interpol exploité par la DGD avec le nCEN :	16
3.2 DES PROCESSUS, PROCÉDURES, PRATIQUES ET UN SYSTÈME INFORMATIQUE TRANSVERSAL NÉCESSITANT D'ÊTRE OPTIMISÉ À DIVERSES ÉTAPES :	16
3.2.1 <i>Annoncer l'importation : en lien avec la DGCCC</i>	16
3.2.2 <i>Analyser avant l'arrivée : au niveau du CET</i>	17
3.2.3 <i>Arrivée aux frontières</i>	18
3.2.4 <i>Traitement de la déclaration</i> :	21
3.2.4.1 Enregistrer la déclaration	21
3.2.4.2 Analyser avant liquidation (sélectivité).....	21
3.2.5 <i>Réconcilier les informations</i>	22
3.2.6 <i>Améliorer les analyses</i> :	22



3.2.7	Audit Documentaire, Contrôles en Entreprise et Enquêtes	24
3.2.8	Autres analyses : Régimes dérogatoires, numérisation des documents d'appui au dédouanement ...	25
3.2.9	Recevoir les dénonciations et/ou alertes	26
3.2.10	Sécurité, intégrité, accès aux données	26
3.3	ANALYSE STATISTIQUE DES DONNÉES ET CRITÈRES DE SÉLECTIVITÉ :	27
3.4	LE CAPITAL HUMAIN AU CŒUR DES PERFORMANCES DE L'AGR POUR MAXIMISER LA MOBILISATION DES RECETTES :	32
3.5	ANALYSE S.W.O.T :	33
4	CONCLUSIONS DE LA REVUE ET RECOMMANDATIONS/PROPOSITIONS D'ORIENTATIONS DES PROCESSUS ET PROCÉDURES OPÉRATIONNELS	34
4.1	OPTIMISER LA MOBILISATION DES RECETTES PAR L'ANALYSE DE DONNÉES MIROIRS ET UNE FACILITATION DES ÉCHANGES PAR UN MEILLEUR PROFILAGE DE RISQUE.....	34
4.2	UNE OPÉRATIONNALISATION DE L'AGR QUI SE DOIT D'ÊTRE INCLUSIVE ET DYNAMIQUE :	34
4.2.1	Déployer et diffuser rapidement la nouvelle stratégie d'AGR de la DGD et développer sa propre politique de gestion des risques :	34
4.2.2	Restructurer, redynamiser et garantir un fonctionnement efficace, stable et durable au Comité de sélectivité :	35
4.2.3	Un cadre législatif plus opérationnel :	36
4.2.4	Renforcer les capacités opérationnelles de la DRAR, la DCAD et des Bureaux de dédouanement :	37
4.2.5	Renforcer la coopération :	37
4.2.6	Adapter la gouvernance des données aux exigences opérationnelles	37
4.2.7	Poursuivre l'informatisation, le renforcement et l'automatisation des processus et des procédures : 38	
4.2.8	Des besoins en ressources humaines et en renforcement de capacité nécessitant un plan d'action concerté :	38
4.2.8.1	RC au niveau des processus et procédures fonctionnels : le capital humain au cœur des performances de l'AGR pour maximiser la mobilisation des recettes	39
4.2.8.2	RC au niveau des processus et procédures informatiques : des formations multidisciplinaires au service de l'AGR	39
5	PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS POUR L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET PROCÉDURES D'AGR	40
5.1	PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES D'ORDRE FONCTIONNEL POUR L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET PROCÉDURES D'AGR	40
5.2	PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS POUR L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET PROCÉDURES D'AGR EN MATIÈRE INFORMATIQUE	49
5.3	RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES PRIORITAIRES SUR LES PROCESSUS ET LES PROCÉDURES D'AGR	56
5.3.1	Recommandations opérationnelles prioritaires sur les processus et les procédures d'AGR en matière fonctionnelle.....	56
5.3.2	Recommandations opérationnelles prioritaires sur les processus et les procédures d'AGR en matière informatique.	58
6	PLAN D'ACTION D'ÉVALUATION DES BESOINS DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES SUR LES PROCESSUS ET LES PROCÉDURES D'AGR.	59



ANNEXES 66

ANNEXE 1 : LISTES DES DOCUMENTS ET INFORMATIONS REQUIS/DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL DE LA DGD : LISTE 1&2 66

ANNEXE 2:EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD - RAPPORTS RECOMMANDÉS POUR LE COMITÉ DE SÉLECTIVITÉ 77



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands





Abréviations :

AGR	Analyse et Gestion de Risques
BACI	Bureau de l'Audit et du Contrôle Interne
BCN	Bureau Central National d'Interpol
BESC	Bordereau Électronique de Suivi de Cargaisons
BRLR	Bureau Régional de Liaison chargé du Renseignement
BRPC	Bureau des Relations Publiques et de la Communication
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CENTIF	Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières
CET	Centre d'Expertise Technique
CFP	Centre de Formation et de Perfectionnement
CV	Certificat de visite
CS	Comité de sélectivité
DAP	Direction de l'Administration et du Personnel
DCAD	Direction du Contrôle Après Dédouanement
DGCCC	Direction Générale du Commerce, de la Consommation et de la Concurrence
DGD	Direction Générale des Douanes
DGI	Direction Générale des Impôts
DRAR	Division du Renseignement et d'Analyse de Risques
DRFRI	Direction de la Règlementation, de la Facilitation et des Relations Internationales
DRLF	Direction du Renseignement et de Lutte contre la Fraude
DRS	Direction des Recettes et des Statistiques
DSI	Direction des Systèmes de l'Information
FEAO	Facilitation des Échanges en Afrique de l'Ouest
FMI	Fonds Monétaire International
GBM	Groupe de la Banque Mondiale
(n) CEN	(national) Customs Enforcement Network - Réseau Douanier national de Lutte contre la Fraude
NTS	Nomenclatures tarifaires et statistiques
OEA	Opérateurs Économiques Agréés
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
PMCI	Programme Moderne de Contrôle des Importations
PV	Procès-Verbal
SYDONIA	SYstème DOuaNier Automatisé
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
WITS	World Integrated Trade Solution
ZLECAf	Zone de Libre Échange Continentale Africaine

1 Résumé exécutif

Ce diagnostic opérationnel des processus et procédures d'Analyse et de gestion des risques (AGR) de la Direction Générale des Douanes du Mali (DGD), a révélé d'importants points positifs :

- **L'administration des douanes bénéficie d'une forte volonté politique et un engagement déterminant de la haute hiérarchie en ce qui concerne surtout l'AGR :**
 - Le Gouvernement du Mali s'est investi dans le cadre d'un vaste Programme Moderne de Contrôle des Importations (PMCI). Ce programme a consacré l'externalisation de certaines fonctions de la DGD comme l'AGR dont la refonte a été fortement soutenue par les autorités, avec l'adoption et la validation d'une nouvelle stratégie élaborée en février 2023 par le Groupe de la Banque Mondiale (GBM) au titre du Programme régional de Facilitation des Échanges en Afrique de l'Ouest (FEAO).
 - La démarche inclut une gestion par réformes avec la prise en compte de l'AGR comme l'une des priorités des vingt-deux (22) réformes en cours.
- **Les autorités gouvernementales s'inscrivent dans une démarche visible vers une internalisation des fonctions essentielles de la douane (évaluation en douane et AGR) pour une meilleure autonomie et souveraineté.**
 - Aux termes de la mise en œuvre du PMCI dont l'échéance était prévue au 31 décembre 2022, la DGD devrait s'approprier de ses fonctions, conformément à son Plan stratégique 2020-2023¹. Cette volonté s'observe à travers (i) la prise du décret n°0517/PT-RM du 1er septembre 2022 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la DGD, qui institutionnalise, entre autres, le Centre d'Expertise Technique (CET) au sein de cette administration où il est directement rattaché au Directeur Général des Douanes, et (ii) l'affectation des ressources humaines pour opérationnaliser ce centre.
 - Le CET reste néanmoins sous l'influence du Bureau Véritas, partenaire privé recruté pour l'implémentation du PMCI, et dont le mandat a bénéficié d'un an d'extension, à compter du 1er janvier 2023, pour visiblement permettre de mener à bien cette transition.
- **Le plan de mise œuvre des réformes en matière informatique, d'automatisation et de connectivité est encourageant.**
 - Le niveau d'informatisation de la DGD progresse et prend en compte, entre autres, une gestion automatisée des exonérations exploitée par la DRFRI.
 - Le projet d'automatisation du contentieux progresse.
 - La sélectivité dynamique initiée depuis avril 2022 se poursuit et se consolide dans le cadre notamment de la prise en compte de plusieurs variables (passant de 3 à 8 variables) pour affiner les profils de risques.
 - Un élan encourageant vers l'implémentation et l'opérationnalisation du SIGMAT s'observe. La DGD a signé, les 24 mai et 9 juin 2023, avec l'appui notamment du programme FEAO, deux documents majeurs dans ce cadre avec huit (08) autres pays, à savoir le Bénin, le

¹ **Axe 1.1.4 du Plan Stratégique de la DGD 2020-2023** instituant la *mise en place des mécanismes pour une meilleure réappropriation des fonctions externalisées de la douane*, en réponse à la modernisation des procédures en vue d'une mobilisation maximale des ressources douanières, au titre **du premier Axe de ce Plan**.



Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire, le Ghana, la Guinée, le Niger, le Sénégal et le Togo. Il s'agit du (i) protocole d'Accord relatif à l'interconnexion des systèmes informatiques des administrations douanières des États membres de la CEDEAO et de (ii) l'instruction cadre relative aux procédures en matière de transit informatisé entre ces administrations au sein de cette région.

Néanmoins des défis importants restent encore à explorer au regard notamment de l'impact négatif enregistré en matière de facilitation des échanges et de sécurisation des recettes publiques à l'issue de la mise en œuvre des nouveaux critères de sélectivité. Il est recommandé de suivre et d'accompagner l'administration des douanes du Mali autant que possible et nécessaire dans la mise en œuvre du plan d'action issu de ce diagnostic opérationnel dont les défis majeurs par axe s'articulent comme suit :

- **Au niveau de la stratégie** : Déployer rapidement la mise en œuvre de la nouvelle stratégie d'AGR qui doit être traduite dans les plans opérationnels des directions, et déterminer sa propre politique de gestion des risques de manière qu'elle soit en phase avec ses *propres principes*².
- **En matière d'organisation et de fonctionnement** : Restructurer, redynamiser et garantir un fonctionnement efficace, stable et durable au Comité de sélectivité (CS) dans le cadre d'un organe structurel au sein de la DGD, avec des réunions régulières (au moins une réunion par mois), et instituer une fonction de traitement des données miroirs dans la Division du Renseignement et d'Analyse de Risque (DRAR), ainsi que leur exploitation par la Direction du Contrôle après dédouanement (DCAD), pour renforcer la sécurisation des recettes au titre des contrôles a posteriori.
- **En matière législative/réglementaire : vers un cadre législatif plus opérationnel.** Prendre en urgence les décisions/arrêtés ministériels pour l'application du nouveau Code des douanes en matière notamment d'AGR, à l'exemple des articles 42.6 et 147 relatifs respectivement aux modalités de mise en œuvre de l'AGR et des décisions anticipées.
- **Renforcer la coopération, en lien avec les recommandations plus détaillées** présentées dans le rapport diagnostique de la stratégie d'AGR de l'administration des douanes du Mali, Groupe de la Banque Mondiale, Programme FEAO, Février 2023, p 53. En particulier avec la DGI, **créer une plateforme (interconnexion entre DCAD-DRLC/DGD et Département en charge du contrôle fiscal/DGI)**, qui serait alimentée par des données résultant des contrôles de chaque direction.

² OMD, Recueil de l'OMD sur le renforcement des capacités, complétant le Recueil de l'OMD sur la Gestion des Risques, 2012, p 10.



- **En matière de gouvernance des données :** Développer les outils statistiques de tableau de bord décisionnel, uniformiser et centraliser l'extraction des données pour garantir leur intégrité et fiabilité.
- **Informatisation, renforcement et automatisation des processus et des procédures :**
 - Prendre en compte de nouveaux éléments dans la Sélectivité Dynamique tels que le mode de transport, les conditions de paiement, les fournisseurs et les vérificateurs, revoir et valider les manuels de procédures et des tâches, etc.
 - Analyser automatiquement par SYDONIA les différences de valeur des Intentions d'Importation et des déclarations liquidées et ajuster les critères de sélectivité relatifs à la valeur ;
 - Automatiser l'émission des documents et offrir l'interface du Guichet Unique aux banques pour authentifier les Intentions d'Importation, et à la Direction de Règlementation, de la Facilitation et des Relations Internationales (DRFRI), pour authentifier certains documents reliés aux régimes dérogatoires ;
 - Permettre la mise à jour des contentieux dans SYDONIA pour toutes les saisies et procès-verbaux rapportés par les régions;
 - Ajouter un nouveau module d'alertes dans SYDONIA avec options pour mieux documenter les motifs et risques relevés par les sources ;
 - Transférer automatiquement les Bordereau électronique de suivi de cargaisons (BESC) et données de la déclaration d'export à partir d'un système automatisé du Conseil Malien des Chargeurs (CMC) comme FABRIMAR ou PUBLICAN dans SYDONIA, pour en faciliter l'examen (vérifier la disponibilité du code d'accès déjà transmis à la DGD, selon le CMC) ;
 - Mettre à jour régulièrement et automatiquement les coefficients de pondération avant le calcul dynamique des fréquences, suivant un modèle économétrique et les données historiques (statistiques).
- **En matière de Ressources Humaines et de formation :** Privilégier les plans d'affectation progressif pour assurer la continuité du service et mettre à jour le plan de besoins en formation, mettre à jour les modules de formation en Analyse et gestion des risques au sein du Centre de Formation et de Perfectionnement (CFP), renforcer les capacités et assurer le recyclage sur l'analyse des risques, en étroite collaboration entre le CFP, la Direction de l'Administration du Personnel et les unités, etc.

2 Contexte, justification, objectifs et méthodologie

2.1 Contexte et justification

Sur le plan économique, l'administration des douanes du Mali se positionne comme un maillon essentiel dans la mobilisation de recettes et d'exécution du budget de l'État, à l'instar des pays sub-sahariens en voie de développement. La DGD contribue, en effet, substantiellement au budget annuel de l'État à hauteur de 45 à 50% de ses recettes fiscales³.

Les attentes des autorités et la situation critique en matière d'insécurité, nécessitent une opérationnalisation adaptée des unités et fonctions de la DGD. Ce diagnostic opérationnel des processus et procédures d'AGR devrait permettre à la DGD d'anticiper les risques, compte tenu de sa présence aux frontières, et de contribuer à atteindre les objectifs de développement dans un contexte d'expansion du terrorisme qui s'observe dans la sous-région.

Le diagnostic opérationnel est l'une des priorités résultant du plan d'action liée à la nouvelle stratégie d'AGR qui doit être diffusée au plus vite pour prendre effet et encadrer la réforme fonctionnelle et opérationnelle de l'AGR. Cette mission d'assistance technique fait suite à la mise en œuvre d'une première activité prioritaire du plan de réforme de l'AGR au Mali qui a abouti à l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique d'AGR approuvé par les autorités maliennes. Dans ce nouveau cadre, y figure, en effet, *l'objectif stratégique n°2* qui correspond à la déclinaison de la stratégie d'AGR aux principales unités opérationnelles. L'une des activités consiste à réaliser divers diagnostics opérationnels auprès de ces unités afin de s'assurer de leur cohérence avec les objectifs globaux en matière d'AGR. *La période de mise en œuvre de cette activité (mai 2023), aussitôt après la validation de cette stratégie (février/mars 2023), justifie le caractère prioritaire et l'engagement du gouvernement du Mali.* Les autorités maliennes marquent ainsi leur volonté pour poursuivre l'assistance technique nécessaire à la modernisation de la DGD conformément aux termes du plan d'action et à la nouvelle stratégie d'AGR approuvée.

Le présent diagnostic est un outil opérationnel qui permet de déceler les failles au sein la DGD et les leviers d'amélioration. Il permet d'établir un plan opérationnel de simplification de processus et procédures, ainsi qu'un plan d'évaluation des besoins en renforcement de capacité.

2.2 Objectifs de la mission

L'objectif général de cette mission d'assistance est de mettre à la disposition de la DGD du Mali un système d'AGR moderne et dynamique en appui à la politique de sélectivité des contrôles, efficace et performante en ligne avec le plan stratégique de modernisation et de réformes de l'administration, les standards internationaux et meilleures pratiques.

Les objectifs spécifiques incluent :

³ <https://douanes.gouv.ml/missions> (site consulté le 23 juin 2023).



- L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de gestion des risques garantissent que la sélection des marchandises aux fins d'une intervention des douanes repose sur une analyse correcte des risques.
- Des profils de risque sont établis ; des domaines de contrôle prioritaires sont définis pour une période prédéterminée.
- Les indicateurs de risque sont constamment révisés sur la base des retours d'informations de contrôles précédents et des résultats d'enquêtes.
- Les informations sont analysées, évaluées et pondérées au moyen de diverses techniques de calcul et de ciblage afin d'identifier les risques et d'établir des profils.
- La gestion et l'analyse de risque sont automatisées et dynamiques.
- La formulation de programmes et l'organisation régulière de formations sont opérationnelles et planifiées sur la base d'un plan d'action en renforcement des capacités.

La mission a été réalisée par Bernard Touboul, Sidikou Salihou Mamadou et Denis Berger, Experts de la Banque Mondiale, avec la coordination d'Amadou Koné, Point focal du Programme FEAO du GBM au Mali. Elle exprime ses profonds remerciements aux Autorités maliennes et à tous les responsables et représentants de la DGD, des autres agences gouvernementales, pour leur collaboration et proactivité, ainsi que la qualité des échanges durant cette mission.

2.3 Approche méthodologique de la revue diagnostique

Les travaux de la mission dans le cadre de ce diagnostic opérationnel ont consisté en :

- une collecte de documents, d'informations et de données statistiques selon la requête formulée et transmise à la DGD et dont les listes sont en annexe (cf. *Annexe 1 : listes des documents et informations requis/Diagnostic opérationnel de la DGD*) ;
- des entretiens et séances de travail organisés sur site avec les services techniques de l'ensemble des Directions, Services techniques et principales Divisions de la DGD⁴ et les agences gouvernementales externes à la DGD comme le Conseil Malien des Chargeurs (CMC) et la DGCCC, dans la perspective de minimiser les risques opérationnels.
- une analyse SWOT de la situation du cadre opérationnel et informatique actuel d'analyse et de gestion des risques au sein de la DGD ;
- des recommandations et plan de formation pour inscrire l'opérationnalisation de l'AGR dans un cadre de politique de gestion des risques respectant les principes propres fixés par la DGD du Mali.

⁴ Ces services et directions incluent la Direction du Renseignement et de la Lutte Contre la Fraude (DRLF), le Bureau des Relations Publiques et de la Communication (BRPC), la Direction des Recettes et des Statistiques (DRS), le Centre d'Expertise Technique (CET), le Comité de sélectivité, la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Direction de la Réglementation, de la Facilitation et des Relations Internationales (DRFRI), la Direction Régionale du District de Bamako, le Bureau principal des douanes de Faladiè, etc.

3 Revue des processus et des procédures en matière d'AGR

La présente revue vient en appui et complète celle réalisée à la **Section 3.2** consacrée aux «...*besoins mis en évidence dans la déclinaison des objectifs de l'AGR de la DGD aux principales Directions*», lors du *diagnostic de la stratégie d'AGR*. Dans ce diagnostic initial, une évaluation partielle d'ordre opérationnel et fonctionnel en matière d'AGR avait été réalisée concomitamment à la revue stratégique, pour expliquer la nécessité de certaines réformes institutionnelles. Dans le rapport de février 2023 relatif à ce diagnostic, on retrouve notamment l'examen des outils et des systèmes opérationnels de traitement de données (*paragraphe 3.2.2*), la synergie organisationnelle, voire fonctionnelle, au sein de la DGD (*paragraphe 3.2.4*), les opérations d'échanges et de traitement automatisés des données avec les agences gouvernementales externes à la DGD (*paragraphe 3.2.7*), les sources régionales et internationales de coopérations (*paragraphe 3.2.8*), et dont les résultats restent encore valables, quoique nécessitant une mise à jour sur certains points.

Le présent diagnostic opérationnel d'AGR permet d'apprécier : la rationalisation des processus et des procédures fonctionnels d'AGR dans une approche inclusive, (*section 3.1*), les processus et procédures aux frontières et le rôle transversal du système informatique dans le cadre des opérations de dédouanement (*section 3.2*), les données douanières au regard de la répartition des déclarations en divers circuits (*section 3.3*), l'implication en matière de Renforcement de Capacité (RC) de la DGD (*section 3.4*). Une matrice SWOT est présentée (*section 3.5*); elle concourt à l'établissement des principales orientations d'ordre opérationnel sur les processus et procédures d'AGR (Section 5).

3.1 Une rationalisation des processus et des procédures fonctionnels d'AGR dans une approche inclusive :

3.1.1 **l'AGR dans une nouvelle stratégie adoptée par la DGD et selon une politique de réappropriation de la gestion des risques par la douane à déployer rapidement**

- **La DGD devrait s'approprier de ses fonctions en les internalisant, conformément à son Plan stratégique 2020-2023⁵**, aux termes de la mise en œuvre du PMCI dont l'échéance était prévue au 31 décembre 2022. Cette volonté s'observe à travers la prise du décret n°0517/PT-RM du 1er septembre 2022 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la DGD, qui institutionnalise, entre autres, le Centre d'Expertise Technique (CET) au sein de cette administration où il est directement rattaché au DGD, et l'affectation des ressources humaines pour opérationnaliser ce centre.

⁵ **Axe 1.1.4 du Plan Stratégique de la DGD 2020-2023** instituant la *mise en place des mécanismes pour une meilleure réappropriation des fonctions externalisées de la douane*, en réponse à la modernisation des procédures en vue d'une mobilisation maximale des ressources douanières, au titre **du premier Axe de ce Plan**.



- **Le CET reste encore sous l'influence du Bureau Véritas, partenaire privé recruté pour l'implémentation du PMCI**, et dont le mandat a bénéficié d'un an d'extension, à compter du 1^{er} janvier 2023, pour visiblement permettre de mener à bien cette transition.
- **Il convient de déployer les réformes conformément à la nouvelle stratégie d'AGR développée et validée**, qui inclut cette appropriation des fonctions essentielles de la douane, sur la base de son propre plan stratégique.

Page | 11

3.1.2 Un cadre législatif dont l'opérationnalisation doit se poursuivre

- **Les actes réglementaires relatifs notamment à l'AGR pour l'application du nouveau Code des douanes sus-évoqué ne sont pas encore établis.** Néanmoins, la DRFRI indique qu'un Comité a été mis sur pied pour élaborer tous ces actes réglementaires. Il convient surtout *de finaliser et de mettre en application les arrêtés ministériels ou décisions du Directeur Général des Douanes concernant les dispositions des articles 42.6 et 147 relatifs respectivement aux modalités de mise en œuvre de l'AGR, ainsi que des décisions anticipées.*
- **Prévoir un barème différencié et circonstancié des sanctions douanières qui sanctionnent plus lourdement les opérateurs bénéficiant d'instruments et de programmes de facilitation (déclarations anticipées, OEA...) et qui néanmoins ne répondent pas intentionnellement à leurs obligations.** Le Comité de sélectivité n'est pas en mesure de tenir compte d'une analyse de risques portant sur les résultats de l'exploitation des déclarations anticipées. Cette approche permettra l'identification des acteurs qui bénéficient des facilités (comme cela pourrait l'être avec les OEA), mais qui ne respectent pas de façon intentionnelle les lois, et de les soumettre à des sanctions plus lourdes, ce qui aurait pour effet de renforcer la perception de justice et d'équité des opérateurs économiques dans l'application de la loi douanière.
- **La DRFRI, Direction technique en charge d'élaboration de la réglementation, gère les régimes d'exonération dans un cadre relativement automatisé en utilisant SYDONIA.** Cependant, la Direction évoque des questions liées à la falsification des documents par les usagers, qui peuvent compromettre l'intégrité des opérations douanières et les recettes. (*cf. paragraphe 3.2.8*).

3.1.3 Un Comité de sélectivité (CS) au cœur de l'opérationnalisation de l'AGR

- **Le Comité de sélectivité (CS) ne se réunit pas de façon régulière, ce qui met à mal la mise à jour des critères de risques, ainsi que la coordination opérationnelle.** La dernière réunion tenue remonterait au mois de juin 2022. Lors des récentes affectations, le DRFRI qui assumait, dans le cadre d'une nomination personnalisée (et

11

non en tenant compte de la fonction), a été muté au poste de Contrôleur Interne du Bureau d'Audit et du Contrôle Interne (BACI). Il assume toujours la Présidence du CS mais en qualité de Contrôleur Interne au Bureau d'Audit et de Contrôle Interne (BACI). Il faut restructurer ce Comité pour lui permettre de fonctionner de façon stable et durable, avec des membres qualifiés comprenant des experts en matière d'AGR, avec une présidence qui pourrait, par exemple, être assurée par le DRLF.

- Il existerait une cartographie des risques internes élaborés par le BACI au titre de son plan opérationnel d'audit. **Il conviendrait de mettre en place un service d'audit interne assurant les fonctions d'« assurance qualité » de l'administration douanière et couvrant notamment la fonction d'AGR. Ceci nécessite une organisation fonctionnelle appropriée et une formation spécifique et/ou le recyclage du personnel à dédier à cette tâche.**

3.1.4 Des outils et systèmes opérationnels de productions et de traitements de données à consolider dans une approche holistique de coopération au centre de la dynamique de l'AGR

- La DGD évolue dans une approche holistique d'opérationnalisation et de consolidation de l'AGR. Cette opérationnalisation s'observe à trois niveaux, à savoir au sein de la DGD, avec les agences gouvernementales et le secteur privé, et au niveau régional/international. Il convient d'optimiser l'exploitation des outils opérationnels de traitement de données (paragraphes 3.1.4.1 à 3.1.4.9) dans un cadre de gouvernance fonctionnelle⁶:**

3.1.4.1 L'AGR n'est pas encore intégrée dans les fonctions du Système (régional) Interconnecté de Gestion des Marchandises en Transit (SIGMAT).

- Le Mali s'engage dans l'opérationnalisation du SIGMAT avec plusieurs pays de la région.** La DGD a signé, les 24 mai et 9 juin 2023 deux documents majeurs dans ce cadre avec huit (08) autres pays, à savoir le Bénin, le Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire, le Ghana, la Guinée, le Niger, le Sénégal et le Togo. Il s'agit du (i) protocole d'Accord relatif à l'interconnexion des systèmes informatiques des administrations douanières des États membres de la CEDEAO et de (ii) l'instruction cadre relative aux procédures en matière de transit informatisé entre ces administrations au sein de cette région. *Le SIGMAT permettra d'optimiser davantage l'échange et l'exploitation des données entre les pays de la région, tout en luttant contre les déversements frauduleux des marchandises, source*

⁶ Cf. Rapport diagnostique de la stratégie d'AGR de l'administration des douanes du Mali, Groupe de la Banque Mondiale, Programme FEAO, Février 2023, p 24.



de pertes de recettes fiscales et douanières. Il faudra intégrer l'AGR dans les fonctions du SIGMAT.

3.1.4.2 L'AGR est à prendre en compte dans les opérations de dédouanement des véhicules importés :

- **Le dédouanement des véhicules importés doit se faire sur la base de la sélectivité dynamique.** Les véhicules constituent un volume important en termes d'importations et de recettes, mais ne sont pas pris en compte dans les critères de sélectivité (ni manuelle, ni dynamique) : lorsqu'une politique de contrôle de 100% est appliquée, cela pourrait congestionner le bureau de douane, entravant ainsi la facilitation du commerce ; si une politique de 0% est mise en œuvre, on pourrait aboutir, sur ce segment considérable d'assiette fiscale, à des pertes de recettes qui naîtraient surtout de fausses déclarations de valeur.

3.1.4.3 Les Équipements d'Inspection Non Intrusive (Scanners) sont à intégrer au processus fonctionnel de l'AGR, avec un renforcement de capacité des bureaux de dédouanement :

- **La DGD du Mali pratique du 100% scanning sur toutes les cargaisons importées, y compris celles en transit, à l'exception de quelques produits nominatifs, comme les produits alimentaires.** Les inspections au scanner dans les bureaux de douanes ne reflètent pas une politique de sélectivité basée sur une analyse des risques préalable tenant notamment compte de l'exploitation des données pouvant résulter des manifestes.
- **Le recours à l'analyse de risque pour les contrôles non intrusifs doit être systématique.** Tous les bureaux de douanes (encore à ce stade), y compris ceux exploitant des scanners, doivent migrer d'une analyse de risque encore partiellement manuelle à l'exploitation automatique des résultats d'une sélectivité dynamique aux critères régulièrement mis à jour.

3.1.4.4 Une fonction de traitement et d'analyse des données miroir à instaurer, impliquant le renforcement des capacités de la DRAR et de la DCAD :

- **Il n'existe pas une politique de traitement et d'exploitation des données miroirs au sein de la DGD.** Le Mali est un pays de l'hinterland. Ce statut expose, encore plus, le pays à un risque élevé de manipulation des données résultant du transit compte tenu des ruptures de charge, dans un contexte où le SIGMAT n'est pas encore opérationnalisé.



- **L'analyse des données miroir⁷ pourrait être réalisée par la DRAR avec l'assistance de la DSI.** En conséquence, les agents de cette Division devraient être formés en matière d'extraction et de traitement de données miroir à transmettre à la DCAD pour exploitation par la Division du Contrôle a posteriori. A moyen terme, la DCAD devrait s'approprier également des méthodes de traitement des données miroir jusqu'à leur exploitation pour se rendre autonome.

Page | 14

3.1.4.5 Un Programme des Opérateurs Économiques Agréés (OEA) à opérationnaliser :

La DRAR pourrait appuyer ce programme en contribuant à la connaissance du client postulant au statut d'OEA, en ce qui concerne notamment le niveau de conformité à la réglementation constaté par le service lors du contrôle des opérations de dédouanement de l'entreprise, et donc son positionnement dans la segmentation des niveaux de risque sur les opérateurs, que gère cette Division.

3.1.4.6 Le retour d'information résultant des contrôles douaniers et le partage des données est indispensable pour garantir la fiabilité du processus de la sélectivité dynamique et du profilage des risques :

- **Les unités opérationnelles de dédouanement et de lutte contre la fraude doivent améliorer leur capacité à faire des retours d'information à la DRAR et au Comité de sélectivité.** La DRAR fournit des renseignements et avis de fraudes aux unités opérationnelles de lutte contre la fraude, dont elle n'a pas le retour régulier en termes de résultats. Ce retour systématique d'information permettrait à la DRAR d'améliorer sa capacité à identifier les opérateurs à risques, et au CS d'affiner le profilage de risque.
- **L'obligation de transmission automatique de toutes les données liées aux contentieux (PV) doit être généralisée à toutes les unités de lutte contre la fraude.** A cette étape d'opérationnalisation, seules la DRLF et la DSI ont accès au module de transmission des PV, ce qui restreint son exploitation. Il faut former les agents des douanes de lutte contre la fraude à introduire ces PV.

3.1.4.7 Une Synergie opérationnelle en matière d'échanges d'information et de lutte contre la fraude entre la DGD et la Direction Générale des Impôts (DGI) à renforcer :

- **Entre la DGD et la DGI, il est institué une Brigade mixte de Contrôle, par arrêté du Ministre en charge des Finances, qui constitue un cadre de collaboration entre ces deux directions majeures de mobilisation de recettes budgétaires au titre des**

⁷ C'est une analyse systématique des données du commerce international entre le Mali et les pays du reste du monde dont l'objectif est la détection des écarts statistiques qui démontrent des causes variées dont la possibilité de fraude. Cette réconciliation statistique est au service de l'élaboration du contrôle après dédouanement, de la définition du plan de contrôles en entreprises et des enquêtes douanières.



contrôles conjoints. Il n'y a pas de cadre particulier en ce qui concerne des échanges automatiques de données entre les départements en charge d'AGR et des contrôles fiscaux et douaniers de ces deux directions : par exemple les résultats des multiples contrôles réalisés ne sont pas réciproquement partagés. La Brigade mixte est un instrument qui peut constituer une ébauche d'échanges de données inter-agences à des fins d'AGR : **au plan réglementaire, la portée la Brigade Mixte pourrait être étendue à l'échange automatique de toutes les données au-delà de celles relatives aux contrôles conjoints** (PV, catégorisations des entreprises par niveau de risques, etc. collectées et traitées à des fins d'AGR par les deux départements de contrôles après dédouanement et de lutte contre la fraude fiscales et douanière au niveau des deux directions : DCAD-DRLF pour la DGD et Département en charge du contrôle fiscal pour la DGI). **Au Niveau opérationnel, il serait convenable d'envisager, de façon transversale, la création d'une plateforme (interconnexion entre DCAD-DRLF/DGD et Département en charge du contrôle fiscal/DGI),** qui serait alimentée par ces données résultant des contrôles de chaque direction.

3.1.4.8 *Un Réseau national de Lutte Contre la Fraude (nCEN : national Customs Enforcement Network) de l'OMD, dont il faut améliorer l'opérationnalisation et optimiser les fonctions :*

- **Il faut promouvoir et favoriser l'accès à nCEN 24h/24 à toutes les unités de lutte contre la fraude sur toutes l'étendue du territoire,** pour alimenter directement la base de données, en formant les agents. De, même il faut mettre en place les points focaux prévus conformément à l'Instruction Cadre sur le Renseignement (ICR), ces derniers pourront également contribuer directement à l'alimentation de la base de données.
- **Au niveau national, l'application offre une possibilité d'accès à d'autres administrations telles que la Police ou les Eaux et Forêts, qu'il convient d'activer** pour consolider l'échanges de donner en matière de lutte contre la fraude.
- **Il convient aussi de travailler en lien avec les BRLR/AOC pour mettre en place une approche régionale d'échange de données via le nCEN.** En effet, le nombre potentiel de plus en plus élevé d'utilisateurs du nCEN au niveau régional (14 pays dans la Région Afrique de l'Ouest et du Centre de l'OMD, pour 55 pays utilisateurs au monde actuellement), permettrait d'envisager une approche régionale d'échanges et de traitement de données. **Il apparaît néanmoins prudent de tenir compte des difficultés visiblement observées entre le fournisseur/prestataire de l'OMD du nCEN, en pensant au développement d'une application alternative.**
- **L'interopérabilité entre le nCEN et le SYDONIA est indispensable.** La base de données du nCEN est alimentée à partir notamment des procès-verbaux (PV) de saisies ou de constat. Ces PV sont également introduits dans SYDONIA World au titre de la



gestion automatique du contentieux. Ce qui traduit une double opération. Pour optimiser l'utilisation des ressources humaines et techniques (informatiques), il est nécessaire d'établir une interopérabilité entre les deux systèmes (SYDONIA World et nCEN) en les interconnectant.

3.1.4.9 *Améliorer les sources d'information de l'AGR par un interfaçage du I-24/7 de l'Interpol exploité par la DGD avec le nCEN :*

- **Le système serait exploité par la DRLF à la DGD, ce qui accroît le potentiel de collecte, de stockage et de traitement des données sur le plan national.** Il reste à automatiser le traitement de ces données en créant un canal d'échange automatique entre la DRLC/DGD et le Bureau Central National Interpol de la Police, à travers l'interfaçage du nCEN et du I 24/7. Ce qui pourrait permettre de disposer en temps et en heures des informations notamment relatives au véhicules volés et de lutter contre la criminalité transfrontalière dans un pays exposé quotidiennement au terrorisme.

3.2 **Des processus, procédures, pratiques et un système informatique transversal nécessitant d'être optimisé à diverses étapes :**

3.2.1 Annoncer l'importation : en lien avec la DGCCC

Constats et analyses :

L'importateur soumet une Intention D'Importation (IDI) dans le système SYGOCE en ligne ou sur le site de la DGCCC en présentant les factures pro-forma, les licences, le permis, les certificats d'origine.

Puis, il faut ajouter, de forme numérisée, les documents originaux suivants au moment de l'expédition: manifeste, BoL et le Bon de chargement (BESC, format papier), assurances, tout nouveau document original requis pour l'importation (licences, etc.).

Par suite d'une directive du ministère des Finances, le 18 mai 2023, cet ajout ne doit plus se faire auprès de la DGCC, mais plutôt directement dans le système de la douane, au CET. Après le paiement des frais, le transitaire obtient un numéro de IDI et les documents sont numérisés dans la base de données du système SYGOCE. Ensuite la DGCC attend le retour automatique de la déclaration (DDU dans SYDONIA) pour pouvoir réconcilier les données de la déclaration avec le IDI correspondant.

Recommandations :

1. *Effectuer un transfert automatique des informations de l'IDI dans le système du CET (présentement eBiscus) permettrait à la douane d'obtenir les données pour commencer une analyse de risque. Ainsi, le CET ne devrait pas attendre la soumission des documents originaux pour démarrer le travail d'analyse de risque et pourrait permettre, une fois soumis les documents originaux avec une déclaration dans SYDONIA, une analyse*



automatique des différences entre ce qui est déclaré dans le DDU et l'IDI pour faciliter le travail de réconciliation par la DGCC.

2. Analyser automatiquement les différences de valeur entre les Intentions d'Importation (IDI) et les déclarations liquidées quand la valeur du DDU dans SYDONIA est supérieure à 10% de la valeur dans l'IDI... puis ajuster en conséquence les critères de la sélectivité dynamique sur l'élément valeur.

3.2.2 Analyser avant l'arrivée : au niveau du CET

Constats et analyses

Les documents originaux par suite de l'expédition tels que factures, BoL, assurances, certificats, licences, etc., sont présentés au CET pour les déclarations dont la valeur est supérieure à 1 000 000 XOF.

Une analyse de risques "manuelle" est faite sur les éléments suivants: pays de provenance, nomenclature, origine, valeur, masse et ECOTERM (conditions de paiement). Aussi, le CET reçoit et examine le résultat des scans faits sur les cargaisons (camions, conteneurs). Le CET émet le Rapport d'Évaluation (RE) qui décrit le niveau de risque estimé avec mention « OK » ou « NON-OK ». Le RE est transmis de façon automatique au système SYDONIA et devrait être exploité par les vérificateurs.

Cependant, le CET a rapporté que l'analyse de risque est "non fonctionnelle" car "il manque des données" et que la réconciliation à partir des données retournées par SYDONIA (DDU) n'est pas fonctionnelle présentement. En conséquence, le rapport de réconciliation n'est jamais fait.

Note: Il fut rapporté que le BIVAC a développé quelques profils de risque, mais la mission a reçu peu de détails sur le sujet.

Recommandations :

3. Améliorer les programmes d'analyse de risques du CET basés sur les données de réconciliation reçues de SYDONIA. Par exemple, utiliser les algorithmes à base d'économétrie similaires à ceux utilisés pour le calcul des pondérations de SYDONIA pour l'intégrer à une analyse de risque propre au CET.

4.1 Renseigner non seulement le statut « OK »/« NON-OK du rapport d'évaluation, mais aussi les informations sur tous les éléments de risque détectés pour les intégrer dans les critères d'analyse de risque de SYDONIA et/ou le calcul des coefficients de pondération.

4.2. Le CET doit réaliser les rapports de réconciliation (comparaison des déclarations et du RE). En cas d'incohérence, transmettre les dossiers concernés à la DCAD pour contrôle et pris en compte des éléments de risques dans le cadre de l'élaboration de son plan annuel de contrôle, ainsi qu'à la DRAR pour actualisation des critères de sélectivité.

5. Offrir aux douaniers la possibilité de vérifier le statut du scan (bulletin de scanning) via SYDONIA dans les bureaux de dédouanement.



3.2.3 Arrivée aux frontières

Constats et analyses

Les bureaux n'ont pas accès au BESC de façon électronique. Le CMC reçoit copie des BESC et des déclarations d'export et une copie des manifestes / BoL. Ils collaborent avec FABRIMAR qui couvre à peine 40% des importations (le CMC était auparavant avec PUBLICAN-ANTESER⁸ mais couvrait moins de 30 %). Ils planifient une nouvelle plateforme pour recevoir la copie électronique des documents.

À l'arrivée des marchandises aux postes frontières, les documents de transit (T1) sont présentés et une déclaration IM4 est créée au poste frontière si les marchandises sont destinées à la consommation locale. Mais, pour la grande majorité des marchandises, une déclaration IM8 est créée en utilisant les documents de transports présentés et un T1 sera émis pour l'envoi dans un bureau de dédouanement.

Au poste frontière, les douaniers font une analyse des documents et, si l'équipement est disponible, un scan de la cargaison est fait, sinon il est fait dans le prochain bureau qui a un scanner, qui peut être à 100 km. Le transfert des images et des résultats du scan sont faits automatiquement au CET sur le système eBiscus.

Le bureau des douanes informe la DRAR et la DCAD, en général par courriel, si une fraude est suspectée après un examen des résultats du scan. Une saisie pourrait être faite selon le degré du risque détecté.

Présentement les données intégrées en exploitant les T1 sont sous exploitées. Les informations provenant du SYDONIA sont en mode test et aucune analyse de risque n'est faite en utilisant ces données.

La quasi-totalité des cargaisons font l'objet de contrôle par scan, à l'exception de quelques produits relevant d'une liste nominative (produits alimentaires par exemple). Aucune analyse de risque n'est faite également dans ce processus de contrôle non intrusif.

Les déclarations sont attribuées aux vérificateurs de façon automatique sur SYDONIA, ce qui garantit la neutralité et la transparence, sauf lorsque l'inspecteur est indisponible. Dans ce cas, les déclarations concernées sont réorientées vers d'autres inspecteurs par le Chef de visite. Il est recommandé de réattribuer ces déclarations de façon automatique après une certaine période à l'issue de laquelle un Inspecteur Vérificateur n'aurait pas traité sa déclaration quelle qu'en soit la raison, et ce, pour préserver cette neutralité et transparence, en évitant une réorientation arbitraire.

⁸ PUBLICAN-ANTESER est un partenaire privé qui aide, entre autres, à la mise en place des plateformes dédiées aux Bordereaux électroniques de suivi des cargaisons (BESC).



Recommandations

6. Offrir l'accès électronique au système qui contient les BESC: interface/transfert du BESC et données de la déclaration d'export à partir d'un système automatisé du CMC - dans SYDONIA pour faciliter l'examen.

7.1 Mieux utiliser les données du T1 et les transférer dans SYDONIA pour préparer une analyse de risque plus efficace, et

7.2 Introduire/prendre en compte l'analyse de risque dans le processus de scanning : Il faut introduire le scanning dans le principe de scoring automatisé avec des critères spécifiques de risques qui déterminent la sélectivité des inspections au scanner

7.3 Réattribuer les déclarations de façon automatique après une certaine période à l'issue de laquelle un Inspecteur Vérificateur n'aurait pas traité sa déclaration quelle qu'en soit la raison, et ce, pour préserver cette neutralité et transparence, en évitant une réorientation arbitraire.

L'encadré 1 ci-après montre les grandes étapes du processus opérationnel de dédouanement et de contrôle en lien avec l'AGR au niveau du Bureau principal des douane de Faladiè visité :



Encadré 1 : Suivi des processus et procédures opérationnels de dédouanement et de contrôle en lien avec l'AGR au Bureau principal des douanes de Faladié.

GÉNÉRALITÉS :

Le bureau est opérationnel avec un effectif de 48 personnes dont 16 vérificateurs auxquels sont attribués les déclarations de façon automatique sur SYDONIA. Les cargaisons traitées sont :

- principalement d'origine communautaire (90%) en provenance de la Côte d'Ivoire (majoritairement), du Ghana, du Togo et du Burkina-Faso ;
- dans une moindre mesure (10%) des marchandises tierces.

PROCÉDURES DE DÉDOUANEMENT ET ANALYSE DE RISQUE :

Elle se déroule en trois phases :

- (i) Première phase : Une procédure pré-dédouanement consacrant un ciblage des cargaisons à risque de façon manuelle trois à quatre jours avant l'arrivée des cargaisons :
 - Des déclarations de type IM8 sont créées à la frontière malienne sur la base des déclarations de transit S110 du Sénégal.
 - Émission des déclarations T1 : Le Bureau des douanes procède à une vérification de concordance entre les IM8 et les S110 et valide la IM8, ce qui génère, 3 à 4 jours avant l'arrivée des marchandises, les déclarations T1.
 - Dès le premier jour de l'émission des T1, un ciblage est effectué sur la base de ces déclarations (T1) de façon manuelle par la brigade des douanes : le ciblage est fait sur la base de trois critères principaux (l'importateur-nouveau-, la nature de la marchandise et sa provenance).
 - Les T1 suspectes sont communiquées (imprimées et transmises) au Chef-Brigade du bureau des douanes, ce dernier les bloque dans SYDONIA pour éviter (a) l'émission de manifeste correspondant et (b) le déclenchement de la procédure de dédouanement.
- (ii) Deuxième phase : Une prise en charge des marchandises par la création du manifeste sur la base du T1 :
 - Le Chef Brigade débloque les T1, et émet les manifestes correspondants, après concordance avec la fiche de scanning transmise de façon manuelle par impression. **Ce processus nécessite d'informatiser les fiches de scanning pour exploitation par les vérificateurs.**
- (iii) Troisième phase :
 - La combinaison d'un ciblage manuel et d'une sélectivité dynamique permet d'analyser les risques et de lutter contre la fraude. **Toutefois, il convient d'aller vite à la mise en œuvre et à l'exploitation du SIGMAT qui permettra notamment de prendre en compte l'exploitation des T1 depuis le pays de transit (le Sénégal par exemple) et la dimension des déversements frauduleux en matière de lutte contre la fraude et de sécurisation des recettes.**

3.2.4 Traitement de la déclaration :

3.2.4.1 *Enregistrer la déclaration*

Constats et analyses

Une fois le T1 émis et l'arrivée des marchandises attendue au bureau de destination, le déclarant présente une déclaration sur SYDONIA pour consommation (IM4) ou entreposage (IM7). Il doit d'abord créer un document de prise charge des marchandises à partir du T1 dans SYDONIA.

En attendant, la douane examine les détails du T1 attendu dans SYDONIA, selon la nomenclature, pays de provenance ou d'origine ou s'il s'agit d'un nouvel importateur (en mettant l'accent sur cet indicateur) : le T1 est bloqué immédiatement, s'il est suspecté, pour éviter qu'un déclarant ne l'utilise pour créer un manifeste. La cargaison serait sujet à un contentieux selon les résultats d'une inspection.

Recommandations

8. Améliorer l'accès aux résultats du scan pour un examen rapide des images dans le système eBiscus, avec l'option d'obtenir les images immédiatement dans SYDONIA pour les cargaisons aux critères de risque douteux.

3.2.4.2 *Analyser avant liquidation (sélectivité)*

Constats et analyses

Un circuit de contrôle est choisi par SYDONIA au moment de la liquidation.

Les critères de sélectivité s'appliquent considérant aussi la valeur selon une fourchette déterminée (et configurable) par le module ASYVAL.

La mise à jour automatique des fréquences utilisées dans la sélectivité dynamique est faite pour chaque déclaration liquidée. Mais, il n'y a pas de mises à jour automatique et régulière des coefficients de pondération utilisés par la sélectivité dynamique.

Si une visite est requise (obligatoire pour les déclarations en circuit ROUGE), le Vérificateur met à jour le Certificat de Visite (CV) dans SYDONIA en spécifiant quels éléments de la déclaration constituent des motifs de fraude : déclarant, importateur, pays de provenance ou destination, régime, nomenclature, origine, devise, valeur.

Il fut noté que cette saisie est parfois incomplète.

Le Vérificateur crée une contre-écriture en modifiant les éléments opportuns pour recalculer les droits et taxes. Un nouveau module dans SYDONIA permet de générer automatiquement un Procès-Verbal (PV) si une valeur de l'un de ces éléments est modifiée et le douanier doit bien renseigner les informations du PV (contentieux), ce qui servira à la mise à jour de la sélectivité dynamique.

Recommandations

9. Les éléments suivants pourraient être ajoutés dans l'analyse de risque de SYDONIA: **fournisseur, mode de transport ou de paiement, vérificateur.**

10.1 Poursuivre et renforcer la sensibilisation à la qualité des certificats de visite pour en maximiser l'exploitation statistique et alimenter la base d'analyse de risques : *Offrir aux Vérificateurs une formation continue pour améliorer le renseignement des motifs de fraudes dans le CV et le PV.*

10.2 Rendre informatiquement la main levée des marchandises conditionnée à la qualité requise des certificats de visite.

3.2.5 Réconcilier les informations

Constats et analyses

Le CET⁹ doit réconcilier les contrôles réalisés par les douaniers via les CV et les PV. SYDONIA transfère automatiquement les données de la déclaration liquidée au CET avec tous les éléments de la déclaration.

Recommandations

11. *Faciliter la réconciliation en améliorant la gestion de l'analyse de risque du CET et en développant de nouveaux algorithmes dans le système du CET pour minimiser les "comparaisons" manuelles durant la réconciliation.*

3.2.6 Améliorer les analyses :

Constats et analyses

Une bonne partie des déclarations provenant de l'étranger sont soumises à l'examen par des représentants des douanes, entre autres, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, où ces agents peuvent obtenir copie des déclarations de transit à destination du pays.

Des rapports quotidiens en format Excel sont envoyés (par les représentations des douanes du Mali à l'étranger) par courriel à la DRAR pour analyse.

Les agents de la DRAR consultent les listes d'apurement des T1 dans SYDONIA. Ils analysent de façon manuelle et visuelle huit (08) éléments¹⁰ de risques et font des recoupements avec les

⁹ Le Centre d'Expertise Technique (CET) a, entre autres, pour missions d'effectuer un contrôle anticipatif basé sur **un système de gestion de risques** en délivrant des indications de contrôle aux services douaniers. Ces indications sont communiquées à ces services via un rapport d'évaluation sous format électronique par interfaçage entre le système du CET Ebiscus et SYDONIA World.

¹⁰ Ces critères regroupent : la valeur, la nomenclature, l'origine, le poids, l'exportateur, l'importateur, le déclarant et l'incoterm.



listes provenant de l'étranger et les images du scan des marchandises arrivant aux frontières. Il n'y a pas d'accès aux BESC reliés aux importations analysées.

La DRAR prépare, à titre d'exploitation, un rapport sur les fraudes pour la DCAD qui devra saisir le PV dans SYDONIA. Le DRAR et la DCAD produisent des rapports annuels sur leurs activités et sont disséminés par courriel à des destinataires spécifiques.

La DRAR n'a pas de points focaux aux bureaux frontières, obligeant les agents à attendre la réception de documents reliés aux risques envoyés par les directions régionales.

Il n'y a pas d'analyse des informations financières pour déterminer un niveau de risque sur la valeur des transactions.

Le Comité de sélectivité (CS) ne se réunit pas de façon régulière dans un cadre opérationnel de gestion des performances de l'AGR. Ce Comité met en évidence une déficience de rapports statistiques pour appuyer leur travail.

Recommandations

12. De nouveaux algorithmes dans SYDONIA basés sur un modèle économétrique devraient calculer systématiquement les coefficients de pondération qui sont pris en compte dans le calcul des fréquences par la sélectivité dynamique. Ces calculs doivent considérer les valeurs historiques sur les 12 ou 24 derniers mois.

13. Offrir aux agents de la DRAR un accès électronique aux BESC.

14. Former les agents de la DRAR à faire des requêtes dans le système SYDONIA et accéder aux statistiques et aux listes de sélectivité dans SYDONIA pour faciliter leur travail d'analyse de risque.

15. Ajouter des liens/interfaces avec la CENTIF pour intégrer les soupçons relatifs aux informations financières, par exemple pour réconcilier les paiements avec les déclarations.

16. Le CS doit se réunir de façon systématique au moins une fois par mois pour modifier les critères en fonction des seuils et en se basant sur des rapports exhaustifs ("tableaux de bord"- en annexe 3 : exemple de tableau de bord - rapports recommandés pour le Comité de Sélectivité-) concernant différents aspects de l'analyse de risque comme les statistiques sur les circuits, les performances des critères (en % et valeur des recettes recouvrées), les reroutages (déroutement) de jaune à rouge, et la comparaison des droits recouverts avant et après les réformes, telles que la sélectivité dynamique ou le PV-contentieux automatisé.

17. Examiner les options pour automatiser le plus possible la production et la dissémination des rapports annuels ou ponctuels dans SYDONIA plutôt que par Excel et par courriels.

3.2.7 Audit Documentaire, Contrôles en Entreprise et Enquêtes

Constats et analyses

La DCAD organise des visites à domicile (VIDO) pour les déclarations en BLEU suivant certains critères ou suivant les rapports des directions régionales sur la fraude. L'examen tient compte surtout des éléments suivants: valeur, origine, caractère formel ou informel des marchandises, factures.

Après une visite en entreprise, si un contentieux est levé, le rapport de visite est saisi dans SYDONIA via une contre-écriture et un PV est produit. La DCAD a rapporté un très haut volume d'erreurs simples qui, dû à leur grand nombre, ne sont pas toutes renseignées dans les PV du SYDONIA. Par exemple, plusieurs déclarants indiquent une mauvaise unité supplémentaire causant un risque détecté sur la valeur. Apparemment, ce genre de comportement dirige les déclarations au circuit BLEU, ce qui facilite l'enlèvement des marchandises en évitant une visite au moment de la liquidation.

-SYDONIA et que les réunions pour des cas plus compliqués ne sont pas fréquentes. Il faut ajouter que les contrôles a posteriori ne sont adossés à aucun mécanisme de planification, et donc à aucun plan annuel de contrôle transparent.

La DRS rapporte que 56 Nomenclatures tarifaires et statistiques (NTS) sont présentement utilisées dans l'analyse des valeurs du module ASYVAL pour établir une fourchette de valeur "minimum / maximum". Ceci facilite l'examen automatique des déclarations et leur contrôle par la sélectivité de SYDONIA.

Recommandations

18.1 Il conviendrait d'ajouter plus de NTS dans ASYVAL pour contrôler les valeurs d'un plus grand nombre de marchandises. La DSI pourrait appuyer la DCAD en ce sens, en utilisant des algorithmes d'analyse de valeur pour plus de produits sur une période déterminée (1 ou 2 ans).

18.2 Élaboration d'une procédure systématique de planification des entreprises sujettes à un contrôle et donc d'un plan de contrôle annuel par la DCAD, à soumettre à l'autorité (DGD, MEF) chaque année pour validation.

19. Offrir à la DCAD une formation continue pour améliorer le renseignement des motifs de fraudes dans le CV et le PV.

20. Offrir à la DCAD une assistance en personnel pour mieux remplir dans SYDONIA tous les PV en attente pour avoir de meilleures statistiques sur les causes de cas d'erreurs simples, comme sur le mauvais emploi de l'unité supplémentaire. Ceci pourrait conduire éventuellement à mieux former les transitaires pour diminuer le nombre d'erreurs ou à revoir les critères pour orienter en circuit ROUGE les transitaires récidivistes et s'il y a abus chez certains transitaires.

3.2.8 Autres analyses : Régimes dérogatoires, numérisation des documents d'appui au dédouanement

Constats et analyses

Les documents officiels (lettres, licences, certificats) des ministères (Santé, Agriculture, Industrie) sont numérisés par les transitaires plutôt qu'à la source, cela devrait être fait directement par les ministères.

La DRFRI assure une bonne gestion des régimes dérogatoires (exonérations) en utilisant SYDONIA pour soumettre les demandes et en faire le suivi. Cependant, ils n'ont pas accès aux documents originaux qui justifient les demandes, seulement aux documents papiers présentés par l'importateur. La DRFRI fait une analyse manuelle des demandes pour détecter les risques de fraude.

Quelques systèmes externes offrent des données miroir sur les importations dans le pays : exportations WITS (de la banque mondiale), GF-TRADE, Comtrade des Nations-Unies ou encore nCEN/CEN de l'OMD pour la contrebande ou les importations/exportations sans déclaration, ou le I-24/7 (BCN-Interpol). La DRAR ni la DCAD n'exploitent pas les informations de ces systèmes pour des besoins de lutte contre la fraude et de sécurisation de recettes.

Recommandations

21. 1. *Pour faciliter l'analyse de leurs dossiers, la DRFRI pourrait accéder directement aux documents originaux en ligne s'ils étaient disponibles sur un Guichet Unique (SYGOCE?). Il faut créer un Guichet Unique du Commerce Extérieur (?). Le SYGOCE pourrait servir de levier pour la création de ce Guichet Unique, et*
- 21.2 *Automatiser la soumission des documents originaux requis pour les importations directement par les ministères dans ce Guichet Unique (SYGOCE!)*
22. *Offrir l'interface du Guichet Unique (SYGOCE?) aux Banques pour qu'ils authentifient les Intentions d'Importation présentées par les importateurs qui demandent du crédit.*
23. *Automatiser les échanges avec le SYGBALE de la Cellule d'Appui à l'Informatisation des Services Fiscaux et Financiers (CAISFF) tel que suggéré par la DRFRI.*
24. *Accéder (interface) à la base de données de la Banque Mondiale (World Integrated Trade Solution-WITS), des Nations-Unies (Comtrade) ou de l'OMD (nCEN/CEN) et extraire les données pertinentes dans des fichiers Excel pour en faciliter leur exploitation.*
- 25' *Habiliter l'accès au système Interpol I-24/7 par les bureaux de douane et la DRAR.*
26. *Extraire du SIGMAT (lorsqu'il sera implémenté) les éléments utilisés dans l'analyse de risque par la DRAR.*
27. *La DSI pourrait appuyer la DRAR pour faciliter l'extraction des données des systèmes externes pour éviter ou diminuer la manipulation de fichiers entre les différents systèmes. Cela pourrait améliorer l'analyse de risque avec le chargement dans SYDONIA (interface)*



des fichiers Excel venant de sources externes tels que les rapports des représentants à l'étranger, WITS, nCEN, Comtrade, etc. Puis, effectuer des comparaisons automatiques en liant le numéro de la déclaration originale (du pays de provenance et déjà inscrit sur le T1), puis les documents IM8, T1 et DDU pour faciliter l'analyse par la DRAR.

28. Assurer un appui informatique à la DRAR pour qu'elle puisse installer et gérer une base de données de risque par le biais d'outils comme R ou Python ou directement dans SYDONIA.

3.2.9 Recevoir les dénonciations et/ou alertes

Constats et analyses

Il n'y a présentement aucun système pour récupérer les informations reliées aux risques recueillis par notes-papier ou autres messages pêle-mêle (téléphone, réseaux sociaux, etc.).

Recommandations

29. L'implantation d'un nouveau module d'alertes dans SYDONIA peu faciliter l'ajout des informations pêle-mêle (notes-papier, messages, etc.) pour les intégrer au processus d'analyse de risque et mieux documenter les motifs et risques déclarés.

3.2.10 Sécurité, intégrité, accès aux données

Constats et analyses

Les douaniers de diverses directions manipulent des fichiers Excel ou documents Word ou PDF utiles à l'analyse de risque mais aucun système n'est formalisé pour en assurer leur sauvegarde. En plus, ils utilisent parfois leur ordinateur/laptop personnel pour exécuter certaines tâches car certains équipements de la douane ne sont pas assez performants.

Recommandations

30. Réviser régulièrement les mécanismes de restauration des bases de données impliquées dans les procédures automatiques de sauvegarde intégrées au système.

31. Une copie des fichiers sur les ordinateurs des différentes directions reliés aux risques (Windows, Apple) pourrait être conservée par chaque direction concernée dans une librairie protégée par un mot de passe, une sorte de voûte.

32. Acquérir des PC plus performants pour les analyses faites par les contrôleurs et inspecteurs de la DRAR (Analyse de risque) et de la DRS (Statistiques).

3.3 Analyse statistique des données et critères de sélectivité :

Sur la base des données statistiques fournies, objet des *tableaux 1 et 2* ci-après, des tendances sur le profilage de risques se dégagent.

Tableau 1 : Analyse des critères de sélectivité SYDONIA au Mali – 2022 :

CRITERE	NBR DÉCLARATIONS	DROITS_COMPROMIS (XOF)	USD (XOF/608)	% Total
SCORING	7,724	-10,324,419,484	-16,980,953	82.44
IMPORTATEUR	1,990	-1,926,569,861	-3,168,700	15.38
ORIGINE	2,579	-1,734,764,985	-2,853,232	13.85
EXPORT	392	-5,000	-8	0
VEHICULE	2	0	0	0
CST_CIRCUIT_JAUNE	246	19,358,650	31,840	-0.15
CST_CIRCUIT_BLEU	303	70,360,907	115,725	-0.56
CST_CIRCUIT_ROUGE	399	200,344,443	329,514	-1.6
SORTIE_ENTREP	868	232,097,748	381,740	-1.85
PRODUIT	1,400	400,786,854	659,189	-3.2
SELECTIVITE	9,328	539,358,949	887,104	-4.31
Total	25,231	-12,523,451,779	-20,597, 83	

Source : DSI/DGD du Mali, Mai 2023.

- **Les critères de sélectivité actuels ne permettent pas de sécuriser et de renforcer les recettes 'douanières.** L'application de l'ensemble des critères a produit une baisse significative des recettes en 2022. Voici les critères qui méritent une attention particulière (en rouge) car il y a une diminution importante des droits liés à ces critères: SCORING, IMPORTATEUR, ORIGINE. Il convient aussi de voir les raisons ou motifs liés à l'application des critères PRODUIT et SELECTIVITE pour comprendre pourquoi il y a une augmentation des droits et, au besoin appliquer des mesures pour éviter que les déclarants ou importateurs produisent des erreurs dans leurs déclarations.

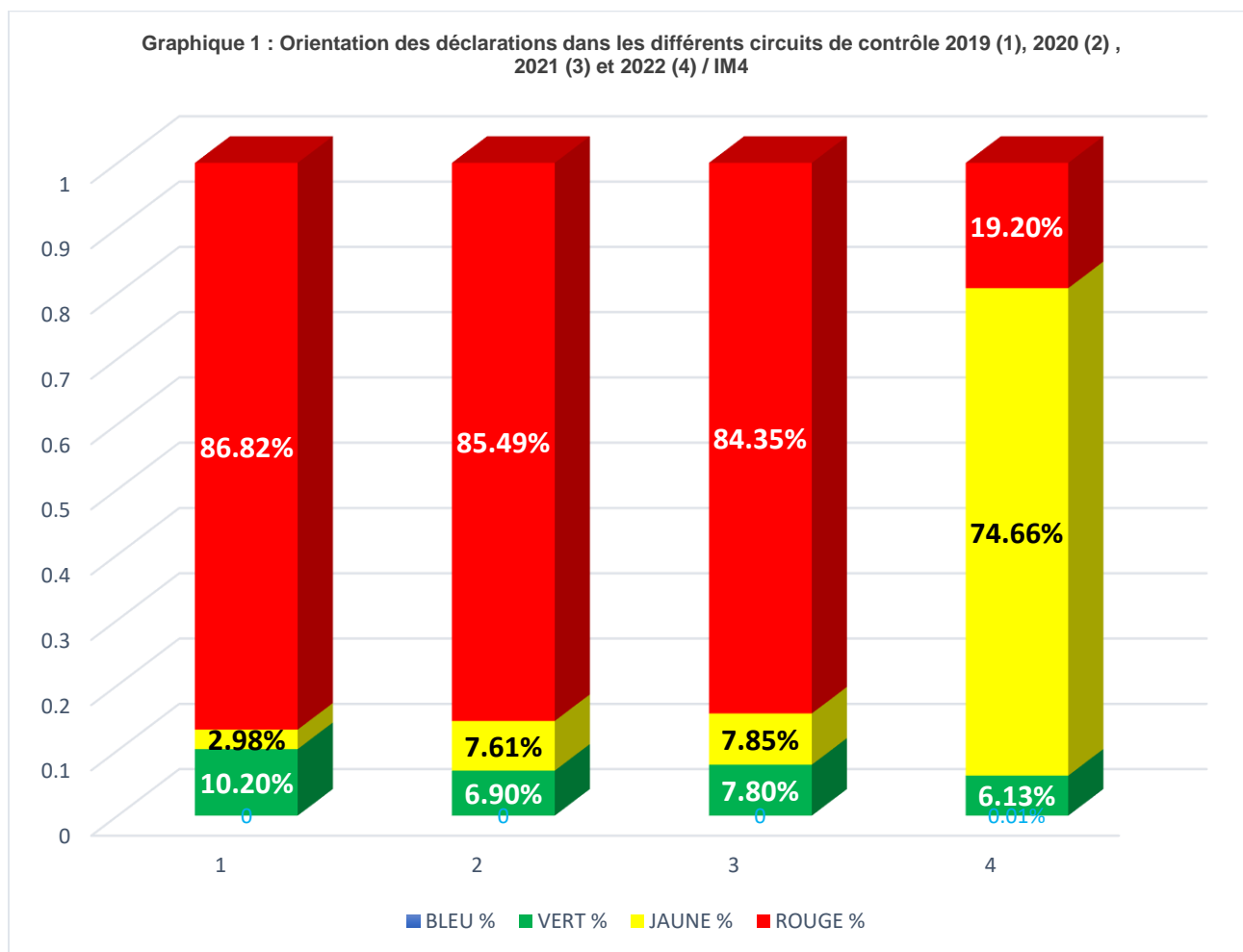
Une révision s'impose aussi pour les critères dont la performance (gains des droits compromis s) est faible: CST_CIRCUIT_JAUNE, CST_CIRCUIT_ROUGE, SORTIE_ENTREP' S'agit-il d'une mauvaise évaluation des risques ou bien d'une excellente conduite des déclarants? Peut-être l'implantation du calcul automatisé et systématique des coefficients de pondération utilisés dans la sélectivité dynamique aiderait à améliorer l'emploi de ces critères.

Tableau 2 : Orientation des déclarations dans les différents circuits de contrôle 2019, 2021 et 2022, IM4

ANNÉE	#BLEU	#VERT	#JAUNE	#ROUGE	NBR.DECL.	BLEU %	VERT %	JAUNE %	ROUGE %
2019	0	18,742	5,468	159,527	183,737	0.00	10.20	2.98	86.82
2020	0	13,487	14,876	167,135	195,498	0.00	6.90	7.61	85.49
2021	0	19,102	19,240	206,643	244,985	0.00	7.80	7.85	84.35
2022	30	14,503	176,761	45,474	236,768	0.01	6.13	74.66	1.20

Source : DSI/DGD du Mali, Mai 2023.

Graphique 1 : Orientation des déclarations dans les différents circuits de contrôle 2019 (1), 2020 (2), 2021 (3) et 2022 (4) / IM4



Source : Réalisé sur la base des données du tableau 2 ci-dessus.

Le graphique 1 ci-dessus fait appel, entre autres, aux observations suivantes :








- **Aucune déclaration IM8 n'a été sélectionnée**, ce qui constitue un comportement normal de l'analyse de risque.
- **Le profilage de risque semble « s'améliorer »**. Bien que les taux de sélection des ROUGES étaient élevés en 2019, 2020 et 2021, il y a eu une sensible amélioration en 2022. Cela peut s'expliquer par la mise en route de la sélectivité dynamique dès avril 2022 et la prise en compte de nouveaux critères dont les variables sont passées de 3 à 8. Mais, il semblerait que la baisse du taux de sélectivité en ROUGE constatée en 2022 s'explique par un simple transfert systématique des déclarations de ce circuit vers le circuit JAUNE qui passe d'un taux faible de 7,85% en 2021 à taux très élevé de 74,66% en 2022.
- **Le taux de sélection des VERTS restent encore très faible (6,13%) en 2022**, cette tendance (93,86% des envois sont aux JAUNES et ROUGES en 2022) compromet le principe de facilitation des échanges dont le corollaire est de « contrôler peu pour mieux contrôler ». La politique du « **cent pour cent scanning** » pratiquée, n'est pas à terme la plus adéquate dans ce cadre.
- **La gouvernance des données doit être repensée pour garantir leur intégrité ainsi que leur fiabilité**. Les informations rapportées, par suite des demandes du Groupe la Banque Mondiale/Programme FEAO, proviennent de différentes sources, et les informations ne sont pas cohérentes; par exemple le nombre de déclarations relevées dans les données de la DRS au début de la mission sont plus élevées que celles calculées par la DSI. **Ceci démontre qu'il faut uniformiser l'extraction des informations en ayant un point central pour produire des rapports systématiques et mettre un même "tableau de bord" disponible pour toutes les directions.**

Globalement, le graphique 2 ci-après montre, entre autres, les défis majeurs à relever à l'issue de ce diagnostic opérationnel des processus et procédures d'AGR en matière d'automatisation.

Graphique 2 : Diagnostic opérationnel des procédures d'analyse et de gestion des risques aux douanes - Sommaire graphique de l'automatisation

PROCÉDURE	DÉFIS	MITIGATION
<p>Annnonce et analyse des importations</p> <p>Analyse des documents</p>	<p>DGCC: réconcilier les IDI</p> <p>CET, DRAR: analyse manuelle, rapports et alertes manuelles</p> <p>PRISE EN CHARGE: vue du BESC électronique . . . et autres documents des ministères (DRFRI)</p>	<p>Transfert complet des IDI de la DGCC</p> <p>Intégrer tous les éléments du Rapport d'Évaluation</p> <p>Analyses automatisées des IDI et BESC</p> <p>Alertes dans PUBLICA SYDONIA</p> <p>Transfert des données du BESC du CMC</p> <p>Placer les documents originaux sur le Guichet Unique</p>
<p>Données miroir, financières, etc. WITS, GF TRADE DGCC CENTIF</p> <p>Interpol</p>	<p>DRAR: Extraction manuelle des données pour analyse de risques</p>	<p>Extraction et intégration des données d'autres systèmes de façon automatique dans la mesure du possible pour faciliter l'analyse</p> <p>Utilisation de programmes en R, Python, SYDONIA ?</p>
<p>Arrivée des marchandises</p> <p>SCANNING</p>	<p>Données du SIGMAT sous exploitées</p> <p>Images difficilement accessibles pour les Vérificateurs</p>	<p>Transfert automatique et analyse des T1 attendus dans SYDONIA</p> <p>Transfert automatique des images sur le serveur de la douane</p> <p>Faciliter l'accès aux images et résultats du scan au BESC par les douaniers</p> <p>SYDONIA</p>
<p>Enregistrement de la DDU puis Sélectivité variables:</p> <p>Calcul des scores et Fréquences (sélectivité dynamique)</p> <p>déclarant, importateur, pays d'exportation, pays origine, régime, valeur, devise</p>	<p>DSI: Calculs manuels des coefficients de pondération Limité à 8 variables</p> <p>DRS/STATISTIQUES: très peu de rapports réguliers</p> <p>CET: réconciliation après liquidation</p> <p>COS: rencontres peu fréquentes</p>	<p>Ajouter des variables: fournisseurs (exportateurs), modes de transport et de paiement, Vérificateurs</p> <p>Rapports</p> <p>Faire plus d'analyse automatisées pour diminuer les comparaisons manuelles</p> <p>Produire plus d'états et rapports (tableau de bord) pertinents</p>
<p>Visites / Inspections:</p> <p>Sélectivité</p>	<p>SYDONIA: sélectivité dynamique</p>	<p>Programmer le calcul régulier des pondérations de manière automatique suivant un modèle économétrique</p> <p>Comité de Sélectivité</p>



	VÉRIFICATEURS: nombre de visites limité car peu de ressources, certificats parfois incomplets	Mieux renseigner les CV Mieux intégrer les codes fraudes dans l'analyse de risques
 Visites à domicile - a posteriori	DCAD / VIDO : saisie des motifs de fraude Trop de circuits BLEU	SYDONI ▲  Suivre tous les PV dans SYDONIA Améliorer les critères
 ... messages de différentes sources	Aucun suivi ...	Sauvegarder tous les messages dans SYDONIA via des Alertes
 EXCEL  Base de données	Fichiers d'analyse de risque - Base de données Sécurité / Intégrité Performances	Tester les sauvegardes Conserver les fichiers importants dans une voûte (ou bibliothèque électronique) disponible aux directions pertinentes Fournir des PC / laptops plus performants

Source : Réalisé dans le cadre de ce diagnostic.



3.4 Le capital humain au cœur des performances de l'AGR pour maximiser la mobilisation des recettes :

(cf. paragraphe 4.2.8)

- **Une vision globale en matière de Renforcement de Capacité (RC) sur la plan fonctionnel et informatique** faisant référence aux meilleures pratiques, mais qui doit intégrer des formations en AGR. L'administration des douanes du Mali souhaite se structurer au tour d'un modèle de gestion des ressources humaines basée sur les meilleures pratiques en matière de recrutement, de mobilité, de formation et de développement des compétences, à travers la mise en place de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)¹¹. Cette vision n'est pas accompagnée par l'initiation d'un plan opérationnel de formation conséquent.
- **Des métiers spécifiques à l'exemple de l'AGR et du Contrôle a posteriori**, requièrent une certaine spécialisation et des formations à double-compétences, voire multidisciplinaires, à l'exemple des analystes de données qui se doivent d'être statisticiens-économètres.

Toutes les orientations qui découlent *des paragraphes 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4* ci-dessus sont formulées dans les plans de mise en œuvre des recommandations à la *section 5 (cf. paragraphes 5.1 et 5.2)*.

¹¹ Section C, paragraphe 1 de la liste et objectifs des 22 réformes de la DGD.

3.5 Analyse S.W.O.T :

Page | 33

FORCES/STRENGTHS	FAIBLESSES/WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Forte volonté des autorités gouvernementales de se réappropriier des fonctions essentielles opérationnelles (AGR, évaluation en douane) de l'administration des douanes. • Volonté de la DGD d'opérationnaliser la récente stratégie d'AGR mise en place à travers ce diagnostic opérationnel aussitôt réalisé après l'établissement de cette nouvelle stratégie. • Un plan d'informatisation, d'automatisation et de connectivité inscrit, entre autres, dans le cadre d'un système de dédouanement (SYDONIA) utilisé par les administrations douanières de la région voisines au Mali (Niger, Benin, Togo, Burkina-Faso), ce qui facilite l'opérationnalisation de l'AGR et l'échange de données dans une approche régionale. • Collaboration avec les experts informatiques de la CNUCED déployés sur site pour appuyer un déploiement stratégique et opérationnel du plan de développement informatique de la DGD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revirement politique qui peut conduire à renouveler le contrat du partenaire privé Bureau Veritas qui a déjà bénéficié d'une prorogation pour compter du 1^{er} janvier 2022, ce qui limiterait les douanes à être plus opérationnelles par elles-mêmes. • Forte mobilité du personnel (affectation) susceptible de perturber l'opérationnalisation de la nouvelle stratégie qui implique des diagnostics opérationnels à tous les niveaux de façon fréquente. • Exploitation des systèmes d'exploitation complémentaires (eBiscus par exemple) qui accroît le coût d'interconnexion entre les unités de la DGD (CET) ou avec les autres agences gouvernementales (DGCCC), au lieu d'activer des applications disponibles sur SYDONIA. Changement potentiel du système de dédouanement actuel. • Faible capacité de transfert et d'absorption des compétences. Absence d'un Plan directeur informatique pour optimiser l'assistance des partenaires techniques.
OPPORTUNITÉS/OPPORTUNITIES	MENACES/THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Forte mobilisation et soutien remarquable au niveau régional et international pour l'opérationnalisation d'importants instruments qui entrent en ligne de compte en matière d'échange de données et d'AGR, à l'exemple du SIGMAT que le Mali a adopté avec huit autres pays de la CEDEAO dans le cadre d'une approche régionale de mise en œuvre. • Modernisation des autres agences/fonctions gouvernementales (transports, commerce, etc.) offrant des possibilités d'interconnexions et d'échanges de données opérationnelles. • Existence dans la sous-région (Bénin, Côte d'Ivoire, Togo) des experts et maître-formateurs en AGR labellisés OMD, avec lesquels il est possible de travailler dans le cadre d'une coopération Sud-Sud pour le renforcement des capacités opérationnelles des agents de la DGD du Mali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflit et aggravation de la crise régionale (terrorisme) susceptible de changer l'ordre de priorité. • Résistance aux changements. • Absence de volonté et de stratégie pour un transfert réel de compétence par les pays déjà bénéficiaires de ces compétences.

4 Conclusions de la revue et recommandations/propositions d'orientations des processus et procédures opérationnels

Page | 34

Conformément à la [norme 6.3 de la Convention de Kyoto révisée \(CKR\)](#) et aux lignes directrices correspondantes, la gestion des risques est définie comme *l'application systématique des procédures et pratiques* permettant à la douane de disposer des informations nécessaires pour traiter de manière adéquate la question des transports ou des cargaisons qui présentent un risque. Le diagnostic de ces processus, procédures et pratiques permet à la DGD d'adopter un plan global de rationalisation et d'amélioration des processus et procédures (*Section 5*), ainsi qu'un plan d'évaluation des besoins de RC en matière d'AGR (*Section 6*), et de se repositionner avec plus de confiance.

4.1 Optimiser la mobilisation des recettes par l'analyse de données miroirs et une facilitation des échanges par un meilleur profilage de risque

- Le traitement et l'exploitation des données miroirs au titre des contrôles a posteriori, deviennent un impératif pour accroître la capacité de mobilisation et de sécurisation des recettes.
- L'actualisation et le profilage des critères de risques dans le cadre de la sélectivité automatique, ainsi que le recours systématique à l'analyse de risque pour les contrôles non intrusifs, sont également nécessaires pour, au mieux, rationaliser les contrôles et réduire les coûts aux entreprises, dans une logique réelle de facilitation du commerce.

4.2 Une opérationnalisation de l'AGR qui se doit d'être inclusive et dynamique :

- **La prise en compte simultanée de cette double dimension (exploitation du potentiel de recouvrement en matière de recettes et facilitation des échanges)** exige une série d'actions opérationnelles que nous pourrions regrouper autour des axes suivants :

4.2.1 Déployer et diffuser rapidement la nouvelle stratégie d'AGR de la DGD et développer sa propre politique de gestion des risques :

- **La nouvelle stratégie d'AGR développée et validée doit être traduite dans les plans opérationnels des directions conformément à son agenda de mise en œuvre.** Cela implique qu'elle soit internalisée par tous les acteurs au sein de l'administration des douanes dans le cadre d'une politique de vulgarisation qui pourrait être assurée par le BRPC. L'une des activités prévues, consiste à poursuivre les divers diagnostics auprès des unités opérationnelles nécessaires à leur cohérence avec les objectifs globaux en matière d'AGR.



- **La réalisation du présent diagnostic s'inscrit dans ce cadre et contribuera à la DGD pour déterminer sa politique de gestion des risques**, suivant ses propres principes conformément aux recommandations de l'OMD¹². Cette tendance doit se poursuivre.

4.2.2 Restructurer, redynamiser et garantir un fonctionnement efficace, stable et durable au Comité de sélectivité :

- **Le CS actuel a été créé dans le cadre du lancement de la réforme relative à l'AGR.** Une fois cette réforme accomplie, la responsabilité de l'opérationnalisation et de la gestion de l'AGR a été reportée au niveau des directions opérationnelles. Pour une gestion holistique des performances de l'AGR, un CS avec ancrage institutionnel et fonctionnel adapté, est requis.
- **Ce Comité de sélectivité (CS) sera un organe transversal qui vient notamment en appui technique, sur le plan opérationnel, au Comité de pilotage (CoPil).** Sa structure doit incarner ce rôle. Il doit être un organe structurel au sein de la DGD, au lieu d'un outil de gestion du projet de la réforme "sélectivité".
- **Dans ce cadre, il faut instituer une nouvelle note de service, portant création, organisation et fonctionnement du nouveau CS**, en mettant l'accent, en particulier, sur les points suivants :
 - **Gouvernance du CS** : Attribuer la présidence du Comité à la Direction du Renseignement et de Lutte contre la Fraude (et non de façon nominative et personnalisée à un fonctionnaire de la DGD n'exerçant pas cette fonction de DRLF), et la Vice-Présidence à la Direction en charge de la réglementation et de la facilitation (DRFRI), pour préserver un équilibre entre la lutte contre la fraude et la facilitation dans la détermination des critères de sélectivité. Il est nécessaire de réviser la composition actuelle du Comité de sélectivité pour rester dans une dimension transversale, avec une représentativité basée sur les structures/fonctions et non des personnes nominatives.
 - **Fonctionnement** : Tenir des réunions régulières, au moins une fois par mois, et étendre la promotion de la culture de l'AGR au-delà des agents des principales unités, puis mettre à jour les critères de ciblage.
- **Le Comité de sélectivité est placé sous l'autorité du Directeur Général des Douanes, à qui il rend compte.** Il est en charge de la mise en œuvre de la politique de sélectivité des contrôles au regard des orientations définies par le Comité de Pilotage (CoPil). Sa mission vise ainsi, entre autres, à la :

¹² OMD, Recueil de l'OMD sur le renforcement des capacités, complétant le Recueil de l'OMD sur la Gestion des Risques, 2012, p 10.

- mise à jour du scoring et correction de la sélectivité aléatoire ;
- mise en œuvre de la sélectivité dynamique ;
- réduction du nombre de déclarations orientées en circuit rouge (faire correspondre les contrôles physiques aux capacités physiques de la douane, converger vers un taux de déclarations en circuit rouge effectivement contrôlées proche de 100%).
- promotion de la culture de la gestion des risques.

L'encadré 2 ci-après propose un support définissant les rôles, composition et fonctionnement du Comité de sélectivité.

Encadré 2 : Proposition de réorganisation du Comité de sélectivité pour l'opérationnalisation de la stratégie de l'analyse et de la gestion des risques à la DGD du Mali

Dans le cadre des objectifs d'optimisation de la collecte des recettes, de facilitation des échanges et de la sécurisation du public, il est créé au sein de la DGD un Comité de sélectivité dont l'objectif est de mettre en œuvre la politique de la sélectivité des contrôles telle que définie par le Comité de Pilotage (CoPil).

LE COMITE DE SÉLECTIVITÉ

- **Composition et fonctionnement :**
 - Sous l'autorité du Directeur général des douane, à qui il rend compte, et la supervision du CoPil, le Comité de sélectivité est présidé par le Directeur du Renseignement et de Lutte contre la Fraude assisté par le Directeur du de la Réglementation, de la Facilitation et des Relations Internationales.
 - Le Comité de Pilotage est composé des principales directions, divisions ou services impliqués dans l'AGR afin de prendre en compte la dimension transversale de cette fonction. Il peut comprendre : Rapporteurs : DSI, DRAR ; Membres : CET, DCAD, DSI, DRS, etc.)
 - Le Comité de pilotage **se rencontre au moins une fois chaque mois.**
- **Les missions du Comité de sélectivité :**
 - Mettre en œuvre la politique de la sélectivité des contrôles ;
 - Promouvoir la culture de la gestion des risques ;
 - Mise à jour du scoring ;
 - Correction de la sélectivité aléatoire ;
 - Mise en œuvre de la sélectivité automatisée ;
 - Réduction du nombre de déclarations orientées en circuit rouge (faire correspondre les contrôles physiques aux capacités physiques de la douane, converger vers un taux de déclarations en circuit rouge effectivement contrôlées proche de 100%, induisant des contentieux dans une proportion proche de 100% également).
 - Contribuer à l'élaboration de la stratégie de la gestion et de l'analyse de risques de la DGD.

4.2.3 Un cadre législatif plus opérationnel :

- **Opérationnaliser certaines dispositions du nouveau Code national des douanes.** Il faut prendre en urgence les décisions et arrêtés ministériels pour l'application du nouveau Code national des douanes en matière notamment d'AGR, à l'exemple des 42.6 et 147 relatifs respectivement aux modalités de mise en œuvre de l'AGR et des décisions anticipées.

4.2.4 Renforcer les capacités opérationnelles de la DRAR, la DCAD et des Bureaux de dédouanement :

- **Le traitement et l'exploitation des données miroirs deviennent un impératif.** Il serait suggestif d'instituer une fonction de traitement des données miroirs au sein de la DRAR à la DRLF, et leur exploitation par la DCAD, pour renforcer la sécurisation des recettes au titre des contrôles a posteriori.
- **L'actualisation des critères de risques dans le cadre de la sélectivité automatique et le recours systématique à l'analyse de risque pour les contrôles non intrusifs.** Tous les bureaux de douanes (encore à ce stade), y compris ceux exploitant des scanners, doivent passer d'une analyse de risque manuelle à l'exploitation des résultats d'une sélectivité dynamique aux critères régulièrement mis à jour.

4.2.5 Renforcer la coopération¹³ :

- **Des recommandations plus détaillées** avaient été présentées dans le rapport diagnostique de la stratégie d'AGR de l'administration des douanes du Mali, Groupe de la Banque Mondiale, Programme FEAO, Février 2023, p 53. Il s'agit surtout :
 - A l'interne : renforcer les échanges d'information et de communication, d'une part entre les structures de l'administration, et d'autre part, avec les autres agences de contrôles du commerce extérieur, de la DGI. En particulier avec la DGI, **au Niveau opérationnel, il serait convenable de procéder à la création d'une plateforme (interconnexion entre DCAD-DRLC/DGD et Département en charge du contrôle fiscal/DGI)**, qui serait alimentée par des données résultant des contrôles de chaque direction.
 - À L'externe : Évoluer vers une approche de nomination des attachés douaniers, conformément aux orientations de l'Acte additionnel A/SA.6/12/18 du 22 décembre 2018, relatif à l'assistance mutuelle administrative et à la coopération douanière régionale au sein de la CEDEAO.

4.2.6 Adapter la gouvernance des données aux exigences opérationnelles

- **Développer les outils** statistiques de tableau de bord décisionnel, uniformiser et centraliser l'extraction des données pour garantir leur intégrité et fiabilité.

¹³ Cf. Rapport diagnostique de la stratégie d'AGR de l'administration des douanes du Mali, Groupe de la Banque Mondiale, Programme FEAO, Février 2023, p 53.



4.2.7 Poursuivre l'informatisation, le renforcement et l'automatisation des processus et des procédures :

Il s'agit principalement de :

- prendre en compte de nouveaux éléments dans la Sélectivité Dynamique : mode de transport, les conditions (termes) de paiement, fournisseurs et les vérificateurs ;
- revoir et valider les manuels détaillés de procédures et des tâches en matière informatique ;
- analyser automatiquement (par SYDONIA) les différences de valeur des Intentions d'Importation (II) et des déclarations liquidées et ajuster les critères de sélectivité relatifs à la valeur ;
- automatiser l'émission des documents par les ministères (dans SYGOCE ou Guichet Unique), puis offrir l'interface du Guichet Unique (SYGOCE!) aux Banques pour authentifier les Intentions d'Importation et à la Direction de Réglementation, de la Facilitation et des Relations Internationales pour authentifier certains documents reliés aux régimes dérogatoires (exonérations) ;
- permettre la mise à jour des contentieux dans SYDONIA pour toutes les saisies et procès-verbaux rapportés par les régions;
- ajouter un nouveau module d'alertes dans SYDONIA avec options pour mieux documenter les motifs et risques relevés par les sources.
- transférer automatiquement les Bordereau électroniques de suivi de cargaisons et données de la déclaration d'export à partir d'un système automatisé du Conseil Malien des Chargeurs (CMC) comme FABRIMAR ou PUBLICAN dans SYDONIA, pour en faciliter l'examen (vérifier la disponibilité du code d'accès selon le CMC). ;
- mettre à jour régulièrement et automatiquement les coefficients de pondération avant le calcul dynamique des fréquences, suivant un modèle économétrique et les données historiques (statistiques).

4.2.8 Des besoins en ressources humaines et en renforcement de capacité nécessitant un plan d'action concerté :

(cf. section 6 : le plan d'action des besoins en renforcement de capacité)

- **Des besoins en ressources humaines et en renforcement de capacité d'AGR**, qui nécessitent un plan d'action concerté impliquant toutes les directions, divisions et unités opérationnelles et la poursuite de la collaboration avec les principaux partenaires techniques et financiers, ainsi qu'une coopération Sud-Sud :



4.2.8.1 RC au niveau des processus et procédures fonctionnels : le capital humain au cœur des performances de l'AGR pour maximiser la mobilisation des recettes

- Sanctuariser le métier de l'Analyse et de gestion des risques à placer au cœur du métier du douanier.
- Privilégier les plans d'affectation progressif pour assurer la continuité du service.
- Former continuellement les douaniers pour identifier les différentes méthodes ou modèles opératoires des fraudeurs.
- Mettre à jour le plan de besoin en formation, renforcement de capacités et recyclage sur l'analyse des risques, en étroite collaboration entre le CFP la Direction de l'Administration du Personnel (5DAP) et les unités.
- Mettre à jour les modules de formation en Analyse et gestion des risques au sein du CFP.
- Exploiter les compétences internes des personnels de la DGD pour les affectations au sein de la DRAR (statisticiens, économètres, analystes de données...).
- Former les agents de la DRAR à l'analyse des données miroirs et ceux de la DCAD à l'exploitation de ces types de données.
- Recours aux Maître-formateurs labélisés « OMD » en lien avec les douanes de la région (Bénin, Côte d'Ivoire, etc.) pour former les fonctionnaires de la DGD directement impliqués en matière d'AGR (DRAR, CET, CS, points focaux renseignement et AGR, Scanning.) dans le cadre d'une coopération Sud-Sud, et crée un vivier d'Experts en AGR (accréditer des Experts en AGR).
- Former les agents des douanes de lutte contre la fraude à introduire les PV dans le système de gestion du contentieux.
- Renforcer les capacités des bureaux des douanes à l'utilisation des scanners dans le cadre d'une sélectivité dynamique.

4.2.8.2 RC au niveau des processus et procédures informatiques : des formations multidisciplinaires au service de l'AGR

- Former le personnel de la Division de Renseignement et d'Analyse de Risques
 - contrôleurs et inspecteurs : analyse de risques, utilisation des outils (Excel, etc.)
 - économètres et statisticiens: statistiques et analyse de risques
 - Informaticiens: Améliorer les programmes de formation technique en Java, Oracle, Web service, économétrie et statistiques
 - Former continuellement les agents pour identifier les différentes méthodes ou modèles opératoires des fraudeurs.

La liste complète des recommandations portant sur cette revue des procédures et des processus d'AGR, est reprise sur le plan global de mise en œuvre des recommandations à la section suivante (Section 5).

5 Plan de mise en œuvre des recommandations pour l'amélioration des processus et procédures d'AGR

Page | 40

Les recommandations formulées dans les *sections précédentes (section 3 et 4)* à l'issue de ce diagnostic opérationnel, sont présentées sous la forme des deux *tableaux ci-après*. Le premier (*tableau 3*) porte sur les recommandations d'ordre fonctionnel (*paragraphe 5.1*), et le second (*tableau 4*), relève des aspects informatiques (*paragraphe 5.2*). De ces recommandations, il résulte une liste de recommandations prioritaires d'ordre fonctionnel et informatique (*paragraphe 5.3*) et un plan d'action opérationnel d'évaluation des besoins en matière de RC (*Section 6*).

5.1 Plan de mise en œuvre des recommandations opérationnelles d'ordre fonctionnel pour l'amélioration des processus et procédures d'AGR

Tableau 3 : Plan de mise en œuvre des recommandations opérationnelles pour l'amélioration des processus et procédures d'AGR en matière fonctionnelle.

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
1. Nouvelle stratégie d'AGR	1. Déployer les réformes conformément à la nouvelle stratégie d'AGR validée, qui inclut l'appropriation des fonctions essentielles de la douane (AGR et valeur en douane notamment), sur la base de son propre plan stratégique ¹⁴ , et développer sa propre politique de gestion des risques.	DGD	Q3-Q4	Q1-4	Q1-2025
2. Opérationnalisation du cadre législatif	2. Finaliser et opérationnaliser les arrêtés ou décisions d'application des dispositions, notamment des articles 42.6 et 147 relatifs respectivement aux modalités de mise en œuvre de l'AGR, ainsi que des décisions anticipées.	DRFRI	Q4		

¹⁴ Cf. Stratégie d'Analyse et Gestion des Risques de l'administration des douanes du Mali, Tableau 1 : « Architecture du Plan stratégique d'AGR : Orientations stratégiques », Avril 2023, p 23-1.

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	3. Prévoir dans le Code des douanes un barème différencié et circonstancié des sanctions douanières qui sanctionnent plus lourdement les opérateurs bénéficiant d'instruments et de programmes de facilitation (déclarations anticipées, OEA...), et qui néanmoins ne répondent pas intentionnellement à leurs obligations.	DRFRI		Q4	
3. Rôle transversal du Comité de sélectivité (CS) au niveau opérationnel	4. Instituer une nouvelle Note de service, portant création, attribution et fonctionnement du CS en restructurant ce Comité pour lui permettre de fonctionner de façon stable et durable, avec des membres qualifiés. Dans ce cadre, le Comité pourrait être présidé par le DRLF, plus qualifié en matière d'AGR, assisté par le DRFRI ¹⁵ .	DGD, DRFRI	Q4		
	5. Le CS doit tenir des réunions régulières (au moins une fois par mois) pour assurer une coordination opérationnelle réelle et la mise à jour des critères de sélectivité ¹⁶ .	DGD, CET, DRLF, DRFRI	Q4	Permanent	Permanent
4. Synergie régionale : lutter contre la fraude et sécuriser les recettes avant le dédouanement	6. Opérationnaliser le SIGMAT et intégrer l'AGR dans ses fonctions pour optimiser davantage l'échange et l'exploitation des données entre les pays	DSI, DRFRI	Q3-Q4		

¹⁵ Cf. Encadré 2 : Proposition de réorganisation du Comité de sélectivité pour l'opérationnalisation de la stratégie de l'analyse et de la gestion des risques à la DGD du Mali, Section 4.

¹⁶ Cf. Encadré 2, op., cit.

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	de la région, tout en luttant contre les déversements frauduleux des marchandises				
5. Synergie au sein de la DGD : faciliter le commerce <u>avant le dédouanement</u>	7. Élaborer/revoir et valider les manuels détaillés de procédures et des tâches des directions, divisions et unités opérationnelles, en particulier la DRAR, la DCAD (Contrôle a posteriori), le CET, la DSI	DRFRI, DRAR, DCAD, CET, DSI		Q1	
	8.1 La DRAR pourrait appuyer le programme OEA en contribuant à la connaissance du client postulant au statut d'OEA, en ce qui concerne notamment le niveau de conformité à la réglementation constaté par le service lors du contrôle des opérations de dédouanement de l'entreprise, et donc son positionnement dans la segmentation des niveaux de risque sur les opérateurs, que gère cette Division. A ce titre la DRAR pourrait procéder à <ul style="list-style-type: none"> - l'élaboration des critères de segmentation et la catégorisation des opérateurs économiques par risques, - la transmission, chaque année, au Programme OEA, de la liste des sociétés segmentées sur la base des niveaux de risques. 	DRAR, DRFRI, BACI		Q2	Permanent

Q2

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	8.2 Mettre en place un service d'audit interne assurant les fonctions d'« assurances qualité » de l'administration douanière et couvrant notamment la fonction d'AGR. Ceci nécessite une organisation fonctionnelle appropriée et une formation spécifique et/ou le recyclage du personnel à dédier à cette tâche.	DGD, BACI, DRLF			
6. Synergie au sein de la DGD : faciliter le commerce, lutter contre la fraude et sécuriser les recettes pendant le <u>dédouanement</u>	9. Appliquer les critères de sélectivité dynamique mis en œuvre par le CS dans le processus de dédouanement des véhicules importés.	CS, DSI, Bureaux de dédouanement	Q4	Permanent	Permanent
	10. Tous les bureaux de douanes (encore à ce stade), doivent passer d'une analyse de risque manuelle à l'exploitation des résultats d'une sélectivité dynamique aux critères régulièrement mis à jour.	CS, DSI, Directeurs régionaux		Q1	
	11. Intégrer les Équipements d'Inspection Non Intrusive (Scanners) dans le processus fonctionnel d'AGR dynamique et sortir du 100% scanning , en recourant systématiquement à l'analyse de risque dans tous les bureaux de douanes où ces instruments sont exploités.	DSI, CS, Directeurs régionaux		Q1	

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
7. Synergie au sein de la DGD : lutter contre la fraude et sécuriser les recettes, <u>post-dédouanement</u>	12. Instituer une fonction de traitement et d'analyse des données miroir au sein de la DRAR et leur exploitation par la DCAD	Partenaires techniques (Expertise internationale : Banque mondiale, FMI), DSI, DRLF-DRAR, DCAD, DRS	Q4		
	13. La DRAR fournit des renseignements et avis de fraudes aux unités opérationnelles de dédouanement et de lutte contre la fraude. Ces unités opérationnelles doivent faire le retour d'information à la DRAR à la suite de l'exploitation des renseignements reçus , ce qui permettrait à la DRAR d'améliorer sa capacité à identifier les opérateurs à risques, et au CS d'affiner le profilage de risques.	Toutes les unités opérationnelles, DRAR, DCAD, CS	Permanent	Permanent	Permanent
	14. Réaliser les rapports de réconciliation (comparaison des déclarations et du RE) par le CET. En cas d'incohérence, transmettre (CET) les dossiers concernés à la DCAD pour contrôle et prise en compte des éléments de risques dans le cadre de l'élaboration de son plan annuel de contrôle, ainsi qu'à la DRAR pour actualisation des critères de sélectivité	CET/DCAD/DRAR	Q4		

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	15. Généraliser la transmission automatique de toutes les données liées aux contentieux (PV) à toutes les unités de lutte contre la fraude.	DSI, DRLF, Unités opérationnelles		Q1	
	16. Promouvoir et favoriser l'accès à nCEN 24h/24 à toutes les unités de lutte contre la fraude sur toutes l'étendue du territoire, pour alimenter directement la base de données, en formant les agents	DRLF, DSI	Q4		
	17. Mettre en place les points focaux de la DRAR (nomination par Note de service ou Décision du DGD) prévus conformément à l'Instruction Cadre sur le Renseignement (ICR), ces derniers pourront également contribuer directement à l'alimentation de la base de données dans le nCEN.	DGD, DRLF, DAP		Q1	
8. Synergie avec les autres agences/directions gouvernementales : lutter contre la fraude et sécuriser les recettes, <u>post-dédouanement</u>	18. Renforcer la synergie opérationnelle en matière d'échange de données et de lutte contre la fraude entre la DGD et la DGI, deux acteurs de mobilisation des recettes budgétaires de l'État malien : Créer une plateforme (interconnexion entre DCAD-DRLF/DGD et Département en charge du contrôle fiscal/DGI), qui serait alimentée par des données résultant des contrôles de chaque direction.	DGD (DSI, DRLF, DCAD), DGI, Brigade mixte de contrôle Impôt-Douane		Q2	

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	19. L'application nCEN offre une possibilité d'accès à d'autres administrations telles que la Police ou les Eaux et Forêts. Activer ces administrations pour consolider l'échanges de donner en matière de lutte contre la fraude.	DRLF, DSI, Direction générale de la police, Eau et forêt	Q4		
	20. Tenir compte des difficultés visiblement observées entre le fournisseur/prestataire de l'OMD du nCEN, et penser au développement d'une application alternative.	DSI, DRLF			Q1 2025
9. Coopération régionale et internationale : lutte contre la fraude, <u>post-dédouanement</u>	21. Évoluer vers une approche de nomination des attachés douaniers, conformément aux orientations de l'Acte additionnel A/SA.6/12/18 du 22 décembre 2018, relatif à l'assistance mutuelle administrative et à la coopération douanière régionale au sein de la CEDEAO.	DRFRI, DRLF		Q2	
	22. Mettre en place une approche régionale d'échange de données via le nCEN, en lien avec les BRLR/AOC.	DSI, DRLF, DRFRI		Q4	
	23. Au niveau international : I-24/7 serait exploité par la DRLF à la DGD. Automatiser le traitement de des données en créant un canal d'échange automatique entre la DRLC/DGD et le Bureau Central National Interpol de	OMD, Interpol (BCN-Interpol Mali), DGD/DSI/DRLF			

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	la Police, à travers l'interfaçage du nCEN et du I 24/7.				
10. RC&Formation	24. Sanctuariser le métier de l'Analyse et de gestion des risques à placer au cœur du métier du douanier.	DGD, DAP, CFP	Permanent	Permanent	Permanent
	25. Privilégier les plans d'affectation progressif pour assurer la continuité du service.	DGD, DAP	Permanent	Permanent	Permanent
	26. Former continuellement les douaniers pour identifier les différentes méthodes ou modèles opératoires des fraudeurs.	DGD, DAP, CFP	Permanent	Permanent	Permanent
	27. Exploiter les compétences internes des personnels de la DGD pour les affectations au sein de la DRAR (statisticiens, économètres, analystes de données...).	DRLF, DSI, DRS	Permanent	Permanent	Permanent
	28. Mettre à jour les modules de formation en Analyse et gestion des risques au sein du CFP**.	CFP, DAP, Experts AGR	Q3-Q4	Q3-Q4	Q3-Q4
	29. Mettre à jour le plan de besoin en RC (formation, recyclage) sur l'analyse des risques, en étroite collaboration entre le Centre de Formation Professionnel (CFP), la Direction de l'Administration du Personnel et les unités douanières**.	CFP, DAP, Directions techniques		Q4	

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	30. Former les agents de la DRAR à l'analyse des données miroirs, et ceux de la DCAD à l'exploitation de ces types de données**, puis ceux de la DRAR et du BACI à l'audit incluant l'audit assurances-qualité.	Partenaires techniques (Banque mondiale, FMI), DSI, DRS, DCAD, DRLF	Q4	Q1-Q2	
	31. Recours aux Maîtres-formateurs labélisés « OMD » en lien avec les administrations douanières de la région (Bénin, Côte d'Ivoire, etc.) pour former les fonctionnaires de la DGD directement impliqués en matière d'AGR (DRAR, CET, CS, points focaux renseignement et AGR, Scanning.) dans le cadre d'une coopération Sus-Sud, de manière à créer un vivier d'Experts en AGR (accréditer des Experts OMD en AGR)**.	OMD, DGD du Bénin, CI, Togo, Mali, CS, DRAR, CET, Points focaux en renseignement et en AGR.	Q4	Q1-Q4	Q1-2025
	32. Former les agents des douanes de toutes les unités de lutte contre la fraude pour introduire les PV dans le système de gestion du contentieux**.	DSI, DRLF, DCAD, CFP, CET, Directeurs régionaux	Q4	Q1	
	33. Renforcer les capacités des bureaux des douanes à l'utilisation des scanners dans le cadre d'une sélectivité dynamique**	DSI, CFP, CET, Direction régionales, Bureau de dédouanement		Q1-Q2- Q3-Q4	Q1 2025
	34. Former les agents de Police et des Eaux et Forêt à l'utilisation et l'exploitation du nCEN**	DSI, DRAR, Police, Eau et Forêt	Q4	Q1	

* Q1-2023-2024-2025-2026 = trimestre 1 ; Q2 -2023-2024-2025-2026 = trimestre 2 ; Q3-2023-2024-2025-2026 = trimestre 3 et Q4 -2023-2024-2025-2026 = trimestre 4.

** Cf. Plan d'action opérationnel d'évaluation des besoins de RC sur les processus et procédures d'AGR (Section 6)

5.2 Plan de mise en œuvre des recommandations pour l'amélioration des processus et procédures d'AGR en matière informatique

Tableau 4 : Plan de mise en œuvre des recommandations opérationnelles pour l'amélioration des processus et procédures d'AGR en matière informatique.

Page | 49

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
1. Annoncer l'importation : DGCCC	1. Effectuer un transfert automatique des informations de l'IDI dans le système du CET (présentement eBiscus) permettrait à la douane d'obtenir les données pour commencer une analyse de risque. Ainsi, le CET ne devrait pas attendre la soumission des documents originaux pour démarrer le travail d'analyse de risque et pourrait permettre, une fois soumis les documents originaux avec une déclaration dans SYDONIA, une analyse automatique des différences entre ce qui est déclaré dans le DDU et l'IDI pour faciliter le travail de réconciliation par la DGCC.	Expertise locale ou internationale (DSI, CNUCED) CET		Q2	
	2. Analyser automatiquement les différences de valeur entre les Intentions d'Importation (IDI) et les déclarations liquidées quand la valeur du DDU dans SYDONIA est supérieure à 10% de la valeur dans l'IDI... puis ajuster en conséquence les critères de la sélectivité dynamique sur l'élément valeur.	DSI DGCC		Q3	
2. Analyser avant l'arrivée : CET	3. Améliorer les programmes d'analyse de risques du CET basés sur les données de réconciliation reçues de SYDONIA. Par exemple, utiliser les algorithmes à base d'économétrie similaires à ceux utilisés pour le calcul des pondérations de SYDONIA pour l'intégrer à une analyse de risque propre au CET.	Expertise locale, régionale ou internationale (DSI, CNUCED) DSI			Q1
	4. Renseigner non seulement le statut « OK »/« NON-OK du rapport	CET, bureaux de dédouanement		Q3	

49

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	<p>d'évaluation, mais aussi les informations sur tous les éléments de risque détectés pour les intégrer dans les critères d'analyse de risque de SYDONIA et/ou le calcul des coefficients de pondération.</p> <p>5. Offrir aux douaniers la possibilité de vérifier le statut du scan (bulletin de scanning) via SYDONIA dans les bureaux de dédouanement.</p>	DSI/ bureaux de dédouanement		Q1	
3. Arrivée aux frontières	<p>6. Offrir l'accès électronique au système qui contient les BESC: interface/transfert du BESC et données de la déclaration d'export à partir d'un système automatisé du CMC - dans SYDONIA pour faciliter l'examen.</p>	Expertise locale, régionale ou internationale (CMC, CNUCED...)		Q4	
	<p>7.1 Mieux utiliser les données du T1 et les transférer dans SYDONIA pour préparer une analyse de risque plus efficace</p>	DSI, CS, Bureaux dédouanement, CNUCED		Q2	
	<p>7.2 Introduire/prendre en compte l'analyse de risque dans le processus de scanning : Il faut introduire le scanning dans le principe de scoring automatisé avec des critères spécifiques de risques qui déterminent la sélectivité des inspections au scanner</p>	DSI, CS, Bureaux dédouanement		Q2	
	<p>7.3 Réattribuer les déclarations de façon automatique après une certaine période à l'issue de laquelle un Inspecteur Vérificateur n'aurait pas traité sa déclaration quelle qu'en soit la raison, et ce, pour préserver cette neutralité et transparence, en évitant une réorientation arbitraire</p>	DSI		Q2	

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
4.1. Enregistrer la déclaration	8. Améliorer l'accès aux résultats du scan pour un examen rapide des images dans le système eBiscus, avec l'option d'obtenir les images immédiatement dans SYDONIA pour les cargaisons aux critères de risque douteux	Expertise régionale ou internationale (CNUCED . . .)		Q3	
4.2. Analyser avant liquidation (sélectivité)	9. Les éléments suivants pourraient être ajoutés dans l'analyse de risque de SYDONIA: fournisseur, mode de transport ou de paiement, vérificateur 10.1 Offrir aux Vérificateurs une formation continue pour améliorer le renseignement des motifs de fraudes dans le CV et le PV. 10.2 Rendre informatiquement la main levée des marchandises conditionnée à la qualité requise des certificats de visite.	Expertise locale ou internationale (DSI, CNUCED) DGD/DAP/CFP DSI		Q2 Q4	Q1
5. Réconcilier les informations des douaniers	11. Faciliter la réconciliation en améliorant la gestion de l'analyse de risque du CET et en développant de nouveaux algorithmes dans le système du CET pour minimiser les "comparaisons" manuelles durant la réconciliation.	Expertise locale ou internationale (CET, DSI, CNUCED)			Q3
6. Améliorer les analyses	12. De nouveaux algorithmes dans SYDONIA basés sur un modèle économétrique devraient calculer systématiquement les coefficients de pondération qui sont pris en compte dans le calcul des fréquences par la sélectivité dynamique. Ces calculs doivent considérer les valeurs historiques sur les 12 ou 24 derniers mois. 13. Offrir aux agents de la DRAR un accès électronique aux BESC. 14. Former les agents de la DRAR à faire des requêtes dans le système SYDONIA et accéder aux statistiques	Expertise régionale ou internationale (CNUCED) Expertise locale ou internationale (CMC, DSI, CNUCED) DSI		Q2 Q4	Q1

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	<p>et aux listes de sélectivité dans SYDONIA pour faciliter leur travail d'analyse de risque.</p> <p>15. Ajouter des liens/interfaces avec la CENTIF pour intégrer les soupçons relatifs aux informations financières, par exemple pour réconcilier les paiements avec les déclarations.</p> <p>16. Le CS doit se réunir de façon systématique au moins une fois par mois pour modifier les critères en fonction des seuils et en se basant sur des rapports exhaustifs ("tableaux de bord") concernant différents aspects de l'analyse de risque comme les statistiques sur les circuits, les performances des critères (en % et valeur des recettes recouvrées), les reroutages (déroutement) de jaune à rouge, et la comparaison des droits recouverts avant et après les réformes, telles que la sélectivité dynamique ou le PV-contentieux automatisé.</p> <p>17. Examiner les options pour automatiser le plus possible la production et la dissémination des rapports annuels ou ponctuels dans SYDONIA plutôt que par Excel et par courriels.</p>	<p>Expertise locale ou internationale (DSI, CNUCED)</p> <p>CS COS DRLF DSI DRFRI</p> <p>DSI DGD</p>		<p>Q3</p> <p>Q1</p>	<p>Q1</p>
<p>7. Audit Documentaire, Contrôles en Entreprise et Enquêtes</p>	<p>18.1 Ajouter plus de NTS dans ASYVAL pour contrôler les valeurs d'un plus grand nombre de marchandises. La DSI pourrait appuyer la DCAD en ce sens en utilisant des algorithmes d'analyse de valeur pour plus de produits sur une période déterminée (1 ou 2 ans).</p> <p>18.2 Élaborer un plan de contrôle annuel par la DCAD, chaque année, à soumettre à l'autorité (DGD, MEF) pour validation.</p>	<p>DCAD DSI</p> <p>DCAD/DGD</p>		<p>Q4</p>	<p>Q1</p>

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	<p>19. Offrir à la DCAD une formation continue pour améliorer le renseignement des motifs de fraudes dans le CV et le PV.</p> <p>20. Offrir à la DCAD une assistance en personnel pour mieux remplir dans SYDONIA tous les PV en attente pour avoir de meilleures statistiques sur les causes de cas d'erreurs simples, comme sur le mauvais emploi de l'unité supplémentaire. Ceci pourrait conduire éventuellement à mieux former les transitaires pour diminuer le nombre d'erreurs OU à revoir les critères pour choisir le circuit ROUGE s'il y a abus chez certains transitaires.</p>	<p>CFP/DAP</p> <p>CFP/DAP/DGDC DSI</p>	<p>Q2</p> <p>Q2</p>		
8. Autres analyses	<p>21.1 Pour faciliter l'analyse de leurs dossiers, la DRFRI pourrait accéder directement aux documents originaux en ligne s'ils étaient disponibles sur un Guichet Unique (SYGOCE?). Ce qui permettrait lutter contre la falsification des documents. Il faut créer un Guichet Unique du Commerce Extérieur (Le SYGOCE pourrait servir de levier) et</p> <p>21.2 Automatiser la soumission des documents originaux requis pour les importations directement par les ministères dans ce Guichet Unique (SYGOCE?).</p> <p>22. Offrir l'interface du Guichet Unique (SYGOCE?) aux Banques pour qu'ils authentifient les Intentions d'Importation présentées par les importateurs qui demandent du crédit.</p> <p>23. Automatiser les échanges avec le système SYGBALE de la CAISFF tel que suggéré par la DRFRI.</p>	<p>Expertise locale, régionale ou internationale DGCC ? DRFRI MEF DGD</p> <p>DGCC, Banques</p> <p>DSI - DRFRI</p> <p>DGD DSI, DRAR</p> <p>DGD Expertise locale ou internationale (DSI, CNUCED)</p>	<p>Q4</p>	<p>Q2</p> <p>Q1</p> <p>Q4</p>	<p>Q2</p> <p>Q1</p>

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	<p>24. Accéder (interface) à la base de données de la Banque Mondiale (World Integrated Trade Solution-WITS), des Nations-Unies (Comtrade) ou de l'OMD (nCEN/CEN) et extraire les données pertinentes dans des fichiers Excel pour en faciliter leur exploitation.</p>	DGD Expertise locale ou internationale (DSI, CNUCED)		Q4	
	<p>25. Habilitier l'accès au système Interpol /BCN par les bureaux de douane et la DRAR.</p>	BCN-Interpol/DSI	Q4		
	<p>26. Extraire du SIGMAT (dès qu'il sera opérationnel) les éléments utilisés dans l'analyse de risque par la DRAR.</p>	DSI/DRAR			Q1
	<p>27 La DSI pourrait appuyer la DRAR pour faciliter l'extraction des données des systèmes externes pour éviter ou diminuer la manipulation de fichiers entre les différents systèmes. Cela pourrait améliorer l'analyse de risque avec le chargement dans SYDONIA (interface) des fichiers Excel venant de sources externes tels que les rapports des représentants à l'étranger, WITS, nCEN, Comtrade, etc. Puis, effectuer des comparaisons automatiques en liant le numéro de la déclaration originale (du pays de provenance et déjà inscrit sur le T1), puis les documents IM8, T1 et DDU pour faciliter l'analyse par la DRAR.</p>	DSI/CFP/DAP		Q4	
	<p>28. Assurer un appui informatique à la DRAR pour qu'ils puissent installer et gérer une base de données de risque par le biais d'outils comme R ou Python ou directement dans SYDONIA.</p>	DSI/CFP/DAP			Q2
	<p>28.2. La base de données du nCEN est alimentée à partir notamment des</p>	DSI, DRAR	Q4		

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	<i>procès-verbaux (PV) de saisies ou de constat par la DRAR et les Unités opérationnelles. Ces PV sont également introduits dans SYDONIA World au titre de la gestion automatique du contentieux. Ce qui traduit une double opération. Pour optimiser l'utilisation des ressources humaines et techniques (informatiques), il est nécessaire d'établir une interopérabilité entre les deux systèmes (SYDONIA World et nCEN) en les interconnectant.</i>				
9. Recevoir les dénonciations et/ou alertes	<i>29. L'implantation d'un nouveau module d'alertes dans SYDONIA peut faciliter l'ajout des informations pêle-mêle (notes-papier, messages, etc.) pour les intégrer aux processus d'analyse de risque et mieux documenter les motifs et risques déclarés.</i>	<i>Expertise locale, régionale ou internationale (DSI, CNUCED . . .)</i>			Q2
10. Sécurité, intégrité, accès aux données	<p><i>30. Réviser régulièrement les mécanismes de restauration des bases de données impliquées dans les procédures automatiques de sauvegarde intégrées au système.</i></p> <p><i>31. Une copie des fichiers sur les ordinateurs des différentes directions reliés aux risques (Windows, Apple) pourrait être conservée par chaque direction concernée dans une librairie protégée par un mot de passe, une sorte de voûte.</i></p> <p><i>32. Acquérir des PC plus performants pour les analyses faites par les contrôleurs et inspecteurs de la DRAR (Analyse de risque) et de la DRS (Statistiques).</i></p>	<p>DSI</p> <p>DSI Toutes les directions concernées</p> <p>DSI / DGD</p>	Q4	Q3	Q2
11. RC&Formation&Gestion du personnel	<i>34. Former le personnel de la DRAR (contrôleurs, inspecteurs et</i>	<i>CFP/ DAP/Expertise</i>		Q1	

ÉTAPES	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLE	2023*	2024*	2025/2026*
	économètres) en économétrie, analyse de risques et utilisation des outils (Excel, etc.).	régionale ou internationale			
	35. Former le personnel de la DRS (économètres et statisticiens) en économétrie, statistiques, analyse de risques et utilisation des outils (Excel, EUROTRACE, extractions SQL, etc.).	DAP/CFP, Expertise régionale ou internationale		Q2	
	36. Intensifier les programmes de formation technique pour la DSI: Java, Oracle, Web service, bases en statistiques.	DAP/CFP/ Expertise régionale ou internationale			Q1

* Q1-2023-2024-2025-2026 = trimestre 1 ; Q2 -2023-2024-2025-2026 = trimestre 2 ; Q3-2023-2024-2025-2026 = trimestre 3 et Q4 -2023-2024-2025-2026 = trimestre 4.

5.3 Recommandations opérationnelles prioritaires sur les processus et les procédures d'AGR

La mise en œuvre rapide des recommandations prioritaires suivantes (*paragraphe 5.3.1-en matière fonctionnelle et paragraphe 5.3.2-au niveau informatique*), pourrait contribuer remarquablement à renforcer le potentiel de la DGD en termes de mobilisation de recettes et de facilitation du commerce.

Elles résultent des *tableaux 3 et 4 ci-dessus* (avec des références permettant d'identifier les responsables et les échéances respectifs) et pourraient être considérées comme étant établies dans un ordre de priorité équivalente :

5.3.1 Recommandations opérationnelles prioritaires sur les processus et les procédures d'AGR en matière fonctionnelle.

Il s'agit de :

1. Déployer les réformes conformément à la nouvelle stratégie d'AGR validée, qui inclut l'appropriation des fonctions essentielles de la douane (AGR et valeur en douane notamment), au regard du plan stratégique, et évoluer vers une approche internationale et régionale de nomination des attachés douaniers, conformément aux orientations de l'Acte additionnel A/SA.6/12/18 du 22 décembre 2018, relatif à l'assistance mutuelle administrative et à la coopération douanière régionale au sein de la CEDEAO (**point 21 du tableau de recommandations**).



12. Instituer une fonction de traitement et d'analyse des données miroir au sein de la DRAR et leur exploitation par la DCAD, et former les agents de ces unités dans ce cadre (point 30), puis spécifiquement ceux de la DRAR et du BACI à l'audit incluant l'audit assurances-qualité (point 31).

Page | 57

2. Initier et opérationnaliser les arrêtés ou décisions d'application des dispositions, notamment des articles **42.6 et 147** relatifs respectivement aux modalités de mise en œuvre de l'AGR, ainsi que des décisions anticipées.

4. Réviser la Note de service ayant créé le CS en restructurant ce comité pour lui permettre de fonctionner de façon stable et durable, avec des membres qualifiés. Dans ce cadre, le Comité pourrait être présidé par le DRLF, plus qualifié en matière d'AGR, assisté par le DRFRI. Il devrait tenir des réunions régulières (au moins une fois par mois).

14. Réaliser les rapports de réconciliation (comparaison des déclarations et du RE) par le CET. En cas d'incohérence, transmettre (CET) les dossiers concernés à la DCAD pour contrôle et prise en compte des éléments de risques dans le cadre de l'élaboration de son plan annuel de contrôle, ainsi qu'à la DRAR pour actualisation des critères de sélectivité. => Fonctionnelle

8.2 Mettre en place un service d'audit interne assurant les fonctions d'« assurances qualité » de l'administration douanière et couvrant notamment la fonction d'AGR. Ceci nécessite une organisation fonctionnelle appropriée et une formation spécifique et/ou le recyclage du personnel à dédier à cette tâche.

9. Appliquer les critères de sélectivité dynamique mis en œuvre par le CS dans le processus de dédouanement des véhicules importés.

11. Intégrer les Équipements d'Inspection Non Intrusive (Scanners) dans le processus fonctionnel d'AGR dynamique et **sortir du 100% scanning**, en recourant systématiquement à l'analyse de risque dans tous les bureaux de douanes où ces instruments sont exploités.

31. Créer/renforcer un vivier d'Experts en AGR, à l'issue des ateliers de formations.

18. Renforcer la synergie opérationnelle en matière d'échange de données et de lutte contre la fraude entre la DGD et la DGI, deux acteurs de mobilisation des recettes budgétaires de l'État malien : Créer une plateforme (interconnexion entre DCAD-DRLC/DGD et Département en charge du contrôle fiscal/DGI), qui serait alimentée par des données résultant des contrôles de chaque direction.



5.3.2 Recommandations opérationnelles prioritaires sur les processus et les procédures d'AGR en matière informatique.

Il conviendrait de :

5. Offrir aux douaniers la possibilité de vérifier le statut du scan (bulletin de scanning) via SYDONIA dans les bureaux de dédouanement.

10.2 Rendre informatiquement la main levée des marchandises conditionnée à la qualité requise des certificats de visite.

12. De nouveaux algorithmes dans SYDONIA basés sur un modèle économétrique devraient calculer systématiquement les coefficients de pondération qui sont pris en compte dans le calcul des fréquences par la sélectivité dynamique. Ces calculs doivent considérer les valeurs historiques sur les 12 ou 24 derniers mois.

14. Former les agents de la DRAR à faire des requêtes dans le système SYDONIA et accéder aux statistiques et aux listes de sélectivité dans SYDONIA pour faciliter leur travail d'analyse de risque.

16. Faire fonctionner le CS de façon à se réunir systématique au moins une fois par mois pour modifier les critères en fonction des seuils et en se basant sur des rapports exhaustifs ("tableaux de bord") concernant différents aspects de l'analyse de risque comme les statistiques sur les circuits, les performances des critères (en % et valeur des recettes recouvrées), les reroutages (déroutement) de jaune à rouge, et la comparaison des droits recouverts avant et après les réformes, telles que la sélectivité dynamique ou le PV-contentieux automatisé.

19. Offrir à la DRAR une formation continue pour améliorer le renseignement des motifs de fraudes dans le CV et le PV.

20. Offrir à la DCAD une assistance en personnel pour mieux remplir dans SYDONIA tous les PV en attente pour avoir de meilleures statistiques sur les causes de cas d'erreurs simples, comme sur le mauvais emploi de l'unité supplémentaire. Ceci pourrait conduire éventuellement à mieux former les transitaires pour diminuer le nombre d'erreurs OU à revoir les critères pour choisir le circuit ROUGE s'il y a abus chez certains transitaires.



6 Plan d'action d'évaluation des besoins de renforcement de capacités opérationnelles sur les processus et les procédures d'AGR.

Page | 59

(Cf. ci-après le *tableau 5 : Plan d'action opérationnel d'évaluation des besoins de RC sur les processus et procédures d'AGR en matière fonctionnelle et informatique*)

Tableau 5 : Plan d'action opérationnel d'évaluation des besoins de RC sur les processus et procédures d'AGR en matière fonctionnelle et informatique

PROCESSUS/ PROCÉDURES	RECOMMANDATIONS	ACTIVITÉS/ÉCHÉANCES*	INDICATEURS DE PERFORMANCE	RESPONSABLES/ ACTEURS
1- FONCTIONNELS	1.1- Mettre à jour le plan annuel des besoins en RC (formation, recyclage)	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.1 Identifier chaque année les besoins en RC en étroite collaboration entre CFP, la Direction de l'Administration du Personnel et les unités douanières 1.1.2 Établir un plan d'action en RC/ Q4-2023 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.1.1 Liste des besoins en RC actualisée 1.1.2.1 Plan annuel des besoins en RC actualisé et validé par la DGD 	<ul style="list-style-type: none"> DGD, CFP, DAP, Directions techniques
	1.2- Créer/renforcer un vivier d'Experts en AGR	<ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 Organiser un atelier initial de formation des fonctionnaires impliqués en AGR : identifier les profils/Q4-2023-Q1-2024 1.2.2 Organiser un atelier de formation des formateurs par recours aux maîtres-formateurs OMD de la région (Benin, CI, Togo)/Coopération Sud-Sud/Q2-2024 1.2.3 – Accréditation des Experts AGR/Q4-2024/Q1-2025 1.2.4 Évaluer les résultats/Q1-Q2 2024 	<ul style="list-style-type: none"> 1.2.1.1 Rapport de l'atelier de formation organisée et nombre de profils d'agents en AGR identifiés. 1.2.2.1 Nombre de Maîtres-formateurs (attestations de formation) 1.2.3.1 Nombre et noms d'Experts AGR accrédités (attestations d'accréditation) 1.4.1.1 Rapports d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> OMD, DGD du Benin, CI, Togo, Mali, CS, DRAR, CET, Points focaux en renseignement et en AGR, CFP, DAP
	1.3- Mettre à jour les modules de formation en Analyse et gestion des risques au sein du CFP	<ul style="list-style-type: none"> 1.3.1 Identifier les chapitres à inclure dans le programme par niveau de 	<ul style="list-style-type: none"> 1.3.1.1 Brochures et Guides de formation pour chaque catégorie de 	<ul style="list-style-type: none"> CFP, DAP, Experts AGR



PROCESSUS/ PROCÉDURES	RECOMMANDATIONS	ACTIVITÉS/ÉCHÉANCES*	INDICATEURS DE PERFORMANCE	RESPONSABLES/ ACTEURS
		<p>formation par catégorie de personnel de la DGD Q3-Q4-2023</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.3.2 Élaborer et actualiser, chaque année, pour chaque niveau de formation, une brochure et guide de formation/Q3/Q4-2023-2024-2025-2026 1.3.3 Valider les guides de formation par un Comité d'Experts en AGR et le CFP/Q3/Q4-2023-2024-2025-2026 	<p>fonctionnaires (Préposés, Contrôleurs, Inspecteurs).</p> <p>1.3.3.1 Compte-rendu/Rapport de validation brochures et guides de formations</p>	
	<p>1.4- Former les agents de la DRAR à l'analyse des données miroirs, et ceux de la DCAD à l'exploitation de ces types de données, puis ceux de la DRAR et du BACI à l'audit incluant l'audit assurances-qualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.4.1 Attribuer à la DRAR la mission d'analyse des données miroirs, et à la DCAD, celle de l'exploitation des données traitées et adressées par la DRAR/Q4-2023 1.4.2 Identifier les partenaires techniques (Banque mondiale, FMI) pour délivrer la formation/Q4-2023-Q1- 2024 1.4.3 Organiser un atelier de formation et suivi de mise œuvre par les partenaires techniques/Q1-Q2-2024. 1.4.3 Évaluer les résultats/ Q1-Q2-2024 	<ul style="list-style-type: none"> 14.1.1 Note de service ou Décision du DGD relative aux modalités de mise en œuvre de l'AGR conformément à l'art. 46.2 du Code national des douanes (cf. paragraphes 3.1.2 et 4.2.3) 1.4.2 Lettre de demande d'assistance technique adressées aux partenaires techniques (BM, FMI...) 1.4.3.1 Nombre d'ateliers de formation à la DRAR et à la DCAD 	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires techniques (Banque mondiale, FMI, etc.), DSI, DRS, DCAD, DRLF



PROCESSUS/ PROCÉDURES	RECOMMANDATIONS	ACTIVITÉS/ÉCHÉANCES*	INDICATEURS DE PERFORMANCE	RESPONSABLES/ ACTEURS
			<ul style="list-style-type: none"> 1.4.3.2 Rapport d'évaluation 1.4.3.3 Plan annuel de contrôle de la DCAD incluant les entreprises ciblées au titre de l'exploitation des données miroirs 	
	1.5- Former les agents des douanes de toutes les unités de lutte contre la fraude pour introduire les PV dans le système de gestion du contentieux	<ul style="list-style-type: none"> 1.5.1 identifier des agents à former/Q4-2024 1.5.2 Ateliers de formation aux fonctionnaires des douanes identifiés/Q1-2024 1.5.3 Évaluer les résultats/Q1-2024 	<ul style="list-style-type: none"> 1.5.1.1 Liste des agents à former validée par la DGD/CFP (Nom, position et direction des participants). 1.5.2.1 Rapports, nombre d'ateliers et attestations de formations aux agents 15.3.1 Rapport d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> DSI, DRLF, DCAD, CFP, CET, Directeurs régionaux
	1.6- Renforcer les capacités des bureaux des douanes à l'utilisation des scanners selon une sélectivité dynamique	<ul style="list-style-type: none"> 1.6.1 Identifier les besoins et les bureaux des douanes dont il faut renforcer les capacités/Q1-Q2-2024 1.6.2 Ateliers de formations aux fonctionnaires des bureaux de dédouanement identifiés/Q3-Q4 2024-Q1-2025 1.6.3 Évaluer les résultats/ Q3-Q4 2024-Q1-2025 	<ul style="list-style-type: none"> 1.6.1.1 Liste des bureaux validée par la DGD/CFP. 1.6.2.1 Rapports, nombre d'ateliers et attestations de formations aux agents 1.6.3.1 Rapport d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> DSI, CET, CFP, Directions régionales, Bureaux de dédouanement



PROCESSUS/ PROCÉDURES	RECOMMANDATIONS	ACTIVITÉS/ÉCHÉANCES*	INDICATEURS DE PERFORMANCE	RESPONSABLES/ ACTEURS
	1.7. Former les agents de Police et des Eaux et Forêt à l'utilisation et l'exploitation du nCEN	<ul style="list-style-type: none"> 1.7.1 Inviter la Police et les Eaux et Forêt à une formation sur le nCEN/Q4-2023 1.7.2 Ateliers de formations au profit de la Police et des Eaux et Forêt/Q1-2024 1.7.3 Évaluer les résultats/ Q1-2024 	<ul style="list-style-type: none"> 1.7.1.1 Lettre d'invitation adressée à la Police et aux Eaux et Forêts 1.7.2.1 Rapports, nombre d'ateliers et attestations de formations aux agents 1.7.3.1 Rapport d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> DSI, DRAR, Police, Eau et Forêt
2- INFORMATIQUES	2.1 Former le personnel de la DRAR (contrôleurs, inspecteurs et économètres) en économétrie, analyse de risques et utilisation des outils (Excel, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1 Identifier les thématiques et les formations disponibles/Q1 2024 2.1.2 Identifier les participants/Q1 2024 2.1.3 Financer la formation/Q1 2024 2.1.4 Organiser (voyages? ou sur place ?) et Recevoir les formations/Q1 2024 2.1.5 Évaluer les résultats/Q1 2024 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1.1 Liste des thématiques identifiées-noms respectifs et horaires des formations (cours, séminaires) et institutions ou organisations responsables 2.1.2.1 Liste des participants (Nom, position et direction des participants) 2.1.4.1 Nombre d'ateliers, séminaires ou cours délivrés ; Rapports des ateliers de formations et Nombre de personnes formées (attestations de formation) ; Nombre de manuels rédigés 	<ul style="list-style-type: none"> CFP/ DRS/Expertise régionale ou internationale



PROCESSUS/ PROCÉDURES	RECOMMANDATIONS	ACTIVITÉS/ÉCHÉANCES*	INDICATEURS DE PERFORMANCE	RESPONSABLES/ ACTEURS
			<ul style="list-style-type: none"> 2.1.5.1 Rapport d'évaluation 	
	2.2 Former le personnel de la DRS (économètres et statisticiens) en économétrie, statistiques, analyse de risques et utilisation des outils (Excel, EUROTRACE, extractions SQL, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1 Identifier les thématiques et les formations disponibles/Q2 2024 2.2.2 Identifier les participants/Q2 2024 2.2.3 Financer la formation/Q2 2024 2.2.4 Organiser (voyages? ou sur place) et Recevoir les formations/Q2 2024 2.2.5 Évaluer les résultats/Q2 2024 	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1.1 Liste des thématiques identifiées-noms respectifs et horaires des formations (cours, séminaires) et institutions ou organisations responsables 2.2.2.1 Liste des participants (Nom, position et direction des participants) 2.2.4.1 Nombre d'ateliers, séminaires ou cours délivrés ; Rapports des ateliers de formations et Nombre de personnes formées (attestations de formation) ; Nombre de manuels rédigés 2.2.5.1 Rapport d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> CFP, Expertise régionale ou internationale
	2.3 Intensifier les programmes de formation technique pour la DSI:	<ul style="list-style-type: none"> 2.3.1 Identifier les thématiques et les formations disponibles/Q1 2025 	<ul style="list-style-type: none"> 2.3.1.1 Liste des thématiques identifiées-noms respectifs et 	<ul style="list-style-type: none"> CFP/ Expertise régionale ou internationale



PROCESSUS/ PROCÉDURES	RECOMMANDATIONS	ACTIVITÉS/ÉCHÉANCES*	INDICATEURS DE PERFORMANCE	RESPONSABLES/ ACTEURS
	Java, Oracle, Web service, bases en statistiques.	<ul style="list-style-type: none"> 2.3.2 Identifier les participants/Q1 2025 2.3.3 Financer la formation//Q1 2025 2.3.4 Organiser (voyages?) et Recevoir les formations/Q1 2025 2.3.5 Évaluer les résultats/Q1 2025 	<p>horaires des formations (cours, séminaires) et institutions ou organisations responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.3.2.1 Liste des participants (Nom, position et direction des participants) 2.3.4.1 Nombre d'ateliers, séminaires ou cours délivrés ; Rapports des ateliers de formations et Nombre de personnes formées (attestations de formation) ; Nombre de manuels rédigés 2.3.5.1 Rapport d'évaluation 	

* Agenda indicatif de mise en œuvre des activités à discuter avec la DGD.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Listes des documents et informations requis/Diagnostic opérationnel de la DGD : liste 1&2

Liste 1 : Analyse de Risques - Tableau Juridique Procédures et Équipements

Réf.	Questions	Réponses	Documentation Disponibilisée
I	Données générales sur la procédure de dédouanement		
1.1	Quelle est la base juridique régionale de votre procédure de dédouanement – importation ?	Code des Douanes CEDEAO – Chapitres – Articles Code des Douanes UEMOA– Chapitres – Articles	
1.2	Quelle est la base juridique nationale de votre procédure de dédouanement – importation ?	Code des Douanes National – Chapitres – Articles Arrêté ? Décret ? Circulaires	
1.3	La procédure de dédouanement des importations est-elle cartographiée ?	Oui / Non Si oui, prière de partager cette cartographie/le manuel de procédure	
1.4	La procédure de « d'inspection physique » est-elle cartographiée ?	Oui / Non Si oui, prière de partager cette cartographie/le manuel de procédure	
1.5	La « contrôle a priori » des déclarations en douane est-il légiféré ?	Oui / Non Si oui, prière de partager le texte juridique (code, décret, arrêté, circulaire, manuel de procédure, ...)	
1.6	Le cadre juridique / procédural permet-il l'utilisation du scanner ?	Oui / Non Si oui, prière de partager les textes	
1.7	Le cadre juridique / procédural permet-il l'utilisation du Cargo Tracking System ?	Oui / Non Si oui, prière de partager les textes	
1.8	Le cadre juridique / procédural permet-il l'utilisation des Balises Satellitaires ?	Oui / Non Si oui, prière de partager les textes	
1.9	Quelle est la base juridique régionale de votre procédure de dédouanement – transit ?	Code des Douanes CEDEAO – Chapitres – Articles Code des Douanes UEMOA– Chapitres - Articles	
1.8	Quelle est la base juridique nationale de votre procédure de dédouanement – transit ?	Code des Douanes National – Chapitres – Articles Arrêté ? Décret ?	

Réf.	Questions	Réponses	Documentation Disponibilisée
1.9	La procédure de dédouanement des « envois en transit » est-elle cartographiée ?	Oui / Non Si oui, prière de partager cette cartographie/le manuel de procédure	
II Données – Générales sur l'Analyse des risques			
2.1	Une stratégie de gestion du civisme fiscal est-elle disponible ?	Oui / Non / En Cours de Développement Si oui ou en cours de développement, prière de partager le document	
2.2	Une stratégie de gestion des risques est-elle disponible et validée ?	Oui / Non / En Cours de Développement Si oui ou en cours de développement, prière de partager le document	
2.3	Un manuel de procédures de gestion des risques est-il disponible ?	Oui / Non / En Cours de Développement Si oui ou en cours de développement, prière de partager le document	
2.4	Prière de décrire (à défaut de disponibilité de textes/cartographies) la procédure et la fréquence d'actualisation des critères de sélectivité (analyse, comite...actualisation dans le Sydonia)		
2.5	Veillez énumérer les critères de sélectivité entrés dans le Sydonia		
III Contrôle « a priori »			
3.1	Décrire la procédure de « contrôle a priori » et partager sa cartographie et les textes législatifs ou réglementaires applicables, s'ils (cartographie et textes) existent		
IV Contrôle « Apres-Dédouanement »			
4.1	Décrire la procédure de « contrôle différé » et partager son manuel de procédures/sa cartographie si elle existe		
4.2	Décrire la procédure de « contrôle après dédouanement en entreprise » et partager son manuel de procédures/sa cartographie si elle existe		
V Applications			
5.1	Description des applications utilisées pour l'analyse des risques <ul style="list-style-type: none"> - Liste des applications (Sydonia, statistiques, scanners, tracking, Balises...) - Pour chaque application : <ul style="list-style-type: none"> o Nom et version de l'application o Marque et version de la plateforme (Linux, etc.) o Marque et version de la base de données o Date de mise à jour (dernière et prochaine) 		
VI Coopération			
6.1	Un Comité National/Structure Nationale multi-agences de Ciblage existe-t-il/elle ?	Oui / Non Si oui, prière de partager les TdR et le manuel de procédure	
6.2	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec la Direction Générale des Impôts		
6.3	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec l'Agriculture		



Réf.	Questions	Réponses	Documentation Disponibilisée
6.4	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec la sante		
6.5	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec la police des frontières		
6.6	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec la Direction Générale du Commerce, de la Consommation et de la Concurrence		
6.7	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec le Conseil Malien des Chargeurs		
6.8	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec le Bureau Veritas (si contrat toujours en cours)		
6.9	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec l'Office Central en charge de la Répression du Trafic Illicite et des des Drogues.		
6.10	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières du Togo (CENTIF)		
6.11	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec la Direction du transport		
6.12	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec le Bureau Central National de l'Interpol à Bamako		
6.13	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec d'autres agences nationales		
6.14	Description de la coopération et procédure en matière de gestion des risques avec les organismes/institutions régionaux/internationaux		

Liste 2 : Analyse de Risques - Tableau Statistiques

Réf.	Description	2021		2022		Source	Non Disponible
		Janvier – Juin	Juillet - Décembre	Janvier – Juin	Juillet – Décembre		
I	Données générales						
1.1	Nb. Total De déclarations traitées					Sydonia	
1.2	Nb. Total de déclarations traitées – Importation					Sydonia	
1.3	Nb. Total de déclarations traitées – Transit					Sydonia	
1.4	Nb. Total de déclarations traitées – Exportation					Sydonia	
1.5	Nb. Total des déclarations traitées par bureau (principaux bureaux) : - Frontière Niger - Frontière Burkina - Frontière Côte d'Ivoire - Frontière Guinée– - Frontière Sénégal - Frontière Mauritanie - Aéroport - Autres					Sydonia	
1.6	Top 10 Déclarants : - Valeur des transactions (montant des droits de douane)					Sydonia	
1.7	Top 10 Déclarants : - Volume des transactions (nb total des déclarations en douane)					Sydonia	
1.8	Top 10 Commodités (hors produits pétroliers et miniers) - Import : - Valeur (montant des droits de douane collecté)					Sydonia	
1.9	Top 10 Commodités (hors produits pétroliers et miniers) – Import : - Volume (Nb. D'importations)					Sydonia	

Réf.	Description	2021		2022		Source	Non Disponible
		Janvier – Juin	Juillet - Décembre	Janvier – Juin	Juillet – Décembre		
1.10	Montant total des recettes collecté						
1.11	Montant total des exonérations accordées					Sydonia ?	
1.12	Montant total des droits d'accise collecté					Sydonia ?	
1.13	Montant total de la TVA collecté					Sydonia	
II	Distribution des déclarations selon le « niveau de risque »						
2.1	Pourcentage des déclarations – Circuit Bleu (si institué)					Sydonia	
2.2	Pourcentage des déclarations – Circuit Vert					Sydonia	
2.3	Pourcentage des déclarations – Circuit Jaune					Sydonia	
2.4	Pourcentage des déclarations – Circuit Rouge					Sydonia	
2.5	Pourcentage des déclarations initialement au Circuit Vert et rebasculées vers le circuit rouge					Sydonia	
2.6	Pourcentage des déclarations initialement au Circuit jaune et rebasculées vers le circuit rouge					Sydonia	
2.7	Pourcentage des déclarations au circuit Jaune et rebasculées vers le Circuit vert					Sydonia	
2.8	Pourcentage des déclarations – Circuit Bleu – résultant du contrôle a priori					Sydonia	
2.9	Pourcentage des déclarations – Circuit Vert – résultant du contrôle a priori					Sydonia	
2.10	Pourcentage des déclarations – Circuit Jaune – résultant du contrôle a priori					Sydonia	

Réf.	Description	2021		2022		Source	Non Disponible
		Janvier – Juin	Juillet - Décembre	Janvier – Juin	Juillet – Décembre		
2.11	Pourcentage des déclarations – Circuit Rouge – résultant du contrôle a priori					Sydonia	
2.12	Pourcentage des déclarations initialement au Circuit Vert et rebasculées vers le circuit rouge – résultant du contrôle a priori					Sydonia	
2.13	Pourcentage des déclarations initialement au Circuit jaune et rebasculées vers le circuit rouge – résultant du contrôle a priori					Sydonia	
2.14	Pourcentage des déclarations au circuit Jaune et rebasculées vers le Circuit vert – résultant du contrôle a priori					Sydonia	
2.15	Catégorisation des opérateurs économiques par risques (faible, moyen et élevé) et critères de catégorisation, si cela existe.					Sydonia	
III	Informations générales sur le redressement						
3.1	Nb. De déclarations importation - redressées					Sydonia	
3.2	% des déclarations importation - redressées					Sydonia	
3.3	% des déclarations redressées – Motif : Valeur (minoration, majoration, FOB...)					Sydonia	
3.4	% des déclarations redressées – Motif : Glissement Tarifaire					Sydonia	
3.5	% des déclarations redresses – Motif : Origine					Sydonia	
3.6	% des déclarations redresses – Motif : Autre					Sydonia	

Réf.	Description	2021		2022		Source	Non Disponible
		Janvier – Juin	Juillet - Décembre	Janvier – Juin	Juillet – Décembre		
3.7	Montant des droits éludés recouverts suite à l'inspection documentaire et physique					Sydonia	
3.8	% des droits éludés recouverts (sur le total des droits calculés) suite à l'inspection documentaire et physique					Sydonia	
3.9	Nb. de déclarations importation - par critère					Sydonia	
3.10	% de déclarations importation - par critère					Sydonia	
3.11	% des droits éludés recouverts (sur le total des droits calculés) - par critère.					Sydonia	
IV	Informations générales sur les inspections physiques					Sydonia	
4.1	% des inspections physiques entreprises qui résultent en une affaire/général du contentieux (drogue, recette, contrebande...)					Sydonia	
4.2	% des déclarations rebasculées en rouge qui bénéficient d'un certificat de visite					Sydonia	
4.3	% des déclarations rebasculées en rouge qui bénéficient d'un certificat de visite répercutant « Rien à signaler »					Sydonia	
V	Informations générales sur les Commissionnaires en Douane Agrées (CDA)						
5.1	Nb. total de commissionnaires en douane agréés en exercice						
5.2	Nb. De nouveaux commissionnaires en douane						
5.3	Nb. De licences CDA suspendues						

Réf.	Description	2021		2022		Source	Non Disponible
		Janvier – Juin	Juillet - Décembre	Janvier – Juin	Juillet – Décembre		
5.4	Nb. De licences CDA révoquées						
5.5	% de déclarations redressées rentrées par des CDA en exercice						
VI	Informations générales sur les Operateurs Economiques Agréés/Partenariat Privilégié						
6.1	Nb. Total D'OEA/ Partenariat Privilégié : - Importateur - Commissionnaire en Douane - Magasins/Entrepôt - Transporteurs - Exportateurs - Autres - Total						
6.2	Nb. De demandes d'agrément OEA/ Partenariat Privilégié :						
6.3	Nb. D'audit d'agrément entrepris						
6.4	Nb. De nouveaux OEAs/ Partenariat Privilégié :						
6.5	Nb. De licences OEA / Partenariat Privilégié suspendues						
6.6	Nb. De licences OEA/ Partenariat Privilégié révoquées						
6.7	Nb. De déclarations importation – OEA					Sydonia	
6.8	% des déclarations (en nombre et en valeur correspondante) « OEA/ Partenariat Privilégié » basculées en circuit bleu					Sydonia	
6.9	% des déclarations (en nombre et en valeur correspondante)					Sydonia	



Réf.	Description	2021		2022		Source	Non Disponible
		Janvier – Juin	Juillet - Décembre	Janvier – Juin	Juillet – Décembre		
	« OEA/Partenariat Privilégié » basculées en circuit vert						
6.10	% des déclarations (en nombre et en valeur correspondante) « OEA/Partenariat Privilégié » basculées en circuit jaune					Sydonia	
6.11	% des déclarations (en nombre et en valeur correspondante) « OEA/Partenariat Privilégié » basculées en circuit rouge					Sydonia	
6.12	% des déclarations (en nombre et en valeur correspondante) « OEA/Partenariat Privilégié » redressées					Sydonia	
6.13	Nb. d'OEA/Partenariat Privilégié ayant fait objet de contrôle a posteriori						
6.14	Nb. d'OEA/Partenariat Privilégié sanctionnés après contrôle, y compris après redressement sur déclaration/D&T éludés ou compromis/qualification de l'infraction et sanction/dispositions législatives ou réglementaires appliquées						
VII	Informations générales sur le contrôle après dédouanement						
7.1	Nb. De déclarations bénéficiant du contrôle différé						
7.2	% des déclarations bénéficiant du contrôle différé						
7.3	% des déclarations bénéficiant du contrôle						

Réf.	Description	2021		2022		Source	Non Disponible
		Janvier – Juin	Juillet - Décembre	Janvier – Juin	Juillet – Décembre		
	différé qui ont dû être redressées						
7.4	Montant des droits éludés recouverts grâce au contrôle différé						
7.5	Nb. De contrôle après dédouanement – en entreprise						
7.6	% des contrôles après dédouanement en entreprise résultant en une affaire/un contentieux						
7.7	Montant des droits éludés recouverts grâce aux contrôles après dédouanement en entreprise						
VIII	Informations générales sur les Opérations Lutttes Contre la Fraude						
8.1	Nb. D'Operations lutte contre la fraude conduites – Douane seule						
8.2	Nb. D'Operations lutte contre la fraude conduites – Multi agences (y compris la Brigade mixte Impôt-Douane)						
8.3	Nb. d'Operations LCF – régionales/continentale						
8.4	Nb. d'Operations LCF – mondiales						
8.5	Saisies – Drogue - Cocaïne (Kg + valeur) - Héroïne (Kg + valeur) - Marijuana (Kg + valeur) - Autres (Kg + valeur)					Base de données contentieux (nCEN/CEN, I 24/7 ?)	
8.6	Saisies – Faux médicaments (kg + valeur)					Base de données contentieux (nCEN/CEN, I24/7 ?)	

Réf.	Description	2021		2022		Source	Non Disponible
		Janvier – Juin	Juillet - Décembre	Janvier – Juin	Juillet – Décembre		
8.7	Saisies – Armes/Ammunitions (Nb)					Base de données contentieux (nCEN/CEN, I 24/7 ?)	
8.8	Saisies – Cigarettes (Kg ou Nb + valeur)					Base de données contentieux (nCEN/CEN, I 24/7 ?), Sydonia	
8.9	Saisies – Alcools – - Liqueurs (Litre ou Nb + valeur) - Vins (Litres ou Nb + valeur) - Bières (Litres ou Nb + valeur)					Base de données contentieux (nCEN/CEN, I 24/7 ?), Sydonia	
8.10	Saisies – CITES - - Faune (décrire + nb) - Flore (décrire + nb)					Base de données contentieux (nCEN/CEN, I 24/7 ?)	
8.11	Saisies – Héritage Culturel - Décrire + valeur					Base de données contentieux (nCEN/CEN, I 24/7 ?)	
8.12	Nb. 'Accords de coopérations LCF signes au niveau national : - Police des frontières / Immigration - Agriculture - Santé - Environnement - Impôt						
8.13	Nb. d'Accords d'assistance administrative mutuelle signes : - Total - Régional (CEDEAO) - En dehors de la région						

ANNEXE 2: Exemple de tableau de bord - rapports recommandés pour le Comité de sélectivité

Note: Statistiques par période (jour, semaine ou mois) avec sous-totaux et totaux.

Détails des déclarations

PÉRIODE	BUREAU	NUMÉRO DÉCLARATION	RÉGIME	VALEUR CIF	DROITS PAYÉS	DROITS EN ATTENTE DE PAIEMENT	CIRCUIT
---------	--------	--------------------	--------	------------	--------------	-------------------------------	---------

Apurements des manifestes et BoL

PÉRIODE	BUREAU	MANIFESTE	CONNAISSMENT (BoL)	T1	NUM. DÉCLARATION	NUM. D'ARTICLE / HS6	QUANTITÉ APURÉE (Nombre, Poids)	QUANTITÉ NON APURÉE
---------	--------	-----------	--------------------	----	------------------	----------------------	---------------------------------	---------------------

Apurements des T1

PÉRIODE	BUREAU	NUMÉRO DÉCLARATION IM8	NUMÉRO DÉCLARATION ORIGINALE (pays d'exportation ou transit)	DATE DE SORTIE DU T1	# APURÉS	NUMÉRO DÉCLARATION (IM4)	# NON APURÉS
---------	--------	------------------------	--	----------------------	----------	--------------------------	--------------

Sélectivité par régime

PÉRIODE	RÉGIME	# BLEU	# VERT	# JAUNE	# ROUGE	# DÉCLARATIONS	% BLEU	% VERT	% JAUNE	% ROUGE
---------	--------	--------	--------	---------	---------	----------------	--------	--------	---------	---------

Performances des critères de sélectivité versus droits redressés (par mois)

CRITÈRE		NOMBRE			POURCENTAGE			PERFORMANCE	
CRITÈRE	TYPE	# Déclarations sélectionnées	DROITS COMPROMIS INITIAL	DROITS COMPROMIS FINAL	% Déclarations sélectionnées	DROITS COMPROMIS INITIAL	DROITS COMPROMIS FINAL	Écart (final /initial)	Part de l'écart dans le total compromis

Motifs de fraude renseignés dans SYDONIA (CV + PV)

PÉRIODE	MOTIF Code - Libellé	IMPORTATEUR	NOMBRE DE DÉCLARATIONS	# ARTICLES TOUCHÉS	MONTANT DROITS COMPROMIS	% DROITS COMPROMIS
---------	----------------------	-------------	------------------------	--------------------	--------------------------	--------------------

FEAO

Programme pour la
Facilitation des Echanges
en Afrique de l'Ouest.



FINANCÉ PAR



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



MIS EN ŒUVRE PAR

