

FEAO

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



MALI

LA STRATÉGIE D'ANALYSE ET DE GESTION DES RISQUES DE L'ADMINISTRATION DES DOUANES

GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

MARS 2023

FINANCÉ PAR



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



MIS EN ŒUVRE PAR



Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

FEAO

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



Sommaire

Abréviations :	23
1 Résumé exécutif	34
2 Contexte et justification	56
3 Principes de la gestion des risques	67
4 Objectifs stratégiques et approche méthodologique de la stratégie d'analyse et de gestion des risques	9
4.1 Objectifs stratégiques	9
4.2 Approche méthodologique	9
5 Stratégie de l'Analyse et de la Gestion des Risques de la DGD	13
5.1 Portée et application de la stratégie d'Analyse et de Gestion des Risques	13
5.2 La nécessité de poursuivre et de rendre opérationnel le processus d'intériorisation des missions de la DGD dans le cadre d'un Plan stratégique global aligné aux objectifs d'AGR	13
5.3 L'alignement aux standards régionaux et internationaux en matière d'AGR	14
6 Architecture du Plan stratégique d'Analyse et de Gestion des Risques	15
6.1 Vision	15
6.2 Mission	16
6.3 Objectifs/Orientations stratégiques	16
6.4 Résultats attendus	22
7 Gouvernance du plan stratégique d'Analyse et de Gestion des Risques	23
7.1 Création d'un Comité de pilotage pour la mise en place et le suivi de la stratégie d'AGR à la DGD	23
7.2 Rôle majeur de la Direction du Renseignement et de la Lutte contre la fraude (DRLF) et du Centre d'Expertise Technique (CET)	24
7.3 L'appui déterminant de la Direction des Recettes et des Statistiques (DRS)	24

FINANCÉ PAR



MIS EN ŒUVRE PAR



FEAO

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



ABREVIATIONS :

AFE	Accord sur la Facilitation des Échanges
AFRITAC-FMI	Centre Régional d'Assistance Technique de l'Afrique de l'Ouest du FMI
AGR	Analyse et Gestion de Risques
BACI	Bureau d'Audit et du Contrôle Interne
BCN	Bureau Central National d'Interpol
BRLR	Bureau Régional de Liaison chargé du Renseignement
BRPC	Bureau des Relations Publiques et de la Communication
CDC	Code des Douanes Communautaire de la CEDEAO
CET	Centre d'Expertise Technique
CND	Code National des Douanes
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEN	Customs Enforcement Network - Réseau Douanier de Lutte contre la Fraude
CENTIF	Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières
CKR	Convention de Kyoto Révisée
CS	Comité de sélectivité
DGD	Direction Générale des Douanes
DGI	Direction Générale des Impôts
DRAR	Division du Renseignement et d'Analyse de Risques
DRLF	Direction du Renseignement et de la Lutte contre la Fraude
DRFRI	Direction de la Règlementation, de la Facilitation et des Relations Internationales
DRH	Direction des Ressources Humaines

2

FINANCÉ PAR



MIS EN ŒUVRE PAR



FEAO

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



DSI	Direction des Systèmes d'Information
FE	Facilitation des Échanges
FEAO	Facilitation des Échanges en Afrique de l'Ouest
FMI	Fonds Monétaire International
GBM	Groupe de la Banque Mondiale
LF	Loi des Finances
nCEN	national Customs Enforcement Network - Réseau Douanier national de Lutte contre la Fraude
OEA	Opérateurs Économiques Agréés
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
SCF	Système de Ciblage de Fret
SYDONIA	SYstème DOuanier Automatisé
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
ZLECAf	Zone de Libre Échange Continentale Africain

1 Résumé exécutif

La revue de la fonction d'Analyse et de Gestion des Risques (AGR) a permis de fournir un diagnostic complet sur les avancées et marges d'amélioration, et de formuler des recommandations de manière à mettre en place une stratégie globale d'Analyse et de Gestion des Risques (AGR) au service des missions de la Direction Générale des Douanes (DGD) :

- **L'AGR est actuellement une réalité au sein de la DGD où elle a graduellement été intégrée à différents niveaux au titre d'un processus de modernisation qui inclut l'appropriation des fonctions externalisées des douanes du Mali :**
 - **Au niveau stratégique, l'AGR est partie intégrante du Plan stratégique global de la DGD 2020-2023 au travers de son deuxième Axe stratégique** dédié à la Facilitation des Échanges (Compétitivité Économique et Coopération). **La DGD est, par ailleurs, dans une démarche visant à internaliser totalement toutes ses fonctions initialement externalisées.** Cette démarche résulte **du premier Axe (Axe 1.1.4) du Plan stratégique** sus-visé consacrant la *mise en place des mécanismes pour une meilleure réappropriation des fonctions externalisées de la douane. Cette internalisation sera garantie par le Centre d'Expertise Technique (CET) inséré dans le dispositif institutionnel et organisationnel de la DGD au travers du décret n°0517/PT-RM du 1er septembre 2022* fixant l'organisation et les modalités de la DGD. Le CET, avec l'appui du Comité de sélectivité institué pour la mise en œuvre du projet de sélectivité dynamique, contribuera ainsi à articuler

3

FINANCÉ PAR



MIS EN ŒUVRE PAR





une meilleure coordination de la politique stratégique transverse de la DGD en ce qui concerne les questions liées, entre autres, à l'AGR.

- **Au niveau tactique et opérationnel, la DGD est dotée, dans le cadre d'un plan spécifique à l'AGR, d'une Division du Renseignement et de l'Analyse de Risques (DRAR),** avec une Section consacrée à l'Analyse de Risques (SFFAR)¹, logée au sein de la Direction du Renseignement et de Lutte contre la Fraude (DRLF). Cette Division contribue, sur le plan statutaire au sein de la DRLF, à opérationnaliser la mise en œuvre de l'AGR, en échangeant étroitement des informations avec le CET et le Comité de sélectivité (organes actuels avec une dimension plus moins transverse), ainsi qu'avec les unités opérationnelles et les autres services techniques, à l'exemple de la Direction du Contrôle après Dédouanement (DCAD).
- **Au regard des résultats de la revue, il est suggestif d'articuler la construction d'une telle stratégie sur la base des orientations stratégiques suivantes :**
 1. **Mettre en place un Comité de pilotage de haut niveau de l'AGR.** Ce Comité de pilotage doit assurer la cohérence de la vision et des priorités de la DGD en matière d'AGR et leur adéquation avec les réalisations au niveau opérationnel. La stratégie de réappropriation des fonctions externalisées doit tenir compte de la mise en place de ce Comité en lien avec le Centre d'Expertise Technique visé pour porter cette réforme.
 2. **Adapter la structure institutionnelle et organisationnelle à l'AGR :** les orientations et priorités définies au niveau du Comité de pilotage doivent être déclinées au niveau des différentes Directions et Divisions en s'assurant, d'une part, d'éviter les répliquations et redondances, et d'autre part, que les Directions et Divisions aient les ressources requises pour atteindre les objectifs ainsi déterminés.
 3. **Réviser le cadre légal et réglementaire pour y intégrer les outils de l'AGR,** notamment en cohérence avec les traités et engagements régionaux/internationaux conclus par le Gouvernement du Mali en matière de de facilitation du commerce régional et international, de coopération et des réformes des douanes, et poursuivre l'élaboration ainsi que l'adoption des nouveaux textes réglementaires qui trouvent, d'une part leur ancrage juridique dans le nouveau

¹ La Division de Renseignement et d'Analyse de Risques (DRAR) est institutionnalisée par décret n°0517/PT-RM du 1er septembre 2022 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Générale des Douanes (Art. 45) qui prévoit son organisation et ses missions (Art. 46 et 47).



Code des douanes, et d'autre part, qui pourraient résulter du renforcement de ce cadre légal national.

4. **Renforcer la gestion des données et instituer l'analyse des données miroirs, matières premières de l'AGR**, de leur production à leur stockage, diffusion et exploitation : mettre en place une stratégie adaptée de gouvernance automatisée des données.
5. **Consolider le cadre de coopération tant au niveau national que régional et international**, en automatisant les outils de communication et d'échanges d'informations.
6. **Définir les ressources et sanctuariser les compétences spécifiques pérennes**, en particulier pour ce qui concerne les agents du CET, de la DRAR et de la DCAD.
7. **Communiquer sur les changements attendus et les nouvelles pratiques à adopter** pour une appropriation de l'AGR par l'ensemble des services et une adhésion de l'ensemble des agents, voire des opérateurs économiques via la plateforme d'échange « Forum Douane-Entreprises » existant pour encourager la conformité volontaire.

2 Contexte et justification

Les administrations des douanes ont des missions diverses et parfois contradictoires dans leur expression en matière de contrôle : missions de facilitation du commerce, de collecte des revenus et de sécurisation des échanges, des consommateurs et des territoires. L'analyse et la gestion des risques permet d'accompagner avantageusement les autorités douanières dans leurs arbitrages et dans l'optimisation de leur stratégie de contrôle.

La stratégie d'analyse et de gestion des risques est un document de référence de l'administration des douanes du Mali. Ce document offre un cadre d'orientation des objectifs stratégiques et opérationnels des activités d'analyse et de gestion des risques permettant le suivi et l'évaluation de l'efficacité des actions menées en matière d'analyse et de gestion des risques et la pertinence de la stratégie de contrôle. Le plan stratégique d'analyse et de gestion des risques est le reflet des besoins perçus et des moyens consentis par la hiérarchie et les agents opérationnels pour tirer profit des activités d'analyse et de gestion des risques afin d'atteindre les objectifs stratégiques résultant du plan stratégique DGD dans un contexte où le Mali souhaite consolider sa place au sein de la sous-région. Le pays figure, en effet, parmi les meilleurs élèves



en termes de réduction des coûts commerciaux, de facilitation des échanges et de mobilisation des ressources domestiques².

Le présent document de stratégie d'AGR résulte du diagnostic de l'AGR présenté en pièce jointe. Ce diagnostic dont il convient de rappeler certains points clés notamment aux *sections 3, 4 et 6* ci-après, a, entre autres, montré que l'AGR est institutionnalisée au sein de l'administration des douanes du Mali dans le cadre d'une architecture juridique consacrée par le nouveau Code des douanes du Mali, objet de la Loi n°2022-013 du 23 juin 2022 et du décret n°0517/PT-RM du 1er septembre 2022 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Générale des Douanes (DGD).

Ce document de référence garantit la transversalité et l'ancrage de l'AGR au sein des missions et objectifs de la DGD. Il permet de consolider l'institutionnalisation de l'AGR au-delà de l'existant actuellement en place au sein de la DGD au travers, d'une part de la Division du Renseignement et d'Analyse de Risque (DRAR) au sein de la Direction du Renseignement et de Lutte contre la Fraude (DRLF), et d'autre part, du Centre d'Expertise Technique (CET).

3 Principes de la gestion des risques

Conformément au Recueil de l'OMD sur la gestion des risques en matière douanière³ (2012), les administrations des douanes doivent fournir un effort pour parvenir à un équilibre raisonnable et équitable entre la nécessité de garantir le respect de la loi et de la réglementation et celle de parvenir à minimiser les entraves et les coûts susceptibles d'être supportés par les entreprises et les usagers.

Dans ce cadre, la DGD du Mali, comme chaque administration des douanes, devra déterminer sa propre politique de gestion des risques de manière qu'elle soit en phase avec ses *propres principes*⁴.

² Banque mondiale, Programme de Facilitation des Échanges en Afrique de l'Ouest-FEAO, Rapport diagnostique de la Stratégie d'Analyse et de Gestion des Risques de la Direction Générale des Douanes du Mali, Février 2023, p 9,10 et 11.

³ Sur la base de 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.

⁴ OMD, Recueil de l'OMD sur le renforcement des capacités, complétant le Recueil de l'OMD sur la Gestion des Risques, 2012, p 10.

FEAO

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



Sur la base du Recueil de l'OMD sur le renforcement des capacités, complétant le Recueil de l'OMD sur la Gestion des Risques, nous retenons les principes suivants à titre indicatif, susceptibles d'être réajusté par la DGD : ces principes devraient contribuer à établir une architecture de la gestion des risques, articulée autour d'une structure⁵ et d'un processus standard en **cinq (05) phases**, conformes au diagramme 1 ci-après proposé par l'OMD dont le cadre des normes SAFE identifie cinq (05) éléments clés à prendre en compte pour l'établissement d'une telle structure administrative de gestion de risques⁶ :

Page | 7

Diagramme 1 : Architecture de la gestion des risques

⁵ Une structure rigoureuse de la gestion des risques sur le plan organisationnel constitue l'une des conditions préalables à une approche de gestion du respect de la loi basée sur les risques (cf. Recueil de l'OMD sur la Gestion des Risques, 2012, V1, p 5.).

⁶ OMD, Recueil de l'OMD sur le renforcement des capacités, complétant le Recueil de l'OMD sur la Gestion des Risques, Op-cit.

7

FINANCÉ PAR



MIS EN ŒUVRE PAR



FEAO

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



PRINCIPES

- Contribuer à atteindre les objectifs et à améliorer les performances ;
- Etre adaptée et conforme au contexte et au rôle internes et externes de l'administration ;
- Devrait faire partie intégrante des processus organisationnels ;
- Devrait faire partie de tous les processus de prise de décision ;
- Etre systématique, structurée et opportune ;
- Tirer parti des meilleures informations disponibles ;
- Etre transparente et inclusive ;
- Etre dynamique, itérative et réactive au changement ;
- Faciliter une amélioration continue ; et
- Prendre en compte les facteurs humains et culturels en reconnaissant les compétences, les perceptions et les intentions des personnes internes et externes qui pourraient faciliter ou empêcher les autorités douanières d'atteindre leurs objectifs.

Page | 8

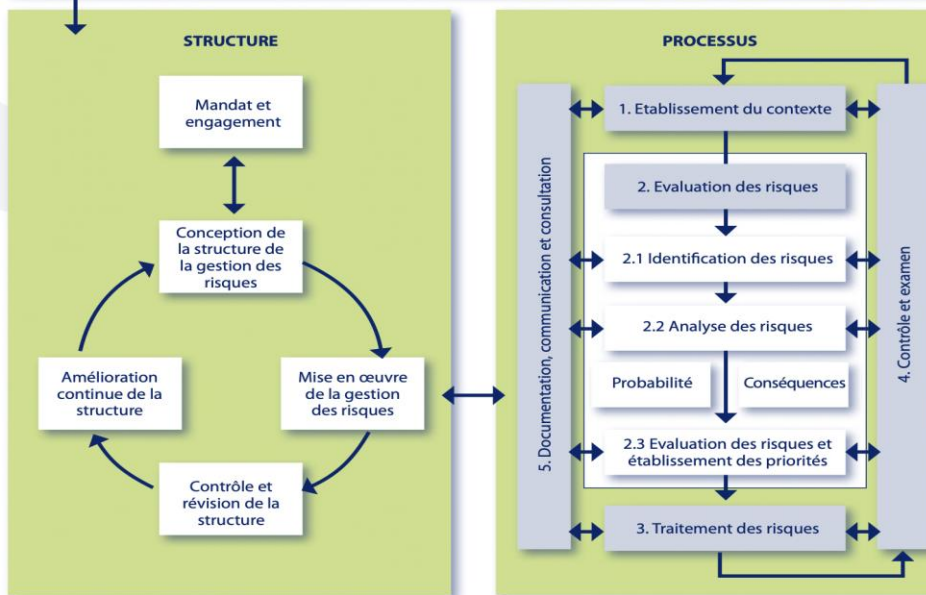


Diagramme 1 : Architecture de la gestion des risques
Source : Norme ISO 31000-2009, Management du risque - Principes et lignes directrice

FINANCÉ PAR



MIS EN ŒUVRE PAR





4 Objectifs stratégiques et approche méthodologique de la stratégie d'analyse et de gestion des risques

4.1 Objectifs stratégiques :

L'élaboration de la présente stratégie s'inscrit dans le cadre de deux objectifs stratégiques majeurs, à savoir, la DGD du Mali dispose :

- d'une stratégie d'AGR mise à jour pour être en ligne au plan stratégique de modernisation et aux bonnes pratiques, ainsi qu'aux standards régionaux et internationaux ;
- d'un cadre réglementaire et législatif moderne permettant la mise en œuvre de la nouvelle stratégie moderne d'AGR.

4.2 Approche méthodologique :

Une revue globale du rôle et de la place de l'AGR au service des missions de la DGD et de la vision des Autorités gouvernementale du Mali a été effectuée pour élaborer la stratégie d'analyse et de gestion des risques de l'administration des douanes. Dans ce processus, un diagnostic a été effectué sur l'ensemble des Directions et des ressources en place pour atteindre ces objectifs. Ce diagnostic a porté sur les trois (03) niveaux suivants regroupant les dimensions stratégique, institutionnelles et organisationnelles, législatives et réglementaires, de processus et de procédures, de ressources humaines et de formation, de coopération, d'échanges de renseignements et de communication, informatiques et d'automatisation :

- **Dispositions stratégique, institutionnelles et organisationnelles** : Direction Générale des Douanes (DGD), Direction des Recettes et des Statistiques (DRS), Centre d'Expertise Technique, Comité de Sélectivité (CS) ;
- **Mise en œuvre de la Gestion des Risques** : Direction du Renseignement et de la Lutte contre la Fraude (DRLF), Direction de la Réglementation, de la Facilitation et des Relations Internationales (DRFRI) ;
- **Fonctions support** : Direction de l'Administration et du Personnel (DAP), Centre de Formation et de Perfectionnement (CFP), Direction des Finances et de la Logistique (DFL), Direction des Systèmes d'Information (DSI), Direction du Contrôle après Dédouanement (DCAP), Bureau d'Audit et du Contrôle Interne (BACI), Bureau des Relations Publiques et de la Communication (BRPC).

FEAO

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



La revue a permis de mettre en évidence que l'AGR est actuellement une réalité au sein de la DGD à différents niveaux :

- **Stratégique** : L'analyse de risques figure parmi les outils au service du deuxième axe stratégique du Plan stratégique global⁷ 2020-2023 de la DGD, consacré à la Compétitivité Économique et à la Coopération.
- **Tactique et opérationnel** : Il existe plusieurs outils de production et d'exploitation de données ainsi qu'une application de sélectivité rendue dynamique en matière de gestion automatisée des risques, qui a été mise en production dans le cadre d'un projet interne mis en oeuvre par le Comité de sélectivité et soutenu par la Direction des Systèmes d'Information (DSI). L'AGR est au cœur de la Division du Renseignement et de l'Analyse de Risques (DRAR) au sein de laquelle il existe spécifiquement la Section Fichier Fraude et Analyse des Risques qui, entre autres, centralise toutes les données en matière contentieuse au sein de la DRLF. La DRAR contribue à opérationnaliser ainsi les échanges d'informations avec les autres Directions et Unités opérationnelles, le Comité de sélectivité, ainsi qu'avec le Centre d'Expertise Technique (CET)⁸ et les agences gouvernementales, régionales et internationales susceptibles d'être impliquées en matière d'AGR.

Le diagnostic a cependant mis en évidence que l'AGR doit aller à présent au-delà de la vision et « approche-projet » et être institutionnalisée autour d'une véritable stratégie holistique d'AGR au service des missions de la DGD. Des recommandations ont été formulées en un ensemble cohérent d'axes de développement visant à mettre en place une stratégie globale et holistique en matière d'analyse et de gestion des risques *douaniers* (cf.

⁷ Le plan stratégique global à moyen terme est un dispositif requis pour pouvoir articuler, en lien avec la stratégie d'AGR, la politique de la gestion des risques qui doit impliquer tous les fonctionnaires de l'administration des douanes dans le cadre de la vision globale des autorités. Une telle configuration répondrait aux orientations du cadre des normes SAFE qui recommande que la conception de la structure administrative de gestion des risques se fasse, entre autres, sur la base du plan stratégique global et des objectifs de l'administration.

⁸ Dans le cadre de la stratégie du Gouvernement du Mali de moderniser le commerce international, le Centre d'Expertise Technique (CET) a été institué au sein du Bureau Veritas, un partenaire privé recruté par le pays pour l'accompagner au titre de ce programme. Conformément au Plan Stratégique 2020-2023 de la DGD (premier axe 1.1.4) le processus d'internationalisation des missions de la DGD auxquelles se consacrent ce Bureau se matérialise avec l'institutionnalisation du CET dans l'architecture organisationnelle de la DGD par décret n°0517/PT-RM du 1^{er} septembre 2022 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Générale des Douanes.





Rapport diagnostique d'AGR ci-joint⁹). Ces recommandations portent en particulier sur les aspects suivants :

1) Le rôle transverse de l'AGR doit être pris en compte et renforcé, à la croisée des missions de la DGD.

- **Le rôle de l'AGR ne se limite pas à la facilitation du commerce et la mobilisation des recettes** mais doit être élargi et intégré dans le plan stratégique de la DGD aux objectifs en lien avec la mission de sécurité, de sûreté de la chaîne internationale logistique et de protection du public¹⁰ dans un contexte d'insécurité, consacrant le troisième axe de la DGD, tout en restant un outil au service de la facilitation et du civisme fiscal.
- **L'AGR implique par définition un approfondissement du suivi et une meilleure connaissance des opérateurs économiques** et usagers de la DGD déterminant pour le support à la facilitation du commerce, en cohérence avec les objectifs d'accompagnement des importateurs vers la conformité volontaire.

2) La stratégie de l'AGR doit prendre en compte l'internalisation structurée de cette fonction au sein de la DGD dans le cadre d'une synergie associant tant les acteurs internes qu'externes. La présente stratégie recommande les orientations stratégiques suivantes pour la mise en place d'une telle stratégie d'AGR :

- Mettre en place un Comité de pilotage de haut niveau de l'AGR.** Ce Comité de pilotage doit assurer la cohérence de la vision et des priorités de la DGD en matière d'AGR et leur adéquation avec les réalisations au niveau opérationnel. La stratégie de réappropriation des fonctions externalisées doit tenir compte de la mise en place de ce Comité en lien avec le Centre d'Expertise Technique visé ci-dessous pour porter cette réforme.
- Adapter la structure institutionnelle et organisationnelle à l'AGR :** les orientations et priorités définies au niveau du Comité de pilotage doivent être déclinées au niveau des différentes Directions et Divisions en s'assurant, d'une part, d'éviter les répliquations et redondances, et d'autre part, que les Directions et Divisions aient les ressources requises pour atteindre les objectifs ainsi déterminés.
- Réviser le cadre légal et réglementaire pour y intégrer les outils de l'AGR,** notamment en cohérence avec les traités et engagements

⁹ Ce rapport a fait l'objet d'amendements et de validation par la DGD du Mali, suivant le courriel du 1^{er} mars 2023 de cette administration. La version finale en pièce jointe a pris en compte ces amendements.

¹⁰ Cette prise en compte pourrait se matérialiser, entre autres, par la création de cellules de ciblage exploitant les manifestes dans le cadre de la lutte contre le terrorisme et les produits illicites comme les armes et les stupéfiants.

FEAO

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



régionaux/internationaux conclus par le Gouvernement du Mali en matière de de facilitation du commerce régional et international, de coopération et de réformes des douanes, et poursuivre l'élaboration ainsi que l'adoption des nouveaux textes réglementaires qui trouvent, d'une part leur ancrage juridique dans le nouveau Code des douanes, et d'autre part, qui pourraient résulter du renforcement du cadre légal et réglementaire national.

- d. **Renforcer la gestion des données et instituer l'analyse des données miroirs, matières premières de l'AGR**, de leur production à leur stockage, diffusion et exploitation : mettre en place une stratégie adaptée de gouvernance automatisées des données.
- e. **Consolider le cadre de coopération tant au niveau national, régional qu'international**, en automatisant notamment les outils de communication et d'échanges d'informations.
- f. **Définir les ressources et sanctuariser les compétences spécifiques pérennes**, en particulier pour ce qui concerne les agents du CET, de la DRAR et de la DCAD.
- g. **Communiquer sur les changements attendus et les nouvelles pratiques à adopter** pour une appropriation de l'AGR par l'ensemble des services et une adhésion de l'ensemble des agents, voire des opérateurs économiques via la plateforme d'échange « Forum Douane-Entreprises » existante pour encourager la conformité volontaire

FINANCÉ PAR



MIS EN ŒUVRE PAR





5 Stratégie de l'Analyse et de la Gestion des Risques de la DGD

5.1 Portée et application de la stratégie d'Analyse et de Gestion des Risques

La présente stratégie d'AGR couvre et s'applique aux aspects suivants :

- les risques en matière **douanière** ;
- une gestion du **respect de la loi basée** sur les risques visant à faire la distinction entre les échanges licites, les envois à faibles risques ou à hauts risques et les échanges illicites, à travers la détermination et le contrôle des **mouvements de produits (importés ou exportés, y compris en transit)** à haut risque au moyen de **critères de risques définis**;
- **aux domaines prioritaires** soumis à des contrôles renforcés pendant une période déterminée ;
- l'**échange intensif et systématique** d'informations **relatives aux risques** entre les autorités douanières et les autres agences (gouvernementales) internes et externes au moyen du système de gestion des risques douaniers ;
- l'**analyse et la gestion des risques pour la sécurité et la sûreté** effectuée sur base des informations préalables fournies par les opérateurs par voie **électronique** à la douane au sujet de produits à destination ou en provenance du pays concerné **afin de faire face plus spécifiquement aux risques en matière de sécurité et de sûreté** ;
- l'**analyse et la gestion des risques pour sécuriser et consolider la mobilisation des recettes fiscales et douanières** ; et
- la **contribution des opérateurs économiques agréés (OEA)** dans le cadre d'un partenariat entre les douanes et les opérateurs commerciaux en vue de sécuriser et de faciliter le commerce légitime.

5.2 La nécessité de poursuivre et de rendre opérationnel le processus d'internalisation des missions de la DGD dans le cadre d'un Plan stratégique global aligné aux objectifs d'AGR :

La DGD est dans une démarche matérialisant sa volonté de s'approprier, dans son intégralité, de l'AGR.

- **Cette démarche est en conformité avec le premier Axe (1.1.4) du Plan stratégique de la DGD** consacrant la *mise en place des mécanismes pour une meilleure réapparition des fonctions externalisées de la douane*. Le contrat du Bureau Veritas prendrait terme à fin décembre 2022. A cette échéance, il devrait être réalisé un transfert de compétence au profit de l'administration des douanes. Pour y parvenir, la DGD a pris des dispositions pour **internaliser les fonctions du CET, en matière notamment de l'évaluation en douane et de l'AGR.**



- **Le rattachement direct du CET au DGD tel que prévu par décret n°0517/PT-RM du 1er septembre 2022 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Générale des Douanes (art. 5 et 9), est un facteur positif pour :**
 - concrétiser l'internalisation de ces fonctions en matière notamment de l'évaluation en douane et de l'AGR au sein de ce Centre ;
 - conférer à la DGD une autorité et une souveraineté requises pour une meilleure coordination de sa politique stratégique transverse en ce qui concerne toutes les questions liées notamment à l'AGR.
- **Pour vite opérationnaliser ce dispositif, il est suggestif de prévoir l'organisation, l'attribution et le fonctionnement du CET par arrêté du Ministre en charge des douanes** (au lieu d'un décret dont la procédure paraît plus longue), en déclinaison du décret susmentionné l'ayant déjà institué.

5.3 L'alignement aux standards régionaux et internationaux en matière d'AGR :

Les activités stratégiques incluent l'élaboration et l'opérationnalisation de la stratégie d'analyse et de gestion des risques en appui à l'alignement aux standards internationaux de l'OMD/OMC et régionaux de la CEDEAO et en appui aux diverses politiques de l'administration en matière de lutte contre la fraude, de facilitation des échanges transfrontaliers et d'amélioration de l'écosystème du commerce international au Mali. L'évolution du contexte des échanges internationaux, de la situation sécuritaire et des missions de la douane dans le cadre du concept de la Douane au 21ème siècle de l'OMD incitent à une valorisation des outils d'analyse et de gestion des risques pour répondre aux objectifs stratégiques de l'administration.

Le Mali est engagé règlementairement vers l'AGR par plusieurs traités et accords régionaux et internationaux :

- **L'Accord sur la Facilitation des Echanges** de l'OMC (AFE), ratifié par le Gouvernement du Mali le 20 janvier 2016, fait explicitement référence au recours à l'analyse des risques (art. 7.4.1 de l'AFE pour la gestion des risques) ;
- La **Convention de Kyoto Révisée** à laquelle le Mali a adhéré en mai 2010 (quatre ans après son entrée en vigueur) qui mentionne le rôle de l'AGR dans son *chapitre 6 (normes 6.3 et 6.4 notamment)* ;
- **L'Accord sur la Zone Continentale de Libre Echange (ZLECAf) Africaine** que le Mali a ratifié en février 2019.
- **Le Code des Douanes Communautaire de la CEDEAO dont L'Acte additionnel A/SA.2/12/17 portant adoption du Code des Douanes Communautaire de la CEDEAO** contient plusieurs dispositions en lien direct avec l'AGR (articles 64 et 65) et l'échange et le traitement des données (articles 33 et 34, 97 et 100-3).
- **L'Acte additionnel A/SA.6/12/18 du 22 décembre 2018 relatif à l'Assistance mutuelle et à la coopération** entre les administrations douanières des États membres de la



CEDEAO et à la collaboration entre celles-ci et la Commission en matière de douane fixe également (1) le cadre d'échange d'informations, (2) de coopération et d'assistance mutuelle dans le contexte de la lutte contre la fraude et (3) pour l'élaboration et l'analyse des statistiques sur le commerce transfrontalier.

- **L'Acte additionnel A/SA.6/12/18 du 22 décembre 2018** fixe également le rôle des attachés douaniers en poste à l'étranger, dont le Mali¹¹ ne dispose pas encore réellement aujourd'hui au sens de ce dispositif.
- **Ces dispositions sont d'application directe**, car elles relèvent de conventions internationales ratifiées et de règlements communautaires-CEDEAO. Toutefois, la transposition de ces dispositions est possible, pour une meilleure visibilité, vulgarisation et application.
- **Au niveau national, le Gouvernement du Mali a récemment adopté un nouveau cadre législatif au titre de la Loi n°2022-013 du 23 juin 2022 portant code des douanes de la République du Mali.** Néanmoins, certaines dispositions réglementaires internationales et communautaires ci-dessus évoquées ne sont pas encore transposées dans cette nouvelle législation (cf. *Section 4.3 du Rapport diagnostique de la stratégie d'AGR en pièce jointe*). Cette transposition est encore possible dans le cadre d'une Loi de Finance comme l'ont déjà fait certains pays de la sous-région à l'exemple du Bénin, pour une meilleure visibilité, vulgarisation et application, car ces dispositions doivent constituer les bases juridiques de la mise en œuvre de la politique de l'AGR.

6 Architecture du Plan stratégique d'Analyse et de Gestion des Risques

6.1 Vision :

¹¹ Le Mali pourrait prendre en compte la mission des attachés douaniers via les représentations étrangères au sein des ports maritimes où il est (sera) présent pour fournir les renseignements et l'information susceptibles d'alimenter l'AGR.

15



La stratégie d'AGR s'inscrit dans la vision de la DGD d'être une administration douanière moderne, à l'avant-garde des standards régionaux et internationaux, capable d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du Mali.

6.2 Mission :

Contribuer aux objectifs de la DGD en matière de facilitation du commerce licite, de mobilisation de recettes fiscales et douanières, de lutte contre le commerce illicite et d'assurer la sécurité et la sûreté des consommateurs et du territoire.

6.3 Objectifs/Orientations stratégiques :

Objectif stratégique 1 : Consolider l'institutionnalisation de l'AGR au sein de la DGD

- ✓ Objectif spécifique 1- La DGD dispose d'une stratégie formelle d'AGR
 - *Activité : Adopter et valider la stratégie d'AGR.*
- ✓ Objectif spécifique 2- La stratégie d'AGR est gérée par un Comité de pilotage dédié
 - *Activité 1 : Mettre en place un Comité de Pilotage (voir la section 6.1 sur le cadre de gouvernance)*
 - *Activité 2 : Organiser les réunions trimestrielles régulières*

Les indicateurs clés de performance de l'objectif stratégique 1 :

1. *Instruction Cadre ou Note de service/Décision portant mise en œuvre de la Stratégie d'AGR élaborée et disponible ;*
2. *Instruction cadre ou Note Service/Décision portant création et affectation du Comité de pilotage dédié à la stratégie d'AGR mis en place et fonctionnel ;*
3. *Nombre de compte rendus de réunions du Comité de pilotage élaborés et disponibles.*

Objectif stratégique 2 : Adapter la structure organisationnelle de la DGD à l'AGR (Décliner la stratégie d'AGR au niveau des principales Directions et unités opérationnelles)

- ✓ Objectif spécifique 1 : Les plans opérationnels des unités opérationnelles intègrent les objectifs de la stratégie d'AGR
 - *Activité : Réaliser divers diagnostics opérationnels auprès des unités opérationnelles afin de s'assurer de leur cohérence avec les objectifs globaux en matière d'AGR :*
 - AGR et contrôle en première ligne ;
 - AGR et contrôle après dédouanement ;
 - AGR et contrôle de la valeur ;
 - AGR et facilitation ;
 - ...



✓ Objectif spécifique 2 - Les plans opérationnels des unités de fonctions support sont alignés aux objectifs de la stratégie d'AGR

- *Activité : Intégrer les fonctions supports afin de s'assurer qu'elles sont également alignées avec les objectifs stratégiques liés à l'AGR*

- La Direction des Ressources Humaines (DRH) et de la Direction de l'Administration du personnel (DAP) ;
- Le Bureau des Relations Publiques et de la communication (BRPC) ;
- La DSI ;
- Etc.

Page | 17

Les indicateurs clés de performance de l'objectif stratégique 2 :

1. Plan opérationnel de la DGD intègre les objectifs de la stratégie d'AGR et
2. Nombre de plans opérationnels des directions de la DGD intégrant les objectifs de la stratégie d'AGR ;
3. Nombre de plans opérationnels des unités de fonctions support intégrant les objectifs de la stratégie d'AGR.

Objectif stratégique 3 : Renforcer le cadre légal/réglementaire pour y intégrer les outils de l'AGR (inclure les outils légaux et réglementaires en lien avec la stratégie d'AGR à tous les niveaux)

✓ Objectif spécifique 1 : Le cadre légal/réglementaire est adapté et renforcé

- *Activité 1 : Inclure explicitement l'AGR dans les pratiques de la DGD à deux (02) niveaux :*

- Institutionnaliser, au niveau réglementaire, l'analyse et la gestion des risques, pour les aspects qui ne figurent pas dans le Code National des Douanes (CND).
- Définir, dans un cadre réglementaire, les pratiques en matière de collecte et d'exploitation des données.

- *Activité 2 : Mettre à jour le cadre réglementaire en matière d'AGR en cohérence avec les engagements internationaux du Gouvernement du Mali : transposition des textes régionaux et internationaux*

- L'Acte Additionnel A/SA.2/12/17 du 16 décembre 2017 portant adoption du Code des Douanes Communautaire de la CEDEAO (CDC) : *les dispositions clés des articles du CDC ont été transposées dans le CDN au travers les articles 42 (en correspondance partielle avec les articles 64 et 65 du CDC) et 44, 45 et 46 (qui correspondent partiellement aux articles 33 et 34 du CDC)*. L'application de ces dispositions doit être clarifiée et rendue exhaustive dans le cadre d'une Loi de Finances ou des textes réglementaires complémentaires d'application (Arrêtés ou Décisions) du Code National des Douanes (CND).

17



- Institutionnaliser et mettre en pratique les éléments de la Convention de Kyoto Révisée (CKR) dont les normes 6.3 et 6.4 qui ont trait au rôle de l'AGR ;
- L'Accord de l'OMC sur la Facilitation des Echanges (AFE) faisant directement référence au recours à l'analyse de risque (art. 7.4.1 de l'AFE pour la gestion des risques).

Page | 18

✓ Objectif spécifique 2 : Une stratégie de recouvrement et une politique de sanctions différenciées sont mises en place

- *Activité : Définir une politique de sanctions/incitations différenciée selon la segmentation des opérateurs et de leur attitude à la conformité, ce qui inclut :*
 - Définir une stratégie de recouvrement qui répondra aux besoins exprimés par les agents en charge du contrôle après dédouanement.
 - Mettre en place une politique de sanction/dissuasion/incitation. Il importe d'appliquer une politique de sanctions différenciées en prévoyant notamment des sanctions plus lourdes pour les acteurs (à l'exemple des OEA) bénéficiant des facilités mais qui ne les respectent pas, et de veiller à distinguer l'accompagnement des opérateurs visant à la conformité des opérateurs indisciplinés cherchant les opportunités de fraude et de contournement du Code National des Douanes.

Les indicateurs clés de performance de l'objectif stratégique 3 :

1. *Nombre de dispositions et d'outils légaux et réglementaires relatifs à l'AGR intégrés dans le cadre légal et réglementaire de la douane ;*
2. *Instruction Cadre ou Note de Service/Décision portant mise en œuvre de la Stratégie de recouvrement et politique de sanction différenciées, élaborées et mises en œuvre.*
3. *Sanctions différenciées prises en compte dans le CND (plus lourdes pour les acteurs à l'exemple des OEA bénéficiant des facilités mais qui ne les respectent pas, par exemple).*

Objectif stratégique 4 : Consolider le cadre de coopération tant au niveau national que régional/international

- ✓ Objectif spécifique 1 : Le cadre légal/réglementaire en matière de coopération est renforcé
- *Activité : Mettre à jour le CND et le cadre réglementaire au regard des standards régionaux relatifs à la coopération notamment en lien avec l'Acte Additionnel a/sa.6/12/18 du 22 décembre 2018, relatif à l'Assistance mutuelle et à la coopération entre les administrations douanières des États membres de la CEDEAO et à la collaboration entre celles-ci et la Commission en matière de douane, dans le cadre du déploiement des attachés douaniers (article 4 de l'Acte additionnel).*

FEAO

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



✓ Objectif spécifique 2 : Les sources d'information et de renseignements douaniers (et autres) pour alimenter la politique d'AGR sont élargies

- **Activité : Étendre le cadre de coopération et instituer/renforcer l'échange automatique d'information afin d'améliorer l'approvisionnement de la DGD en renseignements douaniers.**
 - Au niveau national :
 - Échanges automatiques d'informations et de bonnes pratiques avec les impôts et autres agences nationales dont la Direction du Transport, la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières du Mali (CENTIF) ; le Conseil Malien des Chargeurs ; la Direction Générale du Commerce, de la Consommation et de la Concurrence, etc.
 - Au niveau régional et international :
 - Renforcer le cadre d'échanges d'informations et de renseignements avec les autres administrations dans le cadre d'accords de coopération et d'AAMI (assistance administrative mutuelle internationale), en formalisant de nouveaux accords de coopération notamment avec des pays comme le Bénin, le Niger, le Ghana et le Togo, avec lesquels les liens commerciaux impliquant des échanges de données, sont de plus importants au sein de la région ;
 - Prise en compte de la mission des postes d'attachés douaniers dans les Représentations étrangères au sein des ports maritimes permettant de fournir des renseignements et de l'information susceptibles d'alimenter l'AGR.
 - Prise en compte du projet de l'OMD sur le Système de Ciblage de Fret (SCF)¹² en cours dans certains pays de la région (Bénin, Côte d'Ivoire) pour élaborer et mettre en œuvre un accord régional d'échange d'information sur la base de ce système.
 - Améliorer l'exploitation des instruments de communication et de traitement de données internationaux (nCEN, I-24/7, etc.) (cf. paragraphe 3.2.7 du rapport diagnostique de l'AGR ci-joint).

¹² Le Système de Ciblage de Fret (SCF) est un outil électronique d'évaluation des risques liés au fret conteneurisé et au fret aérien, développé par l'OMD. Il permet aux administrations douanières de recevoir des données issues de manifestes de chargement / connaissements / lettres de transport aérien et d'appliquer systématiquement des profils de risques afin d'identifier des envois susceptibles de présenter des risques élevés. A cette date, ce système est en cours ou mis en application dans une vingtaine de pays très différents les uns des autres en termes de superficie, de niveau de développement économique et de volumes de marchandises transportées, à travers le monde. En Afrique, il est mis en application au Kenya, à l'Île Maurice et aux Seychelles, et en cours en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Djibouti et au Bénin.





Les indicateurs clés de performance de l'objectif stratégique 4 :

1. Prise en compte notamment de l'article 4 de l'Acte additionnel du 22 décembre 2018 relatif à la coopération sus-citée dans une LF et/ou Instruction Cadre ou Note de Service ;
2. Nombre de cadres de coopération signés opérationnalisés au niveau national, régional et international;
3. Nombre d'agences nationales/régionales/internationales avec lesquelles un échange automatique d'informations/renseignements est établi.

Objectif stratégique 5 : Renforcer la gestion des données, matière première de l'AGR

- ✓ Objectif spécifique 1- Une stratégie de gouvernance et d'automatisation des données au sein de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) est mise en place :
 - **Activité 1 : Définir un Plan directeur informatique durable en matière d'AGR qui prévoit un axe prioritaire sur la gestion des données** (en y intégrant une stratégie de gouvernance des données) au travers d'une part de la définition d'une politique globale au niveau de la DGD, et d'autre part de la mise en place d'un entrepôt de données à venir.
 - **Activité 2 : Décliner une stratégie de gouvernance de données garante de la qualité, exactitude, intégrité, cohérence, fiabilité, sécurité, accessibilité des données.**
 - **Activité 3 : Doter l'équipe en charge de la gouvernance des données de ressources dédiées à la gestion des données afin d'en garantir l'intégrité et la fiabilité.**
 - **Activité 4 : Acquérir les compétences transversales nécessaires pour garantir que la DGD dispose de données de haute qualité, tant au niveau des compétences informatiques que statistiques ou douanières.**
- ✓ Objectif spécifique 2- L'Analyse fonctionnelle et les diagnostics opérationnels de l'informatisation des processus sont établis
 - **Activité : Réaliser une série de diagnostics opérationnels sur les applications en place, avec l'analyse fonctionnelle et la revue de l'informatisation des processus comme point de départ à la mise en place de la stratégie de gouvernance des données, au-delà des aspects techniques (infrastructures ...).**
- ✓ Objectif spécifique 3- La fonction analyse des données de la DRAR, point d'entrée pour les analyses de données douanières à des fins d'AGR, est sanctuarisée
 - **Activité : sanctuariser la fonction analyse des données de la DRAR.**

Les indicateurs clés de performance de l'objectif stratégique 5 :

1. Document du Plan directeur informatique en matière d'AGR (qui prévoit un axe prioritaire sur la gestion des données) mis en place et disponible.
2. Document de stratégie de gouvernance de données décliné, mis en place et disponible.

20



3. Document d'analyse fonctionnelle et de diagnostics des applications en place opérationnels élaboré et disponible.
4. Instruction cadre sur l'analyse de données élaborée et disponible.

Objectif stratégique 6 : Définir les ressources humaines et sanctuariser des compétences spécifiques pérennes : recruter, former et affecter les agents dans un esprit de spécialisation, de profils de carrières et mettre en place un système de motivation.

- ✓ Objectif spécifique 1 : la spécificité des profils à double compétence au cœur de l'AGR : données/douane ; enquêtes/douane, est reconnue comme une nécessité
 - *Activité : Faciliter l'acquisition de compétences clés de la DGD pour l'AGR dont le degré de spécialisation requis est rendu impossible par les réaffectations régulières du personnel, en prenant en compte la double compétence des analystes de données et celle des enquêtes sectorielles, ainsi que le renforcement des unités en charge des enquêtes et du contrôle après dédouanement qui est fondamental pour la réforme des pratiques en matière d'AGR et de contrôle douanier.*
- ✓ Objectif spécifique 2 : des plans de carrière et systèmes incitatifs en faveur de la valorisation des profils spécifiques sont établis
 - *Activité : Définir des profils de carrière et systèmes incitatifs pour attirer les meilleurs et les conserver :*
 - Fournir des plans de carrière permettant d'atteindre la spécialisation des agents nécessaires, qu'il s'agisse des agents de la DRAR, du CET ou des agents en charge des contrôles après dédouanement.
 - Fournir des incitations visant à préserver ses atouts et à atteindre ses objectifs propres.

Les indicateurs clés de performance de l'objectif stratégique 6 :

1. Document de formalisation de la gestion des profils à double compétence élaboré et disponible.
2. Nombre de dispositions prises pour sanctuariser les compétences spécifiques pérennes.
3. Plans de carrières et systèmes incitatifs mis en place pour les profils spécifiques.

Objectif stratégique 7 : Favoriser l'adhésion des acteurs et piloter le changement des pratiques

- ✓ Objectif spécifique 1- Un Plan de communication interne accompagne la culture du changement au sein de la DGD



- *Activité : Diffuser la culture du changement propre à la mise en place d'une stratégie globale d'AGR et communiquer sur les nouvelles pratiques à adopter :*
 - Favoriser l'adhésion et l'appropriation ;
 - Promouvoir l'adoption de nouvelles pratiques ;
 - Communiquer et accompagner.
- ✓ *Objectif spécifique 2- Un Plan de communication externe accompagne les usagers*
 - *Activité : Garantir l'application consistante des objectifs stratégiques en matière de facilitation avec leur exécution par les services opérationnels.*
 - Communiquer les objectifs aux usagers ;
 - Favoriser l'adhésion (facilitation...) ;
 - Communiquer et accompagner.

Les indicateurs clés de performance de l'objectif stratégique 7 :

1. *Plan de communication interne sur la stratégie d'Analyse et de Gestion de Risques élaboré et mis en œuvre ;*
2. *Plan de communication externe sur la stratégie d'Analyse et de Gestion de Risques élaboré et mis en œuvre ;*
3. *Nombre d'actions de communication internes et externes sur la stratégie d'AGR mises en œuvre.*

Le tableau 1 (cf. après la section 6 : Gouvernance du plan stratégique d'AGR) résume les orientations stratégiques ci- qui résultent de l'architecture du plan stratégique d'AGR.

6.4 Résultats attendus :

Globalement, en termes de résultats espérés, l'approbation de la présente stratégie incluant le plan stratégique et la mise en œuvre des différentes activités énumérées conduiront notamment à :

- l'optimisation de la mobilisation des recettes fiscales et douanières, et contribution à la sécurité et à la sûreté publiques, tout en facilitant le commerce international licite ;
- la mise à jour du cadre législatif et réglementaire et la garantie d'une meilleure coordination institutionnelle en matière d'AGR : un cadre législatif et réglementaire solide et cohérent pour une mise en œuvre effective et l'application de l'AGR ;



- le renforcement du cadre organisationnel et managérial spécifique à l'AGR, ainsi que des autres structures organisationnelles en lien avec l'AGR, et l'instauration, entre autres, d'une mise en réseau avec les services disposés sur les différents vecteurs (terrestre, aérien, etc.), ainsi qu'une coopération profitable avec les agences et structures extérieures à la DGD pour une meilleure gouvernance (échange, traitement et gestion) des données ;
- la définition des indicateurs stratégiques de performance aboutissant à l'évaluer et à la révision, le cas échéant, régulière des orientations et des axes de mise en œuvre opérationnelle de l'AGR ;
- l'amélioration de la capacité de prévision des risques à venir ;
- le soutien aux autres fonctions telles que le renseignement, la sélectivité, le contrôle (avant, pendant et après dédouanement), en aidant, entre autres, à la mise en place d'une nouvelle approche au contrôle et à l'exploitation d'instruments adaptés, en lien avec les résultats du diagnostic et d'analyse comparative par rapport aux standards et bonnes pratiques internationales en matière d'AGR;
- la garantie d'une conformité volontaire (orientation active des entreprises vers un respect volontaire de la loi) dans le cadre de la gestion du respect des lois et règlements, basée sur les risques et l'assurance d'une excellente collaboration avec les acteurs du secteurs privé.

la sensibilisation du Management et du staff opérationnel aux notions de bonne gouvernance, d'audit interne systémique et de conformité volontaire à travers une gestion clients des usagers.

7 Gouvernance du plan stratégique d'Analyse et de Gestion des Risques

7.1 Création d'un Comité de pilotage pour la mise en place et le suivi de la stratégie d'AGR à la DGD :

- **Le Comité de pilotage (COPIL), par nature transversale, est dirigé par le DGD.** Dans un contexte d'appropriation des fonctions de la DGD, initialement externalisées, sa construction doit tenir compte notamment de la mise en place du **CET** qui comprendrait dans son organisation et sa structure un certain nombre d'expertises d'ordre technique et opérationnel (analyse de risques, opérations de scanning, évaluation et audit, système informatique, etc.), et où le CET semble jouer également un rôle transversal à l'instar du Comité de sélectivité.



- **Au niveau institutionnel et organisationnel**¹³, le Président du COPIL (DGD) pourrait être assisté, dans cette configuration, par deux Vice-Présidents (le Directeur du CET et le DRLF), avec un appui technique assuré par le Comité de sélectivité.
- **Le Comité de pilotage de l'analyse et de la gestion des risques douaniers est en charge de l'élaboration, de la définition et du suivi de la stratégie globale en matière d'analyse et de gestion des risques et des contrôles douaniers**, incluant les objectifs et priorités en matière de ciblage et de sélectivité. Il s'appuie sur l'évaluation des irrégularités constatées, sur l'analyse des schémas de fraude observés et des rapports des différentes activités afférentes à la gestion et à l'analyse de risques (transmis notamment par la DRAR). Sa mission vise ainsi à :
 - Définir les priorités en matière de l'ensemble des contrôles en fonction de la stratégie de la DGD ;
 - Revoir l'adéquation entre les objectifs et les ressources ;
 - Éviter le fonctionnement en silo des Directions et la réplification des efforts.
- **Le Comité de pilotage est garant de l'engagement collectif et de la pleine coopération entre les services : appropriation et adhésion**. Le Comité est en particulier le garant du soutien pour la promotion de la sélectivité basée sur la gestion automatisée des risques afin d'encourager l'adhésion, l'appropriation et les changements de comportements que cela implique de la part des opérationnels.
- **Alimentation du Comité de pilotage en données douanières** :
 - Par la DRAR et le DSI en statistiques sur les actions opérationnelles ;
 - Par la DRS pour les indicateurs de performance.

7.2 Rôle majeur de la Direction du Renseignement et de la Lutte contre la fraude (DRLF) et du Centre d'Expertise Technique (CET) :

- La DRLF est le bras armé du Comité de pilotage au travers notamment de la Division du renseignement et d'Analyse de Risque (DRAR), en charge des analyses de données et du suivi des opérations de dédouanement, de sélectivité et de contrôle douanier.
- Le DRLF et le CET sont les deux adjoints du Comité de pilotage de l'AGR.

7.3 L'appui déterminant de la Direction des Recettes et des Statistiques (DRS) :

Cette Direction agit en tant qu'unité centrale de coordination et de gestion des activités transversales, définition et suivi des indicateurs de performance.

¹³ L'encadré 1 établi dans le Rapport diagnostique d'AGR sus-évoqué présente un support définissant les rôles, compositions et fonctionnement d'un tel Comité.

FEAO

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



FINANCÉ PAR



MIS EN ŒUVRE PAR





Tableau 1 : Architecture du Plan stratégique d'AGR : Orientations stratégiques

OBJECTIF STRATEGIQUE	OBJECTIFS SPECIFIQUES	ACTIVITÉS/AGENDA DE MISE EN OEUVRE*	INDICATEURS DE PERFORMANCE
1- Consolider l'institutionnalisation de l'AGR au sein de la DGD	1.1- La DGD dispose d'une stratégie formelle d'AGR	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.1- Adopter et valider un plan spécifique à l'AGR/ Q3-2023 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.2.1- Instruction Cadre ou NDS portant mise en œuvre de la Stratégie d'AGR élaborée et disponible
	1.2- La stratégie d'AGR est gérée par un Comité de pilotage dédié	<ul style="list-style-type: none"> 1.2.1- Mettre en place un Comité de Pilotage-COPI/ Q2-2023 1.2.2- Organiser les réunions trimestrielles régulières/ Permanent dès mise en place du COPI 	<ul style="list-style-type: none"> 1.2.1.1- Instruction cadre ou NDS portant création et affectation du Comité de pilotage-AGR mis en place et fonctionnel ; 1.2.2.1- Nombre de CR de réunions du Comité de pilotage élaborés et disponibles
2- Décliner la stratégie d'AGR aux principales Directions et unités opérationnelles	2.1 Les plans opérationnels des unités opérationnelles intègrent les objectifs de la stratégie d'AGR	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1- Réaliser divers diagnostics opérationnels auprès des unités opérationnelles afin de s'assurer de leur cohérence avec les objectifs globaux en matière d'AGR /Q2-Q3Q-2023/2024 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1.1- Plan opérationnel de la DGD intègre les objectifs de la stratégie d'AGR ; 2.1.1.2- Nombre de plans opérationnels des directions de la DGD intégrant les objectifs de la stratégie d'AGR
	2.2- Les plans opérationnels des unités de fonctions supports sont alignés aux objectifs de la stratégie d'AGR	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1- Intégrer les fonctions supports afin de s'assurer qu'elles sont également alignées avec les objectifs stratégiques liés à l'AGR / Q2-Q3-2023/2024 	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1.1- Nombre de plans opérationnels des unités de fonctions supports intégrant les objectifs de la stratégie d'AGR.

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto



3- Renforcer le cadre légal/réglementaire pour y intégrer les outils légaux et réglementaires en lien avec la stratégie d'AGR	<p>3.1- Le cadre légal/réglementaire est renforcé</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3.1.1- Inclure explicitement l'AGR dans les pratiques de la DGD /Q4-2023/2024 3.1.2- Mettre à jour le cadre réglementaire en matière d'AGR en cohérence avec les engagements internationaux du Mali : transposition des dispositions des textes régionaux et internationaux non encore transposés/Q4-2023/2024 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1.1&2.1- Nombre de dispositions et d'outils légaux et réglementaires relatifs à l'AGR intégrés dans le cadre légal et réglementaire de la douane
	<p>3.2- Une stratégie de recouvrement et une politique de sanctions différenciées sont en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3.2.1- Définir une politique de sanctions/incitations différenciée selon la segmentation des opérateurs et de leur attitude à la conformité/ Q4-2023/2024 	<ul style="list-style-type: none"> 3.2.1.1- Instruction Cadre ou Note de Service portant mise en œuvre de la Stratégie de recouvrement et politique de sanction différenciées, élaborées et mises en œuvre ; 3.2.1.2- Sanctions différenciées prises en compte dans le CND (plus lourdes pour les acteurs, à l'exemple des OEA bénéficiant des facilités mais qui ne les respectent pas)
4- Consolider le cadre de coopération tant au niveau national que régional/international	<p>4.1- Le cadre légal/réglementaire en matière de coopération est renforcé</p>	<ul style="list-style-type: none"> 4.1.1- Mettre à jour le CND et le cadre réglementaire au regard des standards régionaux relatifs à la coopération notamment en lien avec l'Acte Additionnel a/sa.6/12/18 du 22 décembre 2018, relatif à l'Assistance mutuelle.../Q4-2023/2024. 	<ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.1- LF et/ou Instruction Cadre prenant notamment en compte l'article 4 de l'Acte additionnel du 22 décembre 2018 relatif à la coopération citée ci-contre.
	<p>4.2- Les sources d'information et de renseignements douaniers (et autres) pour alimenter la politique d'AGR sont élargies</p>	<ul style="list-style-type: none"> 4.2.1- Étendre le cadre de coopération et instituer/renforcer l'échange automatique d'information afin d'améliorer l'approvisionnement de la DGD en renseignements douaniers : Q4-2023/2024/2025 	<ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.1- LF et/ou Instruction Cadre ou NDS prenant en compte l'art. 4 de l'Acte additionnel du 22 décembre 2018 relatif à la coopération... 4.2.1.2- Nombre de cadres de coopération signés opérationnalisés au niveau national, régional et international. 4.2.1.3- Nombre d'agences nationales/régionales/internationales avec lesquelles un échange automatique d'infos/renseignements est établi.

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto



5- Renforcer la gestion des données, matière première de l'AGR

<p>5.1- Une stratégie de gouvernance et d'automatisation des données au sein de la DSI est mise en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> 5.1.1- Définir un Plan directeur informatique durable en matière d'AGR qui prévoit un axe prioritaire sur la gestion des données/ Q2-2023 5.1.2- Décliner une stratégie de gouvernance de données garante de la qualité, exactitude, intégrité, cohérence, fiabilité, sécurité, accessibilité des données/ Q3-Q4-2023 5.1.3 Doter l'équipe en charge de la gouvernance des données de ressources dédiées à la gestion des données afin d'en garantir l'intégrité et la fiabilité/ Q1-Q2-Q3-2024 5.1.4- Acquérir les compétences transversales nécessaires pour garantir que la DGD dispose de données de haute qualité, tant au niveau des compétences informatiques que statistiques ou douanières/ Q2-Q3-Q4-2024 	<p>5.1.1.1- Doc. du Plan directeur informatique en matière d'AGR (qui prévoit un axe prioritaire sur la gestion des données) mis en place et disponible.</p> <p>5.1.2&3&4.1- Doc. de stratégie de gouvernance de données décliné, mis en place et disponible</p>
<p>5.2- L'Analyse fonctionnelle et les diagnostics opérationnels de l'informatisation des processus sont établis</p>	<ul style="list-style-type: none"> 5.2.1- Réaliser une série de diagnostics opérationnels sur les applications en place, avec l'analyse fonctionnelle et la revue de l'informatisation des processus, au-delà des aspects techniques (infrastructures ...) / Q2-Q3-2023 	<p>5.2.1.1- Document d'analyse fonctionnelle et de diagnostics des applications en place opérationnels élaboré et disponible</p>
<p>5.3- La fonction d'analyse des données à la DRAR, point d'entrée pour les analyses de données douanières à des fins d'AGR, est sanctuarisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> 5.3.1- Sanctuariser la fonction analyse des données à la DRAR / Q3-Q4-2023 	<p>5.3.1.1- Instruction cadre/NDS sur l'analyse de données élaborée et disponible</p>

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto



FEAO

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



6- Définir les ressources humaines et sanctuariser des compétences spécifiques pérennes	6.1- La spécificité des profils à double compétence au cœur de l'AGR : données/douane ; enquêtes/douane, est reconnue comme une nécessité	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.1- Faciliter l'acquisition de compétences clés de la DGD pour l'AGR dont le degré de spécialisation requis est rendu impossible par les réaffectations régulières du personnel /Q3-2023 	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.1.1- Document de formalisation de la gestion des profils à double compétence élaboré et disponible
	6.2 Des plans de carrière et systèmes incitatifs en faveur de la valorisation des profils spécifiques sont établis	<ul style="list-style-type: none"> 6.2.1- Définir des profils de carrière et systèmes incitatifs pour attirer les meilleurs et les conserver /Q4-2023 	<ul style="list-style-type: none"> 6.2.1.1- Plans de carrières et systèmes incitatifs mis en place pour les profils spécifiques 6.2.1.2- Nombre de dispositions prises pour sanctuariser les compétences spécifiques pérennes
7- Favoriser l'adhésion des acteurs et piloter le changement des pratiques	7.1- Un Plan de communication interne accompagne la culture du changement au sein de la DGD	<ul style="list-style-type: none"> 7.1.1- Diffuser la culture du changement propre à la mise en place d'une stratégie globale d'AGR et communiquer sur les nouvelles pratiques à adopter / Q2-2023 puis Permanent 	<ul style="list-style-type: none"> 7.1.1.1- Plan de communication interne sur la stratégie d'Analyse et de Gestion de Risques élaboré et mis en œuvre 7.1.1.2- Nombre d'actions de communication internes sur la stratégie d'AGR mises en œuvre
	7.2- Un Plan de communication externe accompagne les usagers	<ul style="list-style-type: none"> 7.2.1- Garantir l'application consistante des objectifs stratégiques en matière de facilitation avec leur exécution par les services opérationnels / Q2-Q3/2023, puis Permanent 	<ul style="list-style-type: none"> 7.2.1.1- Plan de communication externe sur la stratégie d'Analyse et de Gestion de Risques élaboré et mis en œuvre 7.2.1.2- Nombre d'actions de communication externes sur la stratégie d'AGR mises en œuvre

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

Formatted: Font color: Auto

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

PJ : Rapport diagnostique de la stratégie d'Analyse et de Gestion des Risques au sein de la Direction Générale des Douanes du Mali.