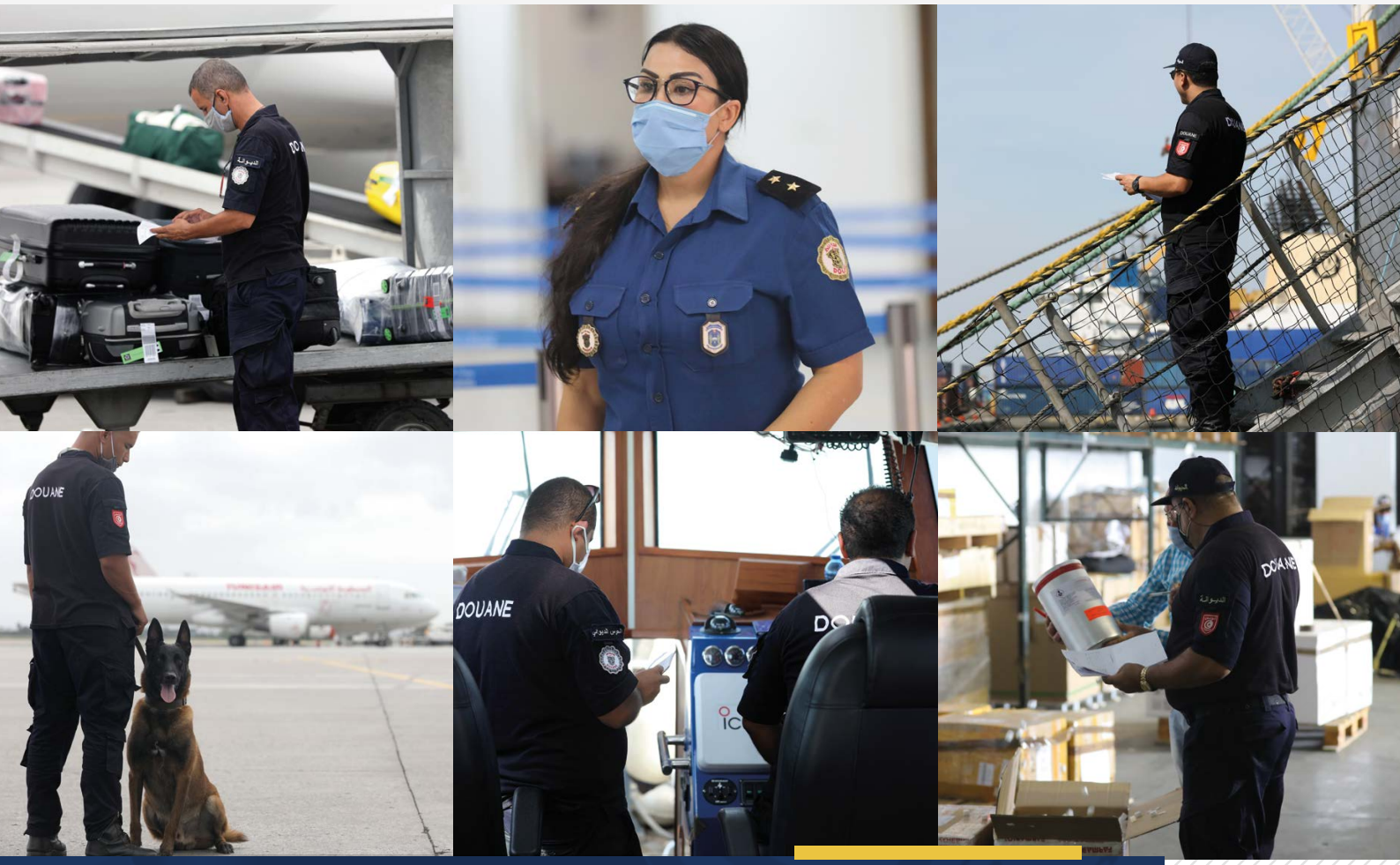
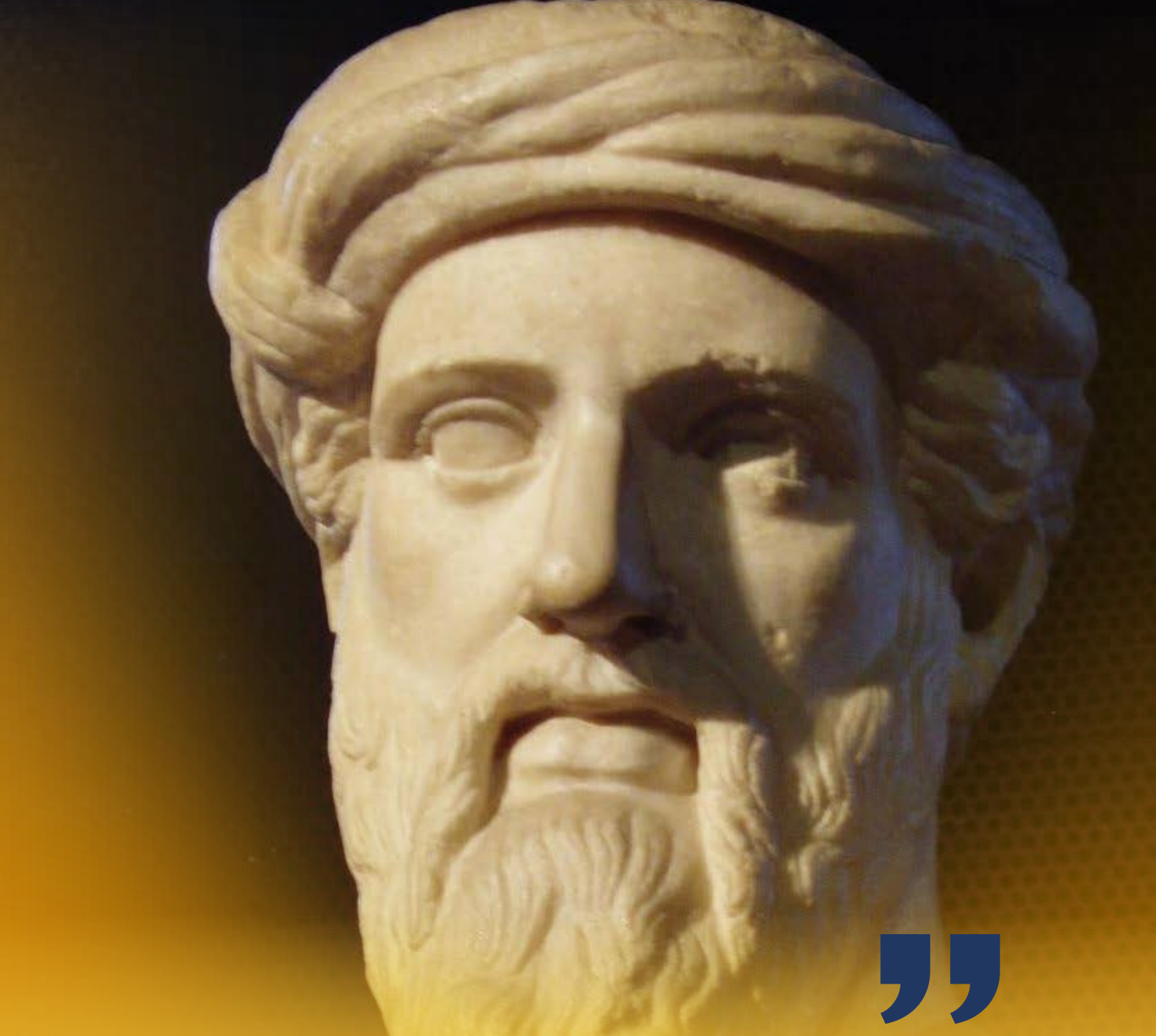


PLAN STRATÉGIQUE DE MODERNISATION DE LA DOUANE TUNISIENNE 2020-2024

UNE DOUANE MODERNE, EFFICACE ET OUVERTE SUR SON ENVIRONNEMENT

PLAN STRATÉGIQUE DE MODERNISATION DE LA DOUANE TUNISIENNE 2020-2024

UNE DOUANE MODERNE, EFFICACE ET OUVERTE SUR SON ENVIRONNEMENT



”

CHOISIS TOUJOURS LE CHEMIN QUI SEMBLE LE MEILLEUR MÊME S'IL PARAÎT PLUS DIFFICILE; L'HABITUDE LE RENDRA BIENTÔT AGRÉABLE.

“

PYTHAGORE

ÉDITORIAL DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES DOUANES

Plus que 7000 agents des douanes déploient quotidiennement leurs efforts en vue de faciliter les échanges commerciaux licites, de renforcer les recettes de l'Etat et de contribuer au développement économique et à la protection des frontières.

Il revient aux organes de la direction générale des douanes d'assurer une collecte juste des recettes, de sécuriser la chaine d'approvisionnement et de soutenir l'investissement et les entreprises économiques. La douane lutte par ailleurs contre la contrebande, la contrefaçon et le commerce parallèle.

En plus de ses attributions traditionnelles, la douane contribue à contrecarrer le crime organisé, à préserver la faune et la flore, à protéger le patrimoine et à garantir un environnement sain pour les générations futures.

Face à ces grandes responsabilités et défis, la direction générale des douanes a commencé à élaborer un plan stratégique qui s'étale sur cinq ans à partir de l'année 2020, afin de moderniser les outils et les moyens d'action et de s'adapter aux changements successifs sur son environnement.

A travers ce plan, nous œuvrons à instaurer une douane moderne, efficace et ouverte sur son environnement qui a pour but d'enraciner les valeurs de l'intégrité, de la transparence, l'esprit d'appartenance, la qualité et l'excellence ; notre mission étant la protection du pays et le soutien du développement économique à travers un ensemble de mécanismes basés sur l'engagement, le développement et la facilitation.

Ce plan reflète des orientations stratégiques relatives à la participation des services des douanes dans le renforcement de la sûreté du pays et dans la protection du citoyen et de l'environnement.

A travers ce plan 2024-2020 nous tendons à transformer notre modèle de gestion, d'une gestion ordinaire du quotidien vers un modèle axé sur la planification stratégique en se basant sur l'évaluation quotidienne de nos outils et moyens de travail en vue d'améliorer notre savoir-faire et notre performance, et ce en partenariat avec de multiples intervenants des secteurs public et privé.

Je compte sur l'engagement indéfectible de toutes les parties prenantes pour concrétiser les objectifs dessinés de cet ambitieux projet afin de hisser notre institution aux degrés d'excellence les plus élevés.

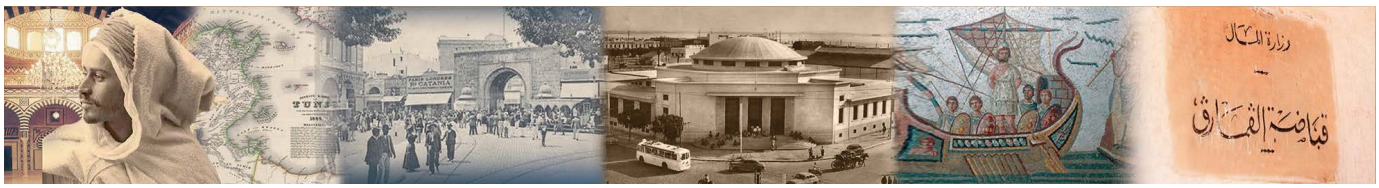
Youssef Zouaghi

SOMMAIRE

1	Qui sommes nous ?	3
2	Quelles sont nos missions?	6
3	Quelles sont nos Valeurs ?	7
4	Contribution de la douane à l'économie tunisienne	8
5	Pourquoi un Plan Stratégique de Modernisation ?	11
6	Quelle est notre Vision ?	12
7	Quels choix stratégiques ?	13
8	Architecture du Plan Stratégique de Modernisation	16
9	Quelle approche méthodologique ?	24
10	Réussir le PSM... Quelles conditions et Quels atouts ?	26
11	La gouvernance du Plan Stratégique de Modernisation	27

1. QUI SOMMES NOUS?

APERÇU HISTORIQUE



- **3 OCTOBRE 1884 :** Adoption du décret beylical portant création de l'administration des douanes sous la tutelle de la direction générale des finances et identification de ses compétences et attributions.

  Ainsi, la douane entama son activité avec 50 agents, de nationalités différentes (tunisienne, française, italienne et maltaise).

- **20 MARS 1956 :** La Tunisie obtient son indépendance et adopte par la suite le régime républicain à la place de la Monarchie régnante.

- **6 DÉCEMBRE 1956 :** Tunisification de la douane et l'entame des travaux de mise en place d'une assise législative et réglementaire, ainsi que des réformes structurelles qui correspondent à la nouvelle conjoncture politique, économique et fiscale.

- **6 SEPTEMBRE 1994 :** Adoption du texte réglementaire relatif à l'organisation de la direction générale des douanes qui a apporté des changements fondamentaux à l'organigramme de la douane avec la création de plusieurs directions centrales et régionales et de bureaux régionaux des douanes dans tous les gouvernorats du pays.

- **15 MAI 1995 :** Adoption du texte juridique portant statut général des agents des douanes qui a transformé le corps des douanes d'un corps civil à un corps paramilitaire instaurant ainsi le port de l'uniforme et des armes.

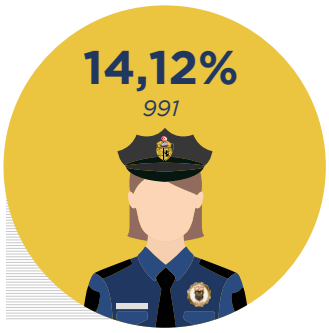
La direction générale des douanes tunisiennes relève du ministère des finances, son action est régie notamment par le décret 94-1845 du 06 septembre 1994, portant organisation de la direction générale des douanes, tel que modifié et complété par les textes subséquents, la loi n°95-46 du 15 mai 1995 portant statut général des agents des douanes, le décret n°96-2311 du 3 décembre 1996 fixant le statut particulier du corps des agents des services douaniers et la loi n°2008-34 du 02 juin 2008 portant promulgation du code des douanes.

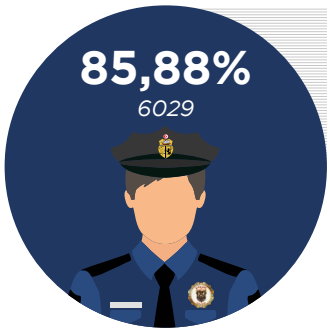
L'effectif total des employés de la direction générale des douanes en 2019 s'élève à 7129 douaniers, répartis par catégorie entre 3768 officiers, 3143 sous-officiers et 218 auxiliaires des douanes, dont 7020 employés des douanes en exercice.

TAUX D'ENCADREMENT

Le rapport genre est de 6029 hommes et 991 femmes soit respectivement %85,88 et %14,12 de l'effectif total des douaniers.

FEMMES





HOMMES

La répartition fonctionnelle est de 4338 agents affectés à des tâches de traitement des opérations commerciales, 1777 agents rattachés aux brigades de surveillance et d'investigations et 905 agents sont affectés aux services centraux assurant ainsi des tâches de conception et de gestion administrative.

4338

AGENTS AFFECTÉS À DES TÂCHES DE TRAITEMENT DES OPÉRATIONS COMMERCIALES

1777

AGENTS RATTACHÉS AUX BRIGADES DE SURVEILLANCE ET D'INVESTIGATIONS

905

AGENTS SONT AFFECTÉS AUX SERVICES CENTRAUX ASSURANT AINSI DES TÂCHES DE CONCEPTION ET DE GESTION ADMINISTRATIVE

S'agissant de l'organisation administrative, la direction générale des douanes comprend, outre le conseil des douanes et l'école nationale des douanes, le secrétariat des douanes, le contrôle général des douanes, l'administration centrale des douanes, l'administration régionale des douanes et la garde douanière.

Le contrôle général des douanes comprend six divisions chargées des missions de coordination, de contrôle, d'assistance et d'évaluation des activités de tous les services et structures relevant de l'administration des douanes.

L'administration centrale des douanes est composée des structures centrales érigées en directions (13): directions de contrôle (04) directions techniques(05) directions de soutien(04) et en bureaux spécialisés(09).

L'administration régionale est composée de huit directions régionales des douanes, qui supervisent les bureaux régionaux et frontaliers relevant de leur compétence territoriale. Les bureaux des douanes sont chargés de la mise en œuvre des lois et règlements dont la douane est chargée d'appliquer, ils sont au nombre de 58 bureaux.

La garde douanière est composée d'une unité de renseignement, une unité maritime, une unité des brigades spécialisées et de 6 unités terrestres. Les unités terrestres sont composées de 43 brigades de surveillance et de recherches.

L'école nationale des douanes assure la formation initiale, continue et spécialisée au profit des agents des douanes tous grades confondus. Elle organise aussi des cycles de renforcement des capacités au profit des agents.

2. QUELLES SONT NOS MISSIONS?

Nous sommes une administration qui œuvre à assurer un recouvrement optimal des recettes, à concourir à faciliter et sécuriser les échanges licites et créer un climat favorable aux affaires, à lutter contre la contrebande et le crime organisé, à contribuer à la protection de la santé et sécurité publique, à protéger l'Économie Nationale, la Société, l'Entreprise et le Citoyen.

MISSION FISCALE

- Assurer la perception des droits de douane et des droits et taxes dus à l'importation et des redevances exigibles à l'exportation,
- Contrôler l'exactitude des éléments qui constituent l'assiette de perception des droits et taxes perçus à l'importation et l'exportation,
- Élaborer les prévisions des recettes budgétaires.

MISSION SÉCURITAIRE ET DE PROTECTION DE LA SOCIÉTÉ

- Collaborer avec les autorités compétentes à la surveillance et à la sauvegarde des frontières nationales,
- Contribuer à la lutte contre la contrebande et le commerce informel,
- Contribuer à la protection de l'environnement,
- Contribuer à la sûreté du citoyen et de la Société .

MISSION ÉCONOMIQUE

- Faciliter et simplifier les procédures,
- Améliorer les outils de facilitation du commerce licite,
- Protéger l'Économie et l'Entreprise,
- Créer un climat favorable aux affaires.

3. QUELLES SONT NOS VALEURS ?

S'alignant parfaitement aux dispositions de l'article 15 de la Constitution tunisienne de 2014 qui dispose que *« L'Administration publique est au service du citoyen et de l'intérêt général. Elle est organisée et agit conformément aux principes de neutralité, d'égalité et de continuité du service public, et conformément aux règles de transparence, d'intégrité, d'efficience et de recevabilité »*, la direction générale des douanes défend un triptyque de valeurs intrinsèques, qui régit ses rapports avec son personnel et ses partenaires et clients, à savoir : l'intégrité, la transparence et le dévouement.

NOS VALEURS

INTÉGRITÉ
TRANSPARENCE
DÉVOUEMENT

Nous sommes une institution qui défend et appuie fortement **l'intégrité** de son personnel, de ses partenaires et clients, fait prévaloir le mérite et la compétence, soutient la reconnaissance et l'égalité du genre.

Nous sommes une administration qui défend et supporte **la transparence** des procédures, des décisions et des modes de gestion, qui veille à promouvoir la confiance mutuelle, à fournir des informations fiables à ses partenaires et clients, à assurer un accès libre à l'information, à répondre dans les délais impartis aux doléances de ses clients et à consolider les voies de recours simples et rapides, une administration qui persévère sur la voie de promotion de son image et sa notoriété.

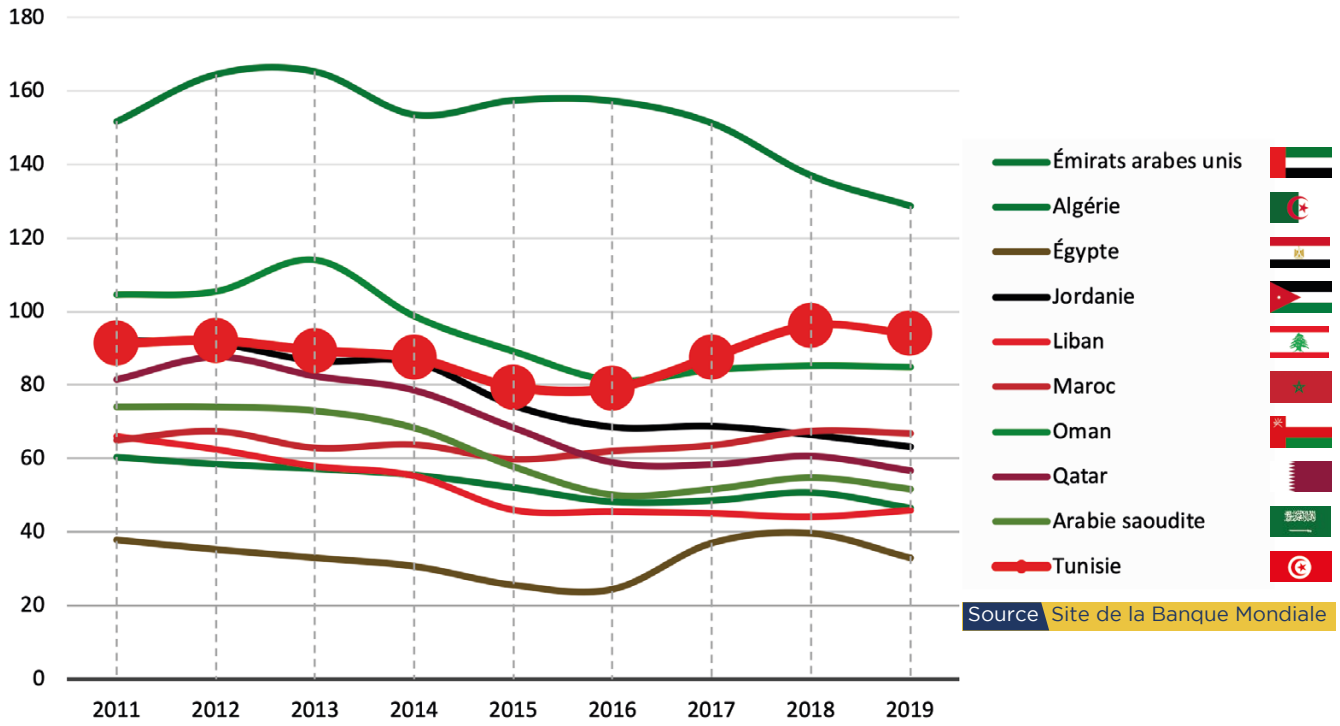
Nous sommes une administration qui veille à exercer les missions qui lui sont conférées **avec dévouement,** sincérité et honnêteté dans le respect du secret professionnel, qui œuvre à renforcer le sentiment d'appartenance et à consolider l'esprit de corps.

4. CONTRIBUTION DE LA DOUANE À L'ÉCONOMIE TUNISIENNE

L'économie tunisienne est considérée comme étant une économie ouverte ; en effet les échanges commerciaux externes ont atteint un ratio de %94 du PIB pour l'exercice 2019, confirmant ainsi le rôle joué par la douane dans la facilitation des échanges commerciaux licites.

En outre, l'adhésion de la Tunisie aux conventions et accords internationaux relatifs à la facilitation des échanges commerciaux et à la simplification des procédures a contribué au renforcement du choix d'ouverture adopté par l'Etat tunisien ; ainsi la Tunisie ratifia l'accord du GATT, l'accord de l'OMC, l'accord de facilitation des échanges et la convention de Kyoto révisée.

ÉCHANGES COMMERCIAUX (% DU PIB)



Source Site de la Banque Mondiale

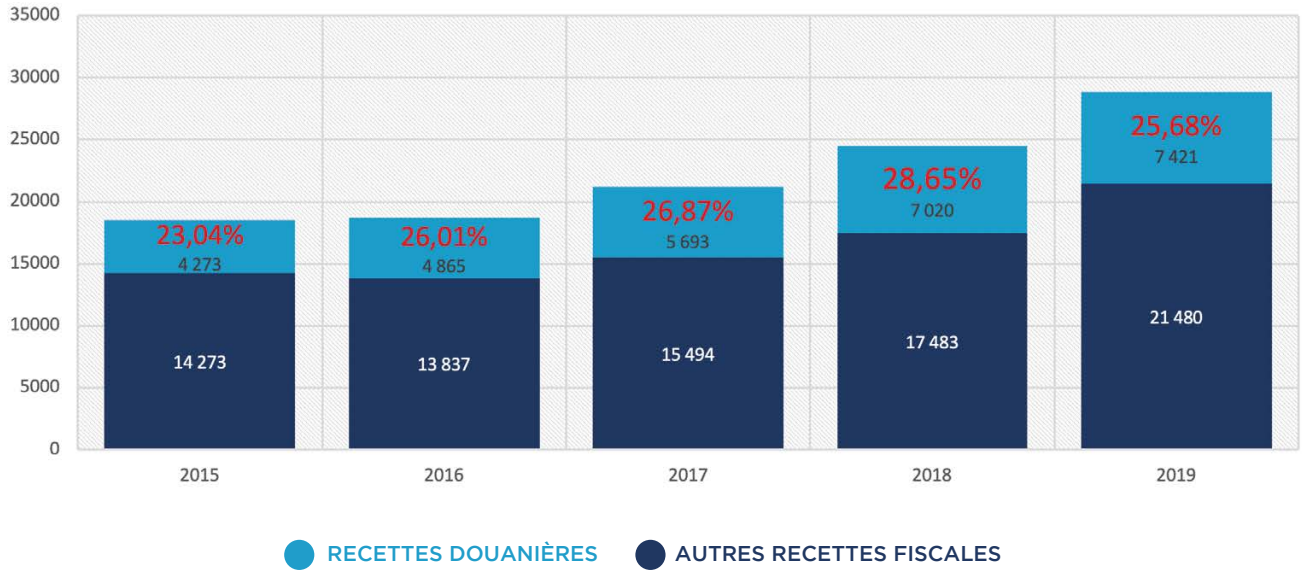
Les ports commerciaux tunisiens sont au nombre de huit, le plus important étant le port commercial de Radès qui assure %21 du trafic global, %79 du tonnage des marchandises conteneurisées, %76 du tonnage des marchandises chargées dans des unités roulantes, %76 du trafic de conteneurs en EVP, %80 du trafic des unités roulantes et %18 du trafic de navires enregistré dans l'ensemble des ports de commerce tunisiens.

Source Site de l'office de la marine marchande et des ports

La douane alimente pertinemment le budget de l'Etat tunisien, en effet sa contribution a atteint en 2019, 25,68% de l'ensemble des recettes fiscales.

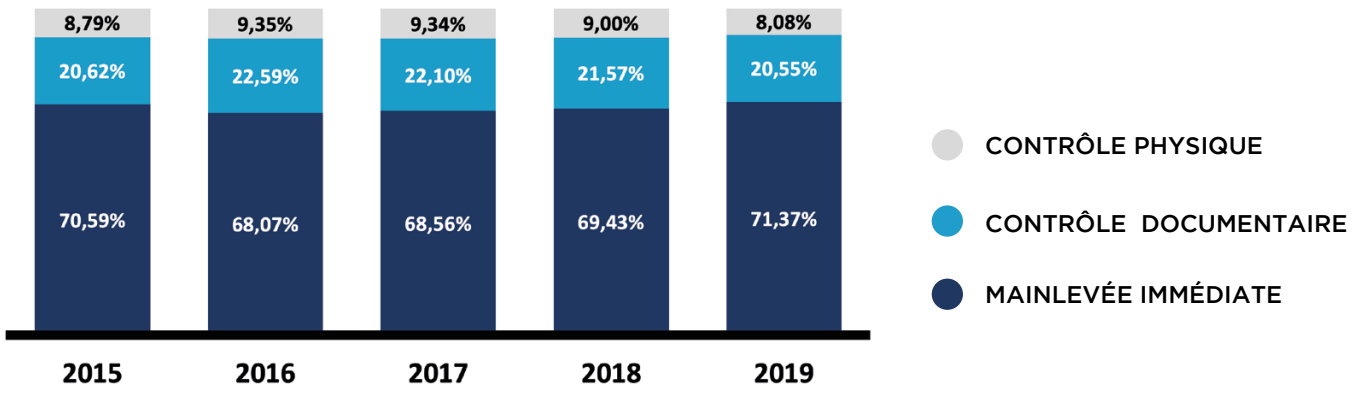
% DES RECETTES DOUANIÈRES DANS LES RECETTES BUDGÉTAIRES DE L`ETAT

(UNITE: MILLION DE DINARS)



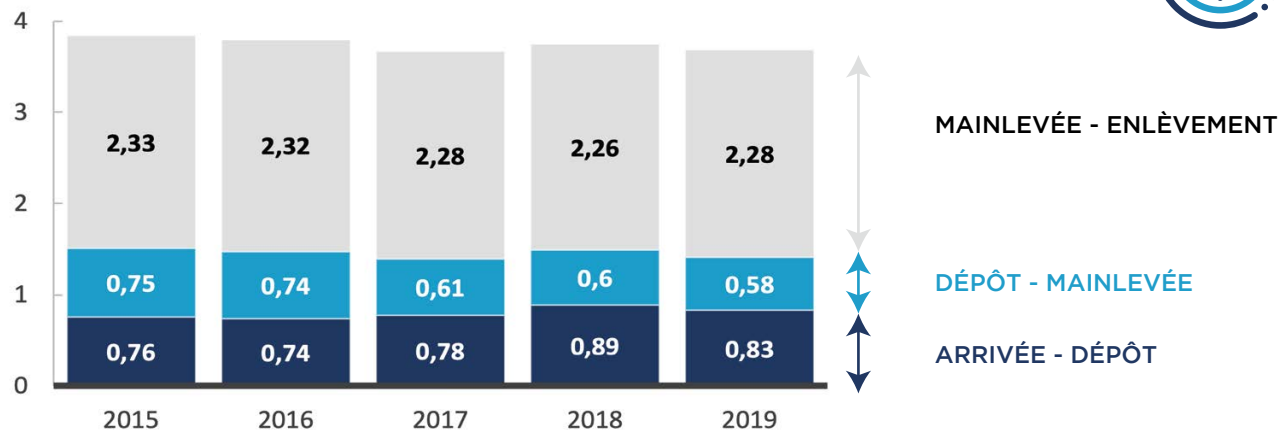
FACILITATION DU COMMERCE: La direction générale des douanes œuvre à enraciner les fondements de la facilitation des échanges commerciaux licites à travers sa quête permanente à réduire les délais en s'appuyant sur un système de gestion des risques tout en renforçant le contrôle a posteriori, en plus de la consolidation de la transparence des procédures.

% DES DÉCLARATIONS PAR CIRCUIT DE CONTRÔLE



DÉLAI DE DÉDOUANEMENT: en 2019 le délai moyen de dédouanement des marchandises est de l'ordre de 0,58 jour, contre un délai moyen de 0,75 jour en 2015.

DÉLAI DE SÉJOUR DES MARCHANDISES (EN JOURS)



LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CONTREBANDE : En 2019, le nombre d'infractions relevées et de procès-verbaux établis par les services des douanes a dépassé 114700 PV, contre 107200 pour l'année 2018.

Le nombre de PV de contrebande a atteint 8323 en 2019 pour une valeur totale des marchandises saisies de l'ordre de 326 MD.

Le nombre des ventes aux enchères publiques en 2019 a atteint les 1200 opérations pour une valeur de 124.512 MD, contre 979 opérations pour une valeur de 104.851 MD en 2018.

5. POURQUOI UN PLAN STRATÉGIQUE DE MODERNISATION?

En 2018, la douane tunisienne a entamé un cycle de gestion axée sur les résultats, moyennant la conclusion de contrats objectifs avec les différentes structures douanières, ces contrats objectifs ont porté principalement sur les recettes douanières, le recouvrement des créances constatées, la lutte contre la fraude, le renforcement des capacités, la dématérialisation des procédures...

Le leadership engagé, la volonté et l'implication des douaniers toutes catégories confondues, leurs efforts déployés, la rigueur de l'exécution et de l'évaluation ont permis d'améliorer considérablement les résultats de l'activité douanière et de réaliser des performances notables, tout en favorisant une dynamique d'ensemble.

Engagés sur cette lancée, à ancrer davantage cette méthode de leadership et de gestion axée sur les résultats, déterminés à impulser le rendement et l'efficacité de l'organisme, conscients de l'imminence de hisser la douane tunisienne au rang des administrations modernes et de l'importance de faire participer et d'impliquer le plus large panel d'acteurs, **la douane tunisienne a élaboré un Plan Stratégique de Modernisation s'étalant sur la période 2020-2024**,un document stratégique, par le biais duquel elle détermine ses priorités, dévoile ses choix et orientations, précise ses ambitions et fixe les objectifs qu'elle s'engage à atteindre.

A travers l'élaboration du Plan Stratégique de Modernisation, la diffusion d'un document stratégique et la méthodologie de sa conception, la direction générale des douanes tunisienne vise à :

- Formuler une vision commune d'une douane future et mobiliser tous les acteurs autour de cette vision et de la stratégie de modernisation,
- Garantir l'implication des différents acteurs dans le processus de réforme,
- Définir une politique douanière claire et cohérente, en précisant les principes directeurs et les engagements stratégiques,
- Traduire les choix stratégiques en objectifs réalisables et adoptés par tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie,
- Définir une politique de gouvernance d'une douane moderne et efficace au service de l'Entreprise et du Citoyen,
- Renforcer la crédibilité de l'organisation auprès de ses clients et partenaires.
- Renforcer un leadership adapté et indispensable aux exigences de la stratégie de modernisation,
- Identifier les ressources nécessaires et les risques potentiels en vue de garantir la mise en œuvre du plan stratégique,
- Consolider le sentiment d'appartenance, de cohésion et de sécurité au sein de l'organisation,
- Soutenir un processus de changement durable et implémenter des mécanismes de transfert du savoir faire.

6. QUELLE EST NOTRE VISION ?

« UNE DOUANE MODERNE, PERFORMANTE ET OUVERTE SUR SON ENVIRONNEMENT »

Telle est notre vision de la douane tunisienne future. Une vision commune et partagée qui s'articule autour de trois notions clés : **la proximité, le partage et le partenariat.**

Traduit en mécanismes et moyens de mise en œuvre, le Plan Stratégique de Modernisation 2020-2024 constitue pour la douane tunisienne, le moyen d'atteindre et de concrétiser cette vision.

A l'aube de 2024, nous ambitionnons de conforter le positionnement de la douane tunisienne en tant qu'acteur clé dans la promotion de la croissance économique et la régulation des échanges, en tant qu'administration de référence dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises, garante d'un climat de concurrence loyale favorable à l'investissement, de la sécurité et la santé publique, de la protection du territoire national, du citoyen et des entreprises.

Douane Tunisienne 2024, une administration fiable, transparente, qui exerce ses missions avec plus d'efficacité et d'efficience pour répondre aux enjeux et défis majeurs auxquels fera face le pays.

La « modernité » telle que perçue par la communauté douanière, constitue la capacité d'adaptation aux nouvelles tendances à l'échelle nationale et internationale ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies d'information et l'appropriation des standards internationaux. La modernité implique essentiellement la conformité aux normes et aux instruments développés par l'Organisation Mondiale des Douanes, la convention de Kyoto révisée, le cadre des normes SAFE et le document « Douane du 21ème siècle ».

La « Performance », conformément à l'approche de l'OMD implique la capacité de la douane à contribuer à la réalisation des recettes, ainsi que la capacité de gérer les structures, d'encadrer le personnel et de rendre un service transparent et de qualité aux clients de la Douane.

« L'ouverture » de la direction générale des douanes sur son environnement, par le biais de la modernisation des mécanismes et des outils d'échange et de diffusion de l'information, pour une administration proche et à l'écoute de ses partenaires qui fournit un service adapté à leurs besoins et attentes

> *Douane Tunisienne 2024, une administration fiable, transparente, qui exerce ses missions avec plus d'efficacité et d'efficience pour répondre aux enjeux et défis majeurs auxquels fera face le pays*

7. QUELS CHOIX STRATÉGIQUES ?

Soucieuse de répondre aux attentes du .milieu des affaires, d'apporter le soutien nécessaire à l'entreprise et à l'opérateur économique, de favoriser un environnement sain et propice à l'investissement et aux investisseurs et d'accomplir sa mission de protection de la Société, de l'environnement et du citoyen, la direction générale des douanes a prévu au sein du Plan Stratégique de Modernisation 2020-2024, un ensemble d'initiatives stratégiques appelées à réaliser les objectifs stratégiques dessinés préalablement.

Ces objectifs stratégiques sont au nombre de trois et se présentent comme suit :

Objectif 1 : Soutenir le commerce international et améliorer la compétitivité économique du pays ;

Objectif 2 : Agir en tant que première ligne de défense du pays et du citoyen contre la contrebande et la fraude commerciale ;

Objectif 3 : Assurer une fiscalité transparente et équitable.

Ils constituent par ailleurs le reflet des choix stratégiques adoptés par la direction générale des douanes, qui sont imprégnés par son choix délibéré d'une approche proactive, qui anticipe l'amélioration et le changement.

Ces choix stratégiques se résument comme suit :

I- LA FACILITATION DES ÉCHANGES ET LE SOUTIEN AU COMMERCE INTERNATIONAL :

Plusieurs programmes stratégiques s'inscrivent dans le cadre de ce choix de facilitation des échanges transfrontaliers ; il s'agit notamment des programmes suivants :

- Améliorer le système de gestion des risques ;
- Mettre en place le contrôle a posteriori

Perçu en tant que modalité de facilitation, le contrôle a posteriori (CAP) devrait permettre une fluidité optimale dans le traitement des cargaisons puisqu'il autorise l'enlèvement des marchandises avec un minimum de procédures de contrôle mais par la suite appelle le service des douanes à exercer ses attributions après le dédouanement.

Ceci implique nécessairement une analyse, en amont, des risques et une catégorisation des opérateurs économiques afin de pouvoir leur faire bénéficier de telles facilités.

Le système de gestion des risques envisagé devrait être évolutif, global et intégré, fondé sur des outils scientifiques tels que le registre national des risques qui devrait couvrir tous les secteurs d'activité de la douane ou bien l'entrepôt des données qui logerait toutes les bases de données inhérentes au travail douanier. La gestion des risques devrait par ailleurs être fondée sur le ciblage et le profilage aussi bien pour les acteurs économiques que pour les voyageurs.

Enfin, le mécanisme des décisions anticipées est prévu pour être complètement instauré et devrait ainsi renforcer la confiance mutuelle entre les opérateurs économiques et la douane et alléger les procédures de dédouanement.

II- LA CONSOLIDATION DE L'INTÉRÊT ACCORDÉ À L'ENTREPRISE ET À L'OPÉRATEUR ÉCONOMIQUE :

Cet intérêt est concrétisé par l'adoption de programmes stratégiques orientés vers la mise en valeur du rôle de l'entreprise et de l'opérateur économique dans le développement socio-économique du pays ; il s'agit notamment des programmes suivants :

- Engager efficacement les opérateurs économiques ;
- Optimiser les procédures de dédouanement des marchandises

Ainsi, la DGD compte concevoir un modèle de convention de reconnaissance mutuelle du statut de l'opérateur économique agréé (OEA) sur le plan international afin de le proposer aux douanes partenaires qui ont déjà adopté ce mécanisme de facilitation et par la suite de le signer mutuellement et de l'appliquer conjointement.

Ceci est en mesure de promouvoir les exportations tunisiennes en leur créant un terrain propice dans les pays avec lesquels la reconnaissance mutuelle est convenue. De même, un tel mécanisme serait susceptible de concourir à la promotion des échanges commerciaux sur le plan international.

Par ailleurs, l'un des défis soulevés par la DGD dans son PSM 2020-2024 est la création d'un centre de communication multicanal avec le secteur privé qui fournit des réponses aux questions et qui réagit immédiatement aux interrogations qui lui parviennent.

Enfin la direction générale des douanes projette à mettre en place un organe de concertation avec le secteur privé qui constituerait un espace d'exposition des problèmes rencontrés par les opérateurs économiques, de discussion, de proposition et de programmation des actions et des réformes qui seraient en mesure d'améliorer l'environnent des affaires en Tunisie ; il s'agit du conseil de dialogue avec le secteur privé.

III- LE RENFORCEMENT DE LA LUTTE CONTRE LA CONTREBANDE ET LA FRAUDE COMMERCIALE :

Les programmes stratégiques qui visent à renforcer la lutte contre ces pratiques illicites sont les suivants :

- Améliorer le contrôle douanier ;
- Améliorer le système du renseignement et des enquêtes

La lutte contre la contrebande et la fraude commerciale est une priorité d'action pour la douane tunisienne.

Ainsi, la mise en place d'un système de renseignement douanier axé sur l'intelligence, l'anticipation, la prospection de l'information à la source et l'échange efficace et interactif du renseignement avec les douanes partenaires s'avère inévitable.

En outre, il est prévu au cours de la stratégie 2020-2024 de développer l'échange du renseignement aussi bien sur le plan national (avec le service d'impôts) qu'international (avec les douanes partenaires), en vue notamment de faciliter les recoupements comptables et de consacrer la technique de l'analyse miroir, et ce pour contrecarrer les courants de fraude liés au blanchiment d'argent, au terrorisme, à la cybercriminalité et à tout type de trafic illicite de nature à déstabiliser la sécurité des personnes et des États et les équilibres économiques et budgétaires des nations.

IV- L'AMÉLIORATION DES RECETTES DOUANIÈRES :

Ce choix stratégique vise aussi bien à augmenter les recettes douanières qu'à réaliser l'équité fiscale en personnalisant les redevances douanières et les taxes et redevances spécifiques.

Les programmes stratégiques qui s'inscrivent dans cette alternative sont les suivants :

- Optimiser le processus de recouvrement ;
- Adopter d'autres sources de revenus

Pour répondre à cet objectif, plusieurs initiatives stratégiques seront mises en place.

D'abord, la stratégie 2020-2024 a prévu d'améliorer les procédures de soutien pour le recouvrement des recettes ; ce projet stratégique serait appuyé par l'élaboration

d'un manuel des procédures dédié aux receveurs des douanes qui devrait couvrir toutes les activités de ce métier telles que le recouvrement, le suivi des garanties, la vente aux enchères des produits saisis, la destruction des produits non conformes...etc.

Ensuite, le paiement électronique des droits et taxes et amendes douanières devrait être mis en place au terme de ce plan stratégique

En outre, en vue d'instaurer une équité de la fiscalité douanière, une initiative stratégique qui vise à revoir et modifier les frais et redevances pour les services fournis par la douane a été programmée, en vue de transiter d'une fiscalité aveugle à une fiscalité qui prend en considération la valeur et l'importance du service fourni par la douane.

V- L'AMÉLIORATION DES INFRASTRUCTURES, LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET LA PROMOTION DE LA GOUVERNANCE :

Nulle évolution n'est possible si les infrastructures, la structure organisationnelle, le mode de gouvernance ou la compétence et l'engagement des employés font défaut. Partant de ce postulat, le PSM 2020-2024 a prévu un nombre important de programmes stratégiques visant à améliorer et à promouvoir ces composantes fondamentales ; il s'agit notamment de :

- Améliorer l'infrastructure et les applications informatiques ;
- Améliorer la performance et rationnaliser la gestion opérationnelle ;
- Aligner l'organisation et la gouvernance à la nouvelle stratégie ;
- Développer et entretenir les compétences

Afin de concrétiser ces programmes stratégiques ayant trait au perfectionnement des capacités de la structure et de ses personnels, plusieurs initiatives stratégiques ont été prévues dans ce contexte ; il s'agit notamment de :

- Le développement ou l'acquisition d'un système d'information intégré et global qui répond aux attentes des acteurs internes et externes et qui couvre toutes les activités de la structure ;
- La refonte de la structure organisationnelle axée notamment sur :
  - la décentralisation des organes et des attributions techniques de la DGD en vue d'assurer la proximité et par conséquent l'efficacité du service rendu et la consécration de l'administration centrale à l'aspect stratégique,
  - la déconcentration des attributions des responsables centraux afin d'assurer la proximité des services fournis, de réduire les délais de traitement des requêtes et d'aboutir à un degré élevé de transparence,
  - l'instauration du système de gestion des ressources humaines par compétence et l'adoption des outils nécessaires à l'adéquation des postes de travail avec le profil approprié en vue d'améliorer le rendement individuel des agents et d'augmenter la performance de toute l'organisation.
- L'élaboration d'un tableau de bord des indicateurs de performance :

En se basant sur le référentiel des métiers que la DGD devrait valider au cours du quinquennat prochain, les performances des douaniers devraient être identifiées et quantifiées afin de rétrécir l'écart entre le profil constaté et les compétences requises et de bien affecter les ressources humaines dans les postes adéquats, conformément à leurs résultats.

Douane 2024 est un projet ambitieux dont les mesures seront appliquées progressivement dans la perspective de permettre aux personnels de s'adapter à l'évolution des taches qui lui sont confiées. Ainsi, un système de formation fondé sur les compétences est prévu dans le PSM 2020-2024 qui permettrait aux fonctionnaires de la douane d'améliorer leurs connaissances professionnelles et d'évoluer dans la carrière dans un cadre de performance bien garni.

8. ARCHITECTURE DU PLAN STRATÉGIQUE DE MODERNISATION

Le Plan Stratégique de Modernisation, répond à une architecture pyramidale composée de cinq niveaux qui embrasse un ensemble cohérent d'engagements devant être supportés par la douane tunisienne pendant le quinquennat 2020-2024.

Ces cinq niveaux de la pyramide à savoir : **Les objectifs stratégiques, les piliers stratégiques, les catalyseurs stratégiques, les programmes stratégiques et les initiatives stratégiques,** s'appliquent à la vision sur laquelle est fondé le PSM « une douane moderne, performante et ouverte sur son environnement ».

Au sommet de la pyramide se situent **les objectifs stratégiques** qui correspondent aux missions de la douane, situées dans une optique d'amélioration des services fournis à ses clients et partenaires, de la sûreté des citoyens, de la chaine logistique et des transactions transfrontalières, ainsi que la performance de la structure dans l'accomplissement de sa mission fondamentale à savoir la perception équitable et transparente des droits et taxes.

Au second niveau de de la pyramide se situent les piliers stratégiques, il s'agit de nos fonctions stratégiques, qui s'inscrivent au cœur de nos missions et dont l'accomplissement confirmera la présence de la douane tunisienne aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, les piliers stratégiques sont au nombre de TROIS :

1. Contribuer à l'amélioration de la compétitivité économique du pays,

2. Contribuer au renforcement de la sûreté du pays, à la protection du citoyen et de l'environnement,

3. Assurer une collecte efficace et juste des revenus.

Au troisième strate de la pyramide, se situent **les catalyseurs stratégiques**, lesquels au même titre que les piliers stratégiques constituent des objectifs à réaliser. Ils correspondent à un ensemble de mesures internes d'ordre structurel qui touchent à l'infrastructure. Ces objectifs sont à effet transversal, dont l'accomplissement aura un impact direct et indirect sur l'achèvement des piliers stratégiques et l'instauration de la douane future, ils sont au nombre de TROIS:

1. Améliorer l'infrastructure et numériser les opérations,

2. Gérer les risques d'une manière efficace et efficiente,

3. Améliorer l'organisation, gérer le changement et développer la communication.

Au quatrième niveau de la pyramide, se situent **les programmes stratégiques** ; ils sont au nombre de 15. C'est l'ensemble des outils nécessaires à l'aboutissement des résultats escomptés d'une part et des mesures correspondantes aux piliers et catalyseurs stratégiques définis d'autre part.

A la base de notre pyramide, se situent **les initiatives stratégiques ;** elles sont au nombre de 40. Elles correspondent à divers ensembles d'activités spécifiques et coordonnées, ce sont des lots de projets harmonieux et en parfaite accordance avec les programmes stratégiques. Ces initiatives assignées à des équipes de travail présidées par des chefs de projet sont à exécuter dans une période définie moyennant un budget déterminé ; elles constituent le moyen de mise en œuvre du Plan Stratégique de Modernisation et l'outil de gestion du changement.

Par ailleurs, ces engagements s'accordent parfaitement avec les attentes et les besoins des partenaires et clients de la douane tunisienne, autrement dit les communautés bénéficiaires de ce plan stratégique en l'occurrence, la communauté des affaires (opérateurs économiques) la communauté des partenaires institutionnels, la communauté des tiers ou particuliers et la communauté des douaniers, lesquelles constituent le public cible du Plan Stratégique de Modernisation.

ARCHITECTURE DU PLAN STRATÉGIQUE DE MODERNISATION

PROGRAMMES ET INITIATIVES STRATÉGIQUES DES DOUANES TUNISIENNES

« UNE DOUANE MODERNE, PERFORMANTE ET OUVERTE SUR SON ENVIRONNEMENT »

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

SOUTENIR LE COMMERCE INTERNATIONAL ET AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE DU PAYS

AGIR EN TANT QUE PREMIÈRE LIGNE DE DÉFENSE DU PAYS ET DU CITOYEN CONTRE LA CONTREBANDE ET LA FRAUDE COMMERCIALE

ASSURER UNE FISCALITÉ TRANSPARENTE ET ÉQUITABLE

LA STRATÉGIE DE LA DOUANE TUNISIENNE REPOSE SUR UNE VISION.S, 3 PILIERS.S ET 3 CATALYSEURS.S

PILIERS STRATÉGIQUES

CATALYSEURS STRATÉGIQUES

Vision

Une Douane moderne, performante et ouverte sur son environnement

Contribuer à l'amélioration de la compétitivité économique du pays

Contribuer au renforcement de la sureté du pays, à la protection du citoyen et de l'environnement

Assurer une collecte efficace et juste des revenus

Améliorer l'infrastructure et numériser les opérations

Gérer les risques d'une manière Efficace et efficiente

Améliorer l'organisation, gérer le changement et développer la communication

POUR ATTEINDRE CES OBJECTIFS, NOUS AVONS CONÇU 15 PROGRAMMES STRATÉGIQUES ASSOCIÉS AUX PILIERS ET AUX CATALYSEURS STRATÉGIQUES.

PILIERS STRATÉGIQUES

CATALYSEURS STRATÉGIQUES

Vision

Une Douane moderne, performante et ouverte sur son environnement

I Contribuer à l'amélioration de la compétitivité économique du pays

1. Optimiser les procédures de dédouanement des marchandises
2. Engager efficacement les opérateurs économiques
3. Renforcer les partenariats internationaux

II Contribuer au renforcement de la sureté du pays, à la protection du citoyen et de l'environnement

4. Améliorer le contrôle douanier
5. Améliorer le système du renseignement et des enquêtes

III Assurer une collecte efficace et juste des revenus

6. Optimiser le processus de recouvrement
7. Adopter d'autres sources de revenus
8. Mettre en place le Contrôle a posteriori

IV Améliorer l'infrastructure et numériser les opérations

9. Améliorer la performance et rationnaliser la gestion opérationnelle
10. Améliorer l'infrastructure et les applications informatiques
11. Améliorer les infrastructures et la sureté des locaux

V Gérer les risques d'une manière Efficace et efficiente

12. Améliorer le système de gestion des risques

VI Améliorer l'organisation, gérer le changement et développer la communication

13. Aligner l'organisation et la gouvernance à la nouvelle stratégie
14. Changer la culture organisationnelle afin de promouvoir la collaboration et l'innovation
15. Développer et entretenir les compétences

LES INITIATIVES ONT ÉTÉ DÉFINIES EN FONCTION DE LA SITUATION ACTUELLE, DE L'ANALYSE COMPARATIVE ET DE LA COLLABORATION AVEC LES ENTITÉS ÉCOSYSTÉMIQUES.

PILIERS STRATÉGIQUES

I. Contribuer à l'amélioration de la compétitivité économique du pays

1 – Optimiser les procédures de dédouanement des marchandises

- A – Contribuer à la numérisation des procédures du commerce extérieur et de transport
- B – Optimiser les procédures à l'import et à l'export
- C – Optimiser la gestion des régimes suspensifs

2 – Engager efficacement les opérateurs économiques

- D – Perfectionner le statut de l'OEA
- E – Mettre en place un dispositif de décisions anticipées
- F – Mettre en place un centre de communication multicanal avec le secteur privé

3 – Renforcer les partenariats internationaux

- G – Renforcer la position de la douane au sein des instances internationales
- H – Développer une politique de coopération internationale

II. Contribuer au renforcement de la sureté du pays, à la protection du citoyen et de l'environnement

4 – Améliorer le contrôle douanier

- A – Optimiser les procédures de contrôle
- B – Renforcer la coopération et la coordination avec les autres agences gouvernementales

5 – Améliorer le système du renseignement et des enquêtes

- C – Améliorer le système du renseignement
- D – Améliorer le système des enquêtes

III. Assurer une collecte efficace et juste des revenus

6 – Optimiser le processus de recouvrement

- A – Améliorer les procédures de soutien pour le recouvrement des recettes
- B – Développer et instaurer le paiement électronique
- C – Développer un système de suivi automatisé du contentieux douanier

7 – Adopter d'autres sources de revenus

- D – Revoir et modifier les frais et redevances pour les services fournis par la douane
- E – Evaluer et adopter d'autres sources potentielles de recettes

8 – Mettre en place le Contrôle a posteriori

- F – Mettre en place un système et des procédures de C.A.P

IV. Améliorer l'infrastructure et numériser les opérations

9	Améliorer La performance et rationnaliser la gestion opérationnelle	A	Définir les objectifs de productivité et suivre la performance
		B	Optimiser l'affectation des ressources
		C	rationaliser les procédures internes d'appui opérationnel
10	Améliorer l'infrastructure et les applications informatiques	D	Développer la stratégie informatique et technologique
		E	Améliorer l'infrastructure informatique
		F	Mettre en place un nouveau système de dédouanement et un progiciel de gestion intégrée
		G	Mettre en place un environnement sans papier
		H	Mettre en place un système automatisé de suivi des avantages fiscaux
		I	Mettre en place un système automatisé de contrôle da la valeur en douane
11	Améliorer les infrastructures et la sureté des locaux	J	Améliorer les infrastructures douanières dans les directions régionales et les bureaux régionaux et frontaliers
		K	Améliorer le logement des employés dans des endroits éloignés
		L	Renforcer la sécurité et la sûreté des locaux exploités par la douane

V. Gérer les risques d'une manière efficace et efficiente

12	Améliorer le système de gestion des risques	A	Entreprendre une refonte complète des données
		B	Développer un système de ciblage efficace
		C	Développer des registres de risques

VI. Améliorer l'organisation, gérer le changement et développer la communication

13	Aligner l'organisation et la gouvernance à la nouvelle stratégie	A	Concevoir et mettre en place le nouvel organigramme de la douane
		B	Assurer la durabilité et la gouvernance de la structure organisationnelle
		C	Promouvoir la communication interne
14	Changer la culture organisationnel le afin de promouvoir la collaboration et l'innovation	D	Améliorer l'engagement des employés
		E	Mettre en place un incubateur de talent et d'innovation
15	Développer et entretenir les compétences	F	Mettre en place les outils de la gestion des ressources humaines basée sur la compétence et la performance
		G	Mettre en place un système de formation fondé sur les compétences

9. QUELLE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ?

La conception du Plan Stratégique de Modernisation 2020-2024 s'est appuyée sur une méthodologie et une démarche analytiques issues principalement de :

1- UN DIAGNOSTIC DES FORCES ET FAIBLESSES

Des missions de diagnostic et d'appui supportées au sein de la douane tunisienne par les instances internationales (l'Organisation Mondiale des Douanes- avril 2007, la Banque Mondiale – année 2016, le Programme des Nations Unies pour le Développement,le Millennium Challenge Corporation, l'Agence des États-Unis pour le Développement International) et des missions de contrôle de conformité et de régularité effectuées par les organes de contrôle gouvernementaux (le contrôle général des services publics relevant de la Présidence de Gouvernement, le contrôle général des finances relevant du Ministère des finances et la Cour des comptes) ont permis de ressortir les insuffisances et de fournir des recommandations lesquelles ont été prises en considération lors de l'élaboration du PSM.

Les insuffisances relevées portent essentiellement sur la déperdition de l'efficacité en raison d'une organisation administrative défaillante, d'un chevauchement de compétences, d'une centralisation excessive des décisions, de l'opacité de la carrière professionnelle, la lenteur et complexité des procédures administratives, l'absence d'un plan de communication, l'absence de mécanismes de concertation avec le secteur privé…

Les recommandations portent notamment sur la redéfinition des attributions des services centraux et régionaux, la séparation entre les aspects stratégiques et opérationnels, le développement d'un système d'information douanier intégré, la création d'un référentiel des métiers et des compétences, l'adoption de la gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences, la modernisation des mécanismes d'échange et de diffusion de l'information, la promotion de la gestion coordonnée des frontières, l'élaboration d'un plan d'action de développement de l'éthique douanière…

2- UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

L'élaboration du Plan Stratégique de Modernisation a fait l'objet d'une large réflexion dans une démarche participative, les agents des douanes ont été associés aux travaux et appelés à apporter leur contribution et propositions lors des définitions des choix stratégiques et des projets de réforme. Des cadres centraux et régionaux ont été consultés tout au long du processus : du diagnostic à l'élaboration du document stratégique.

Aussi, la communauté des affaires, représentée essentiellement par l'Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) et la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONECT), a été impliquée tout au long de la phase de conception de l'esquisse du plan stratégique. Une série de réunions de coordination a été organisée avec les représentants de ces deux organisations patronales pour discuter des forces et des faiblesses et des projets inclus dans ce Plan Stratégique de Modernisation.

Des opérateurs économiques agréés (OEA) ont également été consultés et invités à participer aux ateliers de concertation.

Les partenaires stratégiques de la douane tunisienne, en particulier les représentants de l'Assemblée des Représentants du Peuple, les représentants de la direction générale de bonne gouvernance auprès de la Présidence du Gouvernement, les représentants de l'instance nationale de lutte contre la corruption, et les représentants de la société civile, ont été invités à discuter du projet du Plan Stratégique de Modernisation et contribuer à la finalisation de son architecture.

> ***Des opérateurs économiques agréés (OEA) ont été consultés et invités à participer aux ateliers de concertation***

10. RÉUSSIR LE PSM... QUELLES CONDITIONS ET QUELS ATOUTS ?

La réussite du Plan Stratégique de Modernisation 2020-2024 et la réalisation des objectifs escomptés, nécessite la réunion de certaines conditions jugées essentielles par la communauté des experts, il s'agit notamment de :

UNE VOLONTÉ POLITIQUE FERME ET IRRÉVOCABLE

Une condition indispensable en vue de l'aboutissement de tout processus de réforme. Cette volonté politique doit être confirmée et ressentie par tous les acteurs impliqués dans le processus de réforme.

UNE IMPLICATION ET UNE APPROPRIATION PAR TOUS LES ACTEURS

Le but étant de réunir et mobiliser plusieurs acteurs institutionnels autour d'une vision partagée d'une douane future et garantir l'appropriation du PSM et l'adhésion de tous les acteurs dans la conduite du processus de changement.

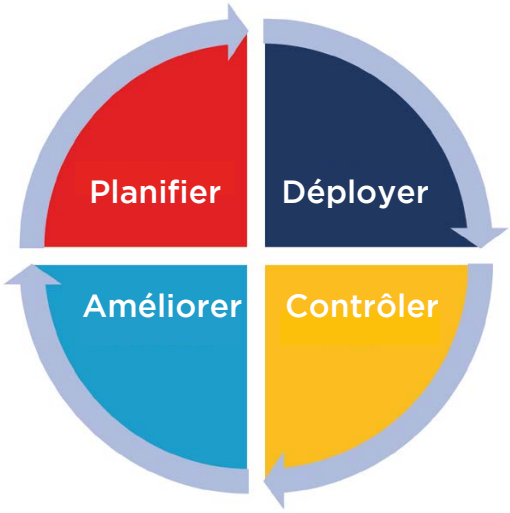
ÉLABORATION D'OBJECTIFS SMART

La douane tunisienne a veillé tout au long du processus de conception du PSM et notamment lors de la définition des objectifs stratégiques, à ce qu'ils répondent aux principes de constitution SMART, qu'ils soient Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis dans le Temps.

UNE RIGUEUR DANS L'APPLICATION DU PLAN D'ACTION

L'intérêt d'une stratégie, si cohérente qu'elle soit, ne serait vérifié que par sa mise en œuvre effective. La douane tunisienne a mis en place un plan d'action qui permet de piloter, contrôler et assurer le suivi constant de la mise en œuvre de la stratégie, tout en y apportant les ajustements nécessaires. C'est un processus continu qui permet de se renseigner sur la progression dans la réalisation des objectifs ainsi que sur l'affectation judicieuse des fonds alloués.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons opté pour une démarche de mise en œuvre axée sur la planification , l'action , l'évaluation et le suivi.



11. LA GOUVERNANCE DU PLAN STRATÉGIQUE DE MODERNISATION

En se référant à une charte de gouvernance stricte, les tâches et responsabilités ont été ainsi réparties :

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Le comité de pilotage est un groupe de décideurs et d'experts identifiés dès le début du Projet pour valider les travaux et prendre les décisions majeures.

C'est une instance de décision au sein de la structure du Projet. Il se réunit régulièrement pour valider les résultats obtenus et pour décider sur l'ensemble des points qui, par l'ampleur de leur conséquence, vont au-delà des prérogatives du chef de projet (fort engagement de dépenses, modification notable de contenu, de délai, de coût…).

Il est voué à vérifier l'alignement du projet avec les objectifs de l'organisation et doit veiller à garantir cet alignement stratégique tout au long de son exécution.

Il valide les résultats intermédiaires du projet, pour faciliter la validation ultime du résultat final.

LE COMITÉ DE VEILLE STRATÉGIQUE

Le PSM est un projet actif et dynamique. Il est de ce fait susceptible d'être modifié en cours de réalisation, compte tenu des risques, des variables, des aléas et des événements pouvant subvenir au cours de la phase de mise en œuvre des projets inscrits dans le PSM. Des actions urgentes pourraient s'imposer dans des situations particulières.

Ainsi une veille stratégique s'avère utile, voire indispensable, afin d'aider les chefs de projets à confronter les difficultés rencontrées et de soulever les problématiques d'envergure au comité de pilotage en vue de les résoudre ou de décider du sort des projets en difficulté. Cette veille stratégique permanente est assurée par le comité de veille stratégique.

LE DIRECTEUR DU PROJET

Il pilote le Projet de bout-en-bout en supervisant la phase de conception, en accompagnant l'équipe Projet tout au long de la réalisation de leurs tâches prédéfinies et en suggérant les correctifs aux écarts constatés dans la mise en œuvre du Projet. Il œuvre notamment à assurer la disponibilité des ressources financières nécessaires à la réalisation du Projet.

LE BUREAU DE GESTION DU PROJET

C'est un organe permanent qui exerce ses

taches sans interruption, dès le lancement du Projet jusqu'au dépôt du rapport final de clôture du PSM. Il travaille en étroite collaboration avec le coordinateur général du Projet. Il communique directement et par tous les moyens avec les chefs de projets et leurs sponsors afin de fournir les meilleures conditions de mise en œuvre des projets. Il joue le rôle de conseil et de facilitation. Il soulève les difficultés et les obstacles rencontrés par les chefs de projets et le cas échéant provoque une réunion du comité de veille stratégique ou du comité du pilotage.

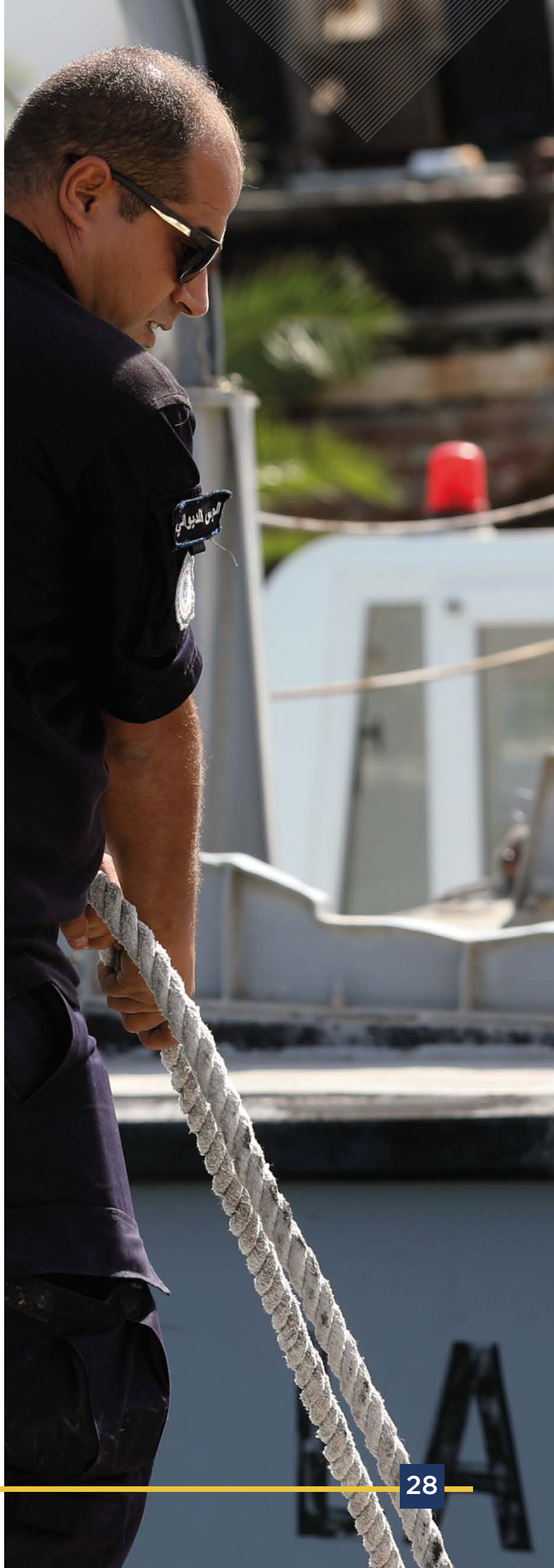
LES SPONSORS

Chaque programme stratégique est soutenu par un responsable administratif qui assure la tâche d'encadrement du chef de projet et de son équipe. Il discute de la planification du projet et de la répartition des tâches avec le chef du projet, il propose de rectifier les écarts constatés, il œuvre à faciliter la tache de l'équipe projet notamment en ce qui concerne la disponibilité et les rapports avec l'environnement externe, public ou privé.

LES CHEFS DE PROJETS

Ce sont les responsables de la mise en œuvre des initiatives ou projets stratégiques du PSM. Ils choisissent leurs collaborateurs, définissent les besoins, cordonnent les moyens, effectuent le reporting sur l'état des lieux auprès des parties prenantes, présentent les rapports intermédiaires devant le comité de pilotage et préparent le livrable final pour annoncer la clôture du projet devant le COPIL.

D'autre part, des cessions de formation sur la planification stratégique, la gestion et la gouvernance des projets de réforme, la gestion du changement, ont été dispensées au profit des cadres de la douane tunisienne et organisées en collaboration avec l'Organisation Mondiale des Douanes, la direction générale des douanes et droits indirects française, la GIZ et les bureaux nationaux d'expertise, ont permis de créer un vivier de compétences capables de réaliser les réformes inscrites dans ce plan stratégique.



PLAN STRATÉGIQUE DE MODERNISATION DE LA DOUANE TUNISIENNE 2020-2024

SCANNEZ POUR TÉLÉCHARGER

BIT.LY/3LLOMCR

المخطط الإستراتيجي لتعصير الديوانة التونسية 2024-2020

امسح للتحميل

BIT.LY/33SIUKY

TUNISIAN CUSTOMS MODERNIZATION STRATEGY 2020-2024

SCAN TO DOWNLOAD

BIT.LY/3JUXC09

WWW.DOUANE.GOV.TN

DOUANE TUNISIENNE

DIRECTION GENERALE DES DOUANES
Rue Asdrubal Lafayette 1002 Tunis
Tél : (+216) 71799700
Email : dgd.dg@douane.gov.tn