

# PLAN STRATÉGIQUE 2025 - 2029 : **LA DOUANE MALAGASY MISE SUR L'ENGAGEMENT DE TOUS SES AGENTS**





“

Cap sur l'action, cap sur l'avenir.

**Lainkana Zafivanona Ernest, Ph.D**  
*Directeur Général de la Douane Malagasy*

Juillet a été un mois charnière pour la Douane Malagasy. À Ivato, lors des ateliers de concertation autour du Plan stratégique 2025-2029, nous avons affirmé collectivement une conviction simple mais fondamentale : la modernisation ne se décrète pas, elle se construit, pas à pas, avec l'engagement de toutes et tous.

De l'opérationnel à la communication, en passant par les ressources humaines, nous avons ensemble bâti des repères, partagé des outils et surtout scellé une nouvelle culture du résultat et de la responsabilité. La signature des conventions d'objectifs et des contrats de performance en a été le symbole fort : désormais, la Douane avance avec des engagements clairs, mesurables, et surtout portés par chaque acteur de notre institution.

Ce même esprit anime les chantiers que nous poursuivons. Le futur Intelligence & Scientific Laboratory de Toamasina, qui verra bientôt le jour au cœur du principal port du pays, incarne cette Douane de demain que nous voulons bâtir : une administration qui s'appuie sur la science, la technologie et l'expertise pour accélérer le dédouanement, sécuriser les échanges et renforcer la compétitivité nationale. Plus qu'un outil, c'est une nouvelle façon de penser notre mission de contrôle et de facilitation du commerce.

Ces avancées, ces engagements, ces ambitions : tout cela forme les pièces d'un même puzzle. Celui d'une Douane moderne, performante et responsable, pleinement engagée au service du développement de Madagascar. Et pour relever ces défis, notre force restera toujours la même : l'implication et la fierté de chaque douanière et chaque douanier.

Bonne lecture !

# L'essentiel de ces 15 jours EN BREF ●

## ÉDUCATION ET TRANSMISSION : LE DG DE LA DOUANE MALAGASY PARRAINE LA CLASSE DE TERMINALE DE L'INSTITUTION NICOLAS BARRÉ

L'Institution Nicolas Barré à Toamasina a célébré, le 5 juillet 2025, la sortie de promotion de ses élèves de terminale sous le parrainage de Lainkana Ernest Zafivanona, Directeur général de la Douane Malagasy. Devant les lycéens et la communauté éducative, le DG a rappelé que « les parcours ne sont pas toujours linéaires, mais avec confiance, ténacité et sagesse, tout devient possible ». Ce parrainage s'inscrit dans une démarche récurrente : après la promotion « Antsiva » de la Faculté d'Économie d'Antananarivo (avril 2024), « Miaradalana » de la Faculté des Sciences de Fianarantsoa (septembre 2024) et les terminales du Lycée Rabemananjara (octobre 2024), la promotion TRUST rejoint le réseau des cohortes accompagnées par la Douane, à travers son Directeur général. À chaque rencontre, le DG dépasse le discours : remise d'ouvrages, conseils pratiques et ouverture de perspectives professionnelles. Par ce soutien à la jeunesse, la Douane confirme sa stratégie : préparer la relève, transmettre les compétences et bâtir, dès l'école, une administration moderne, ouverte et tournée vers l'avenir.



## AÉROPORT D'IVATO : VIGILANCE PAYANTE, 54 RUBIS INTERCEPTÉS

Le 12 juillet, un passager thaïlandais en partance pour Bangkok a été interpellé en salle d'embarquement de l'aéroport international d'Ivato grâce à la réactivité conjointe de l'ANAF et de la Douane Malagasy. Un premier body-scan avait révélé une anomalie au niveau de la hanche ; un second contrôle a confirmé la présence d'un corps étranger. Conduit au CENHOSOA pour examen médical, l'homme a tenté de dissimuler 54 rubis d'un poids total de 59,3 g, introduits par voie anale. Cette interception illustre la détermination constante de la Douane à combattre toutes les formes de trafic illicite, y compris les méthodes les plus sophistiquées. Elle souligne également l'efficacité de la coopération inter-services, garante de la sûreté de nos frontières et de la protection du patrimoine national.

## AU-DELÀ DES SCANNERS : LA LUTTE ANTICORRUPTION S'HUMANISE

La Douane Malagasy a profité de la Journée africaine de lutte contre la corruption, célébrée le 11 juillet 2025, pour réaffirmer son cap : tolérance zéro. L'administration combine innovation et facteur humain. Côté technologies, procédures totalement dématérialisées, analyse de risque automatisée et traçabilité en temps réel limitent les manœuvres frauduleuses. Côté terrain, des conventions d'objectifs et contrats de performance responsabilisent chaque agent tandis que bien-être, couverture sociale et formations continues renforcent l'intégrité au quotidien. Une cellule anticorruption dédiée supervise les enquêtes internes et l'Académie des Douanes, inaugurée en 2024, diffuse les valeurs d'éthique dès la formation initiale. Le message est clair : dignité, responsabilité, engagement – trois piliers pour protéger les recettes, sécuriser les échanges et servir les citoyens.

## UN NOUVEAU CAP POUR LA RESPONSABILITÉ ET LA PERFORMANCE

Dans le cadre des ateliers de concertation organisés autour du Plan stratégique 2025-2029, la journée du 9 juillet a été consacrée aux ressources humaines, avec un focus particulier sur la gestion par les compétences. Points focaux RH, directeurs et chefs de service ont échangé sur les leviers à activer pour renforcer les parcours professionnels et valoriser les talents.

La journée a été ponctuée par un temps fort : la signature des conventions d'objectifs et des contrats de performance, en présence du Directeur Général des Douanes, Zafivanona Ernest Lainkana. Ce geste formel symbolise une nouvelle culture de responsabilité et de résultats au sein de l'administration.

En engageant directeurs, chefs de service, receveurs et inspecteurs, la Douane Malagasy affirme sa volonté de faire de la performance une exigence partagée, à tous les niveaux. Un pas de plus vers une administration moderne, redevable et tournée vers l'excellence.





## L’ « INTELLIGENCE & SCIENTIFIC LABORATORY » DE LA DOUANE : BIENTÔT OPÉRATIONNEL

Toamasina, premier port de Madagascar, concentre plus de 80 % des flux commerciaux de l’île. Jusqu’à présent, aucun laboratoire n’était disponible sur place, obligeant à envoyer les échantillons à Antananarivo ou à l’étranger. Le résultat ? Des délais de dédouanement prolongés, des coûts plus élevés et des marchandises bloquées inutilement.

La Douane Malagasy a décidé de mettre fin à cette inefficacité avec un laboratoire d’analyse installé directement à Toamasina. Premier gain : des résultats en quelques heures seulement, grâce à des équipements de pointe. En effet, le futur laboratoire sera doté d’équipements de dernière génération, parmi lesquels des spectromètres, des chromatographes, des microscopes électroniques ainsi que des kits d’analyses rapides spécialement conçus pour les denrées périssables. Ces analyses sont immédiatement intégrées dans SYDONIA World, assurant traçabilité, rapidité et transparence.

Le laboratoire de la Douane de Toamasina ne servira pas que la Douane. Il servira aussi bien le ministère du Commerce, qui pourra vérifier la qualité des produits importés, que le ministère des Mines, pour contrôler en temps réel la pureté des minerais exportés. Le ministère de l’Environnement, quant à lui, disposera d’un outil précieux pour repérer immédiatement les substances dangereuses.

Au-delà de la logistique, ce laboratoire représente un véritable rempart scientifique contre la fraude. Les agents s’appuient désormais sur des preuves, non des suppositions, renforçant la confiance des opérateurs et l’intégrité de la Douane.

En résumé, ce laboratoire incarne la vision d’une Douane moderne, efficace et responsable, alliant rapidité, sécurité et durabilité au service du développement national.

| Ce qu’il faut retenir |                                                                                                           |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Localisation          | Directement au terminal de Toamasina, port stratégiquement positionné captant 80% des échanges maritimes. |
| Technologie           | Spectromètres, chromatographes, microscopes électroniques, kits rapides pour denrées périssables.         |
| Performance           | Résultats en quelques heures, dédouanement accéléré, transparence via SYDONIA World.                      |
| Portée                | Au service de la Douane, du Commerce, des Mines et de l’Environnement.                                    |
| Impact anti-fraude    | Preuves scientifiques opposables, décisions renforcées, meilleure intégrité.                              |
| Calendrier            | Équipements opérationnels au 2è semestre 2025, en quête d’accréditation ISO 17025.                        |
| Pérennité             | Formation de techniciens grâce à l’Université de Toamasina ; ouverture aux autres administrations.        |

# Zoom sur nos TALENTS ●

“ Inspecteur Miora ANDRIAMAHEFASON :  
elle a vu naître le Plan stratégique



**Si tu devais raconter la préparation du Plan stratégique, tu dirais que c'était plutôt une mission commando, un escape game ou un film à suspense ?**

Plutôt un escape game dans le sens où toute l'équipe impliquant le Comité de rédaction issu des Directions, guidée par le Game Master, s'est rassemblée autour d'une mission : produire un nouveau Plan stratégique suivant des étapes déterminées dans un délai limité. Une fois imprégnés sur la démarche, les membres ont collaboré activement tout au long du processus dans l'analyse de l'environnement, la définition des objectifs stratégiques et la traduction de ces initiatives en actions concrètes. De l'identification à la validation des indicateurs, des cibles, des responsabilités et du chronogramme à la finalisation du Plan proprement dit, l'équipe a dû relever des défis et explorer les pistes à chaque étape pour avancer ensemble vers l'objectif final.

**Quelle partie du Plan stratégique te rend la plus fière aujourd'hui et pourquoi ?**

Cette fierté est certainement partagée par toute l'équipe pour la partie dédiée aux objectifs et initiatives stratégiques. Tout en reconnaissant l'intérêt que tous les éléments du Plan revêtent, cette partie se trouve au cœur du Plan en retraçant les grandes orientations, répercutées dans les plans opérationnels et les projets de réforme. Bien entendu, cette partie a nécessité le plus de temps pour les discussions et ajustements.

**Quel conseil donnerais-tu à celui ou celle qui devra piloter le prochain Plan stratégique ?**

Le pilotage fait référence au processus de gestion stratégique. Les outils de pilotage seront utilisés tout au long du cycle de planification, de mise en œuvre opérationnelle, de suivi et d'ajustement. Des indicateurs pertinents, une bonne répartition des responsabilités, un suivi rigoureux, une proactivité aux écarts et à l'évolution de l'environnement sans oublier la conduite du changement et la communication : tous ces éléments trouvent leur importance.

**Si ce Plan était une recette, c'est quoi l'ingrédient secret qui garantirait sa réussite ?**

L'engagement à tous les niveaux est crucial pour la réussite du Plan tant à l'interne que du côté des parties prenantes : l'adhésion du personnel à la vision et aux objectifs, l'appropriation du Plan et l'engagement de toutes les parties impliquées et impactées.



# Le grand DOSSIER ●

## PLAN STRATÉGIQUE 2025 - 2029 : LA DOUANE MALAGASY MISE SUR L'ENGAGEMENT DE TOUS SES AGENTS

La Douane Malagasy franchit un cap décisif avec le lancement de son Plan stratégique 2025-2029, véritable boussole pour guider les actions de l'administration durant les cinq prochaines années. Ce plan s'articule autour de quatre axes prioritaires : la modernisation des procédures douanières, la culture de la performance, la valorisation du capital humain et l'ouverture vers les partenaires nationaux et internationaux.

Pour traduire ces orientations en actions concrètes et en résultats mesurables, la Direction générale a fait le choix stratégique d'impliquer chaque agent à tous les niveaux. Trois ateliers de concertation ont ainsi été organisés au Centre de Conférence International d'Ivato, réunissant successivement les responsables opérationnels, les communicants et les ressources humaines.

### 8 juillet : l'opérationnel à l'honneur

La première journée a été consacrée aux receveurs des douanes et aux chefs de service, en première ligne sur le terrain. Cette rencontre avait pour objectif de renforcer leur appropriation du Plan stratégique et de garantir que les actions opérationnelles soient pleinement alignées avec les priorités définies par la Direction générale.

Les échanges ont permis d'identifier les leviers à activer pour une mise en œuvre efficace du plan sur le terrain, mais aussi les défis pratiques auxquels les services doivent faire face au quotidien. Cette étape essentielle marque une volonté claire : faire en sorte que le Plan stratégique ne reste pas un simple document administratif, mais



qu'il soit vécu et appliqué au plus près des réalités opérationnelles.

### La communication au service du changement

Le même jour, les points focaux en communication ont travaillé sur les moyens de mieux diffuser l'information, d'accompagner les réformes et de renforcer la visibilité des actions de modernisation auprès des agents et partenaires. La communication devient ainsi un véritable levier d'adhésion et de performance.

### 09 juillet : cap sur les ressources humaines

La dernière journée a réuni les points focaux en ressources humaines autour de la gestion des compétences, axe central du plan. Cartographie des compétences, structuration des parcours, valorisation des

talents : autant de leviers pour faire des RH un moteur de transformation.

### 10 juillet : Une mobilisation collective et durable

Pour couronner ces ateliers, une séance de sensibilisation a été organisée le 10 juillet, réunissant plus de 700 agents. Présenté sous la forme d'un voyage immersif, le Plan stratégique a été expliqué de manière accessible à tous.

Avec cette dynamique collective, la Douane Malagasy affirme sa volonté de conjuguer les dimensions humaine, organisationnelle et stratégique pour réussir sa transformation. L'engagement de tous sera la clé pour bâtir une Douane moderne, performante et responsable, au service du développement économique de Madagascar.

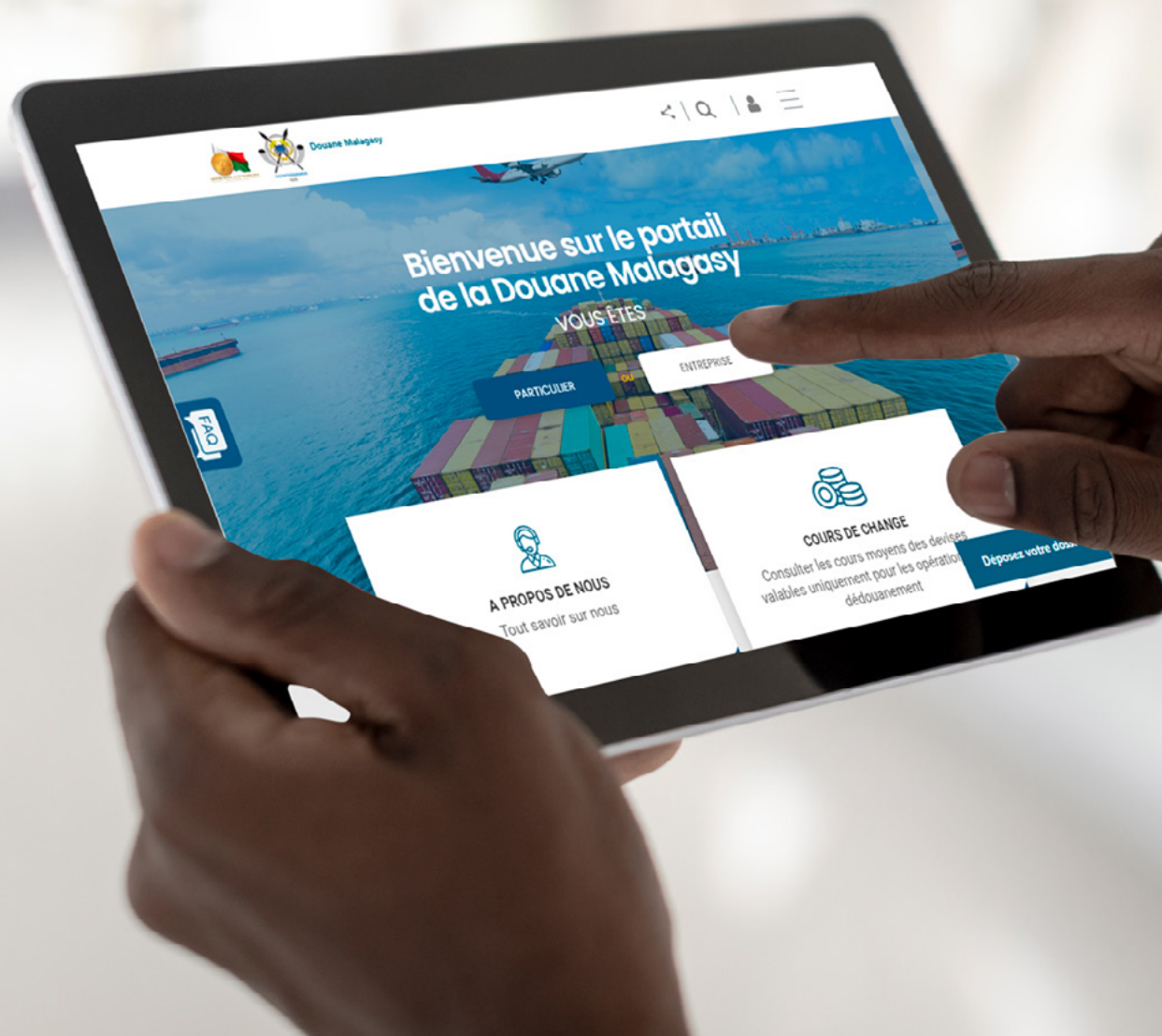
# Reportage PHOTOS ●



**Retour en image sur  
le DGD Mitafa**







L'INFOS EN CONTINUE SUR  
**WWW.DOUANES.GOV.MG**