

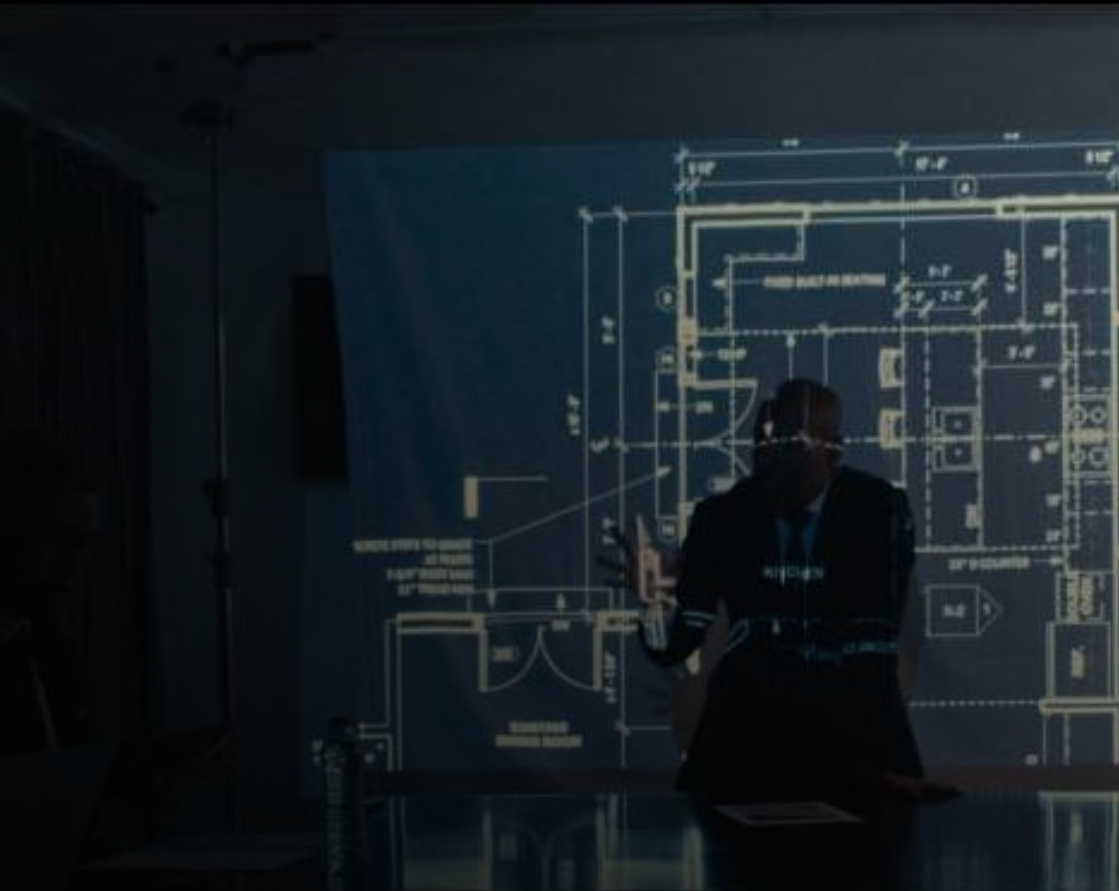


HONNEUR
REDEVABILITÉ
PROFESSIONNALISME
PARTENARIAT

Plan Stratégique 2025–2029



**Douane, une Administration innovante,
transparente pour promouvoir
le développement du pays**



NOS RAISONS D'ÊTRE



Nous finançons l'Etat
et le développement



Nous facilitons le commerce licite
tout en maintenant un équilibre des
contrôles douaniers et accisiens.



Nous sécurisons Madagascar
et ses résidents, et nous
garantissons la protection de
l'environnement et du patrimoine
culturel en coopération étroite
avec les autres autorités.



Nous sécurisons la chaîne
logistique internationale.



NOS EFFECTIFS

 1132

 800 |  332

 23
Bureaux

 3793,17mds (Ar)
Recettes douanières
en 2024



MOT DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

RABARINIRINARISON Rindra Hasimbelo
Ministre de l'économie et des finances

Madame, Monsieur,

C'est avec beaucoup de fierté que je vous présente le Plan Stratégique de la Direction Générale des Douanes pour la période 2025-2029.

Ce document, que vous tenez entre vos mains, constitue un jalon fondamental dans notre démarche collective visant à renforcer le rôle prépondérant de la douane dans le développement économique de Madagascar. En effet, la douane n'est pas seulement un outil de contrôle et de régulation ; elle est une clé de voûte dans l'édification d'un environnement propice à la croissance, à travers ses missions fiscales, économiques et de protection de nos frontières.

Il convient de souligner les nombreux efforts déjà déployés par la douane dans le passé, lesquels ont permis d'asseoir ses fondations sur des bases solides. En effet, les mesures qu'elle met en œuvre s'inscrivent parfaitement dans la politique économique et fiscale initiée par le Ministère de l'Économie et des Finances, favorisant ainsi une synergie nécessaire à notre développement. Dans cette dynamique, la douane s'affirme comme un véritable partenaire des opérateurs économiques, s'engageant à trouver des solutions innovantes pour accélérer et faciliter le dédouanement. Ce faisant, elle garantit un accès optimal à l'information, ce qui vise à réduire autant que possible les délais et les coûts associés

au dédouanement des marchandises. Cette approche collaborative est essentielle pour renforcer notre compétitivité sur la scène internationale.

La transformation de l'écosystème douanier de notre pays est en pleine effervescence. Le gouvernement s'engage résolument à soutenir les réformes douanières essentielles pour réaliser nos ambitions. Nous nous consacrons à fournir les ressources nécessaires ainsi qu'un cadre législatif solide, visant à moderniser nos procédures douanières et à optimiser notre efficacité opérationnelle. En cette période de changement, il est crucial que nous unissions nos efforts et nos idées pour bâtir ensemble un avenir prospère et durable pour Madagascar. C'est à travers cette collaboration que nous parviendrons à relever les défis et à saisir les opportunités qui se présentent à nous.

En conclusion, ce plan stratégique quinquennal illustre la détermination de l'administration douanière à non seulement poursuivre les initiatives déjà engagées, mais également à initier de nouvelles actions en phase avec sa vision d'être une administration innovante et transparente pour promouvoir le développement du pays. C'est en adoptant cette approche proactive que nous contribuerons à bâtir un avenir où la douane joue un rôle central dans le développement économique et social de Madagascar.

Avec mes salutations distinguées,

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES DOUANES

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES DOUANES



LAINKANA Zafivanona Ernest
Directeur Général des Douanes

La Direction Générale des Douanes s'apprête à écrire un nouveau chapitre de son histoire avec le lancement de son Plan Stratégique 2025-2029. Au cours des cinq prochaines années, nous mettrons en œuvre des réformes audacieuses visant à accroître notre efficacité et à renforcer notre rôle essentiel à l'intersection de l'économie et de la sécurité.

Ce plan s'inscrit dans la continuité des réformes initiées depuis 2019, qui ont pour objectif de transformer notre institution et d'améliorer notre capacité à répondre aux enjeux actuels. Dans cette démarche, nous favorisons un esprit de dialogue et d'ouverture avec toutes les parties prenantes, car nous sommes déterminés à servir le bien commun.

Pour concrétiser cette vision, nous avons identifié plusieurs objectifs stratégiques qui guideront notre action dans les années à venir. Ces objectifs, conçus pour relever les défis présents tout en anticipant les enjeux futurs, comprennent l'optimisation des processus, le renforcement des capacités humaines, l'innovation technologique, et le développement de partenariats stratégiques.

Ces initiatives, mises en œuvre de manière concertée, permettront de positionner la Direction Générale des Douanes comme

un acteur incontournable de la sécurité et de la performance économique. Elles contribuent également à notre objectif ultime de faire de la Douane « une administration innovante et transparente pour promouvoir le développement du pays. » Notre nouvelle vision nous unifie dans nos efforts pour dynamiser le secteur économique, tout en veillant au respect scrupuleux de l'éthique douanière et à la lutte contre la corruption.

Enfin, il est essentiel de mettre en lumière notre engagement envers l'environnement, incarné par le concept de « Douane verte ». Nous devons agir proactivement pour protéger notre planète, en intégrant des pratiques durables dans nos opérations quotidiennes. Parallèlement, nous souhaitons promouvoir une culture de responsabilité sociale au sein de notre institution pour fédérer nos équipes autour de valeurs communes. Ces engagements ne sont pas seulement nécessaires dans notre époque, mais constituent également une obligation morale envers les générations futures. En œuvrant dans ce sens, nous affirmons notre volonté de bâtir un avenir durable et responsable, où chaque action compte pour notre planète et notre société.

— NOTRE STRATÉGIE EN BREF



VISION

La douane, une administration innovante et transparente pour promouvoir le développement du pays.



MISSION

- > Sécurisation des recettes douanières
- > Promotion de la croissance économique en facilitant le commerce légitime
- > Protection des citoyens et de l'environnement en luttant contre les trafics illicites
- > Sécurisation de la chaîne logistique internationale



VALEURS

- > Honneur
- > Redevabilité
- > Professionnalisme
- > Partenariat



AMBITION

**TIME
RELEASE**
03
Jours

**DÉLAI DE
DÉDOUANEMENT**

03^H **08^H**
Jaune Rouge

30%
Efficacité
du contrôle

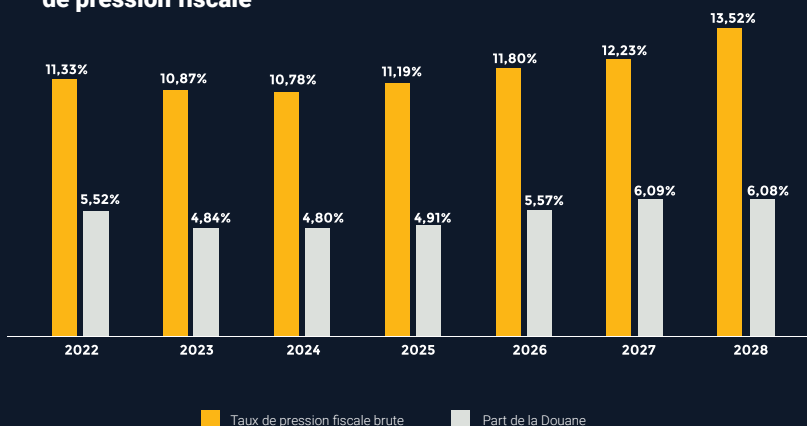
AMBITION

Recettes douanières (Mds Ar)



INDICATEURS MACROÉCONOMIQUES

Taux de pression fiscale



NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OS1

FAIRE DE LA DOUANE L'ADMINISTRATION AUX FRONTIÈRES À L'INTERFACE DE L'ÉCONOMIE ET DE LA SÉCURITÉ

La douane malagasy, en tant que premier rempart de la nation, aspire à devenir l'administration de référence à l'interface de l'économie et de la sécurité en amplifiant son rôle de chef de file à la frontière.



OS2

TRANSFORMER LE CONTRÔLE DOUANIER, MOBILISER LES TECHNOLOGIES

La douane malgache, consciente des enjeux de la mondialisation et déterminée à optimiser ses opérations, s'engage dans une profonde transformation de ses méthodes de contrôle. En plaçant la technologie au cœur de ses activités, l'administration douanière vise à moderniser ses outils et à renforcer l'efficacité de ses interventions.

OS3

SOUTENIR LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ÉCONOMIE MALAGASY DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL

La douane contribue à la réalisation du deuxième pilier de la PGE sur l'industrialisation et la transformation économique. Cet objectif stratégique vise à continuer la mise en œuvre de la mission de facilitation douanière tout en protégeant les citoyens et les productions nationales contre des importations ne répondant pas aux normes nationales.

OS4

FACILITER ET CONTRÔLER LES EXPORTATIONS

La douane vise à sécuriser et promouvoir l'exportation licite des produits miniers et des produits pour lesquels Madagascar dispose d'avantages compétitifs. Elle encourage l'exportation des produits répondant aux normes techniques commerciales et mettra en place une stratégie axée sur l'harmonisation, la simplification et la sécurisation des procédures douanières à l'exportation.



OS5

DÉMATÉRIALISER, SIMPLIFIER, PUBLIER

Dans l'objectif de simplifier et d'accélérer les démarches administratives pour les usagers, tout en renforçant l'efficacité et la transparence des services douaniers, la douane malagasy poursuit non seulement la dématérialisation du processus de dédouanement qui ne le sont pas encore, mais également l'intégration progressive de l'ensemble des opérations périphériques au dédouanement proprement dit.

OS6

ASSURER L'ÉQUITÉ FISCALE POUR UNE CONCURRENCE LOYALE ET UNIFORME SUR TOUT LE TERRITOIRE

La garantie d'une concurrence loyale et d'un traitement uniforme sur tout le territoire est sensible pour les opérateurs économiques. Elle repose sur plusieurs facteurs.

On compte le renforcement des mécanismes de contrôle et de transparence à travers la base de données centralisée des informations douanières et le déploiement du système électronique de dédouanement à Madagascar. En outre, la promotion de l'équité fiscale auprès des opérateurs économiques implique la sensibilisation aux



avantages de la conformité fiscale. La douane poursuivra également les efforts de normalisation de l'environnement de travail au niveau de tous les bureaux des douanes et déploiera les moyens nécessaires pour améliorer les conditions du dédouanement.

OS7

OPTIMISER LA GESTION DES RÉGIMES ÉCONOMIQUES

La mise en œuvre du deuxième pilier de la PGE sur l'industrialisation et la transformation économique entraînera l'augmentation du recours à l'utilisation des régimes économiques douaniers, incitatifs et accordant des avantages pour les acteurs de l'économie. En effet, la douane joue un rôle primordial dans le développement des échanges internationaux et l'existence des régimes douaniers adéquats et efficaces peuvent avoir une forte incidence sur la compétitivité économique.

OS8

ENGAGER LA DOUANE POUR L'ENVIRONNEMENT

L'environnement et la lutte contre le changement climatique sont des priorités de la PGE pour lesquelles la douane doit jouer un rôle. La douane participe à la protection de la biodiversité. En plus de son activité de lutte contre les trafics d'espèces protégées, qui sera renforcée par l'évolution de la mission de surveillance, la douane envisage la rénovation de ses installations dans les différents ports, ce qui est une opportunité pour s'appliquer à elle-même des règles environnementales strictes.

OS9

MOBILISER LES DONNÉES

La douane malagasy dispose d'une vaste quantité de données, principalement alimentées par les opérateurs économiques qui réalisent des opérations d'importation et/ou d'exportation et par ses agents suite aux contrôles réalisés. L'amélioration de la qualité de ces données, la génération de nouvelles données par de nouvelles dématérialisations et l'analyse de données sont critiques pour l'ensemble des missions douanières.



OS10

DISPOSER D'UN PERSONNEL COMPÉTENT

La gestion des ressources humaines et de la formation est à la fois une priorité stratégique et un facteur critique de la réussite du plan stratégique dans son ensemble. Par ailleurs, pour atteindre ses objectifs stratégiques, la douane aura besoin d'un effectif complet.

Des efforts sont entrepris dans la mise en place de la gestion des ressources humaines fondée sur l'approche compétence. La douane va continuer à



consolider ses compétences internes à travers un plan de formation adéquat, une gestion des carrières efficace et l'amélioration conditions de travail de ses agents.

OS11

RENFORCER LE CONTRÔLE DE L'EXÉCUTION DU SERVICE

La douane veille à ce que les mesures prises dans le plan stratégique soient effectivement appliquées à travers un contrôle de l'exécution du service rigoureux et s'assurer de l'utilisation optimale de ses ressources. Elle fait face à une perception forte que la corruption demeure un problème structurel. Par ailleurs, la bonne gouvernance est une priorité



stratégique du gouvernement, elle concerne autant les douaniers que le secteur privé impliqué dans les opérations en frontière.

OS12

RENFORCER LA SURVEILLANCE

La création de la Direction de la Surveillance Douanière à Madagascar marque un tournant décisif de la lutte contre la fraude et le trafic illicite. Avec des mesures stratégiques orientées vers l'efficacité et la transparence, Madagascar se dote des outils



nécessaires pour renforcer sa surveillance douanière de manière significative.

— NOTRE PROGRAMME DE MODERNISATION 2025 - 2029

Afin de mettre en œuvre notre Plan Stratégique et de répondre aux défis et opportunités d'un monde qui change, nous avons développé **un programme de modernisation ambitieux mais réaliste** qui nous permettra d'atteindre nos objectifs stratégiques, et qui comprend **19 projets**

PROGRAMMES	PROJETS
NORMALISATION DU PASSAGE AUX FRONTIERES	1. Normalisation aéroportuaire
	2. Normalisation portuaire
	3. Gestion Coordonnée des Frontières
	4. Gestion Intégrée de l'Analyse des Risques et de la Valeur
FACILITATION DU COMMERCE	5. Opérateurs Économiques Agréés
	6. Gestion des Mesures Tarifaires et Non Tarifaires
OPTIMISATION DES PROCESSUS	7. Mise en place d'une politique de cybersécurité avancée
	8. Automatisation des processus douaniers récurrents
	9. Digitalisation de la documentation et mise en place d'un processus d'archivage au sein de la Douane Malagasy
EQUITE FISCALE	10. Construction d'une Customs House
	11. Modernisation des infrastructures des bureaux des douanes
	12. Mise en place de Zones de Dédouanement et de Dépôts Sécurisés
	13. Renforcement de la gestion de régimes suspensifs et entreprises franches au niveau de Sydonia World
	14. Douane Verte
DATA WAREHOUSE ET MOBILISATION DES DONNEES	15. Mise en place d'un Data Center Backup
	16. Mobilisation des données dans le processus du métier douanier en utilisant l'IA, y compris l'IA générative
	17. Académie des douanes
SURVEILLANCE DOUANIERE	18. Mise en place de l'Unité douanière de surveillance maritime
	19. Mise en place de l'Unité douanière de surveillance aérienne



Nous comptons sur nos partenaires techniques et financiers nationaux, régionaux et internationaux pour nous soutenir dans nos efforts de modernisation.

Plan stratégique 2025 - 2029



HONNEUR
REDEVABILITÉ
PROFESSIONNALISME
PARTENARIAT



OBTENEZ LA VERSION
NUMÉRIQUE DE NOTRE
PLAN STRATÉGIQUE
2025-2029

DIRECTION GÉNÉRALE DES DOUANES
Immeuble des Finances, Rue Général Rabehevitra Antaninarenina
BP 262 Antananarivo - Madagascar

www.douanes.gov.mg
assistance@douanes.mg
numéro vert: 360

Douane, une Administration innovante,
transparente pour promouvoir le développement du pays