



Ministère du Budget

PLAN STRATÉGIQUE

Direction Générale
des Douanes et
Droits Indirects

République de Djibouti

2025-2029

Unité-Égalité-Paix



TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	4
Acronymes	5
Avant-Propos, M. Le Ministre du Budget	6
Avant-Propos, M. Le Directeur Général des Douanes et Droits Indirects	7
Contexte	8
Aperçu du pays	8
Priorités Nationales et engagements envers la communauté internationale	10
Vue d'Ensemble de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects	12
Notre Plan Stratégique	14
Notre vision	14
Nos missions	15
Nos valeurs	16
Notre carte stratégique, nos axes et nos objectifs stratégiques	17
Carte Stratégique	18
Nos principes et notre cadre d'exécution de notre plan stratégique	24
Gestion axée sur les résultats	24
Cadre de gouvernance et d'exécution de notre plan stratégique	26
Suivi et Évaluation	27
Notre Programme de Modernisation Prioritaire	28

Remerciements

Nous exprimons notre profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de notre plan stratégique.

Nous tenons tout d'abord à remercier les membres du comité de rédaction du plan stratégique. Votre dévouement a joué un rôle déterminant dans l'aboutissement de ce processus.

Nous exprimons également notre sincère gratitude à toutes les parties prenantes consultées tout au long de l'élaboration de notre plan stratégique. Votre participation, votre point de vue et votre contribution significative ont été essentiels à l'élaboration d'un plan complet, réactif et tourné vers l'avenir.

Enfin, nous sommes reconnaissants au Fonds monétaire international pour l'assistance technique qu'il nous a apportée par l'intermédiaire de son Centre d'assistance technique pour le Moyen-Orient. Votre soutien indéfectible et votre expertise de premier plan ont été primordiaux pour guider notre processus de planification stratégique et en améliorer sa qualité et efficacité. Nos remerciements vont particulièrement à l'égard de Messieurs Allan ANDREW, Djamel BOUHABEL et Richard CHOPRA. Nous vous remercions tous pour votre contribution à cette importante initiative.

**Ensemble, nous ouvrons la voie
à un avenir prospère pour Djibouti.**

*En mémoire du membre du comité de rédaction du plan stratégique,
Abu Ashraf ARAFAT, qui nous a quittés trop tôt.*

Acronymes

AFE	Accord de Facilitation des Echanges
BZF	Bureau de Zone franche
CKR	Convention de Kyoto Révisée
COMESA	Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe
DAF	Direction Administrative et financière
DCS	Directeur de Contrôles et de Surveillance
DG	Directeur Général
DGDDI	Direction Générale des Douanes et Droits Indirects
DGI	Direction Générale des Impôts
DO	Directeur des Opérations
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IGAD	Autorité Intergouvernementale pour le Développement
Normes SAFE	Elles visent à sécuriser et à faciliter les échanges commerciaux internationaux
ODD	Objectifs de Développement Durable des Nations Unies
OMC	Organisation Mondiale de Commerce
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
S&E	Suivi et évaluation
SGTD	Société Générale du Terminal de Djibouti
SI	Service Informatique
SJC	Service Juridique et Contentieux
ZLEC AF	Zone de Libre-échange Continentale Africaine

Avant-Propos



Isman Ibrahim ROBLEH
Ministre du Budget

En tant que Ministre du Budget, c'est avec un grand honneur que je présente ce Plan Stratégique de la Douane Djiboutienne pour la période 2025-2029, un document fondamental qui guidera notre institution douanière vers de nouveaux horizons de performance, d'efficacité et de transparence.

Dans un monde en constante évolution, où les échanges commerciaux et les défis économiques prennent une ampleur mondiale, il est impératif que notre Douane s'adapte, innove et se modernise pour répondre aux attentes des citoyens, des entreprises et des exigences en matière de facilitation des échanges. Ce plan est le fruit d'une réflexion approfondie sur les enjeux à venir, et il s'inscrit dans le cadre des priorités nationales pour le développement économique et la compétitivité de Djibouti.

L'objectif de ce plan est de renforcer la capacité de notre administration à sécuriser et faciliter les échanges, tout en assurant une collecte optimale des recettes douanières, sources vitales pour le financement de notre budget national. Il met également l'accent sur la digitalisation des processus, l'amélioration de la gestion des risques, ainsi que le renforcement des compétences et du bien-être de nos agents.

Ce plan, qui se déploiera sur cinq ans, repose sur des axes stratégiques clairs et ambitieux : l'optimisation des procédures douanières, la lutte contre la fraude et les pratiques illicites, l'adaptation aux nouvelles technologies, ainsi qu'une approche proactive face aux défis globaux liés au commerce international.

Je suis convaincu que la mise en œuvre réussie de ce plan permettra à la Douane Djiboutienne de jouer pleinement son rôle clé dans le développement économique de notre pays, tout en contribuant à l'intégration de Djibouti dans les réseaux commerciaux mondiaux. C'est avec un esprit de collaboration, de rigueur et d'innovation que nous avancerons ensemble pour atteindre ces objectifs ambitieux.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance envers les équipes de la Douane et particulièrement le Directeur Général des Douanes et Droits Indirects **Monsieur Gouled Ahmed YOUSOUF**, ainsi que les partenaires nationaux et l'équipe du FMI-METAC, Messieurs Djamal BOUHABEL, Allan ANDREW et Richard CHOPRA, qui ont œuvré à l'élaboration de ce plan. Ensemble, nous construirons une Douane moderne, efficace et résolument tournée vers l'avenir.

Avant-Propos



Gouled Ahmed YOUSOUF
*Directeur Général des Douanes
et Droits Indirects*

C'est avec grand plaisir que je présente le premier plan stratégique 2025-2029 de la Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDDI), intitulé « Pour une douane performante, transparente, innovante et partenaire pour l'essor de l'économie et au service de la société ». Notre plan stratégique s'aligne sur la vision Djibouti 2035, les priorités du gouvernement et vise à renforcer le rôle de la douane en tant que pilier de la collecte des recettes, du développement économique, de la facilitation des échanges, et de la sûreté et sécurité du pays.

Le plan stratégique représente une feuille de route ambitieuse qui permettra à la DGDDI de répondre efficacement aux attentes de ses parties prenantes et aux défis d'un environnement commercial et sécuritaire en constante évolution. En le mettant en œuvre, la douane Djiboutienne pourra contribuer significativement à la réalisation des objectifs nationaux, notamment en :

- Renforçant l'efficacité et l'efficience de l'administration douanière en matière de collecte des recettes, grâce à des processus modernisés, une digitalisation accrue, et une meilleure gestion des risques.
- Améliorant l'attractivité économique du pays par des procédures claires et simplifiées, un soutien aux entreprises, et une compétitivité accrue sur la scène internationale pour faire

de Djibouti un hub logistique et commercial incontournable.

- Assurant une sécurité optimale à travers des contrôles modernisés et une lutte renforcée contre la fraude et les trafics illicites.
- Adaptant ses capacités aux exigences des organisations régionales et internationales

La mise en œuvre de ce plan renforcera également le cadre de gouvernance, les capacités professionnelles du personnel douanier, et l'éthique au sein de la DGDDI. Grâce à une coordination inter-agences efficace et à l'utilisation d'outils innovants, la douane pourra répondre avec agilité aux besoins des opérateurs économiques tout en soutenant les citoyens et l'économie nationale.

Ce travail collectif témoigne de notre engagement envers une administration douanière performante et orientée vers l'avenir. Je tiens à remercier l'équipe du FMI-METAC, en particulier Messieurs Djamel BOUHABEL, Allan ANDREW et Richard CHOPRA, ainsi que l'équipe douanière, pour leur précieuse contribution. Ensemble, nous concrétiserons une douane professionnelle, au service du développement économique et social de Djibouti.

Je vous invite à explorer ce document pour découvrir les grandes lignes de cette stratégie à l'horizon 2029.

Contexte



Aperçu du pays

Djibouti, pays de la Corne de l'Afrique, occupe une position géostratégique exceptionnelle à l'entrée sud de la mer Rouge, bordé par l'Érythrée au nord, l'Éthiopie à l'ouest et au sud, et la Somalie au sud-est. Sa géolocalisation, au carrefour des routes maritimes mondiales, fait de Djibouti une plaque tournante cruciale pour le commerce international et le transit maritime.

Le détroit de Bab-el-Mandeb, à l'entrée de la mer Rouge, est un passage clé pour les navires transportant du pétrole depuis le Moyen-Orient vers l'Europe et l'Amérique du Nord, renforçant l'importance stratégique de ce pays.

La capitale, Djibouti-Ville, est le centre politique et économique du pays. La population du pays est d'environ 1 million d'habitants, concentrée principalement dans la capitale et ses environs. Le produit intérieur brut (PIB) de Djibouti s'élève à environ 3,4 milliards de dollars, reflétant une économie en croissance mais grandement tributaire de ses secteurs portuaires et logistiques.

Djibouti est également le siège de plusieurs bases militaires étrangères, notamment américaines, françaises et chinoises, en raison de son emplacement stratégique. Ces bases sont non seulement des points d'ancrage pour des opérations militaires dans la région, mais elles jouent aussi un rôle vital dans la lutte contre la piraterie et le terrorisme en Afrique de l'Est et dans l'océan Indien.

Cependant, Djibouti fait aussi face à plusieurs défis majeurs. L'un des plus pressants est la question du développement économique. Le pays a enregistré une croissance économique notable ces dernières années, grâce en partie aux investissements étrangers dans les infrastructures portuaires et ferroviaires.



Les principaux partenaires commerciaux de Djibouti incluent la Chine, les Émirats arabes unis, l'Éthiopie, et les pays de l'Union européenne. Les principales exportations de Djibouti comprennent le ré-export de produits pétroliers, les services de transport et les services financiers. En revanche, le pays importe principalement des produits alimentaires, des biens manufacturés, des machines et des équipements de transport.

Djibouti est membre de plusieurs organisations internationales et régionales, telles que l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'Organisation mondiale des douanes (OMD), le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), la Zone de Libre-échange Continentale de l'Afrique (ZLECAF) et l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) Ces affiliations renforcent son intégration dans le commerce mondial et régional, facilitant les échanges commerciaux et la coopération économique.



De plus, Djibouti doit relever des défis environnementaux considérables. Le pays est confronté à des conditions climatiques extrêmes avec des températures élevées et une rareté de l'eau, ce qui limite les possibilités d'agriculture et met une pression supplémentaire sur les ressources naturelles.

Les tensions régionales représentent un autre défi pour Djibouti. Situé dans une région marquée par des conflits et des instabilités, notamment en Somalie, en Éthiopie et au Yémen, Djibouti doit naviguer soigneusement pour maintenir la paix et la stabilité intérieure tout en jouant un rôle diplomatique dans la région. La proximité avec ces zones de conflit pose des risques sécuritaires et humanitaires.

En somme, Djibouti, par sa géolocalisation stratégique, se trouve à la croisée des chemins entre les opportunités et les défis. Tandis que sa position géographique continue de jouer un rôle crucial dans le commerce mondial et les affaires militaires internationales, le pays doit également surmonter des obstacles économiques, environnementaux et régionaux pour assurer un avenir prospère et stable à sa population.

Priorités Nationales et engagements envers la communauté internationale

Les priorités nationales de Djibouti sont centrées sur le développement durable, la croissance économique, l'intégration régionale et l'équité sociale. La vision à long terme de Djibouti est encapsulée dans le plan «Djibouti Vision 2035», qui vise à transformer le pays en une nation prospère et développée d'ici 2035. Cette vision ambitieuse inclut des objectifs pour assurer une croissance inclusive et améliorer la qualité de vie de tous les citoyens.

Le gouvernement a donc défini plusieurs domaines clés dans ses plans de développement national, notamment :



Diversification économique et industrialisation



Renforcement du positionnement stratégique de Djibouti en tant que hub régional



Développement du capital humain



Développement des infrastructures



Durabilité environnementale

Sur le plan international, Djibouti s'engage dans diverses initiatives et accords mondiaux, notamment:

- **Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD)** : Travailler activement pour atteindre les ODD d'ici 2030, avec un accent particulier sur la réduction de la pauvreté, l'égalité des sexes, la durabilité environnementale et le partenariat pour la réalisation des ODD.
- **Organisation mondiale du commerce (OMC)** : Participer aux négociations commerciales internationales pour promouvoir des pratiques commerciales équitables. Djibouti s'engage à remplir ses obligations dans le cadre de divers accords de l'OMC, y compris l'Accord sur la facilitation des échanges (AFE) et l'Accord sur l'évaluation en douane.
- **Organisation mondiale des douanes (OMD)** : Ambitionner de mettre en œuvre les normes et outils de l'OMD tels que ceux présentés dans la Convention de Kyoto révisée (CKR) et dans le Cadre des Normes SAFE.
- **Coopération régionale** : Participer aux initiatives régionales de l'Union Africaine (notamment pour la mise en œuvre de l'Accord sur la Zone de Libre-Echange Continental Africaine), de l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) et du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA).

Le présent plan stratégique vise à soutenir Djibouti dans la réalisation de ses engagements internationaux et de ses objectifs de développement national. Le gouvernement reconnaît l'importance d'une administration douanière efficace pour réaliser ses objectifs de développement et apporte son soutien au plan stratégique des douanes et aux initiatives de modernisation visant à mettre en œuvre des réformes qui facilitent le commerce licite, améliorent la collecte des recettes et renforcent la sécurité aux frontières.



Vue d'Ensemble de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects

L'Administration des Douanes de Djibouti est une administration vitale pour Djibouti.

Avec une équipe dévouée de **655 agents**, composée de **60,92% d'hommes et de 39,08% de femmes**, notre administration s'engage à l'excellence et à l'innovation dans les opérations douanières.

En 2023, l'Administration des Douanes de Djibouti a collecté **248 656 890 USD**, contribuant à 52,16% des recettes fiscales et non fiscales du budget national.

L'Administration des Douanes a traité 205 678 déclarations en 2023 dont plus de 33,62% de ces déclarations douanières traitées étaient des déclarations de transit, 38,82% étaient des déclarations d'importation et le reste des déclarations sont relatives aux autres

régimes douaniers. En ce qui concerne les déclarations de transit 81,58% ont été dirigées vers la voie jaune, 10,06% vers le circuit bleu, et 0,10% vers la voie verte et 0,13% vers le circuit rouge. L'extension de la sélectivité aux autres régimes douaniers est prévue pour l'année 2025.

De 2019 à 2024, notre administration a mis en œuvre de nombreuses initiatives de facilitation du commerce visant particulièrement à faciliter les opérations de transit. Ces efforts ont conduit à une diminution significative des délais moyens de dédouanement pour les opérations de transit, passant de 7 jours 2020 à 10 minutes jours en 2024.



655
agents

60,92%
d'hommes
39,08%
de femmes



248 656 890 US\$
de collecte en 2023
soit

52,16%
des recettes du
budget national



205 678
déclarations
en 2023



Délai moyen
de dédouanement
pour les opérations
de transit

7 jours
en 2020

10 minutes
en 2024

Dans nos efforts continus pour protéger la société et l'économie, notre administration a enregistré des saisies remarquables, démontrant notre engagement à lutter contre les activités illicites et à assurer la sécurité de notre nation :

SAISIE 2023

Contrebande produits surtaxés



Alcool	61 cartons
Tabacs	19 cartons
Khat	216 101 kg
Jus de fruits	605 cartons
Eau minérale	292 cartons

Drogues



Marijuana/Cannabis	76 kg cannabis
--------------------	----------------

Armes



Armes et munitions	03 pistolets avec munitions
Armes blanches	50 pièces poignards

Médicaments et produits cosmétiques



Médicaments contrefaits	6 cartons
Produits cosmétiques Eclaircissant interdits	13 cartons et 4247 boites

Produits réglementés CITES



Cornes Oryx	240 pièces
-------------	------------

L'Administration des Douanes de Djibouti est dédiée à la promotion de la croissance économique et à la sécurité du territoire douanier grâce à des activités douanières efficaces, transparentes et orientées vers le service. Nous continuons à viser l'excellence, en assurant la conformité à la réglementation douanière tout en facilitant le commerce licite et conforme pour contribuer à la prospérité de la nation.



Notre Plan Stratégique

Pour aligner nos efforts avec Djibouti Vision 2035 et répondre aux attentes de nos parties prenantes internes et externes, nous avons défini une vision, une mission et des valeurs claires pour notre administration douanière. Ces éléments fondamentaux guideront nos actions et notre engagement envers le développement économique et social de notre pays.

Notre vision

Pour répondre aux défis d'aujourd'hui et demain, nous avons élaboré une vision ambitieuse mais réaliste pour notre administration douanière :

« Une douane performante, transparente, innovante et partenaire pour l'essor de l'économie et au service de la société »



Nos missions

Nos missions, fondées sur l'acte portant organisation du Ministère du Budget et sur les responsabilités traditionnelles dévolues aux douanes, sont:

Nous assurons une collecte équitable et efficace des recettes douanières pour soutenir le financement du plan national de développement.

Nous facilitons le commerce licite et conforme aux normes et à la législation douanières pour favoriser la croissance économique.

Nous protégeons efficacement nos frontières, la société, l'environnement et le patrimoine culturel pour contribuer à la sécurité de notre pays et de ses habitants.

Nos valeurs

Notre organisation a établi les valeurs suivantes :

PROFESSIONNALISME

À la Douane de Djibouti, nous nous efforçons d'exceller dans tout ce que nous faisons, en démontrant des compétences professionnelles et un engagement à la formation continue pour garantir un service de qualité à nos parties prenantes.

TRANSPARENCE

La transparence est au cœur de nos opérations à la Douane de Djibouti. Nous nous engageons à mener nos activités de manière ouverte et honnête, en communiquant clairement avec nos parties prenantes et en rendant des comptes sur nos actions.

DÉVOUEMENT

À la Douane de Djibouti, notre dévouement se manifeste par notre engagement sans faille envers nos responsabilités. Nous travaillons avec passion et intégrité pour servir au mieux notre pays, les entreprises, les autres agences gouvernementales, les partenaires ainsi que les citoyens et résidents de notre pays.

ORIENTATION CLIENT ET PARTENARIAT

À la Douane de Djibouti, nous plaçons les besoins de nos clients et partenaires au premier plan. En écoutant activement et en nous engageant avec les parties prenantes, nous visons à fournir des services réactifs et efficaces, construisant des relations solides et coopératives qui facilitent le commerce et renforcent la croissance économique.

Notre carte stratégique, nos axes et nos objectifs stratégiques

Afin de favoriser l'appropriation et l'exécution future du plan stratégique par la DGDDI et ses parties prenantes, la DGDDI, soutenue par le FMI-METAC, a adopté une approche collaborative et participative lors des travaux de conception du plan stratégique. Des sessions de travail et de consultation avec toutes les directions et services de la douane ainsi qu'avec toutes les parties prenantes principales de la DGDDI ont été effectuées et des visites à des bureaux de douanes (port, aéroport, post frontière avec l'Éthiopie...) ont aussi été entreprises. Cette approche a permis à la DGDDI de non seulement effectuer une analyse contextuelle intéressante, mais

aussi de s'assurer que les priorités et besoins de son personnel et des parties prenantes soient bien reflétés dans l'ensemble de son plan stratégique.

Suite aux consultations, sessions de travail et visite sur les sites de la DGDDI effectuées ainsi qu'à l'examen des textes clefs affectant la DGDDI dans ses opérations (Djibouti Vision 2035, loi portant organisation du ministère du Budget, code des douanes, rapports d'activités 2021 et 2022, ratification de l'AFE, de l'accord sur la ZLECAF, la COMESA, la CITES), une analyse contextuelle a pu être complétée.

Cette analyse a permis de dégager 4 exigences prioritaires auxquelles le plan stratégique devait répondre :

1 Limiter le risque de déperditions de recettes fiscales douanières.

2 Soutenir les efforts d'intégration régionale et de facilitation des échanges.

3 Lutter efficacement contre la fraude et la criminalité transfrontalière à travers une gestion moderne des frontières basée sur l'analyse de risque.

4 La transformation organisationnelle à travers la bonne gouvernance, la valorisation du capital humain et la modernisation des méthodes, infrastructures et équipement de travail.

Carte Stratégique

Vision	UNE DOUANE PERFORMANTE, TRANSPARENTE, INNOVANTE	
Missions	FISCALE: Collecter de manière juste et efficace la recette douanière	ÉCONOMIQUE: Faciliter la circulation des biens, personnes et capitaux licites
Valeurs	Professionalisme	Transparence
Axes Stratégiques	Administration Fiscale	Intégration régionale, facilitation des échanges et partenariats
Objectifs Stratégiques	<ol style="list-style-type: none">1. Optimisation de la capacité de mobilisation des recettes douanières2. Optimisation de la coopération effective avec la DG Impôt (notamment sur le NIF) et les autres partenaires afin de réduire les risques de déperditions de recettes au niveau national	<ol style="list-style-type: none">3. Renforcement du positionnement stratégique de Djibouti en tant que hub logistique et commercial de l'Afrique4. Facilitation des échanges, du partenariat et favorisation du civisme fiscal douanier



ET PARTENAIRE POUR L'ESSOR DE L'ÉCONOMIE ET AU SERVICE DE LA SOCIÉTÉ

SURETÉ ET SÉCURITÉ:
Lutter contre la fraude
et contribuer à la sécurisation
du territoire national douanier

SURETÉ ET SÉCURITÉ:
Lutter contre la fraude
et contribuer à la sécurisation
du territoire national douanier

Dévouement

Partenariat

Sureté et Sécurité

**Bonne gouvernance,
capital humain et développement
organisationnel**

5. Assurer la sécurité et sureté du pays, de sa population, de son environnement et de son patrimoine culturel à travers une gestion moderne des frontières fondée sur le renseignement, l'analyse de risque et la coordination avec les autres agences

6. Renforcement du cadre de gouvernance de l'administration des douanes
7. Valorisation et développement du capital humain de l'administration des douanes
8. Modernisation des infrastructures et équipements de l'administration des douanes

AXE 1

ADMINISTRATION FISCALE: OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS

L'Axe 1 du plan stratégique se focalise sur l'optimisation de la collecte des recettes douanière afin de réduire les risques de déperditions fiscales..Il est impératif pour la DGDDI de limiter les risques de déperdition de recettes fiscales douanière à travers des contrôles plus efficaces, efficaces, modernes et une collaboration accrue avec ses parties prenantes, notamment avec la DGI.

Les objectifs stratégiques (OS) sous cet axe sont donc :

OS1 : Optimisation de la capacité de mobilisation des recettes douanières

Afin de contribuer à l'atteinte de l'objectif stratégique **5 résultats ont été identifiés à savoir :**

1. Accélération des efforts de disponibilité électronique des facilités de paiement ;
2. Renforcement de la gestion des exonérations, des zones franches, autres régimes suspensifs et du contentieux ;
3. Amélioration de la gestion des accises/surtaxes (khat, hydrocarbures, cigarettes, alcools) ;
4. Introduction d'un programme de contrôle après dédouanement selon les normes internationales,
5. Renforcement des capacités d'examen des déclarations en douane à travers (a) l'établissement d'un groupe de spécialistes au sein de la douane en matière de valeur en douane, classement tarifaire et règles d'origines et (b) l'introduction d'outils d'aide à la décision lors de l'analyse documentaire des déclarations en douane (base de données valeur, tarif intégré, accès aux décisions du DG, intelligence artificielle).

OS2 : Optimisation de la collaboration effective avec la Direction-Générale des Impôts (DGI) et les autres parties prenantes pertinentes afin de limiter les déperditions de recettes fiscales au niveau national

Afin de contribuer à l'atteinte de l'objectif stratégique **3 résultats ont été identifiés :**

1. Etablissement d'un cadre formel de coopération entre la DGDI et la DGI et la facilitation du partage
2. Opérationnalisation d'un programme de contrôles conjoints « Douane-Impôt » qui verra la conduite annuelle de contrôles conjoints de manière structurée ;
3. Facilitation du partage d'information avec les autres partenaires pertinents au niveau national (agriculture, zones franches, SGTD) au travers d'interfaçages plus performants afin de limiter le risque de déperdition fiscale au niveau national.

AXE 2

INTÉGRATION RÉGIONALE, FACILITATION DES ÉCHANGES ET PARTENARIATS : OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS

L'axe 2 du plan stratégique est établi pour permettre à la DGDDI de contribuer de manière significative à l'intégration régionale, à la facilitation des échanges, au partenariat et au respect volontaire des normes douanières par les usagers.

Au regard des ambitions continentales et régionales de Djibouti, il est impératif pour la DGDDI de poursuivre 2 objectifs stratégiques sous cet axe :

OS3 : Renforcement du positionnement stratégique de Djibouti en tant que plate-forme logistique et commerciale de l'Afrique

Afin d'atteindre l'objectif stratégique 3, la DGDDI doit avant tout et non seulement continuer ses efforts remarquables de transformation numérique mais aussi permettre le positionnement du pays sur les opportunités de croissance liées à l'intégration régionale, au commerce électronique et envois accélérés. L'objectif stratégique 3 (OS3) sera donc tributaire de l'atteinte des **5 résultats suivants** :

1. Alignement du cadre juridique des douanes, notamment le code des douanes 2011, avec les textes internationaux (AFE), continentaux (Accord sur la ZLECAF) et régionaux (COMESA)
2. Facilitation des opérations de transit à travers (a) une interconnexion accrue avec les pays de la région, voire les pays d'origine des marchandises, (b) l'opérationnalisation du mécanisme de garantie régionale COMESA et, (c) l'exécution du programme « Electronic Cargo Tracking System »
3. Développement du guichet unique et du Sydonia World
4. Mise en place et l'opérationnalisation d'un cadre structuré de gestion du commerce électronique, des envois accélérés et biens de secours,
5. Soutien total pour faciliter l'exportation du sel, bétail, de l'huile de palme, du café et éventuellement des produits halieutiques en partenariat avec les autres agences.

OS4 : Facilitation des échanges à travers la simplification, transparence et un accompagnement accru au secteur privé.

L'objectif stratégique 4 de facilitation des échanges et partenariat sera lui atteint à travers les **7 résultats suivants** :

1. Disponibilisation des informations relatives au processus de dédouanement sont disponibles de manière simple aux usagers (tarif intégré, simulateur des droits de douanes et accises à payer, campagnes de sensibilisations à la réglementation douanière, brochures, site web),
2. Etablissement d'un cadre de consultations formelles avec le secteur privé,
3. Etablissement d'un mécanisme de décisions anticipées,
4. Renforcement du système de recours en douane,
5. Introduction d'un programme d'opérateurs agréés,
6. Introduction et l'expansion des traitements des déclarations avant arrivée, et
7. Opérationnalisation d'un programme de professionnalisation des métiers de « transitaires-commissionnaires en douane » et d'accompagnement des petites et moyennes entreprises et du secteur informel.

AXE 3

SÛRETÉ ET SÛRETÉ : OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS

L'axe 3 a ainsi été formulé pour permettre avant tout à l'administration des douanes d'entreprendre ses activités de contrôle et de surveillance de manière plus efficace à travers l'adoption et l'opérationnalisation d'un cadre et système de gestion des risques aux normes reconnues mondialement et un système de renseignement moderne. De même, cet axe se positionne sur le renforcement des capacités de conduite d'opérations de lutte contre la fraude et de surveillance à travers notamment une amélioration de la gestion (identification, planification, exécution et suivi, évaluation) de ces opérations ciblées, une coopération accrue avec les autres agences opérant à la frontière ainsi que l'acquisition d'équipements plus performants (véhicules, jumelles de vision nocturne infrarouges, drones, kits de tests drogues...) pour les brigades mobiles.

L'objectif stratégique 5 (OS5) du plan stratégique de la DGDDI a donc été formulé de la manière suivante :

OS5 : Assurer la sécurité et sûreté du pays, de sa population, de son environnement et de son patrimoine culturel à travers une gestion moderne des frontières fondée sur le renseignement, l'analyse de risque et la coordination avec les autres agences.

Il sera atteint à travers **les 4 résultats suivants :**

1. Etablissement d'un cadre de gestion des risques selon les orientations de l'Organisation Mondiale des Douanes (Volume 1 et 2 du Recueil de gestion des risques),
2. Mise en place d'un système de gestion des risques moderne (module de sélectivité dans le Sydonia World, base de données contentieux),
3. Etablissement d'un système de renseignement structuré et fiable (réseau d'informateurs, partage d'informations interservices),
4. Renforcement des capacités de contrôle et de surveillance à travers (a) une amélioration dans la conduite des opérations lutte contre la fraude, (b) l'acquisition d'équipements plus performants (jumelles de vision nocturne infrarouges, véhicules de brigades, kits de test drogue, scanner mobile).

AXE 4

BONNE GOUVERNANCE, CAPITAL HUMAIN ET DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL : OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS

L'Axe 4 se concentre sur la transformation organisationnelle, non seulement sur les aspects de méthodes de gestion et de travail, mais aussi sur les aspects relatifs aux ressources humaines et aux infrastructures et équipements. Alors qu'elle n'est pas directement liée aux missions principales de l'administration douanière, l'atteinte des objectifs stratégiques (OS6, 7 et 8) et des résultats prioritaires sous cet axe pourrait être considérée comme la plus impactante pour la DGDDI, car elle permettra à la douane de transformer non seulement son environnement de travail, mais aussi sa culture organisationnelle, lui ouvrant la voie d'un nouveau paradigme facilitant l'excellence opérationnelle douanière.

L'axe 4 comporte ainsi 3 objectifs stratégiques :

OS6 : Renforcement du cadre de gouvernance

Afin de renforcer le cadre de gouvernance de la DGDDI (OS6), les **5 résultats suivants devront être atteints** :

1. Optimisation de la structure organisationnelle de la DGDDI pour lui permettre d'être plus agile et d'exécuter ses missions de manière effective,
2. Renforcement du cadre de (a) gestion stratégique, (b) gestion de la réforme, et (c) gestion de la performance organisationnelle,
3. Cartographie et l'optimisation des processus d'affaires (opérationnels et support), le développement de la fonction audit interne ainsi que le développement des plans de continuité des services,
4. Promotion de l'éthique et le renforcement des efforts de lutte contre la corruption,
5. Amélioration continue de l'image de marque de la DGDDI à travers la mise en place et l'exécution d'un plan de communication et de visibilité structuré.

OS7: Valorisation et Développement du capital humain


En ce qui concerne la valorisation et le développement du capital humain, les efforts devront se concentrer sur l'atteinte des **3 résultats suivants** :

1. Etablissement d'un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences (développement des outils, processus, politiques de la GRH basé sur les compétences),
2. Modernisation et renforcement du système de formation (développement d'un programme de formation de base, facilitation de l'accès aux modules e-learning de l'OMD et autres agences internationales),
3. Développement et opérationnalisation d'un programme de bien-être du personnel, incluant les procédures d'urgence immédiate.

OS8 : Modernisation des infrastructures et équipements

L'objectif stratégique 8 relatif à la modernisation des infrastructures et équipement de la DGDDI sera atteint à travers la poursuite des **2 résultats suivants** :

1. Modernisation des installations de la Direction-Générale des Douanes et des postes de douane frontaliers, notamment celui de Guelile,
2. Disponibilité du matériel et équipements nécessaires à la bonne exécution des missions de la douane.



Nos principes et notre cadre d'exécution de notre plan stratégique

Gestion axée sur les résultats

Les principes de gestion axée sur les résultats (GAR) sont fermement ancrés dans notre plan stratégique. Ces principes mettent en avant l'importance de définir des objectifs clairs, de suivre les avancées de manière systématique et d'évaluer les résultats pour s'assurer que les objectifs stratégiques sont atteints de manière efficiente et efficace.

Les éléments clés de la GAR comprennent :



Objectifs Clairs et Résultats Clés

Il est important d'établir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps (SMART) pour guider la mise en œuvre du plan stratégique. Notre plan stratégique comprend des objectifs stratégiques, des résultats clés et des activités de haut niveau - pour chacun de ceux-ci, des indicateurs objectivement vérifiables et des sources de vérification ont été identifiés.



Suivi et Évaluation (S&E)

Il est aussi impératif de suivre continuellement les avancées enregistrées à travers une analyse régulière par rapport aux cibles fixées pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques. Pour chaque objectif stratégique et résultat clé, les indicateurs de performance clés sont agrémentés de cibles à atteindre. Cela facilitera le suivi et l'évaluation de notre plan stratégique.



Responsabilité et Transparence

Afin de favoriser l'appropriation et la transparence dans l'exécution du plan stratégique, il est capital d'attribuer des responsabilités claires et d'établir des mécanismes de « reporting » (rapportage) fréquents et fonctionnels. Dans notre plan stratégique, des responsabilités ont été clairement assignées pour chaque objectif stratégique, résultat clé et activité de haut niveau.

En intégrant les principes de la GAR, nous pouvons nous assurer que les ressources sont utilisées efficacement, que la mise en œuvre est facilitée, que les progrès sont précisément suivis, que l'appropriation de notre plan stratégique est renforcée et que les objectifs stratégiques sont atteints.

Cadre de gouvernance et d'exécution de notre plan stratégique

La mise en œuvre du Plan Stratégique est soutenue par un cadre de gouvernance robuste comprenant plusieurs éléments clés :

Comité Exécutif Stratégique et de Modernisation (CESEM)

Ce comité, présidé par le Directeur des Douanes (ou son représentant), est chargé de superviser et de guider la mise en œuvre du plan stratégique et du programme de modernisation prioritaire. Il s'assure que les activités approuvées sont alignées sur les résultats clés, ce qui contribuera à réaliser les objectifs stratégiques globaux. Le comité fournit aussi son soutien sans faille mais aussi son orientation globale au plan stratégique et programme de modernisation.

Cellule de Suivi Stratégique et de Modernisation

Cette cellule est responsable de la préparation de rapports mensuels sommaires, de rapports trimestriels détaillés et de rapports annuels complets sur la mise en œuvre du plan stratégique. Elle soutient aussi le Comité Opérationnel de Mise en Œuvre du Programme de Modernisation Prioritaire (voir section sur le Programme de Réforme Prioritaire). Cette cellule veille à ce que tous les progrès soient méticuleusement documentés et communiqués aux parties prenantes concernées.

Attribution des Responsabilités

Une attribution claire des responsabilités a été effectuée pour l'atteinte de chaque objectif stratégique et résultat clé, ainsi que pour entreprendre chaque activité clé. Cette délimitation assure des efforts coordonnés de mise en œuvre du plan stratégique.

Suivi et Évaluation

Notre administration des douanes s'engage à l'amélioration continue de la mise en œuvre du plan stratégique grâce à des outils efficaces de suivi et d'évaluation (S&E) :



Tableaux de Bord

La mise en place de tableaux de bord stratégiques et opérationnels automatisés est en phase d'initiation pour faciliter l'exercice de S&E. En attendant, les systèmes et la documentation existants seront utilisés pour alimenter la Matrice de S&E du Plan Stratégique. Ces tableaux de bord fourniront des données et des informations en temps réel, permettant un suivi et une prise de décision plus efficaces.



Rapports d'Avancement

La Cellule de Suivi Stratégique et de Modernisation préparera des rapports mensuels, trimestriels et annuels sur l'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique. Ces rapports fourniront un aperçu complet des progrès, des défis et des domaines nécessitant une attention particulière.



Évaluations à Mi-Parcours et Finales

Des évaluations approfondies à mi-parcours et finales seront réalisées avec le soutien de partenaires externes, si nécessaire. Ces évaluations évalueront l'efficacité et l'efficacité du plan stratégique et identifieront les domaines à améliorer, garantissant que les objectifs sont atteints et que les leçons apprises sont intégrées dans la planification future.

En intégrant ces outils de S&E, notre administration veille à ce qu'une approche systématique soit établie pour faciliter les efforts de suivi des avancées de d'évaluation d'impact du plan stratégique. Cette approche améliore non seulement la capacité à atteindre les objectifs stratégiques mais aussi soutient l'apprentissage et l'amélioration continue, conduisant finalement à des opérations douanières plus efficaces et efficaces.



Notre Programme de Modernisation Prioritaire

Afin d'atteindre notre vision et nos objectifs stratégiques, nous devons mettre en œuvre un programme de réforme et de modernisation ambitieux. Le Programme de Modernisation a identifié plus de 40 initiatives. Cependant, au regard des capacités d'exécution et d'absorption actuelles, la DGDDI a sélectionné 18 initiatives prioritaires.



Ref.	Titre du Projet	Alignement Stratégique
Axe 1 - Administration Fiscale : Objectifs Stratégiques et Résultats		
1	Accélération des efforts de disponibilisation des facilités de paiement électronique	Objectif stratégique 1 Résultat 1.1
2	Renforcement de la gestion et des capacités de détection des irrégularités dans le cadre des régimes des exonérations, des zones franches, autres régimes suspensifs et gestion du contentieux	Objectif stratégique 1 Résultat 1.2
3	Amélioration de la gestion du programme des accises/surtaxes (khat, hydrocarbures, cigarettes, alcools...)	Objectif stratégique 1 Résultat 1.3
4	Renforcement des capacités d'examen des déclarations en douane à travers <ul style="list-style-type: none"> a. l'établissement d'un pool de spécialistes au sein de la douane en matière classement tarifaire et règles d'origines b. la transposition du SH vers la version SH2022 de l'OMD c. établissement d'un pool de spécialistes au sein de la douane en matière de la valeur d. l'introduction d'outils d'aide à la décision lors de l'analyse documentaire des déclarations en douane (base de données valeur, tarif intégré, accès aux décisions du DG, intelligence artificielle). 	Objectif stratégique 1 Résultat 1.5

Ref. Titre du Projet	Alignement Stratégique
Axe 2 - Intégration régionale, facilitation des échanges et partenariats : Objectifs Stratégiques et Résultats	
5 Alignement du cadre juridique des douanes, notamment le code des douanes 2011, avec les textes internationaux (AFE), continentaux (Accord sur la ZLECAF) et régionaux (COMESA)	Objectif stratégique 3 Résultat 3.1
6 Facilitation des opérations de transit à travers <ul style="list-style-type: none"> a. une interconnexion accrue avec les pays de la région, voire les pays d'origine des marchandises b. l'opérationnalisation du mécanisme de garantie régionale COMESA c. l'exécution du programme « Electronic Cargo Tracking System » 	Objectif stratégique 3 Résultat 3.2
7 Développement du <ul style="list-style-type: none"> a. Guichet Unique b. Sydonia World 	Objectif stratégique 3 Résultat 3.3
8 Établissement et opérationnalisation d'un cadre structuré de traitement avant arrivée, gestion du commerce électronique, des envois accélérés et biens de secours	Objectif stratégique 3 Résultat 3.4
9 Disponibilisation des informations relatives au processus de dédouanement de manière simple aux usagers : <ul style="list-style-type: none"> a. Portail de la douane : tarif intégré, simulateur des droits de douanes et surtaxes à payer b. Portail d'informations commerciales c. Campagnes de sensibilisations à la réglementation douanière (outils : vidéos, brochures, évènements) 	Objectif stratégique 4 Résultat 4.1
10 Établissement d'un mécanisme de décisions anticipées	Objectif stratégique 4 Résultat 4.4

Ref.	Titre du Projet	Alignement Stratégique
Axe 3 - Sûreté et sécurité : Objectifs Stratégiques et Résultats		
11	Établissement d'un cadre de gestion des risques selon les orientations de l'Organisation Mondiale des Douanes (Volume 1 et 2 du Recueil de gestion des risques)	Objectif stratégique 5 Résultat 5.1
12	Amélioration du système de gestion des risques (module de sélectivité dans le Sydonia World, base de données contentieux)	Objectif stratégique 5 Résultat 5.2
13	Renforcement des capacités de contrôle et de surveillance à travers : a. une amélioration dans la conduite des opérations lutte contre la fraude b. l'acquisition d'équipements plus performants (jumelles de vision nocturne infrarouges, véhicules de brigades, kits de test drogue, scanner mobile...) c. une amélioration des efforts de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme	Objectif stratégique 5 Résultat 5.4
Axe 4 - Bonne gouvernance, capital humain et développement organisationnel : Objectifs Stratégiques et Résultats		
14	Optimisation de la structure organisationnelle de la DGDDI pour lui permettre d'être plus agile et d'exécuter ses missions de manière effective	Objectif stratégique 6 Résultat 6.1
15	Renforcement du cadre de a. gestion stratégique b. gestion de la réforme c. gestion de la performance organisationnelle	Objectif stratégique 6 Résultat 6.2
16	Cartographie et l'optimisation des processus d'affaires (opérationnels et support), le développement de la fonction audit interne ainsi que le développement des plans de continuité des services	Objectif stratégique 6 Résultat 6.3
17	Développement et exécution d'un plan de communication et de visibilité structuré	Objectif stratégique 6 Résultat 6.5
18	Modernisation et renforcement du système de formation (développement d'un programme de formation de base, facilitation de l'accès aux modules e-learning de l'OMD et autres agences internationales...)	Objectif stratégique 7 Résultat 7.2



CONTACT :

République de Djibouti
Ministère du budget
Direction Générale des Douanes et Droits Indirects
B.P: 1918 Djibouti
Tél: (+253) 21 32 71 72/21 32 71 75
Courriel: secretariat-dgddi@douanes.gouv.dj

Direction Générale des Douanes et Droits Indirects
Professionalisme – Transparence – Dévouement – Partenariat