



FONDATION POUR LES ÉTUDES
ET RECHERCHES
SUR LE DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL



CENTRE D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LE DÉVELOPPEMENT

Indicateurs d'impact, indicateurs de suivi : un projet de gestion du risque dans l'administration douanière

Anne-Marie Geourjon, FERDI

Bertrand Laporte, CERDI-Université d'Auvergne

Clermont-Ferrand, 12-13 juin 2014

Contexte de la mise en place d'un projet d'AGR (1)

- Accroissement des flux commerciaux, et donc de la charge de travail des administrations douanières.
- Beaucoup d'administrations douanières, surtout les plus modernes, développent des approches structurées pour analyser et gérer le risque.
- L'AGR est maintenant reconnu comme le seul moyen efficace pour limiter les contrôles intrusifs et répondre aux exigences des opérateurs privés tout en sécurisant les recettes.

Contexte de la mise en place d'un projet d'AGR (2)

- Des projets à MT lancés avec le soutien des AFRITAC du FMI dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre pour analyser et gérer le risque et orienter les déclarations pour les contrôles de première ligne.
- Une même philosophie : un système d'AGR basé sur quatre approches complémentaires : (1) le nouvel élément; (2) le renseignement; (3) le scoring; (4) l'aléatoire.
- Des démarches différentes (rythme, choix des étapes transitoires), mais un objectif commun : automatiser l'AGR pour la sélectivité des déclarations.

Besoin de mesurer l'efficacité du système (1)

➤ **Rassurer :**

- Des enjeux importants en termes de recettes dans les PED.

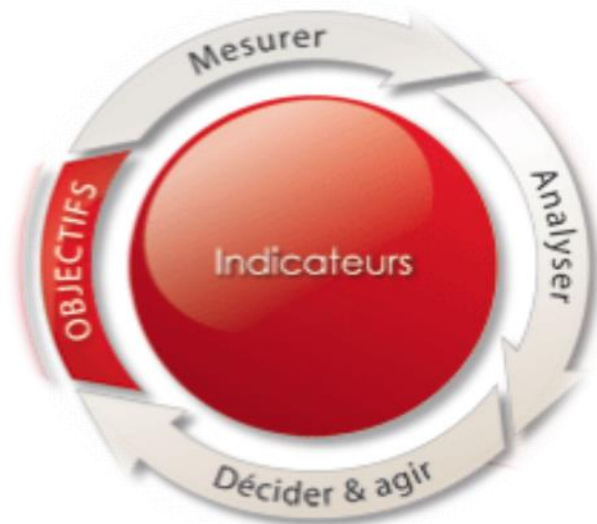
➤ **Convaincre :**

- Des arbitrages nécessaires en termes de priorité dans le cadre des programmes de réformes.
- Des réticences à lever pour abandonner certaines pratiques et méthodes traditionnelles.

Besoin de mesurer l'efficacité du système (2)

➤ Décider et agir :

- Des ajustements à faire, des décisions à prendre en fonction des résultats obtenus.
- Une mise en cohérence avec la stratégie de modernisation: développer la culture du chiffre et de la mesure.



Qu'entend-t-on par efficacité du système ?

➤ Deux niveaux pour mesurer l'efficacité :

- Dans un premier temps « rassurer » et « convaincre » : le nouveau système peut-il fonctionner au moins aussi bien que l'ancien ?
- Dans un second temps « décider et agir » : ses performances s'améliorent-elles au fil du temps ?

Evaluer la performance du nouveau système *ex ante*

- A partir des données d'une période de référence (historique), et pour l'approche « scoring » : on mesure l'efficacité en comparant, pour chaque déclaration le score calculé (nouveau système) avec la constatation (ou non) d'une infraction suite à l'application de l'ancien système (fait dans 3 pays : Bénin, Cote d'Ivoire, Sénégal).
- A partir du fonctionnement en parallèle des deux systèmes (ancien et nouveau) sur une période transitoire avant la mise en application du nouveau, et en comparant les résultats des deux. Difficulté : contrôler *a posteriori* toutes les déclarations orientées en Vert par l'ancien et en Rouge par le nouveau (en cours en Cote d'Ivoire) pour affiner l'évaluation.

Evaluer la performance en continu pour améliorer l'efficacité du système

- Mettre en place des indicateurs de suivi du système d'AGR pour la sélectivité des contrôles de première ligne (séminaire AFRITAC de l'Ouest, Dakar, 2013).
 - Un objectif : concilier facilitation des échanges et sécurisation des recettes.
 - Trois résultats attendus :
 1. Les délais de dédouanement sont réduits (facilitation),
 2. Les contrôles sont efficaces,
 3. Les recettes sont améliorées

Quels indicateurs de suivi pour améliorer la performance en matière d'AGR ? (1)

➤ Pour la facilitation

- Temps de dédouanement moyen incombant à la douane (TRS de l'OMD).
- Taux de déclaration en circuit Vert (sans contrôle).

Quels indicateurs de suivi pour améliorer la performance en matière d'AGR ? (2)

➤ Pour l'efficacité des contrôles

- Taux de pertinence des contrôles (nombre de déclarations avec infractions rapporté au nombre de déclarations orientées en circuit de contrôle).
 - Global
 - Par circuit d'orientation

- Montant moyen des droits compromis ou éludés par contrôle.

Quels indicateurs de suivi pour améliorer la performance en matière d'AGR ? (3)

➤ Pour la mobilisation des recettes

- Taux de redressement (droits compromis ou éludés rapportés aux recettes douanières totales).
- Taux de rendement des déclarations (recettes douanières sur nombre de déclarations).
- Contribution des recettes douanières aux recettes fiscales.

En conclusion....

- En attente des résultats obtenus dans divers pays, en particulier en Cote d'Ivoire.

- Mais des premiers enseignements :
 - Pour comparer l'ancien et le nouveau système, il faut bien connaître l'existant, i.e. l'ancien système et son application (respect ou non des consignes, par exemple inspection des déclarations en Rouge) → changement de procédures.
 - Evaluer le nouveau système permet d'entretenir la motivation indispensable de la direction générale.
 - La définition d'indicateurs pour le suivi d'un projet d'AGR doit s'inscrire dans la démarche globale de la mesure de la performance de l'administration des douanes (lien avec les autres projets, importance dans la stratégie de modernisation).