

# Enquête internationale sur les administrations des douanes (ISOCA)

---

## **Résultats de l'enquête inaugurale**

Rapport préparé par le Groupe de travail technique sur l'ISOCA de l'Organisation mondiale des douanes et du Département des Affaires fiscales du FMI  
Octobre 2021

# Table des matières

Page

<b>Acronymes et Abréviations</b> .....	<b>5</b>
<b>À Propos de ce Rapport</b> .....	<b>6</b>
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b> .....	<b>7</b>
<b>1 ISOCA INAUGURALE – PRÉSENTATION GÉNÉRALE</b> .....	<b>10</b>
1.1 INTRODUCTION .....	10
1.2 OBJET DE L'ISOCA .....	10
1.3 L'ENQUETE INAUGURALE – PREMIERE ÉTAPE D'UN LONG VOYAGE .....	11
1.4 SUCCES ET DEFIS RENCONTRES.....	12
1.5 AMELIORATIONS POUR LE PROCHAIN CYCLE D'ENQUETE ET LES SUIVANTS.....	13
1.6 RESTRICTIONS CONCERNANT L'UTILISATION DES DONNEES DE L'ISOCA .....	14
<b>2 ANALYSE DES DONNEES DE L'ISOCA INAUGURALE</b> .....	<b>15</b>
2.1 INDICATEURS DE PARTICIPATION .....	15
2.2 TAUX DE PARTICIPATION, SOUTIEN AUX PARTICIPANTS ET DISPONIBILITE DES DONNEES EN LIGNE .....	17
2.2.1 Taux de participation lors de l'ISOCA inaugurale .....	17
2.2.2 Soutien aux participants à l'enquête .....	18
2.3 APPROCHE ANALYTIQUE GLOBALE .....	19
2.3.1 Regroupement des participants à l'ISOCA aux fins d'analyses agrégées	19
2.3.2 Regroupements thématiques.....	21
2.4 EXEMPLES ILLUSTRATIFS .....	23
2.4.1 Données ayant trait à la performance.....	23
2.4.2 Données de profil.....	30
2.4.3 Pratiques et bases structurelles pour l'efficacité des administrations des douanes .....	56
<b>3 OBSERVATIONS FINALES</b> .....	<b>59</b>
<b>4 ANNEXE A : Composition Des Indices</b> .....	<b>60</b>
4.1 AUTONOMIE DE LA DIRECTION ET DES RESSOURCES HUMAINES.....	60
4.2 DIRECTION GENERALE .....	61
4.3 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	62

## Tableaux

Tableau A– Participation à l'ISOCA par région de l'OMD.....	15
Tableau B– Participation à l'ISOCA par groupe de revenu de la BM et par population nationale.....	16
Tableau C – Réponses « D » par formulaire ISOCA .....	17
Tableau D– Participants à l'ISOCA par regroupement standard utilisé à des fins d'analyse illustrative.....	20
Tableau E – Participants à l'ISOCA regroupés par États Insulaires, Enclavés et Tous les autres.....	20
Tableau F – Domaines thématiques spécifiques.....	22
Tableau G – Contrôle pour 1 000 déclarations d'importation par regroupement standard.....	26
Tableau H – Contrôles pour 1 000 déclarations par secteur géographique .....	26
Tableau I – Contrôles pour 1 000 importateurs et exportateurs par regroupement standard .....	26
Tableau J – Contrôles pour 1 000 importateurs et exportateurs par secteur géographique .....	27
Tableau K – Matrice des dispositions institutionnelles, 2017 .....	31
Tableau L – Taille du comité de direction par type, 2017.....	34
Tableau M – Résultats par indice par regroupement standard et par secteur géographique .....	58
Tableau N – Résultats par indice, administrations des douanes exclusivement vs. administrations fiscales exclusivement .....	58

## Figures

Figure 1 – Répartition Géographique des Participants à l'ISOCA.....	15
Figure 2 – Unités de contrôle a posteriori et plans de CAP par regroupement standard.....	24
Figure 3 – Unités de contrôle a posteriori et plans de CAP par secteur géographique.....	25
Figure 4 – Canaux de sélectivité aux fins de l'inspection douanière à l'importation par regroupement standard, en pourcentage – 2017.....	28
Figure 5 – Canaux de sélectivité aux fins de l'inspection douanière à l'importation par secteur géographique, en pourcentage – 2017.....	28
Figure 6 – Ressortissants et opérateurs par ETP.....	29
Figure 7 – Dispositions institutionnelles par regroupement standard, 2017.....	32
Figure 8 – Dispositions institutionnelles par secteur géographique, 2017 .....	33
Figure 9 – Dispositions institutionnelles, y compris nature du comité de direction, 2017.....	34
Figure 10 – Pouvoirs légaux inclus dans le cadre réglementaire douanier, en pourcentage, 2017.....	35
Figure 11 – Pouvoirs légaux inclus dans le cadre réglementaire douanier, par regroupement standard, en pourcentage, 2017 .....	36
Figure 12 – Ressorts dans lesquels les administrations des douanes disposent du pouvoir légal d'agir, en pourcentage, 2017 .....	36
Figure 13 – Ressorts dans lesquels administrations des douanes disposent du pouvoir légal d'agir, par secteur géographique, en pourcentage, 2017.....	37
Figure 14 – Équivalents temps plein par fonction, 2017 (pourcentage moyen) .....	38
Figure 15 – Pourcentage moyen d'ETP par fonction, par regroupement standard, 2017 .....	38
Figure 16 – Pourcentage moyen d'ETP par fonction, par secteur géographique, 2017.....	39
Figure 17 – Pourcentage de personnel par groupe d'âge.....	40
Figure 18 – Répartition du personnel par âge, par regroupement standard, 2017 .....	

<b>(pourcentage)</b> .....	41
Figure 19 – Répartition du personnel par âge, par secteur géographique, 2017	
<b>(pourcentage)</b> .....	41
Figure 20 – Profil d’ancienneté du personnel des administrations des douanes, 2017	
<b>(pourcentage)</b> .....	42
Figure 21 – Profil d’ancienneté du personnel des administrations des douanes par regroupement standard, 2017 (pourcentage).....	43
Figure 22 – Volume d’importation par régime douanier, en pourcentage de la valeur d’importation totale, 2017.....	43
Figure 23 – Volume d’importation par mode de transport, en pourcentage de la valeur d’importation totale, 2017.....	44
Figure 24 – Volume d’importation par mode de transport et secteur géographique, en pourcentage de la valeur d’importation totale, 2017.....	44
Figure 25 – Existence d’un système de dédouanement automatisé par regroupement standard, en pourcentage, 2017.....	45
Figure 26 – Administrations disposant d’un environnement de guichet unique pour l’importation/l’exportation/le transit, par regroupement standard, en pourcentage, 2017	46
Figure 27 – Administrations ayant mis en place un programme d’OEA, par regroupement standard, en pourcentage, 2017.....	46
Figure 28 – Administrations ayant mis en place un programme d’OEA, par secteur géographique, en pourcentage, 2017.....	47
Figure 29 – Pourcentage d’administrations des douanes utilisant des technologies et techniques de contrôle modernes.....	47
Figure 30 – Données électroniques reçues de l’administration fiscale, en pourcentage, 2017.....	48
Figure 31 – Données électroniques reçues de l’administration fiscale, par regroupement standard, en pourcentage, 2017.....	49
Figure 32 – Existence d’une base légale pour exiger des RPCV, en pourcentage, 2017....	50
Figure 33 – Existence d’une base légale pour exiger des RPCV, par mode de transport, en pourcentage, 2017.....	50
Figure 34 – Existence d’une base légale pour exiger le PNR, en pourcentage, 2017.....	51
Figure 35 – Existence d’une base légale pour exiger le PNR, par mode de transport, en pourcentage, 2017.....	51
Figure 36 – Utilisation du NIF, par regroupement standard, en pourcentage, 2017.....	52
Figure 37 – Suivi des exonérations de droits et taxes, par regroupement standard, en pourcentage, 2017.....	53
Figure 38 – Administrations ayant mis en place un système de décisions anticipées, en pourcentage, 2017.....	53
Figure 39 – Administrations ayant mis en place un système de décisions anticipées, par regroupement standard, en pourcentage, 2017.....	54
Figure 40 – Administrations ayant mis en place un système de décisions anticipées, par secteur géographique, en pourcentage, 2017.....	54
Figure 41 – Mise en œuvre d’instruments en matière de recettes, en pourcentage, 2017.....	55
Figure 42 – Mise en œuvre d’instruments en matière de recettes, par regroupement standard, en pourcentage, 2017.....	55

## Acronymes et Abréviations

---

BM	Banque mondiale
CE	Conseil exécutif
DAF	Département des Affaires fiscales (du FMI)
ETP	Équivalent temps plein
FMI	Fonds monétaire international
GTT	Groupe de travail technique
GU	Guichet unique
INI	Inspection non intrusive
ISOCA	Enquête internationale sur les administrations des douanes
ISORA	Enquête internationale sur les administrations fiscales
NIF	Numéro d'identification fiscale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	Opérateur économique agréé
OIF- AF	Outil d'information fiscale des administrations fiscales
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Organisation mondiale des douanes
PFR	Pays à faible revenu
PHR	Pays à haut revenu
PNR	Dossier passager (Passenger Name Record)
PRMI	Pays à revenu moyen inférieur
PRMS	Pays à revenu moyen supérieur
RFID	Identification par radiofréquence
RH	Ressources humaines
RPCV	Renseignements préalables concernant les voyageurs
SH	Système harmonisé
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

## À Propos de ce Rapport

---

Le présent rapport présente une partie des résultats de l'Enquête internationale sur les administrations des douanes (ISOCA) inaugurale lancée en juin 2019 et finalisée en juin 2020 et couvre les exercices 2016 et 2017. L'ISOCA a été développée par l'Organisation mondiale des douanes et le Fonds monétaire international et est administrée conjointement par ces deux organisations. Cette enquête a été rendue possible grâce à la participation de 51 administrations des douanes<sup>1</sup> du monde entier qui ont fourni des données.

---

<sup>1</sup> Membres de l'OMD : Angola, Afrique du Sud, Bangladesh, Belgique, Belize, Bolivie, Brésil, Bulgarie, Burundi, Congo (République démocratique du), Congo (République du), Costa Rica, Danemark, El Salvador, Équateur, Espagne, Eswatini, Fidji, Finlande, Gabon, Guatemala, Géorgie, Guinée, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Japon, Lettonie, Liberia, Madagascar, Malawi, Maurice, Mexique, Niger, Nigeria, Paraguay, Pérou, République dominicaine, Rwanda, Slovénie, Tchad, Togo, Turquie, Uruguay et Zambie.

Non membres de l'OMD : Grenade, Kiribati, Îles Cook, Îles Mariannes du Nord et Tuvalu

# RESUME ANALYTIQUE

---

## Présentation générale (1<sup>re</sup> Partie)

Le présent rapport présente les résultats de l'Enquête internationale sur les administrations des douanes (ISOCA) inaugurale et englobe les réponses de 51 administrations des douanes nationales ou fédérales. Il contient des informations ayant trait à la performance, des données de profil et des informations sur les pratiques et les bases structurelles. L'enquête a été lancée en juin 2019 et a pris fin un an plus tard, en juin 2020, et porte sur des données collectées pour les exercices 2016 et 2017. La pandémie de COVID a eu des répercussions importantes sur le temps nécessaire pour réaliser la collecte, l'examen et l'analyse des données de l'enquête.

L'ISOCA est une enquête internationale qui vise à recueillir des renseignements et des données quantitatives et qualitatives sur les administrations des douanes au plan national afin de soutenir l'analyse et la recherche, en mettant davantage l'accent sur la collecte de données pour la formulation de conseils et la mise au point d'initiatives de renforcement des capacités fondés sur des données factuelles. L'enquête est gérée conjointement par l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et le Fonds monétaire international (FMI) dans le cadre d'un Protocole d'accord (PDA).

Elle couvre tous les aspects liés aux administrations des douanes, notamment les modalités de gouvernance et de gestion, le recouvrement des recettes, la gestion de la conformité et la lutte contre la fraude, la sécurité de la chaîne logistique, la protection de la société, la facilitation des échanges et la compétitivité économique et bien d'autres aspects. La participation des administrations des douanes à cette enquête est volontaire.

Malgré un taux de participation relativement modeste (51 pays sur un total potentiel de 180 pays environ) et un taux de défaut de réponse élevé pour certaines questions, les organisations partenaires considèrent que l'enquête a atteint son objectif critique en fournissant une « démonstration de faisabilité » concernant la collecte des données des administrations des douanes. Cette expérience n'est pas foncièrement différente de celle menée quelques années auparavant avec l'Enquête internationale sur les administrations fiscales (ISORA). Le GTT est désormais en mesure d'examiner les résultats et d'améliorer l'ISOCA pour le prochain cycle. Cet examen devra se pencher en particulier sur l'approche globale de l'enquête, sa structure, les questions spécifiques et les axes de simplification et de rationalisation générales.

Le présent rapport reflète donc naturellement le caractère de « pilote » ou de « prototype » de l'enquête inaugurale et doit par conséquent être perçu davantage comme un modèle de démonstration concernant le genre d'analyse agrégée qui devrait être réalisable grâce à une ISOCA pleinement développée et mature, que comme une analyse exhaustive des données

recueillies lors de l'enquête inaugurale. En outre, la base de données constituée grâce à cette première enquête ne saurait être aussi robuste et exhaustive que les bases de données qui émergeront des enquêtes ultérieures.

Les partenaires et participants de l'ISOCA peuvent accéder à la base de données de l'enquête à des fins de recherche et d'analyse. Ceci inclut les données agrégées et les données au plan national. Toutefois, aucune donnée au plan national ne peut être publiée sans l'accord de l'administration des douanes qui en est à l'origine. Toute utilisation des données du présent rapport doit prendre en compte les limitations résultant du taux de participation modeste et du grand nombre de « défauts » de réponse à certaines questions.

## **Analyse (2<sup>e</sup> Partie)**

Ce rapport examine les données de l'ISOCA inaugurale en s'appuyant sur les regroupements *thématiques* suivants : (1) données ayant trait à la performance ; (2) données de profil ; et (3) données sur les pratiques et structures institutionnelles.

En outre, en fonction de la question traitée, les administrations des douanes sont souvent regroupées de deux manières : 1) par regroupement standard (Petits États – population inférieure à 1,5 million, tous niveaux de revenu ; pays à Faible revenu (selon les catégories de la Banque mondiale (BM)) ; et pays à Haut revenu (selon la BM)) ; et (2) par secteur géographique (États Insulaires ; pays Enclavés ; et Autres pays).

### **Principaux points concernant les données ayant trait à la performance**

- *Contrôle a posteriori* – 92 pour cent des participants ont indiqué que cette fonction était en place au sein de leur administration.
- *Canaux de sélectivité* – pour les déclarations d'importation, 56 pour cent via le canal vert (pas d'inspection) ; 26 pour cent via le canal jaune (contrôle documentaire uniquement) ; et 20 pour cent via le canal rouge (inspection physique)<sup>2</sup>.

### **Principaux points concernant les données de profil**

- *Dispositions institutionnelles* – 26 participants sont des administrations à vocation exclusivement douanière, 25 sont des administrations à double vocation douanière et fiscale.
- *ETP (équivalents temps plein) par fonction douanière* – contrôles et dédouanement du fret – 29 pour cent ; contrôles aux frontières et lutte contre la contrebande – 24 pour cent ; audit –

---

<sup>2</sup> Les données spécifiques par canal ont été fournies par différents groupes de pays, par conséquent la somme des pourcentages moyens par canal ne correspond pas à 100 pour cent.

6 pour cent ; interdiction, renseignement, enquêtes – 6 pour cent ; technique – 4 pour cent ; litiges – 3 pour cent ; et toutes les autres catégories – 29 pour cent.

- *Âge du personnel* – plus de 12 pour cent sont âgés de plus de 55 ans.
- *Cadre réglementaire douanier* – la plupart des participants sont dotés de pouvoirs légaux de base en matière de vérification de la conformité – près de 80 pour cent ont fourni une liste de 10 à 14 pouvoirs légaux.
- *Valeur d'importation* – 63 pour cent de la valeur d'importation totale provient des importations pour mise à la consommation, tandis que 14 pour cent provient des entrées en entrepôt sous douane – par mode de transport, le maritime totalise 50 pour cent, le transport terrestre 26 pour cent et le transport aérien 13 pour cent.
- *Environnement de guichet unique* – 46 pour cent des participants ont indiqué disposer d'un environnement de guichet unique, dont 63 pour cent pour les pays à haut revenu, 44 pour cent pour les pays à faible revenu et seulement 10 pour cent pour les petits États.
- *Programme d'opérateur économique agréé (OEA)* – 62 pour cent des participants ont indiqué disposer d'un programme d'OEA.
- *Base légale pour exiger la fourniture de renseignements préalables concernant les voyageurs (RPCV) et les données du Dossier passager (PNR)* – près de 100 pour cent des participants font état d'une base légale pour ces données pour le transport aérien, environ 75 pour cent pour le transport maritime et 65 pour cent pour le transport terrestre.

### **Principaux points de l'analyse des pratiques et bases structurelles pour une administration des douanes efficace**

- Pour couvrir les pratiques (administratives et opérationnelles) et les bases structurelles (lois, règlements et politiques) étayant ces pratiques, trois indices ont été compilés à partir des questions de l'ISOCA, à savoir : *Autonomie de la direction et des ressources humaines ; Direction générale ; et Gestion des ressources humaines.*
- Pour ces trois indices, les pays à haut revenu se situent légèrement au-dessus des pays à faible revenu, mais largement au-dessus des petits États. On ne constate aucune différence significative entre les scores obtenus pour les administrations à vocation exclusivement douanière et les administrations à double vocation douanière et fiscale.

# 1 ISOCA INAUGURALE – PRESENTATION GENERALE

---

## 1.1 INTRODUCTION

L'ISOCA est une enquête internationale visant à recueillir des renseignements et des données au niveau national sur les administrations des douanes afin de soutenir l'analyse et la recherche, en permettant de comparer les pays participants et les pays ayant des caractéristiques communes pertinentes (par ex. le niveau de revenu ou produit national brut ; pays enclavé ou côtier ; région ; volume d'échanges ; population ; taille de l'administration et mandat, etc.), afin d'identifier des tendances et des opportunités de développements politiques et administratifs, de plaider en faveur de l'investissement et de l'affectation de ressources, de fournir des conseils et d'orienter le soutien technique et en matière de renforcement des capacités. L'enquête est gérée conjointement par l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et le Fonds monétaire international (FMI) dans le cadre d'un Protocole d'accord (PDA) signé le 20 décembre 2018 par les deux organisations.

L'enquête couvre tous les aspects de l'administration des douanes, y compris les modalités de gouvernance et de gestion, le recouvrement des recettes, la gestion de la conformité et la lutte contre la fraude, la sécurité de la chaîne logistique, la protection de la société et d'autres aspects.

La participation des administrations des douanes à cette enquête est volontaire. L'ISOCA est hébergée sur une plateforme de collecte de données en ligne (baptisée Outil d'information fiscale des administrations fiscales ou OIF-AF) développée et administrée par le FMI. La plateforme en ligne embarque des contrôles d'exhaustivité et de cohérence pour aider les participants.

## 1.2 OBJET DE L'ISOCA

L'ISOCA est conçue pour collecter des données sur les administrations des douanes à une fréquence régulière dans le but :

- de mettre davantage l'accent sur la collecte de données et l'analyse ; et
- de fournir un ensemble élargi d'informations quantitatives et qualitatives sur les administrations des douanes pour produire des conseils et des analyses.

L'ISOCA s'appuie sur des questions et définitions communes pour garantir la cohérence et la comparabilité. L'enquête permet de collecter des informations dans trois domaines liés aux administrations des douanes : (1) données ayant trait à la performance ; (2) données de profil ; et (3) données sur les pratiques et structures institutionnelles. Pour cela, l'ISOCA s'appuie sur

une participation volontaire et la fourniture des données par les administrations des douanes elles-mêmes.

### **1.3 L'ENQUETE INAUGURALE – PREMIERE ÉTAPE D'UN LONG VOYAGE**

L'ISOCA inaugurale a vocation à servir de pilote ou de prototype. Malgré le travail intensif fourni en amont pour le développement et la préparation, une enquête de ce type, à savoir mondiale et couvrant des administrations des douanes des pays les plus petits aux plus grands, nécessite inévitablement une phase de test en conditions réelles. Les aspects à évaluer couvrent un large spectre et incluent :

- le caractère approprié des questions sélectionnées et le degré de difficulté des participants pour fournir les données demandées dans le cadre d'une enquête ;
- les définitions et la terminologie utilisées ;
- les instructions et guides ;
- les procédures pour l'utilisation de la plateforme en ligne ;
- les processus d'aide aux participants ;
- les processus d'évaluation technique des données soumises par les organisations partenaires de l'ISOCA ; et
- la formation et la résolution courante des problèmes.

Une enquête sœur de l'ISOCA, l'Enquête internationale sur les administrations fiscales (ISORA), est une initiative de cinq organisations internationales visant à réaliser une enquête sur les administrations fiscales suivant une fréquence régulière<sup>3</sup>. Bien que trois de ces organisations produisent des statistiques et des données fiscales depuis de nombreuses années, il aura quand même fallu plus de deux ans pour développer l'enquête et une révision importante a dû être entreprise après seulement deux éditions de l'enquête.

Certains enseignements tirés pendant le développement de l'ISORA ont été pris en compte pour celui de l'ISOCA. Toutefois, eu égard aux spécificités des administrations des douanes, de nombreux points ont dû être rigoureusement testés lors de l'enquête inaugurale.

---

<sup>3</sup> Les cinq organisations concernées sont : la Banque asiatique de développement, le Centre interaméricain des administrations fiscales (CIAT), le Fonds monétaire international (FMI), l'Organisation paneuropéenne des administrations fiscales (IOTA) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

**Le présent rapport reflète donc naturellement le caractère de pilote ou de prototype de l'enquête à ce stade. Il doit par conséquent être perçu davantage comme un modèle de démonstration concernant le genre d'analyse agrégée qui devrait être réalisable grâce à une ISOCA pleinement développée et mature, que comme une analyse exhaustive des données recueillies lors de l'enquête pilote.**

Dans le respect des conditions générales acceptées par les administrations participantes, l'analyse illustrative est entreprise au niveau agrégé, en comparant des statistiques pour des groupes d'administrations des douanes.

## **1.4 SUCCES ET DEFIS RENCONTRES**

Comme l'on pouvait s'y attendre, les résultats du prototype d'ISOCA sont mitigés, alliant succès et défis à relever, avec des lacunes qualitatives et quantitatives à combler. L'ISOCA a atteint son objectif, à savoir fournir une « démonstration de faisabilité » de l'enquête. Les partenaires sont désormais en mesure d'améliorer l'enquête pour le prochain cycle.

Parmi les réussites du prototype, il convient avant tout de souligner que l'enquête a pu être menée à bien malgré la pandémie de COVID-19 qui a touché tous les pays concernés. En outre :

- On a constaté un engagement initial fort des administrations des douanes, avec 102 administrations (dont 93 sont Membres de l'OMD) ayant fait part de leur intention de participer à l'enquête. Cependant, pour diverses raisons, 30 d'entre elles n'ont pas entamé le processus et 21 n'ont terminé que partiellement l'enquête, ramenant seulement à 51 le nombre de soumissions acceptées comme répondant aux normes de qualité minimale pour les deux exercices couverts. Sur ces 51 administrations, 46 sont Membres de l'OMD et 5 ne le sont pas. Elles sont toutes membres du FMI ;
- Dans la plupart des cas, les participants se sont efforcés avec sérieux de se conformer aux exigences de l'enquête ;
- La plateforme en ligne a bien fonctionné, aucun problème significatif n'a été rencontré.

Parmi les autres défis importants, on peut citer :

- L'intégralité du processus de collecte et d'examen des données a pris plus d'un an. La pandémie n'est pas la seule cause des problèmes rencontrés – les participants n'ont pas souvent donné suite aux rappels et reports, et ceci avant même l'impact de la COVID-19 sur les administrations des douanes ;

- Le soutien aux participants a causé des retards dans les réponses, et donc ce soutien n'a pas été aussi efficace qu'espéré pour permettre d'obtenir des réponses rapides de la part des participants ;
- Certains participants n'ont pas suivi ou compris les instructions fournies, malgré le développement et la mise à disposition de supports d'aide en ligne innovants. Ceci peut être imputable au manque de formation. Aucune formation n'a été envisagée avant le lancement de l'enquête et les circonstances ont empêché la tenue de formations en présentiel pour traiter des difficultés rencontrées dans le cadre de la soumission des données ;
- Certains concepts ont souvent été mal compris. Par exemple : montants en devise locale exprimés en milliers ; droits de douane et autres droits d'importation communiqués sous forme de tableaux de l'administration fiscale ; données fournies ne correspondant pas à des données déjà fournies ailleurs ; et, indiquer zéro (qui est une « valeur ») alors que la valeur est inconnue ou que le participant a choisi de ne pas répondre à la question ;
- Le taux de défaut de réponse à des questions nécessitant des réponses chiffrées est extrêmement élevé. Dans certains cas, cela indique une difficulté à fournir les données ;
- Certains participants n'ont pas exploité pleinement certaines fonctionnalités du système, par exemple la possibilité pour le coordinateur de déléguer des formulaires en ligne, rendant le processus inefficace ;
- La relation entre l'ISOCA et l'Enquête annuelle de l'OMD doit être clarifiée afin de rationaliser la charge de travail pour la fourniture des données pour les administrations des douanes et de s'assurer que les demandes de données ne sont pas redondantes.

## **1.5 AMELIORATIONS POUR LE PROCHAIN CYCLE D'ENQUETE ET LES SUIVANTS**

Sur la base des enseignements tirés lors de la mise en œuvre du prototype d'ISOCA, les partenaires peuvent désormais améliorer l'enquête en termes d'approche, de structure, de questions spécifiques et de simplification et rationalisation générales. Il doit désormais être possible de développer une version révisée de l'enquête, de la tester et de la mettre à disposition pour un lancement en 2022.

La plupart des révisions récentes de l'ISORA peuvent être pertinentes pour l'ISOCA. Ces révisions ont notamment permis :

- d'éliminer des questions ayant obtenu un taux de réponse insuffisant ;

- d'identifier des questions pouvant être posées moins fréquemment, en particulier lorsque les réponses à ces questions varient peu ; et
- de restructurer et de simplifier les formulaires.

## **1.6 RESTRICTIONS CONCERNANT L'UTILISATION DES DONNEES DE L'ISOCA**

Les partenaires et participants de l'ISOCA peuvent accéder à la base de données de l'ISOCA aux fins de recherches et d'analyse. Ceci inclut les données agrégées et les données au plan national. L'accès aux données nationales est contrôlé et disponible uniquement pour les fonctionnaires des administrations des douanes participantes enregistrés sur le portail de l'ISOCA (<https://data.rafit.org/isoca> ). Le faible taux de participation en général et le faible taux de réponse à de nombreuses questions limitent la portée générale des analyses et comparaisons effectuées et les utilisateurs des données doivent être informés des limitations de cet ensemble de données. Comme indiqué dans les conditions générales de l'enquête, les participants à l'ISOCA ne peuvent publier les données spécifiques par pays auxquelles ils ont accès sans l'accord préalable de l'administration concernée, à moins que les données ne soient **anonymisées**.

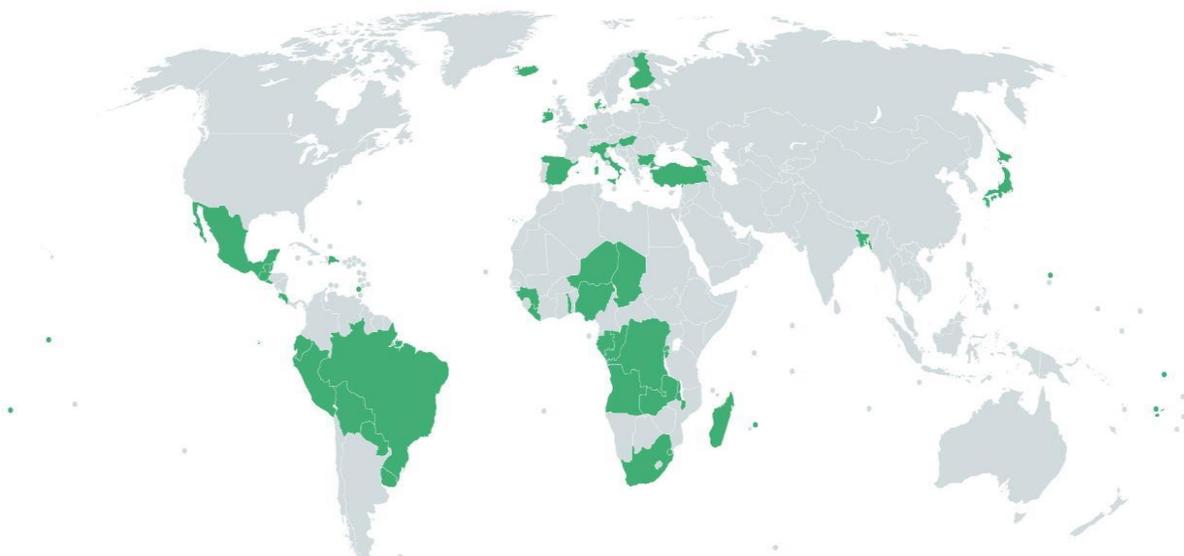
## 2 ANALYSE DES DONNEES DE L'ISOCA INAUGURALE

### 2.1 INDICATEURS DE PARTICIPATION

Comme indiqué précédemment, 51 administrations des douanes ont pris part à l'enquête inaugurale. Toutes ces administrations ont fourni la plupart des informations demandées dans le questionnaire pour les deux exercices couverts par l'enquête.

La Figure 1 montre la répartition géographique de ces 51 administrations participantes.

*Figure 1 – Répartition Géographique des Participants à l'ISOCA*



Il est utile de comparer les chiffres de participation définitifs au nombre de pays Membres de l'OMD par région de l'OMD. Le Tableau A présente la participation à l'ISOCA par région de l'OMD.

*Tableau A– Participation à l'ISOCA par région de l'OMD*

Région de l'OMD	Membres de l'OMD	Membres de l'OMD ayant fait part dès le début de leur intérêt pour participer à l'enquête ISOCA	Membres de l'OMD ayant participé pleinement (inclus dans l'ensemble de données final)	Pourcentage du total des participants
Amérique du Sud, Amérique du Nord, Amérique centrale et Caraïbes	33	20	12	23,5
Europe	52	20	13	25,5
Afrique orientale et australe	24	13	9	17,6

Afrique du Nord, Proche et Moyen-Orient	18	3	0	0
Afrique occidentale et centrale	23	20	9	17,6
Extrême-Orient, Asie du Sud et du Sud-Est, Australasie et îles du Pacifique	33	17	3	5,9
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>93</b>	<b>46</b>	<b>90,2</b>
Non membres de l'OMD	–	–	5	9,8
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>			<b>51</b>	<b>100</b>

Le Tableau A illustre clairement les problèmes exacerbés par le manque de participation. Par exemple, quelque 18 pour cent des réponses à l'ISOCA proviennent d'Afrique occidentale et centrale. Cependant, cette région ne représente que 13 pour cent des Membres de l'OMD. La région de l'OMD Extrême-Orient, Asie du Sud et du Sud-Est, Australasie et île du Pacifique totalise 18 pour cent des Membres de l'OMD, mais seulement 6 pour cent des participants à l'ISOCA. Aucun participant n'est allé au terme de l'enquête dans la région Afrique du Nord, Proche et Moyen-Orient.

**Le fait que l'on ne dénombre que quatre régions de l'OMD avec neuf réponses ou plus et qu'au moins deux régions soient nettement surreprésentées et deux autres nettement sous-représentées limite grandement toute analyse agrégée par région de l'OMD sur la base de cette enquête inaugurale.**

Le niveau de développement et la taille des pays ou territoires participants varient considérablement. Le Tableau B présente la répartition des 51 participants par groupe de revenu de la BM et par population nationale. La BM regroupe les pays en fonction de leur revenu national brut 2017 (en USD) par habitant comme suit : pays à faible revenu : 995 \$ ou moins ; pays à revenu moyen inférieur : 996 à 3 895 \$ ; pays à revenu moyen supérieur : 3 896 à 12 055 \$ ; et pays à haut revenu : 12 055 \$ ou plus.

*Tableau B- Participation à l'ISOCA par groupe de revenu de la BM et par population nationale*

Groupe de revenu de la Banque mondiale	Population nationale (en millions)				TOTAL
	< 1.5	1,5 à 10	10 à 25	>25	
Pays à faible revenu (PFR)	0	6	2	2	<b>10</b>
Pays à revenu moyen inférieur (PRMI)	2	2	2	3	<b>9</b>
<b>Pays à revenu moyen supérieur (PRMS)</b>	5	3	5	5	<b>18</b>
<b>Pays à haut revenu (PHR)</b>	3	1	7	3	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>51</b>

La répartition des participants à l'ISOCA par revenu et par population est relativement équilibrée, contrairement à la répartition par région de l'OMD.

En résumé, 102 administrations des douanes (dont 93 sont Membres de l'OMD) ont désigné un coordinateur ISOCA, indiquant leur intention de participer à l'ISOCA. Environ trois quarts de celles-ci ont commencé l'enquête, et la moitié l'ont terminée. Le GTT doit s'efforcer de déterminer les raisons d'une telle situation lors de son prochain examen.

## 2.2 TAUX DE PARTICIPATION, SOUTIEN AUX PARTICIPANTS ET DISPONIBILITE DES DONNEES EN LIGNE

### 2.2.1 Taux de participation lors de l'ISOCA inaugurale

Nous avons présenté au paragraphe précédent les indicateurs de participation de l'ISOCA inaugurale et identifié certains problèmes limitant l'utilité des données à des fins analytiques. Un autre facteur a également un impact sur la capacité à utiliser les données de l'ISOCA pour l'analyse : il s'agit des taux de réponse individuels pour chaque question de l'enquête nécessitant une réponse chiffrée<sup>4</sup>.

Dans le questionnaire lui-même, lorsqu'un participant ne dispose pas des données demandées ou lorsque celles-ci sont disponibles, mais que les participants choisissent de ne pas les divulguer, ces derniers sont autorisés à saisir la lettre « D » comme réponse à la question, pour signifier que les données ne sont pas disponibles. Lorsque la réponse « D » est utilisée, la taille de l'échantillon pour une question donnée est réduite et la masse critique aux fins de l'analyse en sera affectée. Le Tableau C résume les cas d'utilisation de la réponse « D » pour chaque formulaire de l'ISOCA inaugurale. L'enquête utilise 8 formulaires distincts. Dans ce tableau, un « point de données » désigne une question ou sous-question spécifique nécessitant une réponse chiffrée.

*Tableau C – Réponses « D » par formulaire ISOCA*

Formulaire	Nombre maximum de points de données chiffrés	Nombre moyen de réponses « D »	Pourcentage de réponses « D »
1 Recouvrement	19	2,3	12
2A Cadre de travail/Autonomie	2	0	0
2B Pratiques de management, externalisation, TIC et innovation	–	–	–
3A Budget et ressources humaines	45	19,5	43
3B Détails RH	24	3,1	13

<sup>4</sup> Les questions à réponse chiffrée sont celles auxquelles la réponse est un nombre spécifique, par exemple un montant en devises, un pourcentage, un volume, une fréquence, etc.

4 Facilitation des échanges	38	9,4	25
5 Contrôle/Lutte contre la fraude	63	32,1	51
6 Fonctions opérationnelles transversales	23	9,4	41
Total	<b>214</b>	<b>76,0</b>	<b>36</b>

Les formulaires comportant les données chiffrées les moins complètes sont le Formulaire 5 avec seulement 49 pour cent de données chiffrées complètes, le Formulaire 3A avec 57 pour cent et le Formulaire 6 avec 59 pour cent.

Lors de l'enquête ISORA (enquête fiscale), les pays à plus haut revenu ont obtenu, sans surprise, les taux de réponse les plus élevés et des réponses plus complètes que les autres participants. Ce n'est pas le cas pour l'enquête ISOCA. Ceci est imputable au moins en partie à la participation insuffisante des pays les plus développés des économies à haut revenu.

S'ils ne sont pas particulièrement bons, ces taux de participation globale ne sont pas vraiment une surprise. Si l'on se base sur l'expérience de l'ISORA, les taux de réponse (et de participation) devraient augmenter à chaque nouvelle édition de l'enquête. L'examen de l'ISOCA inaugurale devra inclure une analyse de ces taux de réponse par question, ce qui nous renseignera sur les questions pour lesquelles peu d'administrations disposent réellement de données ou pour lesquelles elles ont rencontré des difficultés pour comprendre ou interpréter la question.

### **2.2.2 Soutien aux participants à l'enquête**

Sur la base du PDA de l'ISOCA, l'OMD assiste tous les participants à l'enquête qui sont Membres de l'OMD ; le FMI assiste également ces participants dans la mesure où l'OMD juge que cette assistance est nécessaire et où les ressources sont disponibles. Le FMI assiste tous les participants à l'enquête qui sont membres du FMI, mais non membres de l'OMD.

Ce soutien inclut un accompagnement pour répondre intégralement à l'enquête, la réponse aux questions posées, la fourniture d'une assistance et d'explications, la résolution des problèmes liés à l'utilisation de la plateforme de collecte de données en ligne, le suivi pour veiller à ce que l'enquête soit menée à son terme, l'évaluation de la qualité des données et la résolution des problèmes liés à l'utilisation des données.

En pratique, le FMI gère la plateforme de données en ligne et assure donc le support technique aux participants pour l'utilisation de la plateforme. Le FMI met à disposition des outils pour le suivi de l'enquête qui peuvent être utilisés par les deux organisations<sup>5</sup>.

Pour l'enquête inaugurale, le personnel de l'OMD et du FMI a travaillé de manière collaborative pour résoudre tous les problèmes et gérer la charge de travail générée par l'enquête. Un examen complet des questions de soutien est en cours afin de rationaliser les dispositions mises en place dans ce domaine à l'avenir.

## **2.3 APPROCHE ANALYTIQUE GLOBALE**

### **2.3.1 Regroupement des participants à l'ISOCA aux fins d'analyses agrégées**

Sur la base de l'analyse d'enquêtes similaires (telles que l'ISORA), on peut s'attendre à ce que la population et le niveau de revenu de chaque pays aient une incidence sur l'analyse des informations fournies et sur l'utilisation de ces informations à des fins de comparaison. Il peut par conséquent s'avérer utile pour l'analyse de créer un *regroupement standard* des participants qui prenne en compte ces questions. Le regroupement standard ainsi proposé inclut : les Petits États, les participants à Faible revenu et les participants à Haut revenu (les Petits États désignant tous les participants dont la population est inférieure à 1,5 million d'habitants, quel que soit le revenu, les participants à Faible revenu correspondant à tous les participants considérés comme des PFR ou des PRMI sur l'échelle de la BM, mais qui ne sont pas des Petits États, et les participants à Haut revenu désignant tous les participants considérés comme des PHR ou des PRMS, mais qui ne sont pas des Petits États).

Le Tableau D illustre l'ensemble des 51 administrations des douanes ayant participé à l'ISOCA, classées selon ce *regroupement standard*.

---

<sup>5</sup> Une base de données interrogeable est mise à jour quotidiennement avec les données collectées via la plateforme de collecte de données en ligne. Les actions de saisie de données des participants sont journalisées et les journaux sont mis à disposition quotidiennement avec un tableau récapitulatif des niveaux d'avancement par formulaire et par participant.

*Tableau D– Participants à l'ISOCA par regroupement standard utilisé à des fins d'analyse illustrative*

<b>Petits États (10)</b>	<b>Faible revenu (17)</b>	<b>Haut revenu (24)</b>
<b>Bélize</b>	Angola	Belgique
<b>Îles Cook*</b>	Bangladesh	Brésil
<b>Eswatini</b>	Bolivie	Bulgarie
<b>Fidji Grenade*</b>	Burundi	Costa Rica
<b>Islande Kiribati*</b>	Tchad	Danemark
<b>Maurice</b>	Congo, République démocratique du	République dominicaine
Îles Mariannes du Nord*	Congo, République du	Équateur
Tuvalu*	Salvador	Finlande
	Guinée	Gabon
	Liberia	Géorgie
	Madagascar	Guatemala
	Malawi	Hongrie
	Niger	Irlande
	Nigeria	Italie
	Rwanda	Japon
	Togo	Lettonie
	Zambie	Mexique
		Paraguay
		Pérou
		Slovénie
		Afrique du Sud
		Espagne
		Turquie
		Uruguay

Remarque : les pays avec un \* ne sont pas membres de l'OMD.

Il peut également être utile à tout moment d'adopter un regroupement des ressorts territoriaux participants mieux adapté à l'analyse des questions douanières. Une méthode possible pourrait consister à utiliser les regroupements présentés dans le Tableau E.

*Tableau E – Participants à l'ISOCA regroupés par États Insulaires, Enclavés et Tous les autres*

<b>Insulaires (10)</b>	<b>Enclavés (10)</b>	<b>Tous les autres (31)</b>
Îles Cook*	Bolivie	Angola
Fidji	Burundi	Bangladesh
Grenade*	Tchad	Belgique
Islande	Eswatini	Bélize
Japon	Hongrie	Brésil

Kiribati*	Malawi	Bulgarie
Madagascar	Niger	Congo, République démocratique du
Maurice	Paraguay	Congo, République du
Îles Mariannes du Nord*	Rwanda	Costa Rica
Tuvalu*	Zambie	Danemark
		République dominicaine
		Équateur
		Salvador
		Finlande
		Gabon
		Géorgie
		Guatemala
		Guinée
		Irlande
		Italie
		Lettonie
		Liberia
		Mexique
		Nigeria
		Pérou
		Slovénie
		Afrique du Sud
		Espagne
		Togo
		Turquie
		Uruguay

Remarque : les pays avec un \* ne sont pas membres de l'OMD.

### 2.3.2 Regroupements thématiques

Ce rapport examine les données de l'ISOCA inaugurale en s'appuyant sur les regroupements *thématiques* suivants : (1) données ayant trait à la performance ; (2) données de profil ; et (3) données sur les pratiques et structures institutionnelles. Le Tableau F fournit une brève description de chaque regroupement thématique ainsi qu'une liste des domaines thématiques spécifiques couverts dans le présent rapport<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Ces analyses sont limitées et doivent être considérées « à titre d'illustration uniquement » à ce stade,

*Tableau F – Domaines thématiques spécifiques*

Regroupement thématique	Domaine thématique spécifique
<p><b>Données ayant trait à la performance</b> – normalement mesurables par des résultats chiffrés – peuvent éventuellement faire partie des indicateurs clés de performance (ICP)</p>	<p>Contrôles a posteriori Inspections par canal Personnel douanier (ETP) par ressortissant ou par opérateur</p>
<p><b>Données de profil</b> – couvre un large éventail de situations et de pratiques, elles peuvent être quantitatives ou qualitatives – et faire partie éventuellement des ICP structurels et des principaux ICP</p>	<p>Structure institutionnelle Cadre réglementaire –disposant du pouvoir d'agir ETP et ETP par fonction Données relatives au personnel • Âge • Ancienneté Régime douanier Mode de transport Statut de dédouanement automatisé Procédures de dédouanement simplifié des marchandises Guichet unique Programme d'opérateur économique agréé Technologies de contrôle modernes Données électroniques de l'administration fiscale Renseignements préalables concernant les voyageurs Dossiers passager Utilisation du NIF Décisions anticipées Instruments liés aux recettes</p>

compte tenu des limitations précédemment évoquées concernant les niveaux de participation et les taux de réponse qui indiquent que cet ensemble de données n'est pas encore suffisamment mature ou exhaustif. Eu égard aux contraintes concernant la soumission des données pendant l'enquête, les autres aspects suivants ne sont pas abordés dans ce rapport, bien qu'ils soient couverts par l'enquête : recettes douanières par type, par groupe de revenu ; détails concernant les infractions ; données relatives au temps nécessaire pour la mainlevée ; coût du recouvrement ; normes de performance ; exercice fiscal et base comptable ; données relatives au personnel (sexe et études), direction générale, intégrité ; arrangements en matière de coopération frontalière ; consultations nationales – autres organismes ; programme d'opérateur économique agréé ; méthodologie TRS ; renseignements préalables à l'arrivée ; transit – accords, échange de renseignements automatique, garanties, technologies pour les marchandises en transit, équipes mobiles ; exonérations de droits et taxes ; vols internationaux ; navires ; voyageurs – volumes ; signatures numériques ; évaluation des risques ; responsabilité publique ; facilitation des échanges/services aux opérateurs.

<b>Données relatives aux pratiques et bases structurelles</b> – présentées sous forme de série d'indices basés sur les réponses à des questions spécifiques de l'ISOCA	Autonomie et autonomie des RH Gestion des RH Direction générale
--	---

Avec des données plus exhaustives, ces regroupements permettront de cibler l'analyse en termes d'intérêts généraux et spécifiques des participants à l'ISOCA et des partenaires de l'ISOCA (OMD et FMI). Le troisième regroupement, pratiques et bases structurelles, est établi sur la base des indices dans des domaines spécifiques, comme exposé dans le Tableau F. Ces indices sont calculés sur la base des réponses des participants à une série de questions ayant trait au sujet traité. Plus le nombre de réponses positives est élevé, plus l'indice qui en résulte est élevé. Le postulat de base est que plus les réponses sont « positives », plus l'indice de « bonne » pratique ou structure est représentatif.

Toutes les analyses publiées à partir des données de l'ISOCA devront l'être au niveau agrégé, sans possibilité d'identifier les participants individuels.

## 2.4 EXEMPLES ILLUSTRATIFS

De nombreux domaines thématiques distincts peuvent être analysés. Ceux qui ont été sélectionnés à titre d'exemple dans ce rapport (Tableau F) couvrent la majeure partie du questionnaire de l'ISOCA.

Les administrations des douanes ont jugé utile de comparer leur propre organisation à leurs organisations paires dans ces domaines, et une des principales contributions d'une ISOCA pleinement aboutie sera de permettre des comparaisons entre et parmi des administrations similaires. L'ISOCA constitue également une tentative d'harmonisation de la terminologie et des définitions au sein des administrations des douanes de façon à pouvoir comparer des choses, concepts et situations comparables.

### 2.4.1 Données ayant trait à la performance

Les données ayant trait à la performance sont normalement mesurables par des résultats chiffrés et peuvent éventuellement faire partie des indicateurs clés de performance.

Parmi les domaines potentiels aux fins de l'analyse (voir Tableau F et note de bas de page qui suivent), les exemples suivants sont présentés à titre d'illustration : (1) contrôle a posteriori, (2) inspection par canal et (3) ETP rapportés aux ressortissants et opérateurs.

### 2.4.2.1 Contrôle a posteriori

L'ISOCA demande des informations à propos des activités de contrôle a posteriori au sein des administrations des douanes. Une série de questions porte sur l'existence d'une unité de contrôle a posteriori au sein de l'administration et d'un plan annuel de contrôle a posteriori. Eu égard au caractère général de ces questions, les participants ont l'obligation d'y répondre et la taille de l'échantillon comprend donc les 51 participants à l'ISOCA.

La Figure 2 présente les données relatives à l'existence d'une unité de contrôle a posteriori et d'un plan annuel de contrôle a posteriori par regroupement standard des participants (Petits États, Faible revenu, Haut revenu). La Figure 3 présente les mêmes données, mais géographiquement (États Insulaires, Enclavés et Tous les autres). Les réponses positives dans ces domaines sont considérées comme des bonnes pratiques des administrations des douanes.

Figure 2 – Unités de contrôle a posteriori et plans de CAP par regroupement standard

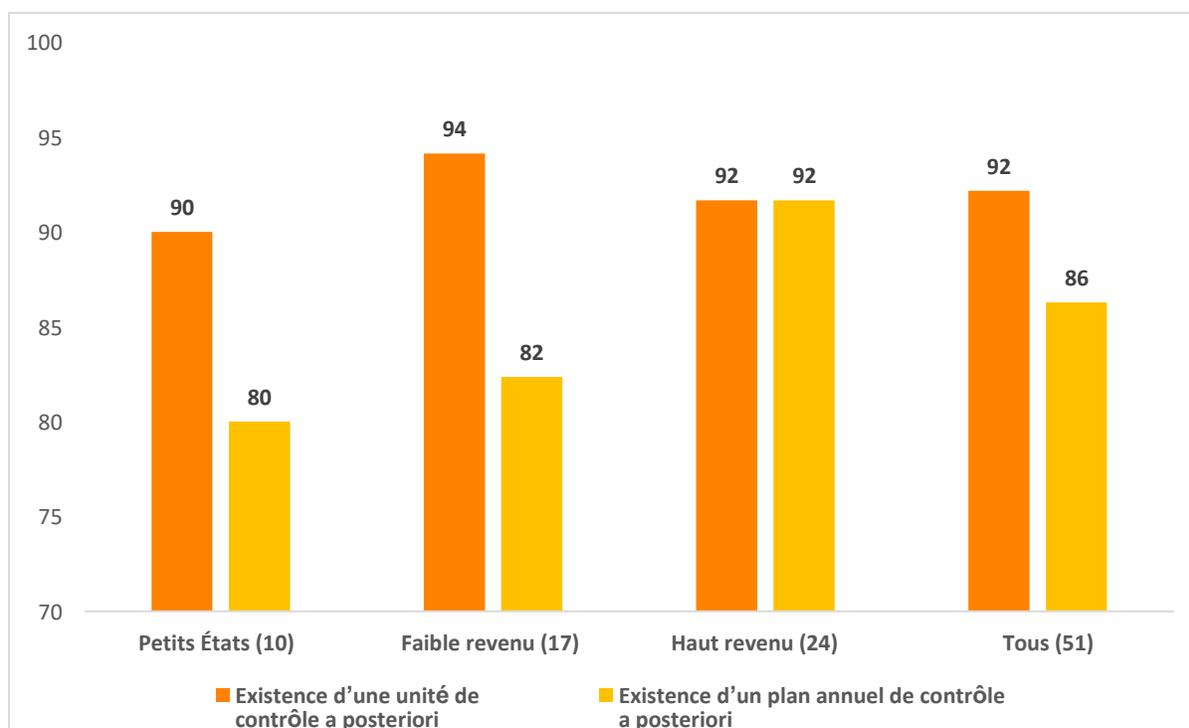
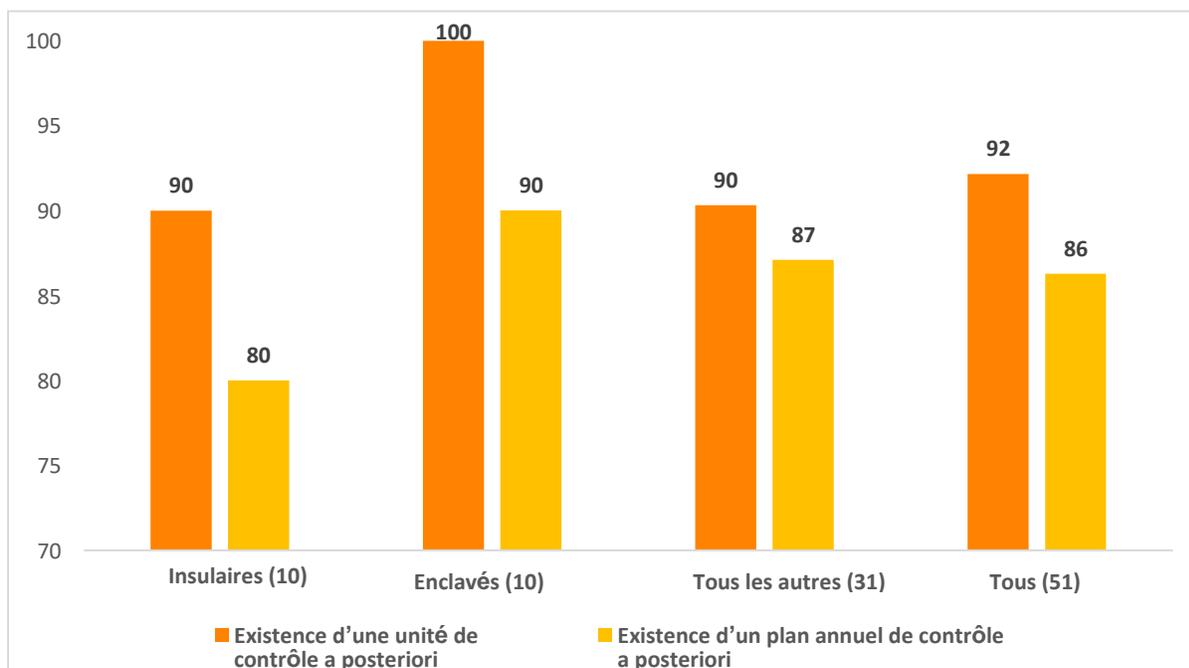


Figure 3 – Unités de contrôle a posteriori et plans de CAP par secteur géographique



À partir des données des Figures 2 et 3, il apparaît clairement que presque tous les participants disposent désormais d'unités de contrôle a posteriori (92 pour cent de l'ensemble). Ce chiffre est probablement beaucoup plus élevé qu'il ne l'aurait été il y a 10 ou 15 ans. En ce qui concerne l'existence de plans annuels pour soutenir ces unités de contrôle a posteriori, les efforts dans ce domaine accusent un certain retard. Comme le montre la Figure 2, seuls les pays à haut revenu ont un niveau de planification à la hauteur des unités de contrôle a posteriori existantes.

En termes de secteur géographique, la Figure 3 présente des situations assez comparables pour tous les participants, à savoir des plans de contrôle a posteriori qui ne sont pas à la hauteur des unités existantes, avec les administrations des douanes des pays enclavés qui ne disposent que d'une seule unité de contrôle a posteriori dans 100 pour cent des cas.

L'ISOCA comporte également des questions concernant le nombre de contrôles a posteriori réalisés (dans les locaux de l'opérateur ou au guichet). Étant donné que l'ISOCA collecte des données ayant trait au nombre de déclarations d'importation, il est possible de calculer le ratio de contrôles a posteriori pour 1 000 déclarations d'importation. Cet indicateur peut dans une certaine mesure nous renseigner sur le niveau de couverture des contrôles a posteriori. Les Tableaux G et H présentent des informations sur les contrôles réalisés dans les locaux des opérateurs et au guichet pour 1 000 déclarations d'importation.

*Tableau G – Contrôle pour 1 000 déclarations d'importation par regroupement standard*

	<b>Contrôles dans les locaux de l'importateur/exportateur pour 1 000 déclarations d'importation</b>	<b>Contrôles au guichet pour 1 000 déclarations</b>
Petits États (9/6)	0,4	1,2
Faible revenu (12/11)	0,7	1,6
Haut revenu (16/17)	0,2	1,5
Total (37/34)	0,4	1,5

Le nombre entre parenthèses fait référence au nombre de participants ayant fourni les informations nécessaires pour le calcul.

*Tableau H – Contrôles pour 1 000 déclarations par secteur géographique*

	<b>Contrôles dans les locaux de l'importateur/exportateur pour 1 000 déclarations d'importation</b>	<b>Contrôles au guichet pour 1 000 déclarations</b>
Insulaires (9/6)	0,4	1,2
Enclavés (9/8)	0,4	1,7
Tous les autres (19/20)	0,4	1,5
Total (37/34)	0,4	1,5

Le nombre entre parenthèses fait référence au nombre de participants ayant fourni les informations nécessaires pour le calcul.

Les Tableaux G et H font apparaître que le nombre de contrôles a posteriori pour 1 000 déclarations est extrêmement bas. Dans les deux cas, il n'y a aucune différence de population pour les Petits États et les États insulaires. Dans les faits, les deux catégories incluent les mêmes participants.

Les Tableaux I et J présentent les informations concernant les contrôles réalisés dans les locaux des opérateurs et les contrôles au guichet pour 1 000 importateurs et exportateurs, par regroupement standard et par secteur géographique.

*Tableau I – Contrôles pour 1 000 importateurs et exportateurs par regroupement standard*

	<b>Contrôles dans les locaux de l'importateur/exportateur pour 1 000 importateurs et exportateurs</b>	<b>Contrôles au guichet pour 1 000 importateurs et exportateurs</b>
Petits États (9/5)	5,8	8,9
Faible revenu (12/10)	4,4	23,2
Haut revenu (16/17)	1,7	11,0
Total (37/32)	4,0	14,5

Le nombre entre parenthèses fait référence au nombre de participants ayant fourni les informations nécessaires pour le calcul.

*Tableau J – Contrôles pour 1 000 importateurs et exportateurs par secteur géographique*

	<b>Contrôles dans les locaux de l'importateur/exportateur pour 1 000 importateurs et exportateurs</b>	<b>Contrôles au guichet pour 1 000 importateurs et exportateurs</b>
Insulaires (9/5)	7,1	8,9
Enclavés (9/8)	0,1	27,0
Tous les autres (19/19)	4,9	10,5
Total (37/32)	4,0	14,5

Le nombre entre parenthèses fait référence au nombre de participants ayant fourni les informations nécessaires pour le calcul.

On peut globalement observer à partir des Tableaux I et J que les pays enclavés ont tendance à réaliser plus de contrôles a posteriori au guichet et moins de contrôles dans les locaux des opérateurs que les autres pays. Si l'on s'intéresse au regroupement standard, les données montrent également que les pays à faible revenu ont tendance à réaliser plus de contrôles au guichet par importateur et exportateur, tandis que les pays à haut revenu ont tendance à réaliser moins de contrôles dans les locaux de l'exportateur/importateur que les autres groupes.

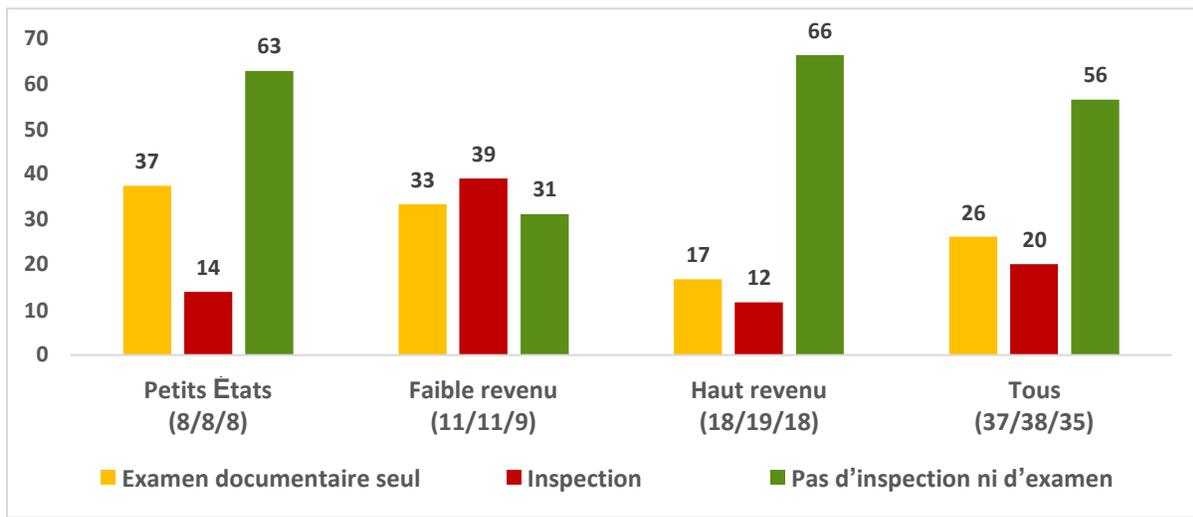
Il convient toutefois de souligner que tant les contrôles pour 1 000 déclarations que les contrôles par opérateur (exportateurs et importateurs) sont des indicateurs de couverture imparfaits, étant donné que, d'une part, les déclarations peuvent varier considérablement en complexité et, d'autre part, tous les importateurs et exportateurs ne sont pas nécessairement actifs au cours d'un exercice donné.

Les futures ISOCA devront s'efforcer de prendre en compte certaines de ces contraintes et d'approfondir davantage les taux de couverture pour les contrôles a posteriori, pourquoi pas en procédant à une différenciation thématique (par ex. suivant le classement SH, la valeur ou l'origine). Des informations pourront également être collectées sur les résultats des contrôles a posteriori.

#### **2.4.2.2 Inspection par canal**

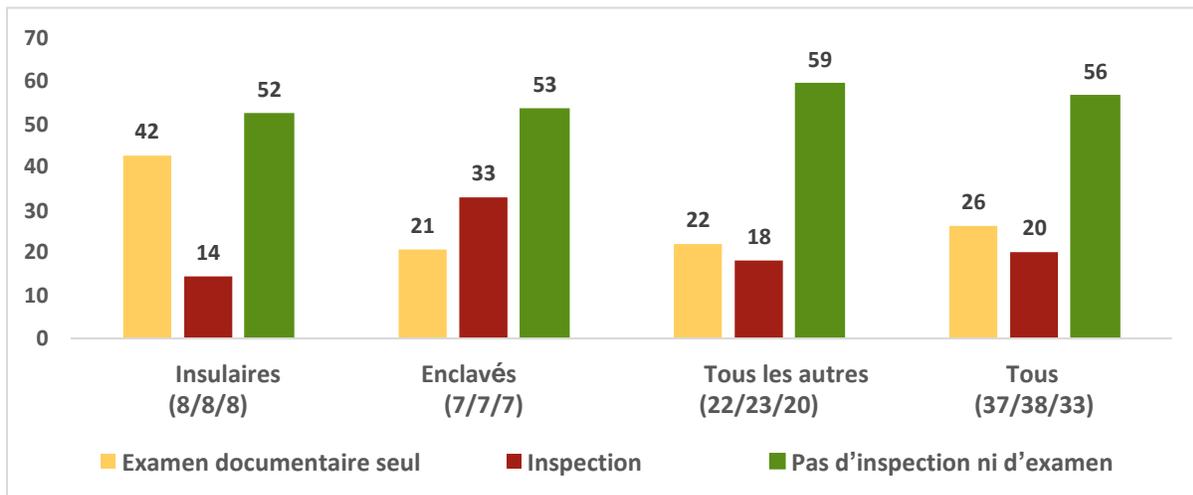
Le système informatique de sélectivité utilisé pour l'inspection douanière est un aspect important pour toutes les administrations des douanes. L'ISOCA demande de fournir des informations sommaires agrégées concernant l'utilisation du système de sélectivité pour les importations et exportations. Ces informations sont présentées, pour les importations, dans la Figure 4 pour le regroupement standard et dans la Figure 5 pour le regroupement par secteur géographique.

Figure 4 – Canaux de sélectivité aux fins de l’inspection douanière à l’importation par regroupement standard, en pourcentage – 2017



Remarque : tous les participants n’ont pas fourni des données concernant tous les canaux d’inspection, par conséquent la somme des pourcentages ne correspond pas à 100 %.

Figure 5 – Canaux de sélectivité aux fins de l’inspection douanière à l’importation par secteur géographique, en pourcentage – 2017



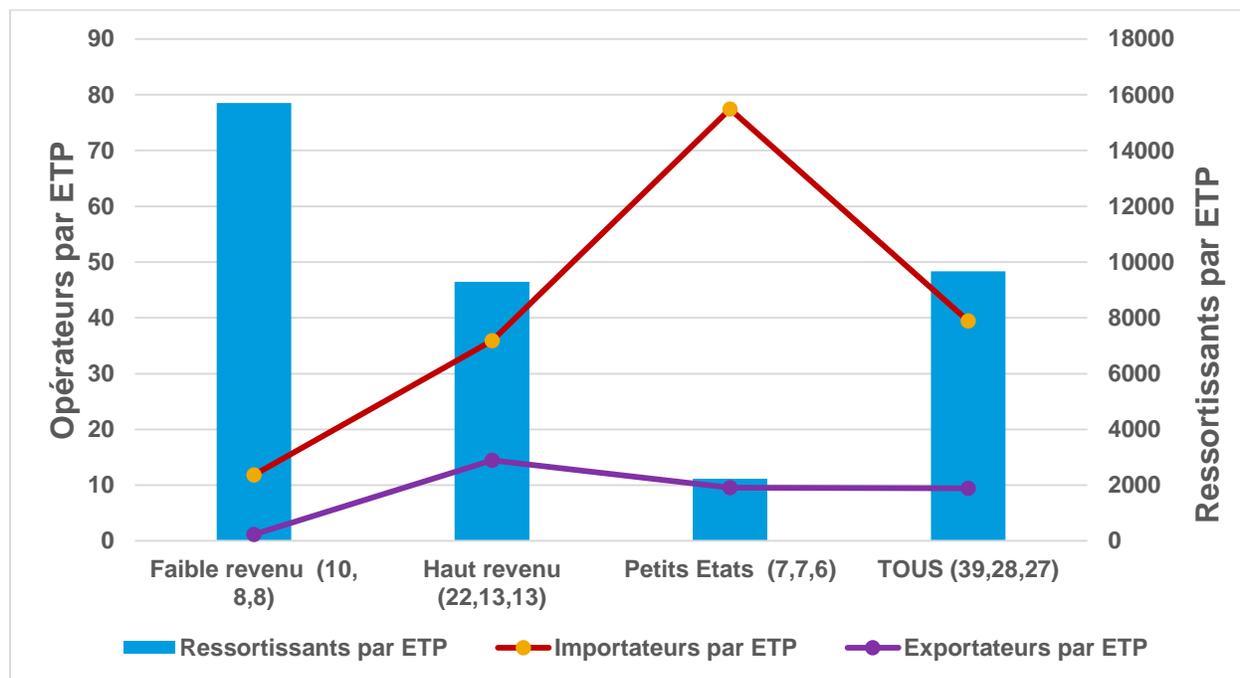
Certaines interférences peuvent être déduites des modèles présentés dans les données de la Figure 4 et de la Figure 5. Toutefois, les tailles d’échantillons sont extrêmement limitées pour des données de cette importance pour des opérations douanières modernes. En outre, de nombreux participants n’ont fourni des données que de manière sélective, pour certains canaux uniquement, et par conséquent la somme des pourcentages moyens par canal ne correspond pas toujours à 100 %. De même, les données relatives à l’inspection non intrusive ont été ignorées dans les deux figures compte tenu de la taille des échantillons qui est encore plus réduite.

### 2.4.2.3 Personnel des administrations des douanes rapporté aux ressortissants et aux opérateurs

L'ISOCA permet d'analyser la taille de l'administration des douanes (mesurée en équivalents temps plein ou ETP) par rapport aux autres données de l'enquête, telles que le nombre d'opérateurs, et à des données externes telles que la population, ou le nombre de ressortissants. Bien que loin d'être parfaits, ces chiffres peuvent être utilisés pour mesurer l'efficacité générale de l'administration. Si elles ne peuvent en soi conduire à l'adoption de référentiels internationaux spécifiques (en grande partie à cause de différences fondamentales dans la situation géographique des pays concernés), ces mesures peuvent constituer un point de comparaison très utile avec d'autres administrations des douanes similaires et en interne au sein de la même administration des douanes à différents points dans le temps.

La Figure 6 présente les ressortissants par ETP (représentés par des barres) et les opérateurs par ETP (représentés par une ligne).

Figure 6 – Ressortissants et opérateurs par ETP



Les données concernant le nombre de ressortissants utilisés pour calculer le ratio du nombre de ressortissants par ETP proviennent de la Banque de données de la Banque mondiale<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Voir <https://data.worldbank.org/indicator/sp.pop.totl>

Si ces mesures d'ETP peuvent avoir une certaine utilité pour permettre aux administrations des douanes de comparer leurs situations respectives, cela dépendra des circonstances spécifiques de chaque pays. La situation géographique<sup>8</sup>, la nature du régime des échanges d'un pays, les accords de commerce internationaux et d'autres facteurs entrent tous en ligne de compte. Des pays peuvent avoir une base d'importation importante, mais seulement quelques importateurs. D'autres pays peuvent avoir très peu d'ETP dédiés aux contrôles des exportations. Une analyse comparative de ces informations peut s'avérer plus utile pour une administration des douanes aux fins de l'évaluation de sa propre situation au fil du temps, plutôt qu'aux fins d'une comparaison avec d'autres administrations.

## **2.4.2 Données de profil**

Les données de profil incluent des données qualitatives et quantitatives concernant différents aspects de l'administration des douanes. Certaines de ces données fournissent des informations générales qui changent rarement ou évoluent peu d'une année à l'autre, tandis que d'autres données sont volumétriques ou spécifiques par nature et changent donc d'une année à l'autre. Les données de profils peuvent être utilisées dans des ICP structurels ou généraux, en particulier en l'absence de données et d'informations à l'appui d'un indicateur de rendement ou de résultat.

D'une manière générale, la présente section est principalement consacrée aux cadres juridiques, à la structure, aux intrants et aux extrants, mais inclut également les données de profil individuelles ayant trait à des données qualitatives et quantitatives concernant différents aspects de l'administration des douanes. Certaines de ces données fournissent des informations générales qui changent rarement ou évoluent peu d'une année à l'autre, tandis que d'autres données sont volumétriques ou spécifiques par nature et changent donc d'une année à l'autre.

### **2.4.2.1 Dispositions institutionnelles**

Cette section traite des structures de gouvernance des administrations des douanes (ou des administrations chargées à la fois des questions fiscales et douanières) et des comités de direction lorsqu'ils existent.

Il existe deux modèles courants pour les administrations des douanes : (1) les organisations composées d'une ou plusieurs directions qui font partie du ministère des Finances ; et (2) les organisations semi-autonomes dotées ou non d'un comité de direction. Par ailleurs, en ce qui concerne les *principaux domaines de responsabilité*, on rencontre principalement deux sortes

---

<sup>8</sup> Il est raisonnable de considérer qu'un pays doté d'un grand nombre de places de commerce a besoin de davantage d'ETP, et que le nombre de places de commerce est lié au nombre et au type de frontières. Cependant, étant donné que seules quatre administrations de pays insulaires et quatre administrations de pays enclavés ont fourni des données concernant le nombre d'importateurs et d'exportateurs, il n'est pas possible d'évaluer l'impact de la situation géographique sur ces mesures.

d'administration des douanes : (1) les administrations des douanes qui constituent une entité organisationnelle distincte ; et (2) celles qui sont cogérées avec une administration fiscale au sein d'une même organisation.

Les participants à l'enquête ISOCA évaluent eux-mêmes s'ils sont une organisation semi-autonome. L'enquête ne fournit aucune définition spécifique du qualificatif « semi-autonome », bien que cette catégorisation soit utilisée dans des enquêtes depuis près de deux décennies.<sup>9</sup> Divers degrés d'autonomie sont possibles, et par conséquent la « semi-autonomie » correspond à un éventail au sein du spectre de l'autonomie. Dans certains ressorts, il existe une structure de gouvernance plus formelle baptisée « Administration des recettes » qui est normalement instituée par une législation distincte qui définit les paramètres d'autonomie (ou de semi-autonomie) de l'organisation. Étant donné que le concept de semi-autonomie doit toujours être compris comme un éventail au sein d'un spectre plus large, cette catégorie de gouvernance est également difficile à définir avec précision<sup>10</sup>.

Sur la base de l'autoévaluation des participants concernant leur statut en matière de semi-autonomie, la situation de l'ensemble des 51 participants à l'enquête ISOCA en ce qui concerne la gouvernance est présentée dans le Tableau K. Le groupe semi-autonome couvre aussi bien les administrations qui intègrent un comité de direction que celles qui n'en ont pas (les comités de direction sont abordés de manière plus détaillée ci-après). Cette répartition est affichée pour les autorités qui abritent une administration des douanes uniquement, et pour celles dont les administrations fiscale et douanière sont gérées au sein de la même organisation.

*Tableau K – Matrice des dispositions institutionnelles, 2017*

<b>Dispositions institutionnelles</b>	<b>Semi-autonome</b>	<b>Au sein d'un ministère</b>	<b>Tous</b>
Douane uniquement	4	22	26
Autorité fiscale et douanière	19	6	25
Tous	23	28	51

Pour l'exercice 2017, 23 participants (soit 45 %) se sont identifiés eux-mêmes en tant qu'organisation semi-autonome. Dans l'ensemble, la répartition entre administrations des douanes seules et administrations fiscales et douanières est d'environ 50/50. Toutefois, le groupe

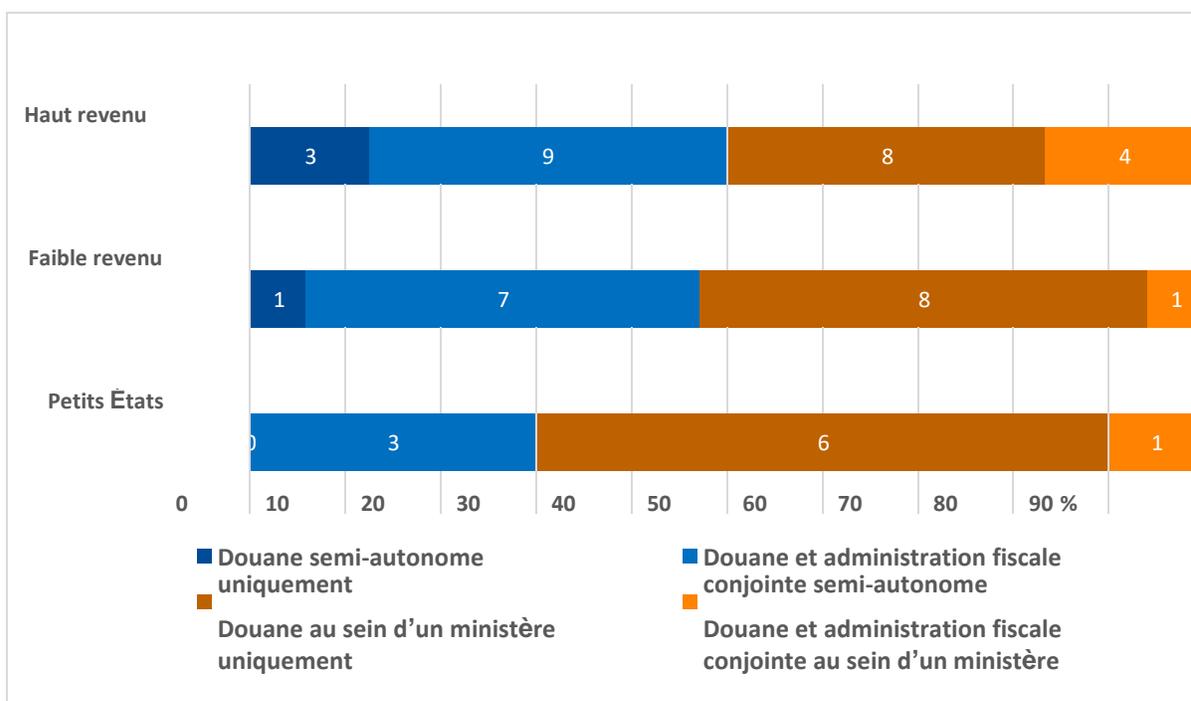
<sup>9</sup> Les enquêtes de l'OCDE ayant servi à l'élaboration de la série *Informations comparatives* et plus tard de la série *Administration fiscale* ont utilisé cette catégorisation à partir de 2004.

<sup>10</sup> « Le terme "Administration des recettes" fait référence à un modèle de gouvernance pour les administrations fiscales dans lequel les services traditionnels du ministère des Finances (administration fiscale et habituellement administration des douanes) sont institués en tant qu'organisation ou d'agence avec un certain degré d'autonomie par rapport au gouvernement et d'indépendance par rapport aux politiques standard du service public. Il n'est pas réellement possible de donner une définition plus précise de l'Administration des recettes, puisque ces modèles de gouvernance couvrent un certain éventail au sein d'un spectre plus large. » Document de travail du FMI, Département des Affaires fiscales. *Administrations des recettes : questions et problèmes soulevés pour évaluer leur succès*. Mai 2006

des administrations fiscales et douanières représente 83 % des participants qui se sont identifiés comme des organisations semi-autonomes. En revanche, 37 % des administrations des douanes ont indiqué qu'elles fonctionnaient en tant que « service ministériel » dans le rapport annuel de l'OMD pour la période 2018-2019, et environ la même proportion (32 %) en tant qu'administration des douanes et des recettes, à savoir autorité fiscale et douanière conjointe (30 pour cent). Les disparités dans ces chiffres peuvent être imputables en partie aux différences d'interprétation des définitions entre les deux enquêtes, mais soulignent également le caractère inapproprié du nombre de réponses à l'enquête ISOCA.

Lorsqu'on les considère sous le prisme du regroupement par Petits États, pays à Faible revenu et Haut revenu, d'autres modèles émergent. Ces informations sont présentées dans la Figure 7.

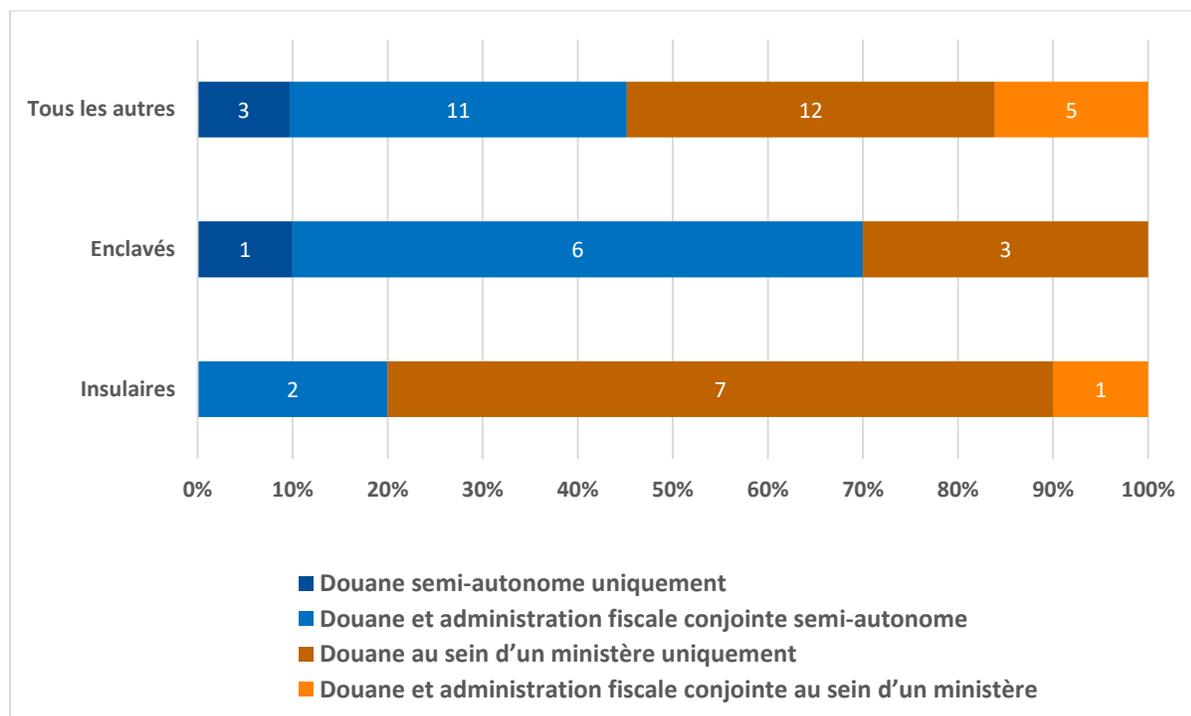
Figure 7 – Dispositions institutionnelles par regroupement standard, 2017



Le groupe Haut revenu englobe 50 % des administrations des douanes semi-autonomes, tandis que les Petits États sont bien plus enclins à intégrer leurs administrations des douanes en tant que structure normale au sein d'un ministère.

Les dispositions institutionnelles peuvent également être observées du point de vue du secteur géographique. Ces informations sont présentées dans la Figure 8.

Figure 8 – Dispositions institutionnelles par secteur géographique, 2017



Si l'on observe ces données du point de vue du secteur géographique et non plus en fonction du regroupement standard, un modèle légèrement différent émerge. Si les pays Insulaires sont, sans surprise, comparables aux Petits États, les administrations des douanes des pays Enclavés utilisent des arrangements intraministériels plus conventionnels et sont moins nombreuses (30 %) à s'identifier en tant qu'organisation semi-autonome.

L'enquête ISOCA a également demandé aux participants qui s'identifient en tant qu'organisation semi-autonome de fournir certaines informations spécifiques (notamment, si elles disposent d'un comité de direction ; dans l'affirmative, s'agit-il d'un comité doté d'un pouvoir décisionnel ou uniquement consultatif ; le nombre de membres constituant le comité ; et le nombre de membres du comité représentant le secteur privé)<sup>11</sup>.

Les réponses correspondantes sont résumées dans la Figure 9 et le Tableau L. Plus de la moitié (65 pour cent) des 23 participants s'identifiant en tant qu'organisation semi-autonome ont indiqué qu'ils disposaient d'un comité de direction, et pour plus de 80 pour cent d'entre eux (13 sur 15)

<sup>11</sup> Le FMI mène actuellement une étude sur les questions et les pratiques liées à la semi-autonomie, y compris le rôle des comités au sein des administrations fiscales. Les résultats de cette étude doivent être publiés en 2021.

le comité de direction a un pouvoir décisionnel plutôt que consultatif. Le nombre moyen de membres constituant le comité est de 8 dont en moyenne 2 représentants du secteur privé.

Figure 9 – Dispositions institutionnelles, y compris nature du comité de direction, 2017

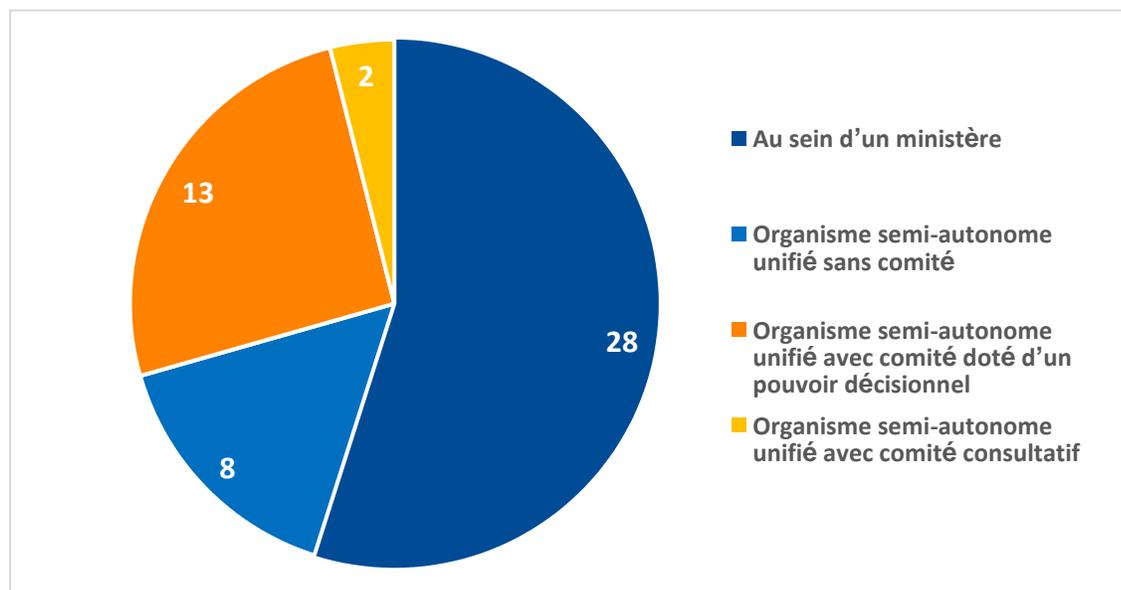


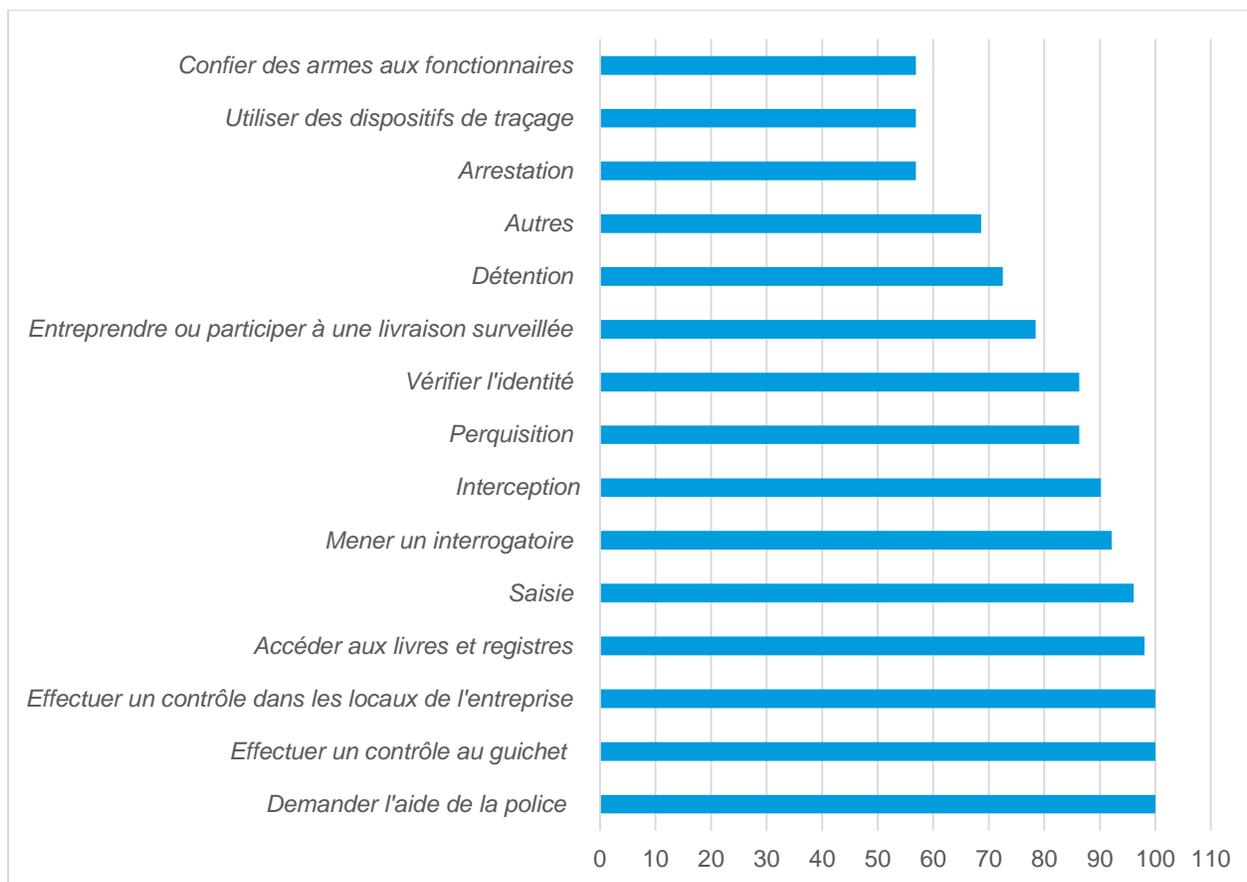
Tableau L – Taille du comité de direction par type, 2017

Type de comité	Nombre moyen de membres du comité	Nombre moyen de membres du comité représentant le secteur privé
Comité à pouvoir décisionnel (12)	8	2
Comité consultatif (2)	6	2
Tous (14)	8	2

#### 2.4.2.2 Cadre réglementaire douanier

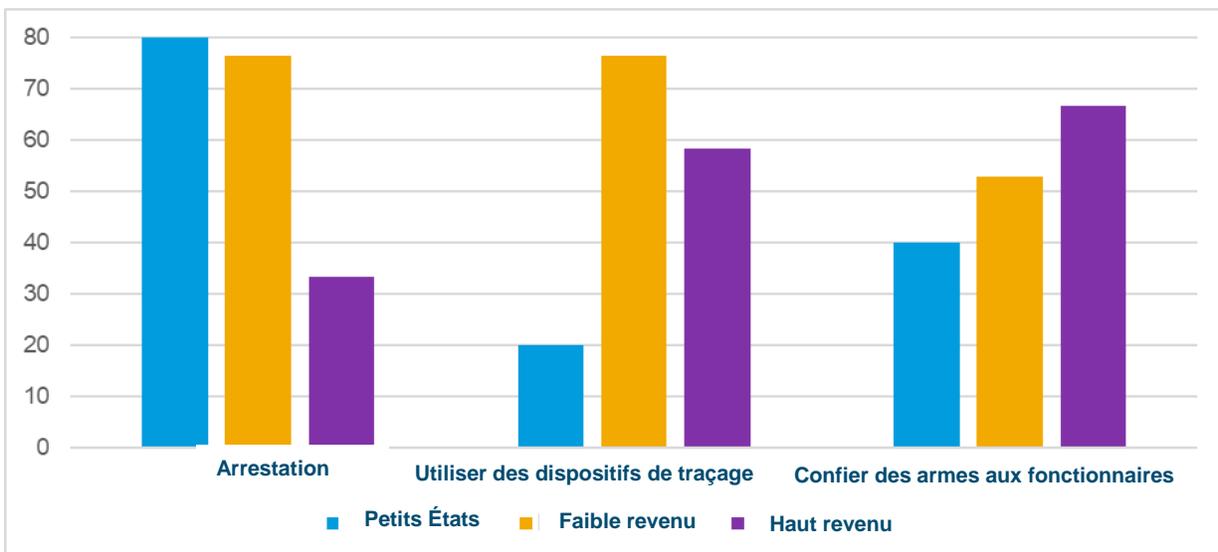
L'ISOCA demande aux participants de fournir des informations concernant le cadre réglementaire douanier, à savoir les pouvoirs de la douane et les ressorts (territoriaux) dans lesquels ces pouvoirs s'appliquent. Disposer de ces pouvoirs et les utiliser est une nécessité vitale pour garantir la conformité. Toutes les questions de l'ISOCA dans ce domaine impliquent une réponse par Oui ou par Non, et par conséquent 100 pour cent des participants y ont répondu (l'ensemble des 51 administrations des douanes). La Figure 10 présente le pourcentage de pays disposant de 14 pouvoirs spécifiques.

Figure 10 – Pouvoirs légaux inclus dans le cadre réglementaire douanier, en pourcentage, 2017



On peut observer à partir de la Figure 10 que la plupart des pays disposent des pouvoirs légaux essentiels pour garantir la conformité. De nombreux participants (69 pour cent) ont également indiqué qu'ils disposaient d'« Autres pouvoirs ». Par ailleurs, on observe que 11 des 14 pouvoirs sont plus fréquemment cités (plus de 70 %) tandis que les trois pouvoirs restants (à savoir le pouvoir d'arrestation, le pouvoir d'utiliser des dispositifs de traçage et le pouvoir de confier des armes aux fonctionnaires) sont moins fréquemment cités (57 %). Si l'on observe ces pouvoirs moins fréquemment cités sous l'angle du regroupement standard, certains détails sont plus visibles. Ils sont présentés dans la Figure 11.

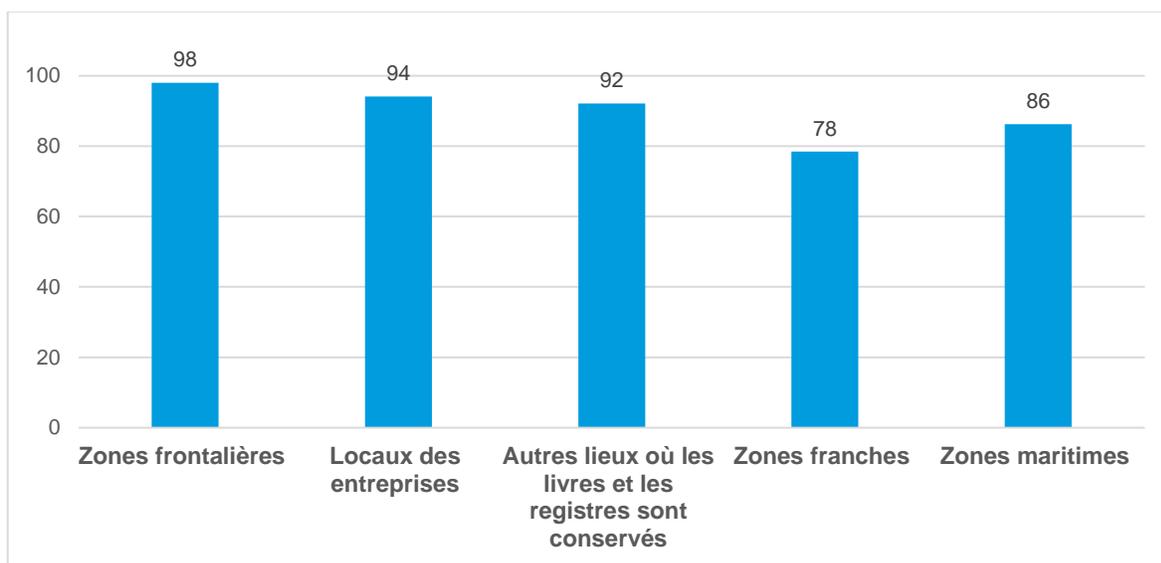
Figure 11 – Pouvoirs légaux inclus dans le cadre réglementaire douanier, par regroupement standard, en pourcentage, 2017



Davantage d'administrations des pays à hauts revenus peuvent confier des armes à leurs fonctionnaires, mais ces mêmes administrations sont moins nombreuses à disposer d'un pouvoir d'arrestation. L'utilisation de dispositifs de traçage est moins fréquente dans les Petits États.

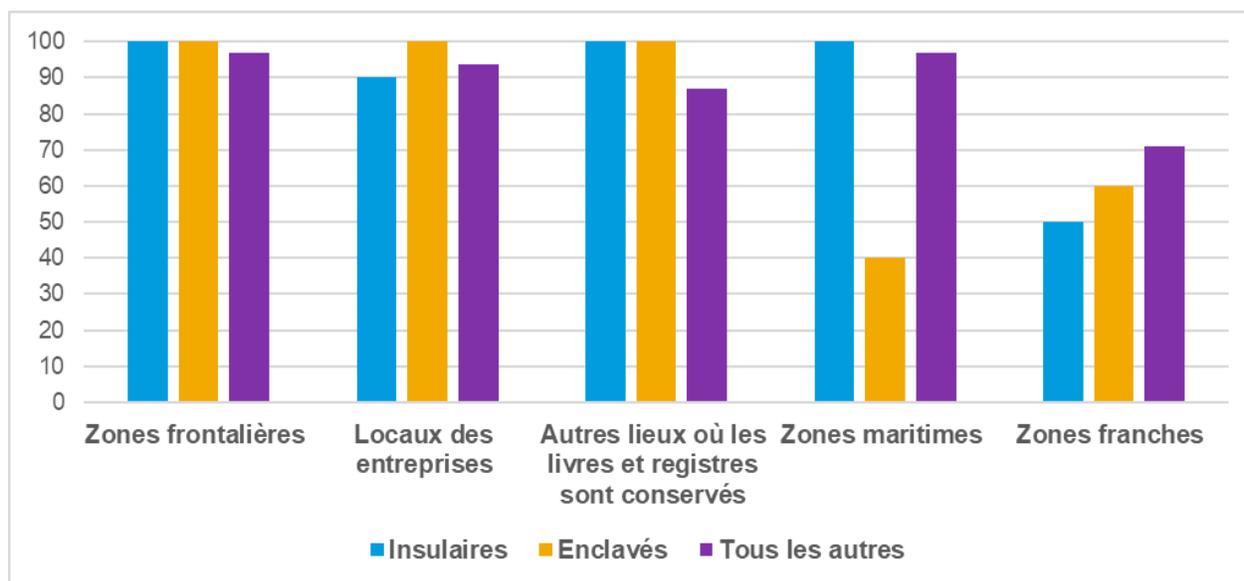
Les ressorts dans lesquels les administrations des douanes disposent du pouvoir légal d'agir sont présentés dans la Figure 12.

Figure 12 – Ressorts dans lesquels les administrations des douanes disposent du pouvoir légal d'agir, en pourcentage, 2017



Les pouvoirs de la douane sont plus fréquemment exercés dans les zones frontalières, dans les locaux des entreprises et dans d'autres lieux où les livres et registres sont conservés. D'« Autres » lieux ont également été cités par 65 pour cent des administrations. Les zones maritimes et les zones franches sont moins fréquemment citées, ce qui peut s'expliquer par le fait que tous les pays ne disposent pas de zones maritimes et de zones franches. La Figure 13 présente ces données par secteur géographique.

*Figure 13 – Ressorts dans lesquels administrations des douanes disposent du pouvoir légal d'agir, par secteur géographique, en pourcentage, 2017*



### 2.4.2.3 Affectation du personnel douanier par fonction

L'enquête ISOCA collecte des données sur la manière dont les administrations des douanes affectent leurs ressources en personnel (ETP) par fonction. Ces données fournissent souvent un point de comparaison utile pour les administrations des douanes aux prises avec la tâche difficile qui consiste à répartir des ressources en personnel limitées sur l'ensemble des activités de l'administration des douanes. Les participants à l'enquête sont invités à indiquer les ETP (un ETP de 1.0 correspond à un membre du personnel disponible pendant une année) pour toutes les fonctions de l'administration des douanes.<sup>12</sup>

<sup>12</sup>**Administration des douanes** : inclut les fonctions au niveau du siège et des bureaux opérationnels concernant : Activités opérationnelles – traitement, procédures, contrôles douaniers, etc. ; Fonctions de lutte contre la fraude – prévention, renseignement, enquêtes, gestion des risques et politique (interprétation, politique tarifaire, évaluation, classement, origine, etc.) ; Fonctions de contrôle par audit telles que définies dans la Convention de Kyoto révisée ; et Autres fonctions – activités non couvertes dans les catégories précédentes.

La Figure 14 présente la répartition du personnel par fonction pour 2017 (pourcentage moyen). Seules les données des administrations qui ont fourni ces données pour toutes les catégories de fonctions sont reprises dans cette analyse. La Figure 15 présente les ETP par fonction par regroupement standard. La Figure 16 présente les ETP par fonction par secteur géographique.

Figure 14 – Équivalents temps plein par fonction, 2017 (pourcentage moyen)

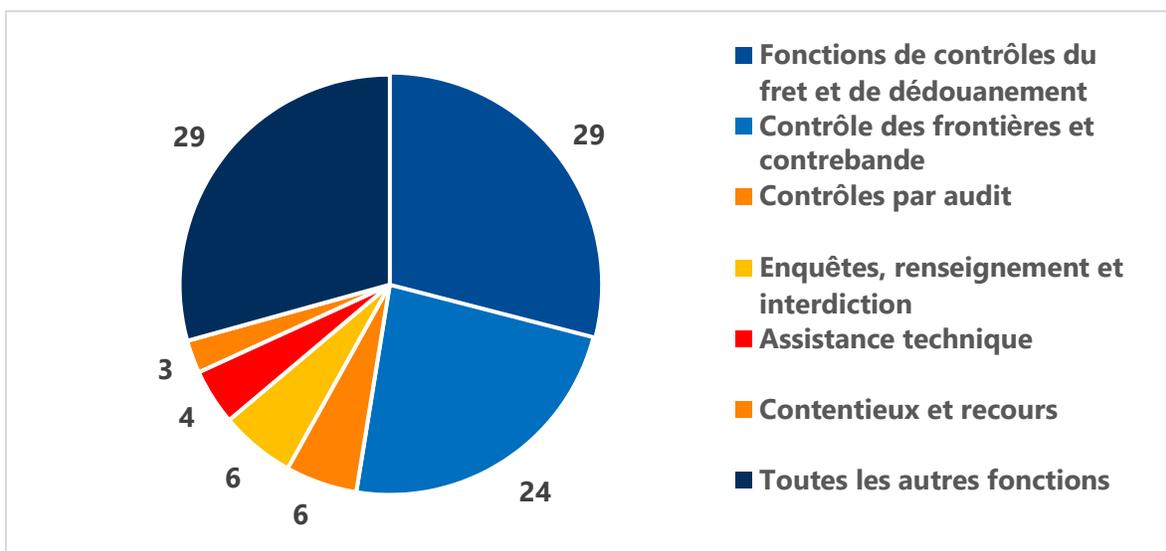


Figure 15 – Pourcentage moyen d'ETP par fonction, par regroupement standard, 2017

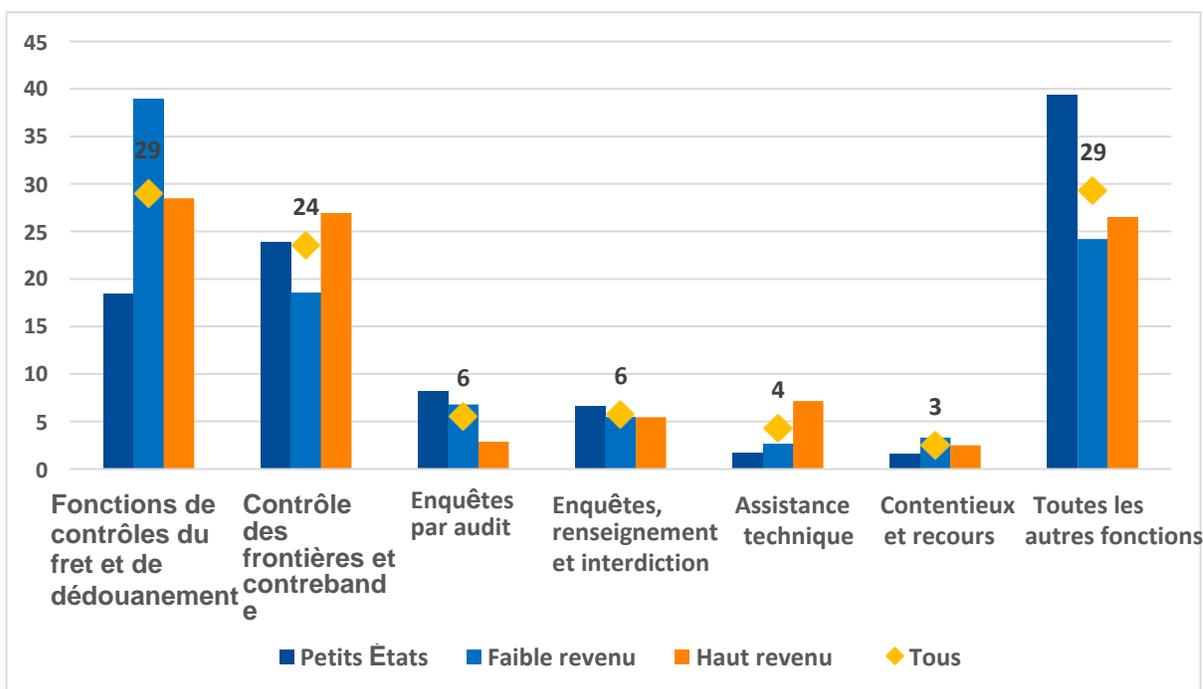
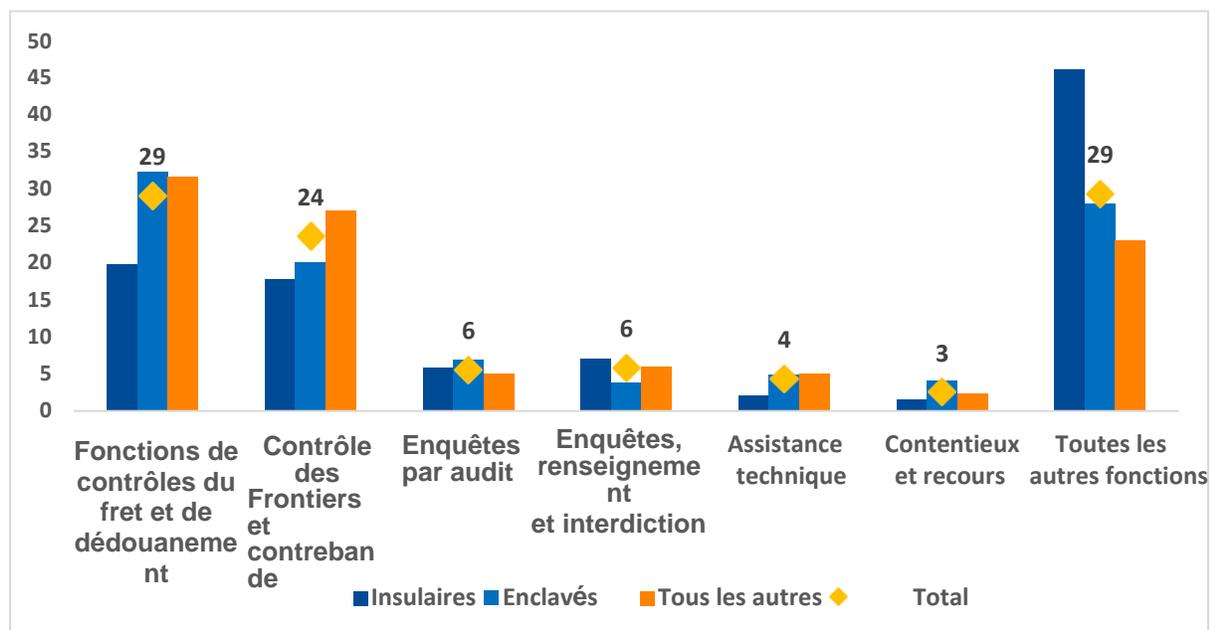


Figure 16 – Pourcentage moyen d'ETP par fonction, par secteur géographique, 2017



Plus de la moitié des activités douanières comportent deux fonctions : contrôle du fret dédouanement (29 %) et contrôle des frontières et contrebande (24 %). Les contrôles par audit, les enquêtes et le renseignement, l'assistance technique et les contentieux représentent une autre tranche de 20 pour cent, et une catégorie baptisée « toutes les autres » englobe les 30 pour cent restants environ. Les futures éditions de l'enquête devront détailler ce dernier chiffre pour permettre des analyses plus granulaires.

En ce qui concerne les ETP par fonction pour le regroupement standard, la Figure 15 montre que les participants des pays à Haut revenu consacrent plus du double des ressources pour l'assistance technique que les autres groupes. Ils ont également bien moins de personnel affecté aux contrôles du fret et au dédouanement que les pays à Faible revenu. Ces deux observations indiquent certainement un plus haut degré d'automatisation dans le groupe Haut revenu.

La Figure 16 montre que les États Insulaires affectent un pourcentage conséquent d'ETP à d'« autres » fonctions. Ceci peut indiquer une difficulté à utiliser les définitions actuelles à une petite échelle ou la nécessité d'affecter du personnel à plus d'une seule fonction.

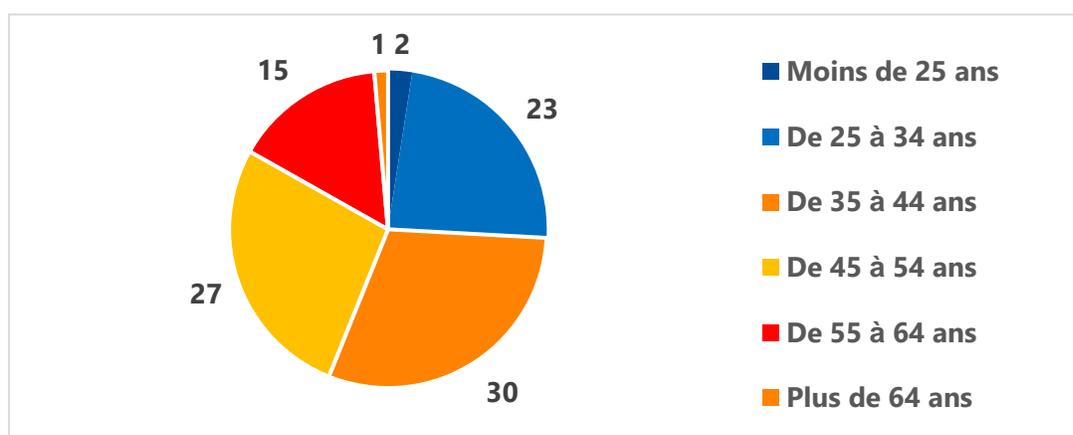
#### 2.4.2.4 Caractéristiques liées au personnel

L'ISOCA collecte diverses informations à propos du personnel de l'administration des douanes<sup>13</sup>, notamment l'âge, l'ancienneté, le niveau d'études et le sexe. Cette section présente une synthèse des informations obtenues sur l'âge et l'ancienneté du personnel douanier.

##### 2.4.2.4.1 Âge

La Figure 17 présente le pourcentage de personnel par groupe d'âge pour tous les participants ayant fourni des données sur l'âge de leur personnel.

Figure 17 – Pourcentage de personnel par groupe d'âge



On peut constater dans la Figure 17 que le pourcentage de personnel douanier âgé de 45 ans et plus en 2017 est de 43 pour cent. C'est à peu de choses près le même chiffre que pour les administrations fiscales (44 pour cent pour 2017 selon l'enquête ISORA). En comparaison, sur la base des statistiques de l'Organisation internationale du travail (OIT), la proportion de la population active générale âgée de 45 ans et plus est d'environ 36 pour cent<sup>14</sup>. La surreprésentation des administrations des douanes dans les groupes d'âge supérieurs persiste et constituera un défi pour les directions lorsque ce personnel arrivera à l'âge de la retraite.

Ces défis se font encore plus criants lorsque les tranches d'âge sont détaillées par regroupement standard (voir Figure 18).

<sup>13</sup> Pour ces aspects démographiques de l'enquête ISOCA liés au personnel, la plupart des participants représentant des organisations fiscales et douanières cogérées ont fourni des données concernant leur organisation dans son ensemble.

<sup>14</sup> Organisation internationale du travail (OIT). Population active par sexe et par âge, juillet 2018, [www.ilo.org/ilostat](http://www.ilo.org/ilostat)

Figure 18 – Répartition du personnel par âge, par regroupement standard, 2017 (pourcentage)

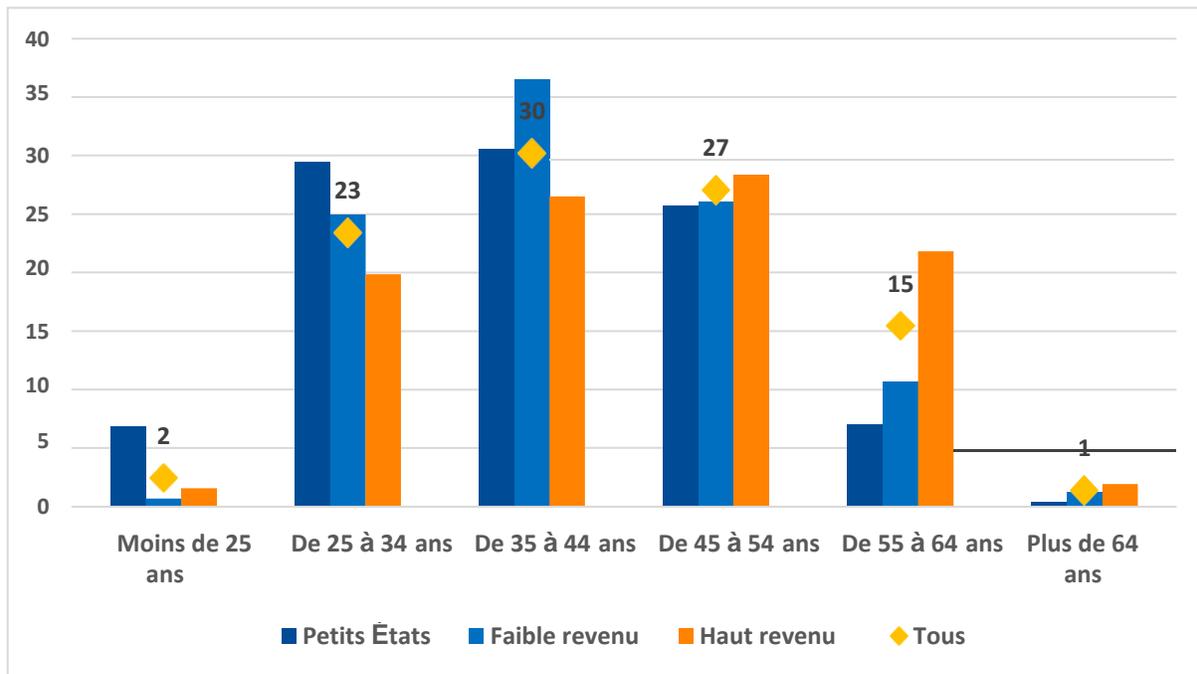
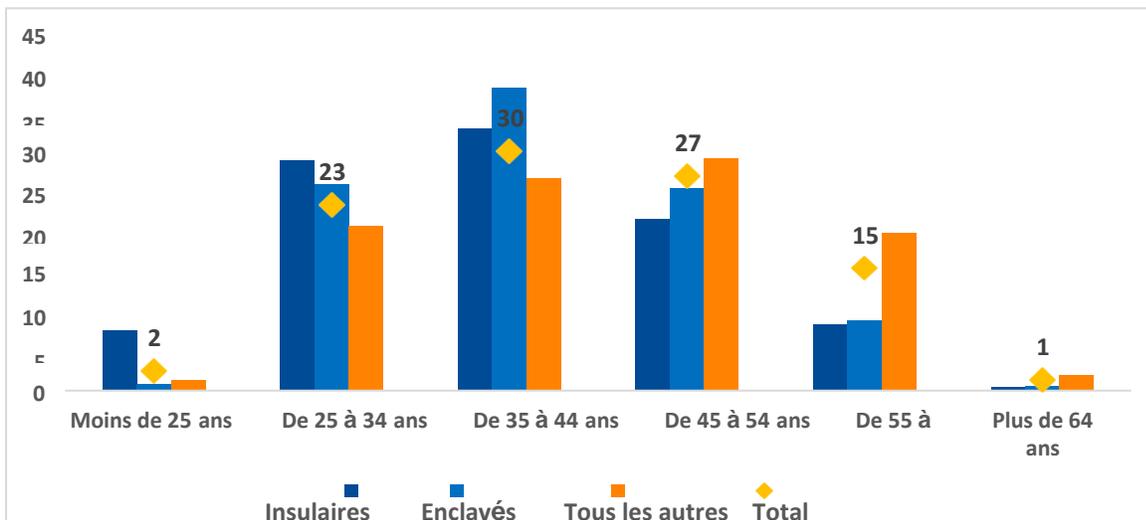


Figure 19 – Répartition du personnel par âge, par secteur géographique, 2017 (pourcentage)



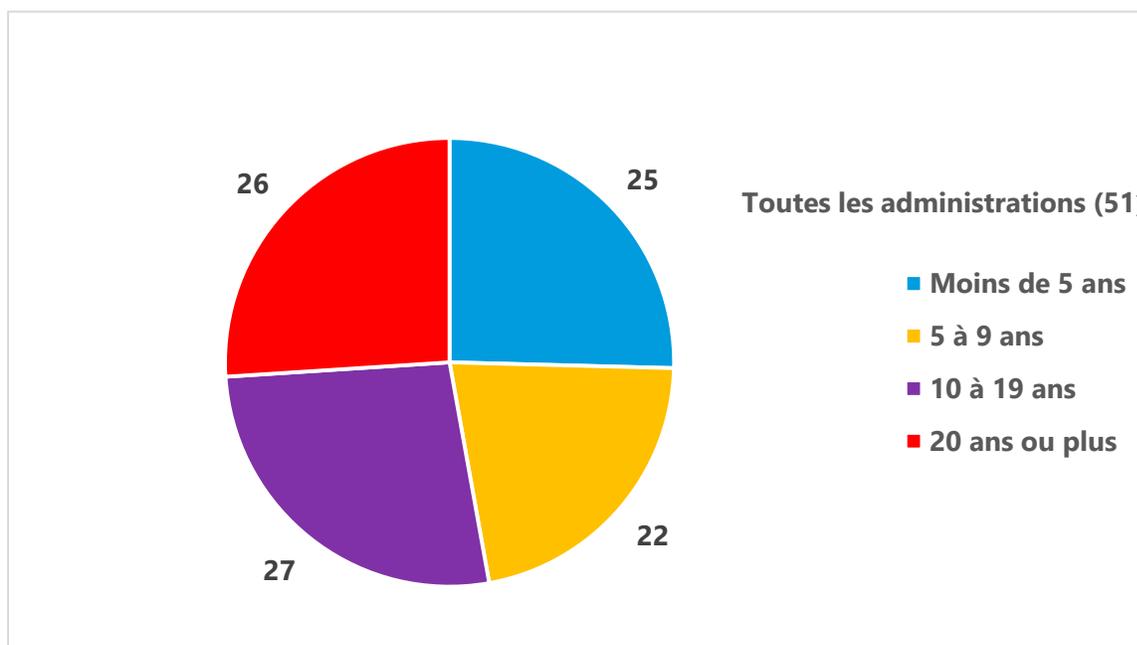
Comme nous l'avons déjà souligné, 43 pour cent du personnel des administrations des douanes est âgé de 45 ans et plus. Mais, dans la Figure 18, on constate que les différences dans la répartition par âge dans cette tranche sont évidentes pour les trois regroupements standard. Le personnel des administrations des douanes des pays à Haut revenu est plus âgé, avec environ 52 pour cent dans la tranche 45 ans et plus. Si l'on observe ces données sous l'angle du secteur géographique (Figure 19), on constate que les administrations des douanes des pays Insulaires

et des pays Enclavés présentent une proportion moindre de personnel âgé de plus de 45 ans par rapport aux autres.

#### 2.4.2.4.2 Ancienneté

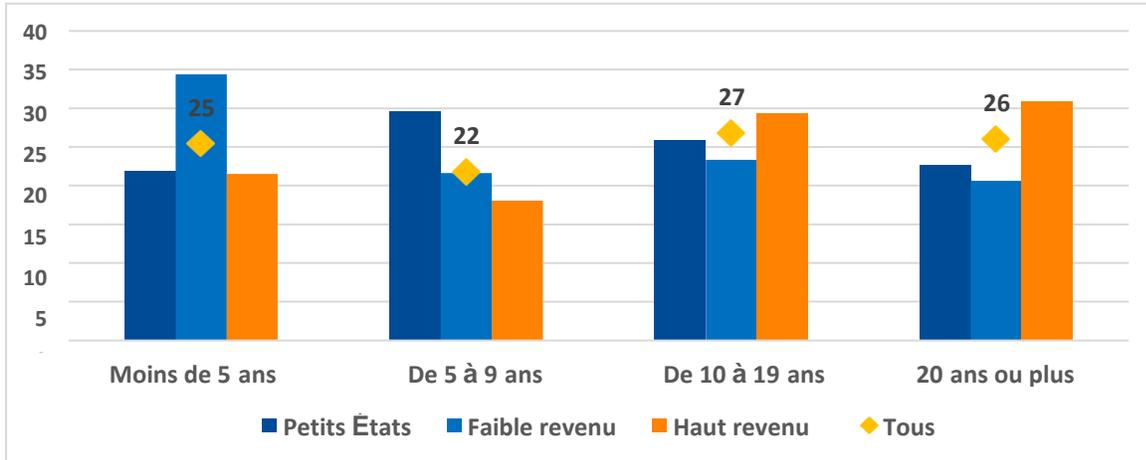
L'ancienneté du personnel, en pourcentage, pour tous les participants à l'ISOCA est présentée dans la Figure 20, et les mêmes informations sont présentées par regroupement standard dans la Figure 21.

*Figure 20 – Profil d'ancienneté du personnel des administrations des douanes, 2017 (pourcentage)*



D'une manière générale, comme le montre la Figure 20, les administrations des douanes présentent à peu près le même profil d'ancienneté. Cependant, du point de vue du regroupement standard (Figure 21) on peut constater que les participants des pays à Haut revenu ont une proportion bien plus élevée de personnel ayant beaucoup d'ancienneté.

Figure 21 – Profil d’ancienneté du personnel des administrations des douanes par regroupement standard, 2017 (pourcentage)

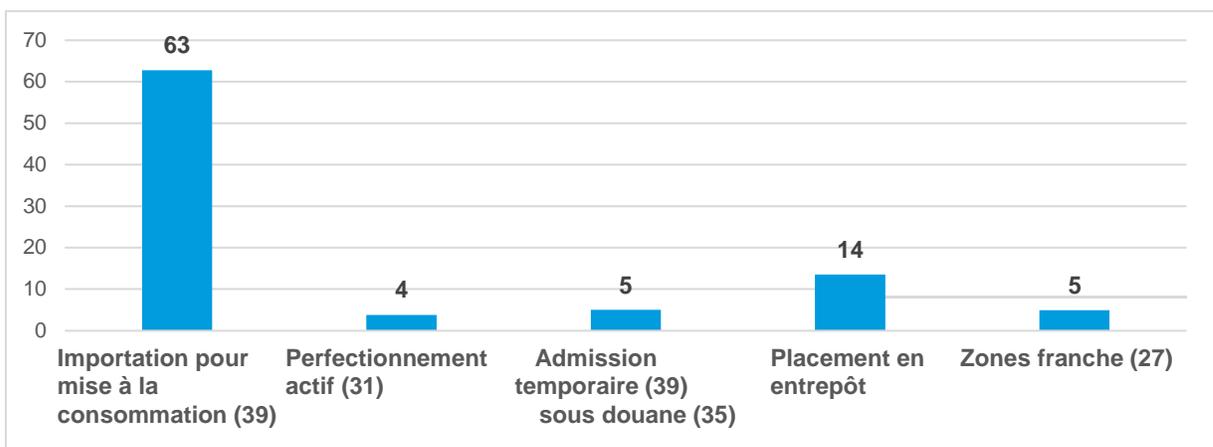


Les profils d’âge et d’ancienneté sont cohérents, avec une croissance du personnel qui a eu lieu plus récemment au sein des administrations des douanes des pays à Faible revenu et des Petits États.

#### 2.4.2.5 Flux d’échanges par régime douanier et mode de transport

Dans toute analyse des flux d’échanges, il peut être utile d’examiner le volume d’importation par régime douanier et par mode de transport. Les informations générées par l’étude ISOCA concernant les importations sont présentées dans les Figures 22 et 23 respectivement, qui montrent les volumes moyens en pourcentage par régime douanier et par mode de transport.

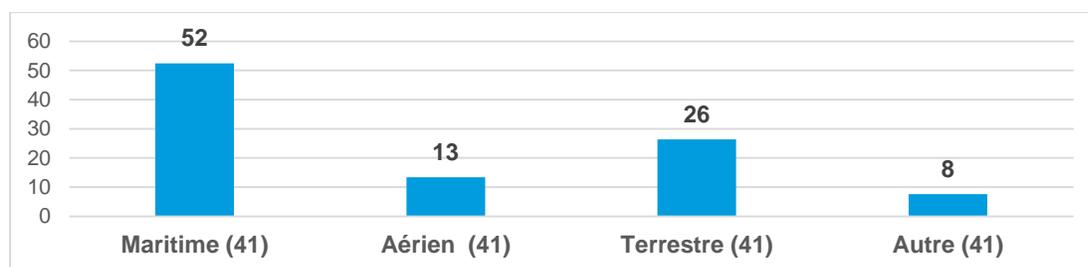
Figure 22 – Volume d’importation par régime douanier, en pourcentage de la valeur d’importation totale, 2017



Remarque : La somme de ces pourcentages moyens par régime ne correspond pas à 100 %, parce que toutes les administrations n’ont pas fourni les données demandées pour tous les régimes douaniers.

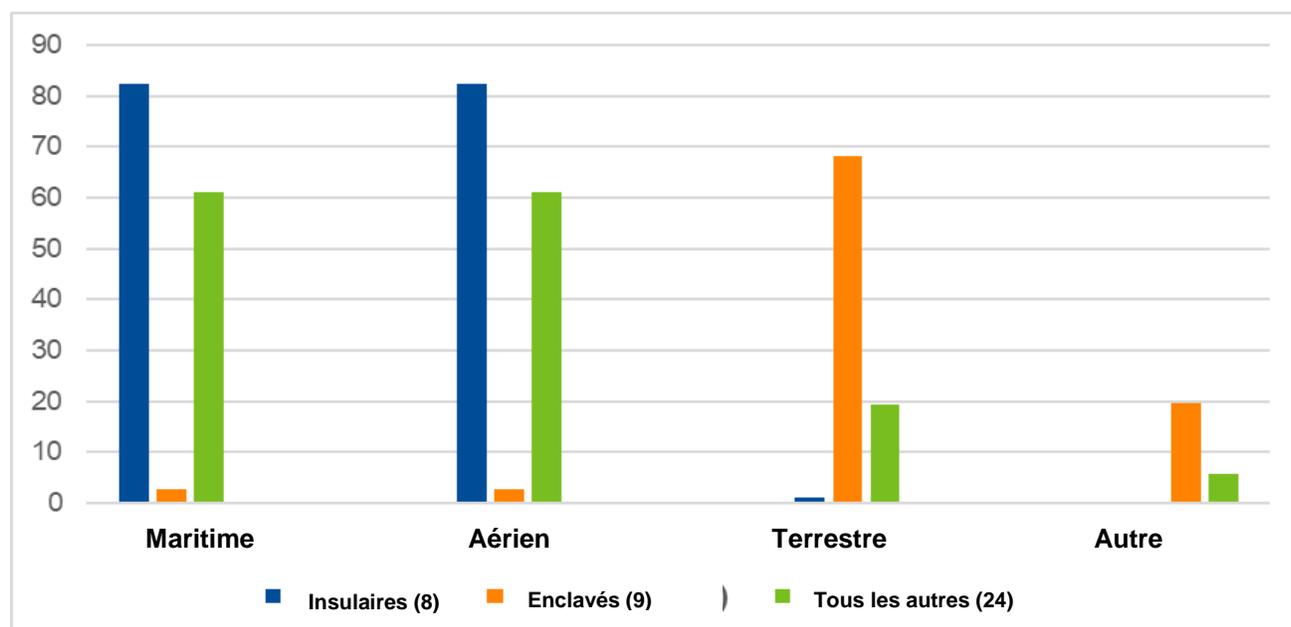
La Figure 22 nous indique clairement que l'importation pour la mise à la consommation constitue, de loin, la majeure partie des importations (63 %). En comparaison, les autres volumes semblent faibles, ce qui suggère que la question posée dans le cadre de l'enquête pourrait sans doute être remaniée afin d'adopter une approche plus granulaire de la catégorie des importations pour mise à la consommation.

*Figure 23 – Volume d'importation par mode de transport, en pourcentage de la valeur d'importation totale, 2017*



La Figure 23 montre que le transport maritime représente le plus gros volume des échanges par valeur, devant le transport terrestre. Le transport aérien et la catégorie « autre » représentent moins d'un quart de la valeur d'importation totale. Les volumes d'importation par mode de transport et secteur géographique sont présentés à la Figure 24.

*Figure 24 – Volume d'importation par mode de transport et secteur géographique, en pourcentage de la valeur d'importation totale, 2017*

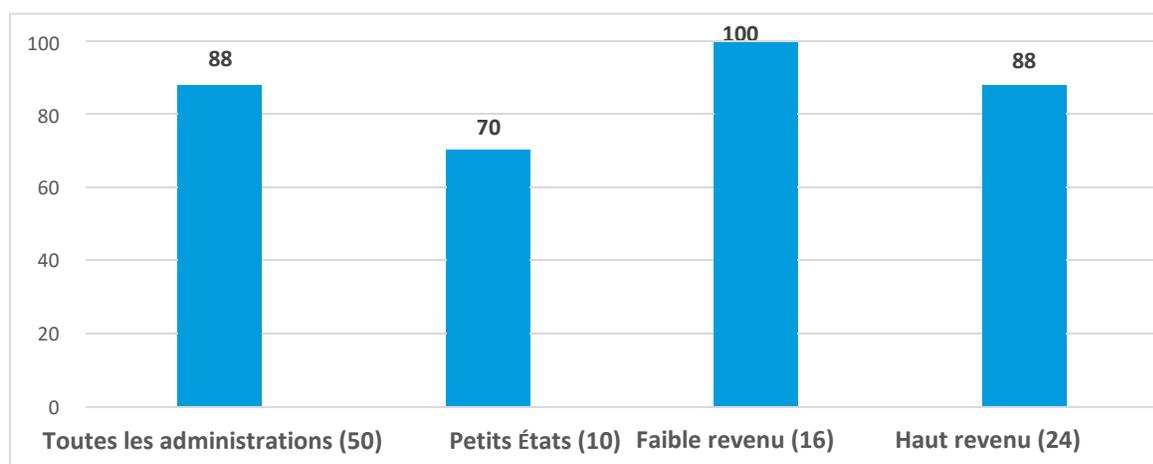


Comme on pouvait s'y attendre, la Figure 24 nous montre que les pays insulaires importent la majeure partie de leurs marchandises par voie maritime, tandis que les pays enclavés importent la majeure partie de leurs marchandises par voie terrestre.

### 2.4.2.6 Système de dédouanement automatisé

Les administrations des douanes peuvent utiliser un système de dédouanement automatisé, et cet aspect est approfondi dans le cadre de l'étude ISOCA. Comme le montre la Figure 25, la plupart des administrations participantes ont indiqué qu'elles disposaient d'un système de dédouanement automatisé. Tous les pays à faible revenu ayant participé à l'enquête ont fait part de l'existence d'un système de dédouanement automatisé.

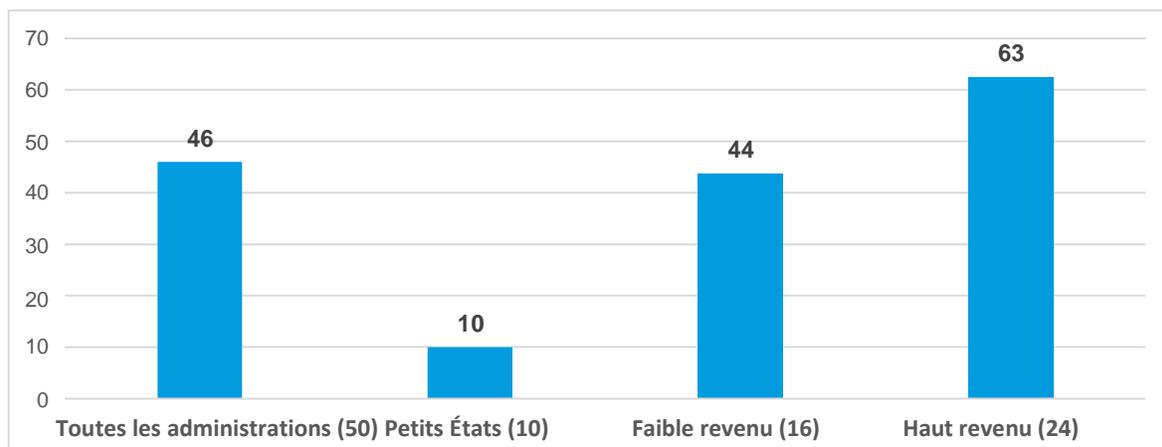
Figure 25 – Existence d'un système de dédouanement automatisé par regroupement standard, en pourcentage, 2017



### 2.4.2.7 Environnement de guichet unique

L'enquête ISOCA collecte des informations sur l'existence d'un environnement de guichet unique (GU) permettant aux parties concernées impliquées dans les échanges et le transport d'enregistrer des informations normalisées à partir d'un point d'entrée unique afin de satisfaire l'ensemble des exigences réglementaires liées à l'importation, à l'exportation et au transit. Les résultats obtenus pour cette question, classés par regroupement standard, sont présentés dans la Figure 26. Alors que 63 % des administrations des pays à hauts revenus font état de l'existence d'un environnement de guichet unique, les administrations des Petits États et des pays à Faible revenu sont moins susceptibles d'utiliser ce type d'environnement. L'évaluation des résultats ne permet pas d'illustrer les différents niveaux de maturité de l'environnement de guichet unique, en particulier compte tenu de la mesure dans laquelle la douane et d'autres organismes de réglementation utilisent le système.

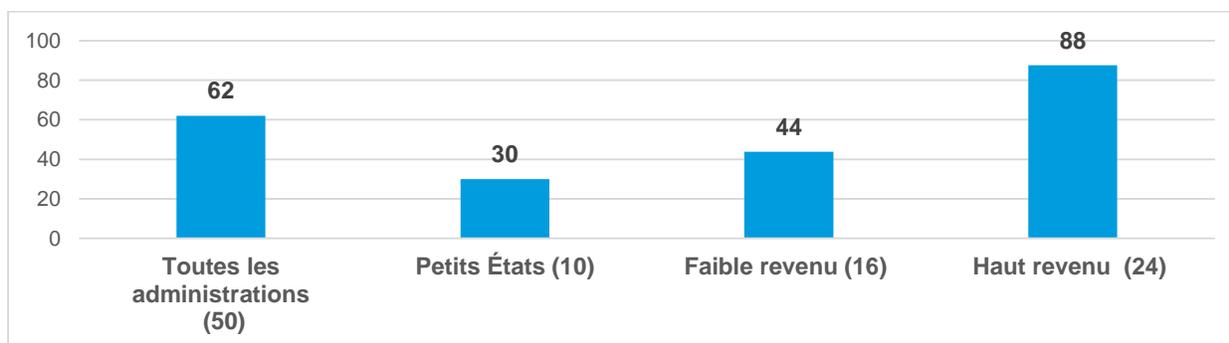
*Figure 26 – Administrations disposant d'un environnement de guichet unique pour l'importation/l'exportation/le transit, par regroupement standard, en pourcentage, 2017*



#### **2.4.2.8 Programme d'opérateur économique agréé**

Compte tenu des contraintes de ressources qui sont les leurs, les administrations des douanes appliquent des techniques de gestion des risques et s'efforcent de trouver un équilibre entre sécurisation et facilitation des échanges internationaux. Un programme d'opérateur économique agréé (OEA) constitue un exemple notable de cet équilibre en permettant aux opérateurs économiques agréés de tirer des avantages de leur investissement dans des systèmes et pratiques de sécurité des marchandises, notamment une réduction des évaluations et inspections ciblées en fonction du risque et un traitement accéléré de leurs marchandises. L'enquête ISOCA fournit des données concernant l'existence de programmes d'OEA dans les pays participants, qui sont présentées dans les Figures 27 et 28 en pourcentage par regroupement standard et par secteur géographique.

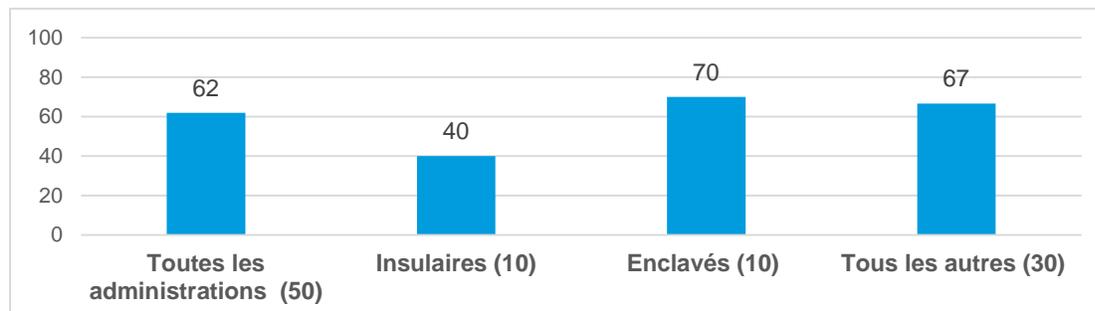
*Figure 27 – Administrations ayant mis en place un programme d'OEA, par regroupement standard, en pourcentage, 2017*



Comme le montre la Figure 27, quelque 62 % des administrations participantes ont mis en place un programme d'OEA. Si l'on s'intéresse au regroupement standard, le groupe Haut revenu

s'avère être celui ayant le plus souvent un programme d'OEA en place (88 %) par rapport aux autres regroupements.

Figure 28 – Administrations ayant mis en place un programme d'OEA, par secteur géographique, en pourcentage, 2017

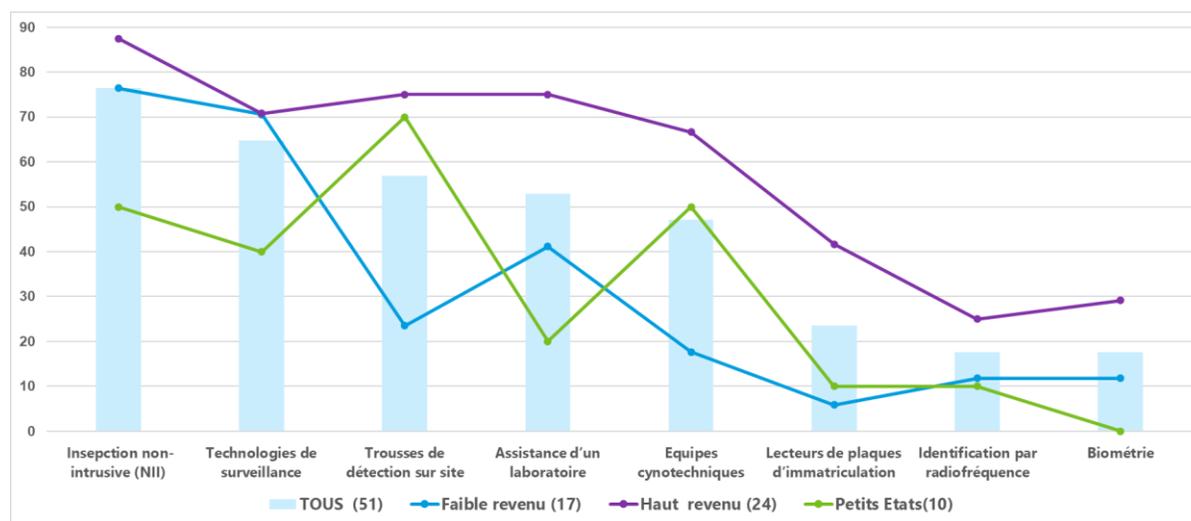


Par secteur géographique (Figure 28), ce sont les pays insulaires qui sont les moins susceptibles d'avoir mis en place un programme d'OEA (40 %) par rapport à tous les autres regroupements.

#### 2.4.2.9 Utilisation de technologies et de techniques de contrôle modernes

L'enquête ISOCA collecte des données sur les technologies et techniques de contrôle modernes à l'appui des processus douaniers. La Figure 29 fournit des informations sur le pourcentage de participants utilisant différents types de technologies et techniques de contrôle modernes, notamment l'inspection non intrusive, les technologies de surveillance, les trousseaux de détection sur site, l'assistance d'un laboratoire, les équipes cynotechniques, les lecteurs de plaques d'immatriculation, l'identification par radiofréquence, la biométrie et autres.

Figure 29 – Pourcentage d'administrations des douanes utilisant des technologies et techniques de contrôle modernes

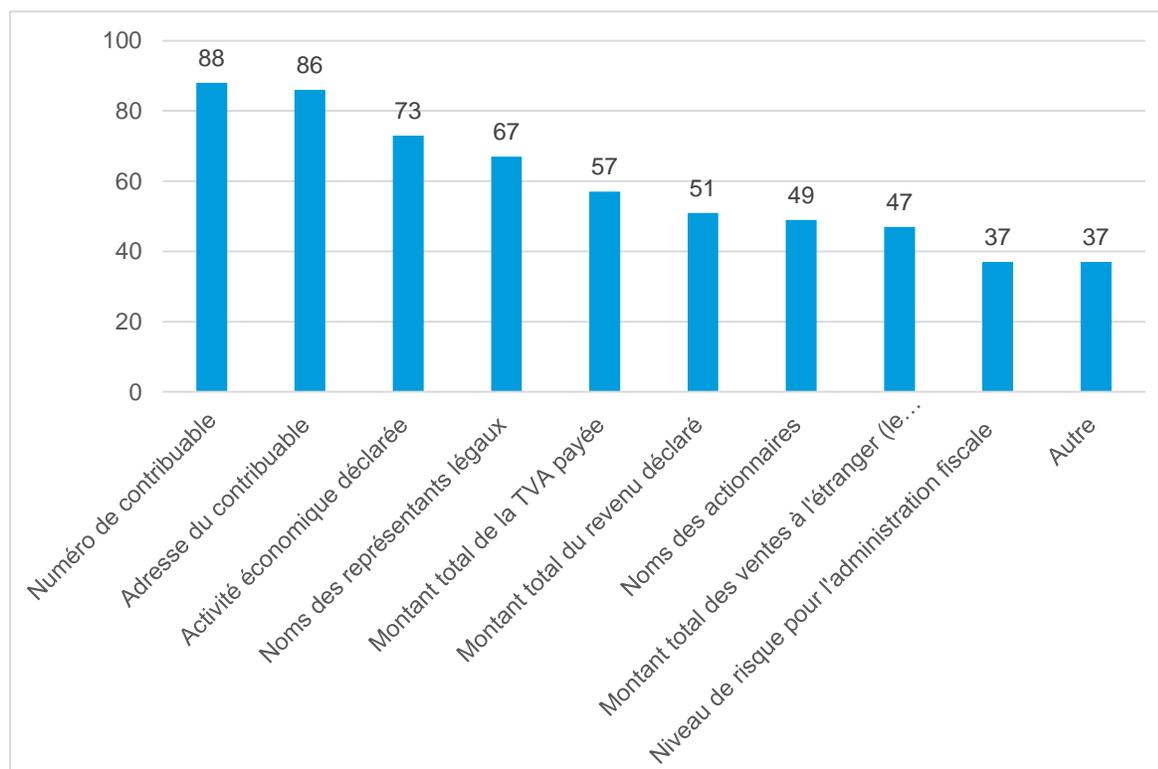


La fréquence d'adoption des technologies et techniques de contrôle modernes révélée par l'étude ISOCA va de l'utilisation de l'inspection non intrusive par les trois quarts des administrations participantes à l'usage de la RFID et de la biométrie par moins de 20 pour cent de ces administrations. Plus de 40 pour cent des participants ont également indiqué utiliser d'« autres » technologies (non précisées). Il apparaît clairement que les participants des pays à Haut revenu font un usage bien plus important de l'ensemble des technologies et techniques de contrôle modernes. Seules les « technologies de surveillance » font exception. Certains des résultats peuvent sembler surprenants, par exemple l'emploi dans les Petits États de trousse de détection sur site et d'équipes cynotechniques, mais cela est sans doute imputable à la petite taille de l'échantillon.

#### 2.4.2.10 Données électroniques de l'administration fiscale

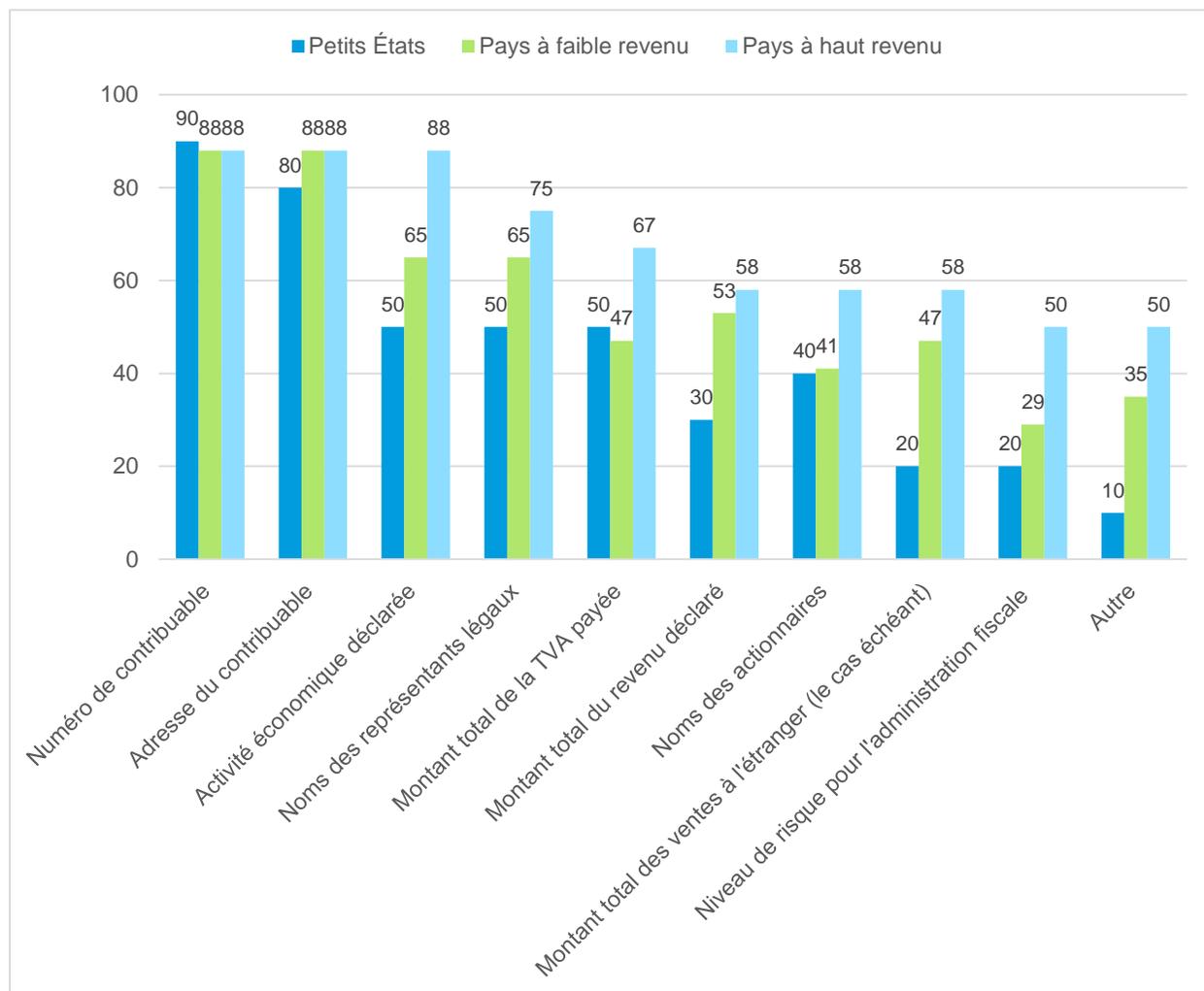
L'ISOCA collecte des informations à propos de la réception de données électroniques de l'administration fiscale. L'ensemble des 51 administrations ont répondu à ces questions par oui/non. Les données sont résumées dans la Figure 30, tandis que la Figure 31 détaille les données collectées par regroupement standard.

Figure 30 – Données électroniques reçues de l'administration fiscale, en pourcentage, 2017



La plupart des administrations des douanes participantes (plus de 70 pour cent) ont indiqué qu'elles recevaient certains éléments de données essentiels (numéro de contribuable, adresse et activité économique déclarée).

Figure 31 – Données électroniques reçues de l'administration fiscale, par regroupement standard, en pourcentage, 2017



Selon le regroupement standard, on observe que les administrations des douanes du groupe Haut revenu reçoivent généralement plus d'informations que les administrations des douanes des Petits États ou du groupe Faible revenu. Le numéro de contribuable et l'adresse, qui sont reçus par plus de 80 pour cent des participants, sont l'exception. Les Petits États sont très loin derrière les autres groupes. Les raisons de cette situation mériteraient une analyse ou une étude complémentaire.

### 2.4.2.11 Base légale pour exiger la fourniture de renseignements préalables concernant les voyageurs (RPCV) et les données du Dossier passager (PNR)

L'enquête ISOCA collecte des données relatives à l'existence d'une base légale pour exiger la fourniture de renseignements préalables concernant les voyageurs (RPCV) et les données du Dossier passagers (PNR). Ces données sont présentées dans les Figures 32, 33, 34 et 35 par regroupement standard et par mode de transport.

Figure 32 – Existence d'une base légale pour exiger des RPCV, en pourcentage, 2017

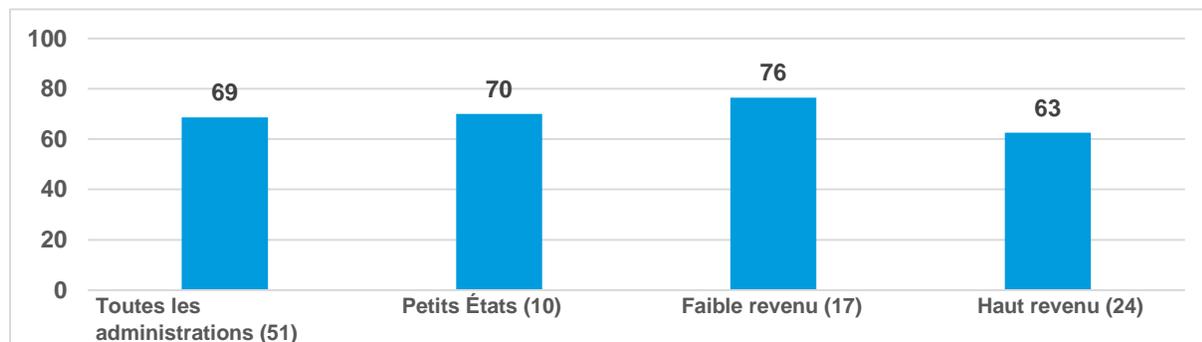


Figure 33 – Existence d'une base légale pour exiger des RPCV, par mode de transport, en pourcentage, 2017

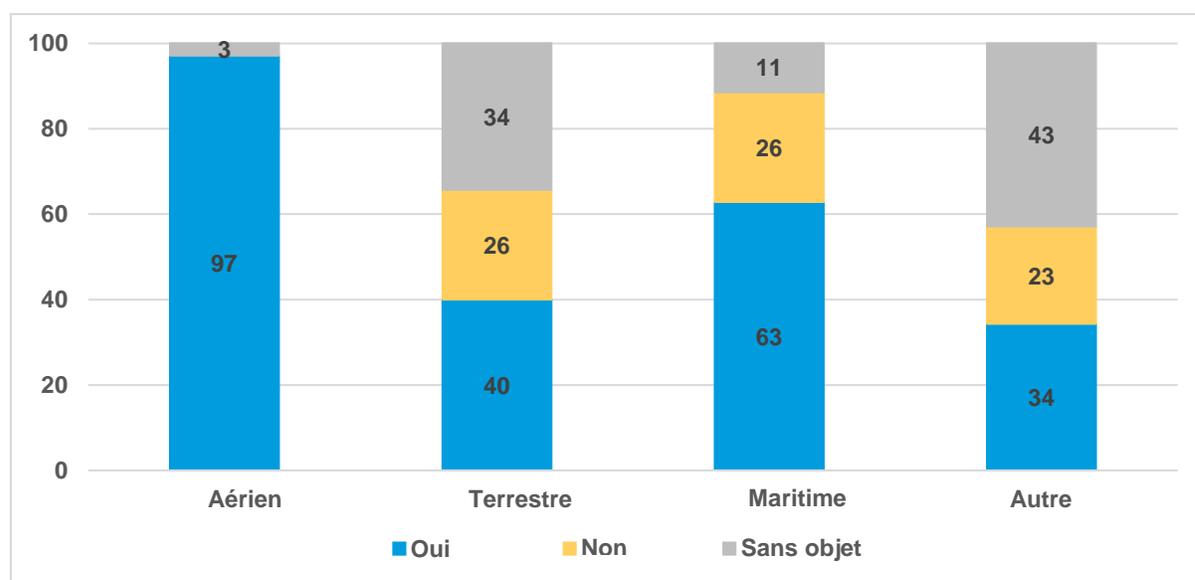


Figure 34 – Existence d'une base légale pour exiger le PNR, en pourcentage, 2017

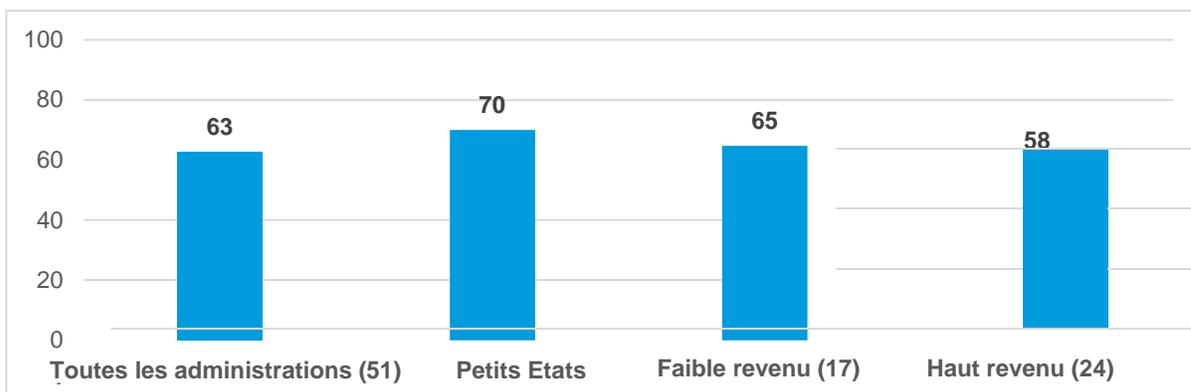
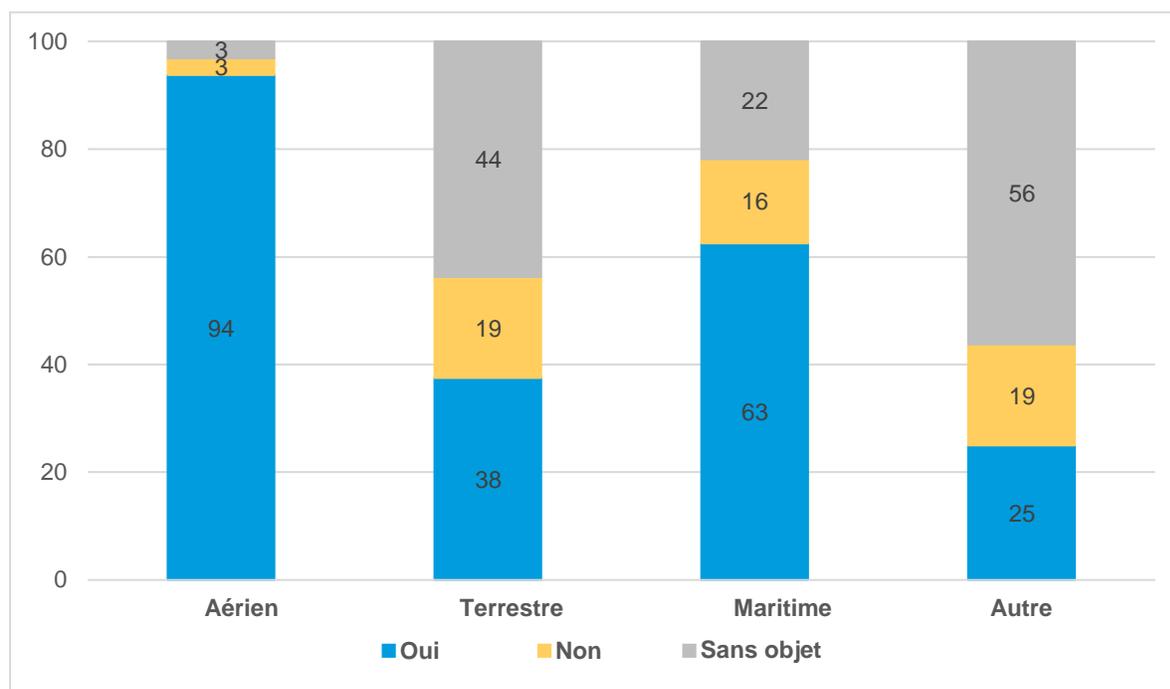


Figure 35 – Existence d'une base légale pour exiger le PNR, par mode de transport, en pourcentage, 2017



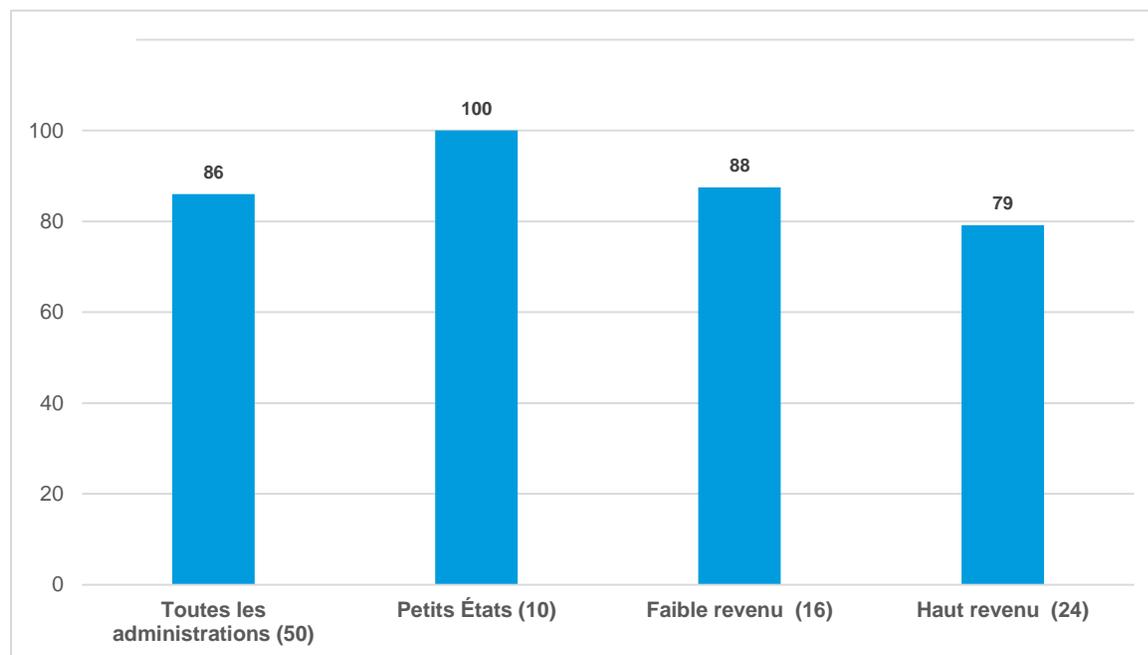
Lorsque les données sont réparties par mode de transport (Figures 33 et 35), on constate qu'il y a moins d'administrations qui disposent du pouvoir légal d'exiger le PNR et les RPCV pour tous les modes de transport, bien que la différence soit peu significative. On constate plus fréquemment l'existence d'une base légale pour exiger les RPCV et le PNR dans le cas du transport aérien (près de 100 pour cent), devant le transport maritime et terrestre.

Présentées par regroupement standard (Figures 32 et 34), les données montrent que les pays à Haut revenu disposent moins souvent d'une base légale pour exiger les RPCV et le PNR que les autres.

### 2.4.2.12 Utilisation du numéro d'identification fiscale unique

L'ISOCA fournit des informations concernant l'utilisation d'un numéro d'identification fiscale (NIF) par les administrations des douanes. Ces données sont présentées dans la Figure 36.

Figure 36 – Utilisation du NIF, par regroupement standard, en pourcentage, 2017

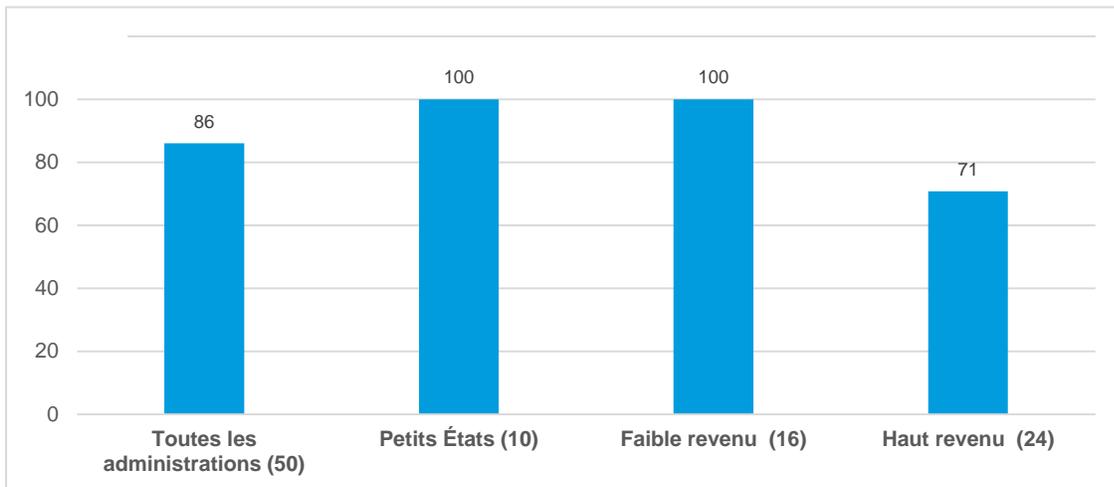


On observe que 86 pour cent des administrations des douanes participantes utilisent un NIF et que le pourcentage d'utilisation du NIF est très élevé pour tous les regroupements standard.

### 2.4.2.13 Suivi des exonérations des droits et taxes

L'enquête ISOCA demande aux administrations des douanes d'indiquer si elles ont mis en place un suivi des exonérations de droits et taxes. Le résultat est présenté dans la Figure 37 par **regroupement standard**, en pourcentage

Figure 37 – Suivi des exonérations de droits et taxes, par regroupement standard, en pourcentage, 2017

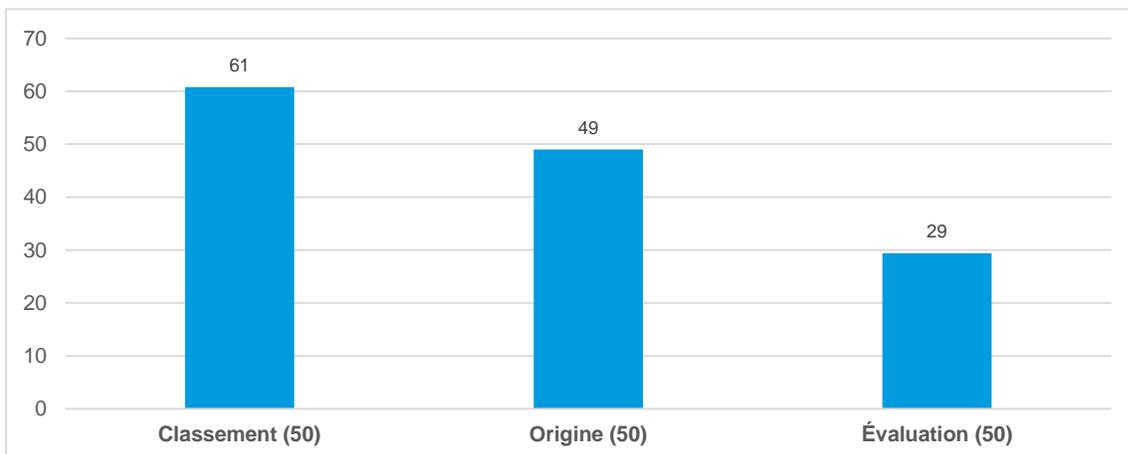


On observe que la plupart des administrations participantes (86 pour cent) ont mis en place un suivi des exonérations de droits et taxes, et 100 pour cent d'entre elles le font pour les Petits États et les pays à Faible revenu. Toutefois, seulement deux tiers des administrations des douanes faisant état d'un suivi des exonérations de droits et taxes ont précisé le montant de recettes non recouvrées en raison de ces exonérations à l'importation. Une analyse complémentaire pour déterminer les raisons de ce résultat serait utile.

#### 2.4.2.14 Décisions anticipées

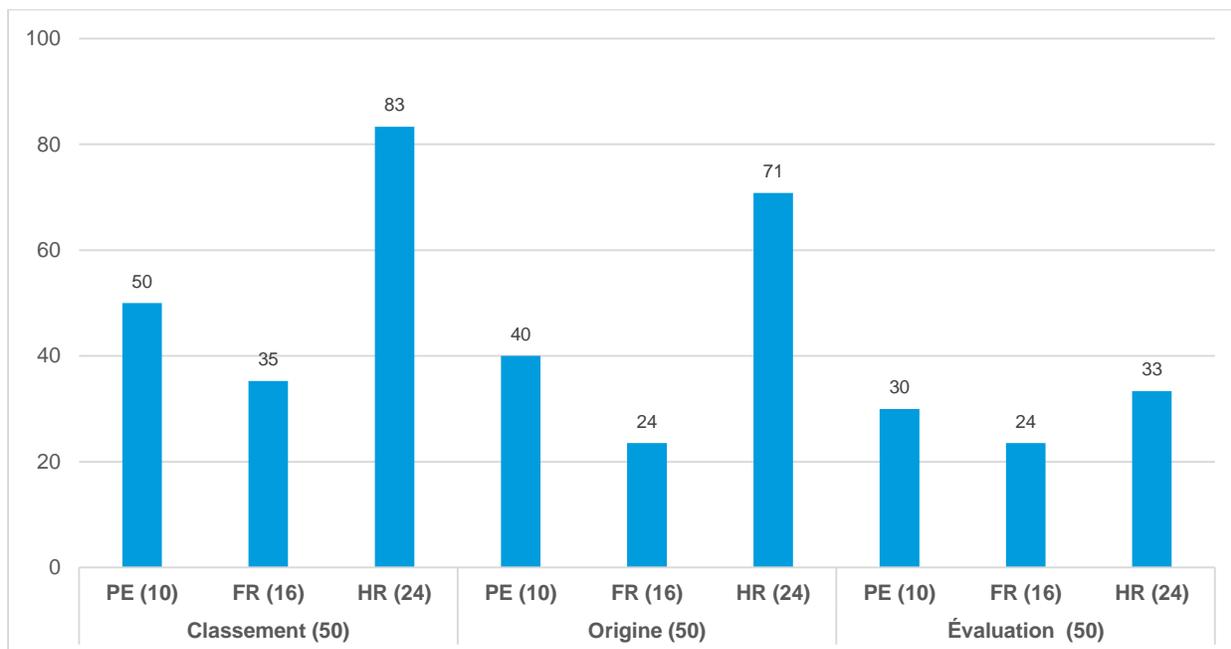
Les systèmes permettant aux opérateurs de demander une décision anticipée améliorent la transparence pour les opérateurs. L'enquête ISOCA collecte des données sur l'existence d'un tel système aux fins du classement, de l'origine et de l'évaluation. Les données correspondantes pour toutes les administrations des douanes participantes et par regroupement standard sont présentées dans les Figures 38, 39 et 40, respectivement.

Figure 38 – Administrations ayant mis en place un système de décisions anticipées, en pourcentage, 2017



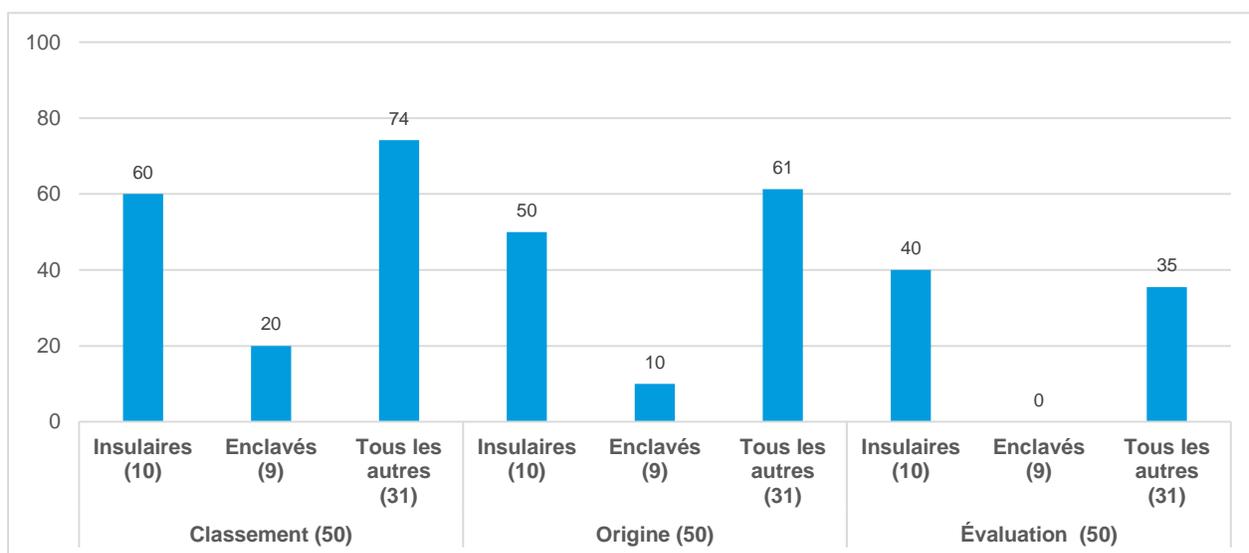
Pour ces trois domaines techniques liés aux recettes, l'existence d'un système de décisions anticipées est plus fréquente pour le classement (61 pour cent), devant l'origine (49 pour cent) et l'évaluation (29 pour cent).

*Figure 39 – Administrations ayant mis en place un système de décisions anticipées, par regroupement standard, en pourcentage, 2017*



Remarque : "PE" fait référence aux Petits États, "FR" aux Pays à Faible revenu et HR aux Pays à Haut revenu

*Figure 40 – Administrations ayant mis en place un système de décisions anticipées, par secteur géographique, en pourcentage, 2017*



Suivant le regroupement standard, on constate qu'un pourcentage plus élevé de pays à Haut revenu disposent d'un système de décisions anticipées, en particulier en matière de classement et d'origine. Dans les pays à Faible revenu, les administrations des douanes sont moins nombreuses à avoir mis en place des systèmes de décisions anticipées pour les trois domaines. Par secteur géographique, le pourcentage de pays Insulaires et d'Autres pays ayant mis en place des systèmes de décisions anticipées est relativement élevé pour les trois domaines, comparés aux pays Enclavés.

#### 2.4.2.15 Mise en œuvre d'instruments en matière de recettes

Les participants à l'enquête ISOCA sont invités à fournir des informations concernant la mise en œuvre de trois instruments en matière de recettes : la Convention de l'OMD sur le Système harmonisé, l'Accord de l'OMC sur les règles d'origine et l'Accord de l'OMC sur l'évaluation en douane. Les données relatives à la mise en œuvre de ces instruments sont fournies pour tous les participants dans la Figure 41, avec une répartition par regroupement standard en Figure 42.

Figure 41 – Mise en œuvre d'instruments en matière de recettes, en pourcentage, 2017

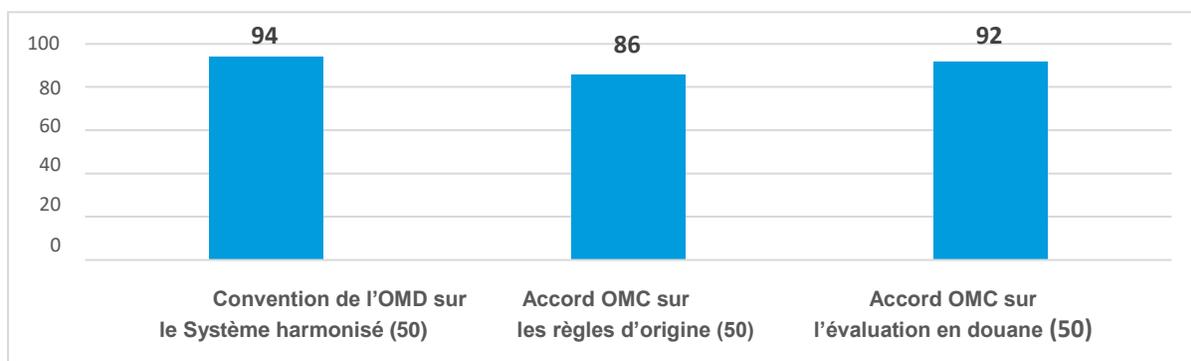
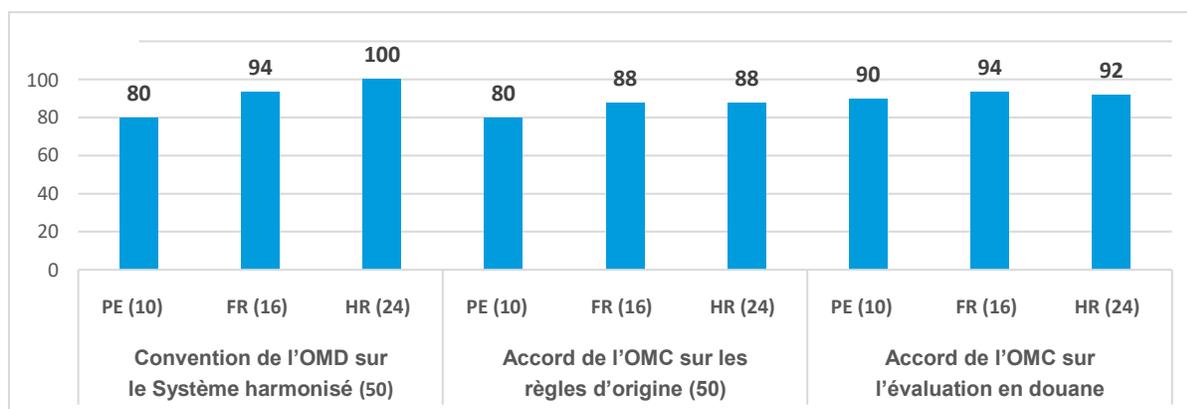


Figure 42 – Mise en œuvre d'instruments en matière de recettes, par regroupement standard, en pourcentage, 2017



D'une manière générale, si l'on observe les réponses des administrations participantes, on constate que le taux d'adhésion pour chacun des domaines techniques est élevé, allant de 86 à 94 pour cent. Par regroupement standard, le niveau de mise en œuvre des instruments est comparable pour les trois groupes en ce qui concerne l'Accord de l'OMC sur les règles d'origine et l'Accord de l'OMC sur l'évaluation en douane.

Le taux de mise en œuvre du SH est globalement élevé, allant de 80 pour cent pour les Petits États à 100 pour cent pour les administrations des douanes des pays à Haut revenu.

### **2.4.3 Pratiques et bases structurelles pour l'efficacité des administrations des douanes**

#### **2.4.3.1 Introduction : Utilisation d'indices**

Dans cette section, trois indices sont présentés sur différents sujets : *autonomie* de la direction et des ressources humaines ; direction générale ; et, gestion des ressources humaines. Ces indices permettent d'avoir une perspective large sur l'activité de l'administration des douanes et sont basés sur les questions de l'ISOCA ayant trait aux pratiques et aux bases structurelles (lois, règlements et politiques) sous-tendant ces pratiques.

Chaque indice comporte 9 à 16 composants, et chaque composant est basé sur une ou plusieurs questions spécifiques de l'ISOCA, de sorte que chaque indice est associé à une grande quantité de données. L'utilisation d'un indice est une tentative visant à distiller cette grande quantité de données dans un format adapté pour suivre les changements au fil du temps et faciliter l'autoévaluation par chaque administration des douanes de ses pratiques et de son cadre institutionnel en les comparant à celles d'autres pays.

Ces indices sont calculés sur la base des réponses des administrations participantes à une série de questions ayant trait au sujet choisi, pour lesquelles une réponse positive (souvent un « oui » à une question à laquelle il faut répondre par « oui/non ») est globalement considérée comme une « bonne » pratique ou caractéristique du cadre institutionnel. Plus le nombre de « oui » ou de réponses positives équivalentes est élevé, plus l'indice qui en résulte est élevé. L'indice ainsi déterminé reflète donc le degré de « bonnes » pratiques ou l'étendue des « bonnes » bases structurelles. L'ensemble de données de l'enquête ISOCA n'a pas été conçu spécifiquement pour produire des indices de cette nature. Toutefois, ceux-ci sont un sous-produit direct des réponses à l'enquête ISOCA et doivent être considérés comme un indicateur utile permettant aux administrations de comparer leur situation à celle de leurs pairs.

Tous les indices utilisent un système de pondération basé sur une évaluation du poids relatif devant être attribué à chaque question dans l'indice<sup>15</sup>.

Tous les indices sont présentés sur la base des regroupements standards utilisés pour ce rapport, et les résultats individualisés par pays ou territoire ne sont pas fournis.

#### **2.4.3.2 Analyse illustrative utilisant ces indices**

Les trois indices utilisés dans le présent rapport sont décrits de manière plus détaillée ci-après :

- **Autonomie de la direction et des ressources humaines** : il s'agit d'une mesure du degré d'autonomie accordé par le gouvernement à l'administration des douanes sur la base des lois, règlements et politiques pertinents ;
- **Direction générale** : cet indice renseigne, pour plusieurs sujets importants ayant trait à la direction générale, sur la mesure dans laquelle certaines caractéristiques et pratiques institutionnelles peuvent contribuer à une « bonne » gestion ;
- **Gestion des ressources humaines** : indice permettant d'évaluer dans quelle mesure les pratiques et politiques modernes en matière de ressources humaines peuvent contribuer à l'efficacité de l'administration des douanes.

L'Annexe A (jointe) fournit des informations contextuelles sur chaque indice, notamment :

- les questions de l'enquête ISOCA utilisées pour l'indice ;
- la pondération utilisée pour chaque question.

Le Tableau M présente les résultats pour les trois indices par regroupement standard et par secteur géographique. Le Tableau N compare les résultats de chaque indice pour les administrations des douanes et administrations fiscales distinctes pour les trois indices, qui sont identiques pour l'enquête ISOCA et l'enquête ISORA.

---

<sup>15</sup> Il est admis que chaque question oui/non prise en compte dans chaque indice n'a pas nécessairement le même « poids » dans le calcul de la valeur de l'indice. Par conséquent, sur la base d'un jugement concernant l'importance relative de la question pour l'indice en question, les auteurs ont attribué une pondération de 1, 2 ou 3 à chaque question en s'appuyant sur leur expérience collective dans l'administration des recettes.

*Tableau M – Résultats par indice par regroupement standard et par secteur géographique*

	<b>Indice d'autonomie de la direction et des ressources humaines</b>	<b>Indice de direction générale</b>	<b>Indice de gestion des RH</b>
Petits États (10)	67	68	63
Faible revenu (17)	84	81	73
Haut revenu (24)	85	83	78
Tous (51)	81	79	73
Insulaires (10)	75	71	70
Enclavés (10)	94	87	77
Tous les autres (31)	79	80	73

Il est quelque peu surprenant de constater que les participants des pays à Haut revenu n'obtiennent pas un score significativement plus élevé que leurs homologues des pays à Faible revenu. Cependant, comme cela a déjà été souligné, ce premier cycle de l'étude ISOCA souffre d'une participation insuffisante, en particulier de la part de nombreux grands pays à Haut revenu plus développés. Il est probable que la participation de ces pays aurait creusé davantage cet écart entre les administrations des douanes des pays à Haut revenu et celles de pays à Faible revenu.

*Tableau N – Résultats par indice, administrations des douanes exclusivement vs. administrations fiscales exclusivement*

	<b>Indice d'autonomie de la direction et des ressources humaines</b>	<b>Indice de direction générale</b>	<b>Indice de gestion des RH</b>
Administration des douanes exclusivement (26)	72	73	64
Administration fiscale exclusivement (100)	71	74	70

Dans le Tableau N, les données des administrations fiscales proviennent de l'enquête ISORA 2018. Les résultats sont très comparables. La taille réduite de l'échantillon concernant les administrations des douanes limite cependant la comparabilité des ensembles de données.

### 3 OBSERVATIONS FINALES

---

Des informations concernant la performance, le profil, les pratiques et les bases structurelles de 51 administrations des douanes nationales ou fédérales dans le monde entier ont été collectées dans le cadre de l'enquête ISOCA inaugurale. Les différences en termes de région, de taille, de niveau de revenu du pays et de situation géographique (pays insulaires, pays enclavés) des administrations des douanes participantes démontrent la faisabilité de l'utilisation de l'enquête ISOCA pour collecter des données auprès d'un éventail plus large d'administrations des douanes lors des prochains cycles de l'enquête.

En présentant des analyses concernant certaines questions sélectionnées, ce rapport a démontré le potentiel d'un instrument d'enquête tel que l'ISOCA pour délivrer des enseignements sur les pratiques des administrations des douanes au travers d'analyses agrégées des données fournies par des administrations individuelles. Comme l'on pouvait s'y attendre dans une première enquête de ce genre, le niveau de participation de même que l'exhaustivité des réponses, en particulier pour les questions nécessitant de fournir des données chiffrées, n'ont pas été aussi bons que ce que l'on est en droit d'espérer pour les prochains cycles de l'enquête. Néanmoins, en utilisant deux modes distincts de regroupement des participants, il a été possible de démontrer la prévalence de certaines pratiques et caractéristiques et la manière dont elles varient en fonction des modes de regroupement des administrations des douanes par rapport à des caractéristiques spécifiques. Avec un plus grand nombre de réponses, il aurait été possible d'approfondir les différents modèles d'adoption de ces diverses pratiques par région ou en fonction de la taille des administrations.

L'analyse incluse dans le présent rapport peut être utilisée pour aider les partenaires de l'ISOCA à reformuler le questionnaire d'enquête, afin d'améliorer la qualité des informations obtenues lors du prochain cycle de l'ISOCA, notamment en termes d'exhaustivité, d'exactitude et de cohérence des données fournies par les administrations des douanes participantes. Nous espérons également que ce rapport incitera d'autres administrations des douanes à participer aux prochains cycles de l'ISOCA : la participation de chaque administration permettra ainsi d'augmenter la valeur de la base de données produite, ce qui profitera à *toutes* les administrations des douanes.

## 4 ANNEXE A : Composition Des Indices

### 4.1 AUTONOMIE DE LA DIRECTION ET DES RESSOURCES HUMAINES

Composant	Poids	ISOCA Questions	
		Formulaire	Question
L'administration fiscale peut-elle :			
(a) exercer un pouvoir discrétionnaire sur le budget de fonctionnement ?	3	2A	2.b
(b) exercer un pouvoir discrétionnaire sur le budget d'investissement ?	2	2A	2.c
(c) établir des normes de performance ?	1	2A	3
(d) déterminer sa propre structure interne ?	3	2A	2.a
(e) déterminer ses exigences de travail ? <i>(Oui, pour tout)</i>	2	3B	4.a.i
(f) procéder à la nomination de nouveaux agents ? <i>(Oui, pour tout)</i>	3	3B	4.a.ii
(g) décider de la promotion d'agents existants ? <i>(Oui, pour tout)</i>	3	3B	4.a.iii
(h) décider des compétences requises pour une nomination ou une promotion ? <i>(Oui, pour tout)</i>	2	3B	4.a.iv
(i) placer les agents dans une fourchette de salaire ? <i>(Oui, pour tout)</i>	1	3B	4.a.vi
(j) licencier du personnel ? <i>(Oui, pour tout)</i>	3	3B	4.a.vii
(k) appliquer des sanctions disciplinaires ? <i>(Oui, pour tout)</i>	2	3B	4.a.viii
<b>Score maximal pondéré</b>	<b>25</b>		

## 4.2 DIRECTION GENERALE

Composant	Poids	ISOCA Questions	
		Formulaire	Question
(a) Préparation d'un plan stratégique	3	2B	1.a
(b) Préparation de plans d'affaires/opérationnels annuels	2	2B	1.c
(c) Préparation d'un rapport annuel	3	2B	1.h
(d) Cadre d'intégrité incluant la législation (loi ou partie d'une loi)	1	2B	1.m
(e) Code de conduite, soit :	1		
i. code de conduite de la fonction publique ;		2B	1.n
ii. code de conduite propre.		2B	1.o
(f) Stratégie d'intégrité incluant une campagne de sensibilisation interne	1	2B	1.r.iv
(g) Stratégie d'intégrité incluant un plan d'action en matière d'intégrité	1	2B	1.r.i
(h) Politique à l'échelle de l'organisation en matière de risque	2	2B	1.l
(i) Fonction d'audit interne (assurance)	3	2B	1.k
(j) Exercice d'un pouvoir discrétionnaire sur le budget de fonctionnement	3	2A	2.b
(k) Exercice d'un pouvoir discrétionnaire sur le budget d'investissement	2	2A	2.c
(l) Détermination de sa propre structure interne	3	2A	2.a
<b>Score maximal pondéré</b>	<b>25</b>		

### 4.3 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Composant	Poids	ISOCA Questions	
		Formulaire	Question
(a) Procéder à la nomination de nouveaux agents	3	3B	4.a.ii
(b) Décider de la promotion d'agents existants	3	3B	4.a.iii
(c) Décider des compétences requises pour une nomination ou une promotion	2	3B	4.a.iv
(d) Licencier du personnel	3	3B	4.a.vi
(e) Appliquer des sanctions disciplinaires	3	3B	4.a.vii
(f) Mener une enquête périodique auprès du personnel – doit inclure 3 volets :	1		
<i>i. Évaluer l'engagement du personnel ;</i>		3B	5.a.i
<i>ii. Partager les résultats avec le personnel ;</i>		3B	5.a.ii
<i>iii. Associer le personnel aux plans d'action.</i>	1	3B	5.a.iii
(g) Disposer d'un système de gestion des performances du personnel incluant les éléments suivants :			
<i>i. Plans individuels ;</i>		3B	5.b.i
<i>ii. Objectifs spécifiques ;</i>		3B	5.b.ii
<i>iii. Évaluation annuelle.</i>		3B	5.b.iii
(h) La performance peut être liée à la rémunération – doit inclure les deux éléments suivants :	1		
<i>i. Salaire plus élevé pour une bonne performance ;</i>		3B	5.c.i
<i>ii. Au moins une mesure de réduction du salaire ou de refus d'augmentation de salaire en cas de mauvaise performance.</i>		3B	<b>5.c.ii, 5.c.iii</b>
i) Stratégie de RH en place	3	3B	<b>6.a</b>
Une stratégie de RH est en place	2	3B	<b>6.b</b>
Des procédures de rotation de poste sont en place	1	3B	<b>6.c.ii</b>
Des politiques d'aménagement flexible du travail sont en place	1	3B	6.d
Une politique de diversité est en place	1	3B	6.g
<b>Score maximal pondéré</b>	<b>25</b>		