



République de la Guinée-Bissau  
Ministère de l'Economie et des Finances

## PROJET DE FACILITATION DU COMMERCE ET DE SECURISATION DES FRONTIERES PAR UNE MEILLEURE GESTION DES RISQUES.

<b>Elaboré par:</b>  Direction Générale des Douanes « <b>DGD</b> » avec le soutien de l'OMD à travers le Projet de Modernisation des Administrations Douanières de l'Afrique Occidentale «MADAO»	<b>Pour :</b>  - L'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) - La Banque Africaine de Développement - La Banque Mondiale - L'Union Européenne (FED) - L'African Capacities Building Foundation (ACBF) - La CPLP - La CEDEAO - L'UEMOA
--	---

Bissau le 15 mai 2017

## Sommaire

Sigles et acronymes .....	3
<b>1 Informations Générales</b> .....	3
1.1 Bénéficiaire .....	3
1.2 Situation du pays bénéficiaire : .....	4
1.3 Situation du secteur clef: Situation actuelles aux douanes : .....	4
1.4 Activités des bailleurs de fonds et organisations internationales : .....	5
<b>2 Objectifs et résultats escomptés</b> .....	7
2.1 Objectif général .....	7
2.2 Objectif spécifique .....	9
2.3 Résultats .....	9
<b>3 Hypothèse et Risques</b> .....	9
3.1 Hypothèses .....	9
3.2 Risques .....	9
<b>4 CHAMP D'INTERVENTION</b> .....	10
4.1 Généralités .....	10
4.2 Activités spécifiques .....	10
4.3 Gestion du projet (suggestion initiale) : .....	12
<b>5. LOGISTIQUE ET CALENDRIER</b> .....	13
5.1 Date de début et durée de la mission : .....	13
5.2 Lieux: .....	13
5.3 Calendrier des activités: .....	13
<b>6 Profil des experts</b> .....	14
<b>7 Etablissement des rapports</b> .....	15
<b>8. Cadre logique</b> .....	17
<b>9. Budget estimatif</b> .....	27

## Sigles et acronymes

BAD	Banque Africaine de Développement
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CPLP	Communauté des Pays de Langue Portugaise
DENARP	Document Stratégique National de la Réduction de la Pauvreté
DGD	Direction Générale des Douanes
DSP	Document de Stratégie Pays
GRH	Gestion des ressources humaines
MADAO	Projet de Modernisation des administrations douanières d'Afrique occidentale
OMD	Organisation mondiale des douanes
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

### 1 Informations Générales

#### 1.1 Bénéficiaire

- Pays : Guinée-Bissau

- Bénéficiaire spécifique : Direction Générale des Douanes (DGD) de Guinée Bissau (sous la tutelle du Ministère de l'Economie et Finances de la Guinée-Bissau)

### 1.2 Situation du pays bénéficiaire :

Avec la tenue des élections législatives et présidentielles d'avril 2014, la Guinée Bissau sort d'une longue période d'instabilité politique, sur fond de marasme économique. La transformation structurelle de l'économie du pays et son ancrage durable dans un sentier de croissance inclusive se heurtent à un certain nombre de vulnérabilités et de fragilités que les politiques publiques du pays se proposent de lever. Ainsi, pour aider à consolider le processus de retour à un ordre constitutionnel normal et réussir le passage d'une économie post conflit à une économie de croissance, les autorités se sont engagées dans un Document Stratégique National de la Réduction de la Pauvreté (DENARP II) 2011-2015, prolongé jusqu'en 2018.

### 1.3 Situation du secteur clef : Situation actuelles aux douanes :

Dans la perspective du développement socio-économique du pays, la douane de Guinée-Bissau constitue une administration stratégique et centrale, puisqu'elle assure à elle seule plus de 60% des recettes de l'Etat.

Le défi pour la douane ne concerne pas uniquement la sécurisation des recettes douanières mais aussi l'amélioration du climat des affaires et le développement du commerce international, en vue de réduire la pauvreté.

La Guinée Bissau est actuellement classée 179<sup>ème</sup> (facilité des affaires) et 119<sup>ème</sup> (commerce transfrontalier) au Doing Business de la Banque Mondiale, et son risque de crédit (COFACE) est défavorable (D).

Engagée depuis 2010 dans un processus de modernisation, un plan stratégique de modernisation douanière, qui découle du DENARP, a depuis été élaboré pour la période 2016-2020.

Ce plan stratégique vise à moderniser en profondeur l'administration douanière, tant dans son organisation que dans son mode de fonctionnement, avec pour objectifs principaux l'amélioration du climat des affaires et la réduction de la corruption, ce qui induit la sécurisation des recettes douanières, la facilitation des procédures et le renforcement de la lutte contre la fraude. Il couvre une période quinquennale et donne une vision claire cohérente par rapport aux résultats attendus et aux objectifs envisagés. Il tient compte des principes de gestion axés sur les résultats, des besoins des entreprises et utilisateurs. Il embrasse plusieurs domaines, dont la communication, la simplification des procédures, la facilitation du commerce, la circulation et le renforcement des partenariats douanes-douanes et du secteur privé des douanes.

Les administrations douanières sont au carrefour de sollicitation nombreuses, variées et souvent contradictoires. En effet, la multiplication des accords internationaux et régionaux ajoute à la complexité des formalités et des contrôles aux frontières. Les attentes vis-à-vis de la douane des gouvernements (en termes de recettes), des entreprises (en termes de facilitation) et des citoyens (en termes de transparence et d'allégement des contrôles), souvent difficilement conciliables, sont de plus en plus exigeantes et pressantes. Toutes ces évolutions ont augmenté la charge de travail de la douane en Guinée Bissau, alors que les ressources budgétaires n'ont pas conséquemment suivi. Il s'y ajoute, pour le pays, que les risques de fraude douanière sont nombreux et la disposition géographique du territoire douanier offre de nombreuses possibilités de développement de la contrebande (frontières poreuses

avec le Sénégal et la Guinée-Conakry, nombreux îlots au large de l'Atlantique dont l'Archipel des Bijagós).

La Direction de Services de Fiscalisation, Inspection et Répression de la Fraude, bien que prévue dans le Statut Organique de la DGD, n'est pas opérationnelle et son personnel ne possède pas les compétences requises pour le rendre opérationnel. Les contrôles aux frontières sont systématiques et ne suivent aucune méthodologie, en l'absence de ciblage et d'analyse de risque, ce qui pénalise le commerce et renchérit les coûts de passage en douane. La gestion du contentieux est défaillante et aucune base de données fiable n'existe sur la fraude. Les capacités nationales de lutte contre la fraude restent trop limitées et la douane de la Guinée-Bissau a donc identifié cette thématique comme prioritaire dans le cadre de sa modernisation.

#### **1.4 Activités des bailleurs de fonds et organisations internationales :**

Des avancées ont déjà été enregistrées, avec l'impulsion de l'OMD :

- Dans le cadre du programme COLOMBUS (phase I, diagnostic) :
  - Validation d'un plan stratégique quinquennal de modernisation (2014-2018) en février 2014 ; le plan stratégique a été étendu à 2016-2020 ;
  - Réforme des services de la surveillance ;
  - Actions de formation du personnel douanier ;
  - Restructuration des services.
- Dans le cadre du projet de Modernisation des Administrations Douanières de l'Afrique de l'Ouest (projet MADAO de l'OMD) :
  - Organisation de 4 ateliers régionaux depuis 2012 liés aux Ressources Humaines, à l'engagement des parties prenantes et à la mobilisation des ressources ;
  - Octroi d'un appui national dans le domaine de la mobilisation des ressources depuis Octobre 2013 qui a permis la formulation d'une cartographie des bailleurs de fonds, la désignation d'un point de contact 'mobilisation des ressources', la désignation et le renforcement d'une équipe « mobilisation des ressources ».

La coordination des appuis des principaux bailleurs internationaux, dont la BAD, le FMI, la Banque Mondiale et l'Union Européenne, dans le cadre d'un partenariat regroupant tous les PTF, reste donc à définir à ce jour (voir encadré n°1).

#### **ENCADRE N°1**

Le Bureau Régional de Renforcement des Capacités de l'Afrique Occidentale et Centrale (BRRC-AOC) est l'une des trois régions de l'OMD, qui accorde beaucoup d'importance à la question des ressources humaines. Il regroupe toutes les administrations douanières de l'Afrique occidentale et centrale membres de l'OMD. Ce bureau a élaboré à l'attention de la 18ème Conférence des Directeurs Généraux à Accra /GHANA un projet de plan stratégique régional 2013-2017 comportant cinq axes

- Leadership ;
- Management stratégique ;
- Gestion des ressources humaines ;

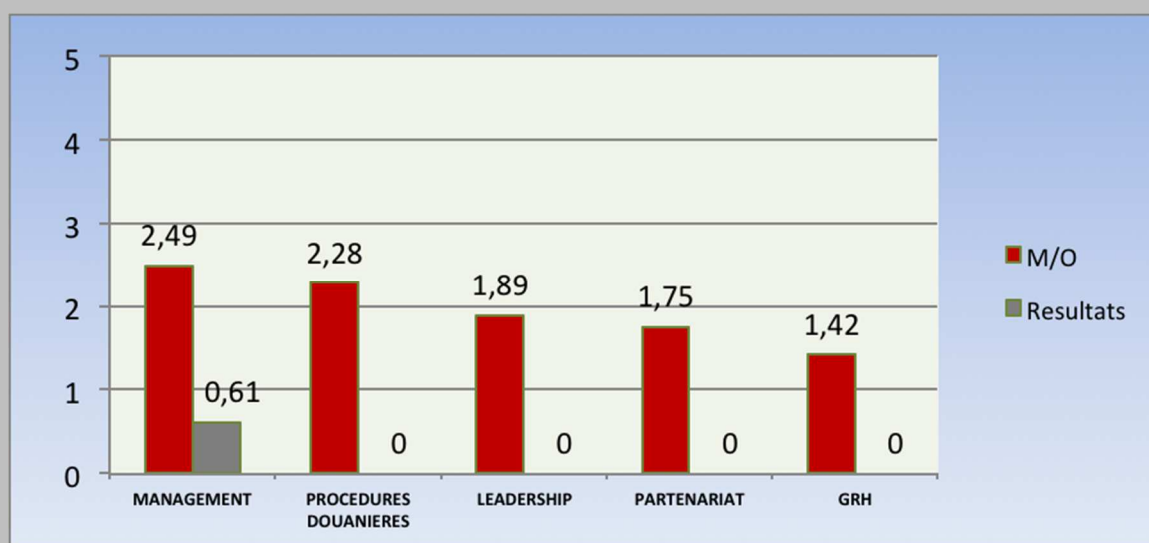
- Partenariats;
- Procédures douanières (facilitation et sécurisation des échanges).

Ce plan a été adopté par la 18<sup>ème</sup> Conférence des Directeurs Généraux des Douanes de la Région AOC tenue les 21 et 22 Mars 2013 à Accra / Ghana.

La Guinée Bissau a participé pour la première fois à l'exercice d'auto-évaluation de la mise en œuvre et des résultats du plan en 2013. Le dépouillement des informations fournies par l'administration douanière de Guinée Bissau place ce pays à la 21<sup>ème</sup> position régionale sur les 23 pays membres.

Par axe stratégique, le niveau de mise en œuvre et les résultats obtenus se présentent ainsi (tableau n°1):

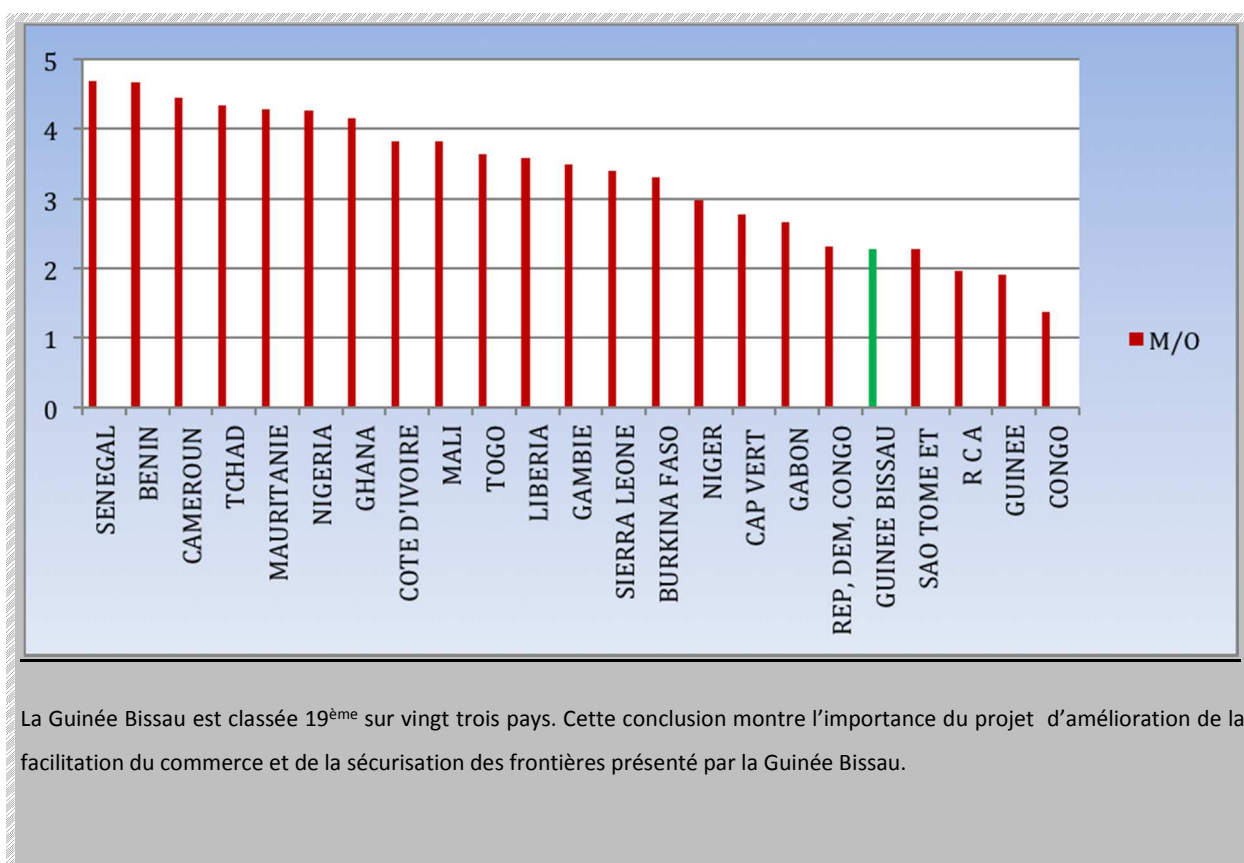
**Tableau n°1 HISTOGRAMME DU NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE ET DE RESULTAT DE LA GUINEE BISSAU POUR LES CINQ AXES STRATEGIQUES PAR ORDRE DECROISSANT**



L'axe « management stratégique » a obtenu le meilleur score (2,49), bien que ce score soit en dessous de la moyenne (2,5) pour ce qui est de la mise en œuvre. En revanche les résultats obtenus pour cet axe demeurent faibles (0,61).

L'axe stratégique n°5 « procédures douanières (facilitation et sécurisation des échanges)» occupe la seconde place pour la mise en œuvre avec 2,28. Du point de vue des tendances régionales, cet axe demeure un défi aussi bien pour la douane Bissau Guinéenne que pour ses administrations soeurs, comme l'atteste le tableau n°2 ci dessous :

**Tableau n°2Histogramme comparatif du niveau de mise en œuvre de l'axe PROCEDURES DOUANIERES par pays et par ordre décroissant**



## 2 Objectifs et résultats escomptés

### 2.1 Objectif général

La réforme durable en vue de donner corps à la vision de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle en Guinée Bissau, a fait naître des besoins pressants et massifs en matière de facilitation et de sécurité.. En effet, l'environnement dans lequel la douane Bissau Guinéenne exerce ses attributions est en perpétuel changement. Ce changement n'est pas un phénomène épisodique mais une donnée permanente dans la gestion de l'administration douanière. Ainsi, la multiplication des accords internationaux et régionaux, dans un contexte de forte croissance du commerce international, ajoute à la complexité des formalités et des contrôles aux frontières, reléguant au second plan les efforts de facilitation du commerce. Or le respect des formalités induit des coûts supplémentaires qui grèvent les prix des marchandises. En outre, les attentes vis-à-vis de la douane des gouvernements (en termes de recettes), des entreprises (en termes de facilitation) et des citoyens (en termes de transparence et d'allégement des contrôles), souvent difficilement conciliables, sont de plus en plus exigeantes et pressantes.

Le présent projet contribue à l'amélioration du climat des affaires et des conditions d'accueil des investissements nationaux et étrangers et à une meilleure sécurisation des frontières de la Guinée-Bissau qui doit rester enracinée dans son environnement sous régional (CEDEAO et UEMOA) et ouverte au reste du monde.

## 2.2 Objectifs spécifiques

L'objectif général se décline en objectifs spécifiques ainsi qu'il suit :

- le renforcement des capacités de lutte contre la fraude par la connexion au réseau CEN de l'OMD et la mise en place d'une base de données nCEN ;
- l'élaboration d'une politique de gestion des risques ;
- définition d'une procédure de contrôle des mouvements de marchandises, des moyens de transport et des personnes, basée sur des critères de sélection et des séminaires de formation sur le module SAFE de l'OMD organisés ;
- mettre en œuvre la fonction « Sélectivité » SYDONIA ++ ;
- réhabiliter le renseignement et les enquêtes douanières ;
- réduction des coûts des formalités de dédouanement par l'élimination des obstacles non tarifaires ;
- réduction des délais de dédouanement des marchandises ;
- informatisation de toute la chaîne de dédouanement.

## 2.3 Résultats attendus

Le nouveau contexte international et national conduit la douane à se réorganiser pour assurer la protection du territoire, des citoyens et des recettes de l'Etat, tout en préservant la fluidité du trafic commercial.

Au niveau des douanes de Guinée Bissau, une conduite de changement efficace induit une évolution profonde de l'organisation et des méthodes de travail.

Les résultats attendus doivent contribuer à l'ancrage durable de la culture du changement dans le management de la douane et s'articuler ainsi qu'il suit:

### **Résultat n°1 : le dispositif de lutte contre la fraude est rénové :**

- a) la douane Bissau Guinéenne est connectée au réseau CEN de l'OMD ;
- b) une base de données nCEN est établie en Guinée Bissau et accessible ;
- c) une politique de gestion du risque est établie et cette politique assure le respect des lois et règlements tout en facilitant le traitement et le dédouanement des marchandises ;
- d) des critères de sélection sont appliqués pour le contrôle des marchandises, des moyens de transport et des personnes ;
- e) des séminaires de formation sur le module SAFE sont organisés ;
- f) la fonction « sélectivité » SYDONIA++ est établie ;
- g) les fonctions « renseignement » « enquêtes » sont revitalisées et prises en charge des services créés à cet effet et opérationnels.

### **Résultat n°2 : la facilitation du commerce est replacée au cœur de l'action quotidienne de la douane :**

- a) les obstacles non tarifaires, les contrôles redondants sont recensés de manière exhaustive lors des opérations de dédouanement au port, à l'aéroport et aux frontières terrestres et éliminés ;



- b) les coûts liés aux formalités de dédouanement sont réduits au strict minimum ;
- c) les délais de dédouanement des marchandises sont limités à trois jours au maximum et une application de SYDONIA++ permet de suivre le parcours de la déclaration dans le circuit de dédouanement ;
- d) la procédure de dédouanement, depuis le dépôt du manifeste jusqu'à l'enlèvement des marchandises, en passant par la gestion des régimes suspensifs et les opérations de transit, est informatisée.

### 3 Hypothèse et Risques

#### 3.1 Hypothèses

Les hypothèses qui pourraient positivement influencer la mise en œuvre du projet sont :

- le maintien du DENARP ;
- le maintien et la réactualisation du plan stratégique quinquennal de modernisation de la douane (2016-2020).

Les autorités ont réitéré leur volonté politique de poursuivre à la fois la mise en œuvre du DENARP et du Plan Stratégique de la douane. Les PTF ont également réaffirmé leur volonté d'appuyer le Gouvernement dans cette direction. Ils ont décidé d'inscrire leurs actions dans une perspective de recherche d'une plus grande synergie des interventions des bailleurs (voir encadré n°2).

#### ENCADRE N°2

Le DSP s'inscrit dans une perspective de recherche d'une plus grande synergie des interventions des Partenaires Techniques et Financiers (PTF). C'est pourquoi il est bâti sur un socle constitué de quatre cadres stratégiques:

- la Stratégie nationale de réduction de la pauvreté « DENARP II 2011-2015 », prolongée jusqu'en 2018;
- les objectifs du « New Deal » pour les Etats Fragiles ;
- la Stratégie décennale de la BAD ;
- la nouvelle Stratégie de la BAD relative à la fragilité et au renforcement de la résilience en Afrique ;
- une série d'études menées par le Bureau Régional du Groupe de la BAD et financées, pour une bonne part, par le fonds fiduciaire Portugais et diverses autres stratégies initiées par la CPLP.

#### 3.2 Risques

Le risque correspond à tout susceptible de compromettre la réalisation des objectifs du projet. Le management du projet se doit donc d'analyser les risques et d'assurer le suivi de leur gestion. Chaque risque identifié doit faire l'objet d'une analyse visant à quantifier son degré de survenance. L'analyse des risques suit généralement la démarche suivante : évaluation de l'importance du risque (impact) et évaluation de la probabilité de sa survenance (occurrence). Le tableau suivant dresse un inventaire des risques, avec pour chacun, la probabilité de sa survenance, son impact sur le projet et les commentaires qu'il appelle.

Risques	Probabilité	Impacts sur le projet	Commentaires
Détérioration du processus de normalisation démocratique	moyenne grâce à l'assistance de la CEDEAO	Déterminant	La stabilité politique institutionnelle est nécessaire pour la mise en œuvre des réformes
volonté politique pour mettre en œuvre les réformes nécessaires.	forte	Déterminant	la volonté de réformes des décideurs politiques est forte
Non implication des services techniques concernés dans l'exécution du programme de réforme	faible	Déterminant	Par exemple le Plan stratégique a été réévalué avec l'implication de tout le personnel de la douane au cours de trois ateliers tenus à Bissau, Sao Domingos et Gabù.
Mauvaise coordination des différentes actions financées par les bailleurs de fonds	faible	Faible	Il faut impliquer la Direction Générale de la Coordination des Aides non Gouvernementales, pour une meilleure coordination des actions financées par les bailleurs
Mauvaise implication des autres acteurs au changement (opérateurs économiques)	Moyenne	Moyen	Les opérateurs économiques doivent être associés au processus de renforcement des capacités en matière de lutte contre la fraude, dans la mesure où l'échange d'information ne contrevient pas à l'efficacité du dispositif de contrôle douanier

## 4 Champ d'intervention

### 4.1 Généralités

- Zone géographique à couvrir : Ensemble du territoire douanier de la Guinée Bissau, en priorité le port et aéroport de Bissau.
- Groupes cibles :
  - La Direction Générale des Douanes de la Guinée-Bissau :
    - Service de Lutte Contre la Fraude / Gestion des Risques
    - Service des ressources humaines et formation
    - Comité de modernisation
  - Autres agences frontalières et agences portuaires et aéroportuaires : services de police, sanitaires et fiscaux, gestionnaires portuaires et aéroportuaires de Bissau
  - Opérateurs économiques : principaux opérateurs de la place

### 4.2 Activités spécifiques

## Activités spécifiques liées à l'atteinte du Résultat 1: Le dispositif de lutte contre la fraude est rénové

1.1 Réorganisation des services : création de services stratégiques nationaux (conception de la LCF) et de services opérationnels locaux (mise en oeuvre de la LCF). En particulier, les fonctions « renseignement » « enquêtes » sont revitalisées et prises en charge des services créés à cet effet et opérationnels.
1.2 Définition de la politique de gestion des risques de la DGD dans un document cadre, avec fixation des priorités de contrôle (stupéfiants, contrefaçon, cigarettes, médicaments..) et de plans de contrôle annuels (objectifs, suivi des résultats). Cette politique assure le respect des lois et règlements tout en facilitant le traitement et le dédouanement des marchandises ;
1.3 Sécurisation du cadre juridique d'intervention des services de contrôle (code des douanes et autres textes nationaux à prévoir)
1.4 La douane Bissau Guinéenne est connectée au réseau CEN de l'OMD ;
1.5 Une base de données nCEN est établie en Guinée Bissau et accessible
1.6 Des critères de sélection sont appliqués pour le contrôle des marchandises, des moyens de transport et des personnes
1.7 Des séminaires de formation sur le module SAFE sont organisés
1.8 La fonction « sélectivité » SYDONIA++ est établie
1.9 Suivi des activités et résultats, renforcement du contrôle interne

## Activités spécifiques liées à l'atteinte du Résultat 2 : La facilitation du commerce est replacée au cœur de l'action quotidienne de la douane :

2.1 Elaboration et mise en oeuvre de l'analyse de risque au niveau des principaux bureaux de douane commerciaux et pour les voyageurs
2.2 Création des bases de données dédiées à la lutte contre la fraude (CEN, nCEN)
2.3 Réorganisation de la gestion du contentieux douanier
2.4 Définition de la segmentation des opérateurs économiques selon leur fiabilité
2.5 Renforcement du contrôle différé et a posteriori et formation adaptée des enquêteurs

2.6 Création au niveau national d'une unité spécialisée sur les grandes fraudes transnationales
2.7 Consolidation du service de surveillance sur l'ensemble du territoire (cartographie de la surveillance, révision des implantations, définition des moyens d'intervention)
2.8 Renforcement du renseignement douanier national et international et des services d'enquêtes
2.9 Les obstacles non tarifaires, les contrôles redondants sont recensés de manière exhaustive lors des opérations de dédouanement au port, à l'aéroport et aux frontières terrestres et éliminés
2.10 Les coûts liés aux formalités de dédouanement sont réduits au strict minimum
2.11 Les délais de dédouanement des marchandises sont limités à trois jours au maximum et une application de SYDONIA++ permet de suivre le parcours de la déclaration dans le circuit de dédouanement ;
2.12 la procédure de dédouanement, depuis le dépôt du manifeste jusqu'à l'enlèvement des marchandises, en passant par la gestion des régimes suspensifs et les opérations de transit, est informatisée.

#### 4.3 Gestion du projet (suggestion initiale) :

Le cadre de pilotage du projet sera assuré à deux niveaux :

- 1) **Un comité de pilotage**, responsable de la surveillance générale de la réforme. Ce comité doit se réunir régulièrement et s'assurer que les orientations et décisions prises soient largement diffusées dans l'organisation.

Le comité de pilotage inclura obligatoirement :

- Un représentant du partenaire de développement ;
- Un représentant du Ministère des Finances ;
- Un représentant du Ministère de l'Intérieur ;
- Le DG de la Douane de la Guinée-Bissau ;
- Le Directeur des réformes douanières ;
- Le Responsable du Service Lutte Contre la Fraude et Gestion des Risques ;
- Le Directeur du Projet et le Gestionnaire du Projet ;
- Les deux experts principaux ;
- Un expert de l'OMD en Renforcement des Capacités et/ou Lutte contre la Fraude.

- 2) **Une équipe de projet**, responsable de la réalisation des projets de réforme en fonction des échéanciers retenus.

L'équipe de projet inclura obligatoirement :

- Un directeur de projet ;

- Un gestionnaire de projet ;
- Les deux experts principaux ;
- et au moins 3 points focaux de la douane de la Guinée-Bissau.

La création du comité de pilotage et de l'équipe projet sera officialisée par un arrêté du Ministre chargé des Finances, pris dès le démarrage du projet.

## 5. Logistique et calendrier

### 5.1 Date de début et durée de la mission :

- Démarrage prévu le 1er juillet 2017 ; fin du projet 30 juin 2019
- Durée : 24 mois.

### 5.2 Lieux:

- Le projet sera basé à Bissau. Dans l'exercice de ses prestations, l'assistance technique tant long terme que court terme sera amenée à se déplacer dans les différentes zones du pays concernées par le projet

### 5.3 Calendrier des activités:

		2017				2018				2019			
Composante 1 Le dispositif de lutte contre la fraude est rénové													
				T1	T2	T1	T2	T3	T4	T1	T2		
	R 1.1												
	R 1.2												
	R 1.3												
	R 1.4												
	R 1.5												
	R 1.6												
	R 1.7												
	R 1.8												
Composante 2: La facilitation du commerce est replacée au cœur de l'action quotidienne de la douane :													
	R 2.1												
	R 2.2												
	R 2.3												
	R 2.4												

	R 2.5												
	R 2.6												
	R 2.7												
	R 2.8												
	R 2.9												
	R 2.10												
	R 2.11												
	R 2.12												

## 6 Profil des experts

Deux experts long terme animeront le projet:

### - Chef d'équipe:

- Bac + 5 ou équivalent dans un domaine lié au projet ;
- Au moins 5 années d'expérience avérées dans la gestion de projet et la conduite au changement ;
- Au moins 10 années d'expérience avérées du renforcement des capacités dans un contexte de modernisation douanière ;
- Au moins 5 années d'expérience avérées dans le domaine de la Lutte Contre la Fraude et la Gestion des Risques dans un contexte douanier;
- Au moins 5 années d'expérience avérées de modernisation douanière en Afrique de l'Ouest et/ou en Afrique Centrale ;
- Une Accréditation de l'Organisation Mondiale des Douanes en Modernisation Douanière et/ou en Gestion des Risques sera considérée comme un atout important ;
- Excellente capacité de gestion d'équipe ;
- Excellentes capacités d'analyses, de négociations et de diplomatie ainsi que de rédactions ;
- Maîtrise parfaite du Français.
- La maîtrise du Portugais sera considérée comme un atout important.
- Bonne pratique de l'Anglais souhaitée
- Maîtrise des outils informatiques courants (word, excel, powerpoint...)

### - Expert - Spécialiste lutte contre la fraude et la gestion des risques :

- Bac + 5 ou équivalent dans un domaine lié au projet ;
- Au moins 5 années d'expérience avérées dans la gestion de projet et la conduite au changement ;

- Au moins 5 années d'expérience avérées du renforcement des capacités et développement organisationnel dans un contexte de modernisation douanière ;
- Au moins 10 années d'expérience avérées dans le domaine de la Lutte Contre la Fraude et la Gestion des Risques dans un contexte douanier;
- Au moins 5 années d'expérience avérées de modernisation douanière en Afrique de l'Ouest et/ou en Afrique Centrale ;
- Une Accréditation de l'Organisation Mondiale des Douanes en Modernisation Douanière et/ou en Gestion des Risques sera considérée comme un atout important ;
- Excellente capacité de gestion d'équipe ;
- Excellentes capacités d'analyses, de négociations et de diplomatie ainsi que de rédactions ;
- Maîtrise parfaite du Français.
- La maîtrise du Portugais sera considérée comme un atout important.
- Bonne pratique de l'Anglais souhaitée
- Maîtrise des outils informatiques courants (word, excel, powerpoint...) et SYDONIA.

### **Experts court terme :**

Les curriculums vitae des experts autres que les experts principaux ne seront pas examinés avant la signature du contrat. Ces autres experts seront constitués en pool et choisis selon les profils correspondant aux exigences du projet.. Une part de l'expertise court terme sera prioritairement axée sur :

- La gestion de bases de données
- Le Renforcement Des Capacités / Développement Organisationnel
- La gestion coordonnée des frontières;
- Les services d'intelligence et de renseignements;
- L'engagement des Parties Prenantes, les négociations et les résolutions de conflits.

## **7 Etablissement des rapports**

Les missions long terme et court terme donneront lieu à l'établissement des rapports suivants :

### **Pour l'expertise long terme:**

- Rapports trimestriels
- Rapports annuels avec rapport financier
- Rapports mi-parcours

- Rapport Final

**Pour l'expertise court terme:**

Rapports de mission dans les 20 jours de la fin de mission.

Tous les rapports seront produits en langue portugaise et française, aux destinataires suivants :

- Ministère des Finances
- Direction Générale des Douanes
- OMD
- Bailleurs de fonds

Les rapports seront délivrés en format papier et doublés par l'envoi d'une version électronique (PDF).



## 8. Cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Etat actuel (donnée de base)	Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)	Hypothèses
<b>Objectif Général:</b> . Amélioration du climat des affaires et des conditions d'accueil des investissements nationaux et étrangers et à une meilleure sécurisation des frontières de la Guinée-Bissau qui doit rester enracinée dans son environnement sous régional (CEDEAO et UEMOA) et ouverte au reste du monde.	Classement au Doing Business  Appréciations des partenaires et opérateurs économiques	Classement annuel de la BM  Sondages spécifiques	179 <sup>ème</sup> (facilité des affaires) et 119 <sup>ème</sup> (commerce transfrontalier)	Gain de 5 à 8 places en deux ans	Stabilité de la situation politique du pays
<b>Objectifs Spécifiques:</b> .La facilitation du commerce est replacée au cœur de l'action quotidienne de la douane :	Recettes douanières  Coût et des délais de dédouanement et Volumes des saisies	Trésor public  Données SI, portuaires et aéroportuaires	Voir lois de finances  Nombre de formalités, coûts et délais trop élevés au regard des contraintes du commerce international	Hausse de 30 à 40% des recettes en 24 mois à fiscalité constante  Nombre de documents exigibles en douane réduits à 8 maximum, délais import 48H et export 24H, coût formalités container 20	Stabilité de la situation politique du pays  Amélioration des infrastructures portuaires et aéroportuaires

Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Etat actuel (donnée de base)	Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)	Hypothèses
				P de 5000 USD maximum	
Le dispositif de lutte contre la fraude est renouvelé	<p>Nombre de textes normatifs</p> <p>taux de personnel affecté à la LCF</p>	<p>lois de finance, règlements, notes de service</p> <p>Gestion RH</p>	<p>Absence de politique générale</p> <p>Peu de personnel opérationnel LCF</p>	<p>Les normes sont publiées et suivies</p> <p>Un taux significatif de personnel est affecté à la LCF</p>	

Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Etat actuel (donnée de base)	Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)	Hypothèses
	Evolution du trafic commercial  volume du contentieux douanier	Statistiques du commerce extérieur  fichier contentieux	Pas d'évolution caractéristique  Pas de fichier contentieux	Peu de détournements de trafic, renforcement du secteur formel en douane  Contentieux alimenté et suivi régulièrement	
<b>Activités – Résultats 1</b>					
1.1 Réorganisation des services : création de services stratégiques nationaux (conception de la LCF) et de services opérationnels locaux (mise en oeuvre de la LCF). En particulier, les fonctions « renseignement » « enquêtes » sont revitalisées et prises en charge des services créés à cet effet et opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services en place et opérationnels, moyens en personnel et matériels affectés</li> <li>Nombre de personnels douaniers formés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visites sur place</li> <li>Suivi des activités et résultats</li> <li>Comptes rendus de formation et listes de présence</li> </ul>	Services spécialisés inexistants	Services implantés effectivement, avec du personnel formé et la mise à disposition de moyens adaptés	
1.2 Définition de la politique de gestion des risques de la DGD dans un document cadre, avec fixation des priorités de contrôle (stupéfiants, contrefaçon, cigarettes,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de la politique de gestion des risques dans un document cadre</li> <li>Création d'un plan de contrôle annuel avec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence du document cadre de politique LCF</li> <li>Existence du plan annuel de contrôle</li> <li>Suivi des indicateurs</li> </ul>	Absence de politique de gestion des risques  Pas de priorités de contrôle officiellement fixées	Les autorités et le personnel douanier ont un cap officiel fixé en matière de LCF et s'y tiennent  Les indicateurs et les	Selon les résultats obtenus, les priorités peuvent évoluer

Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Etat actuel (donnée de base)	Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)	Hypothèses
médicaments..) et de plans de contrôle annuels (objectifs, suivi des résultats). Cette politique assure le respect des lois et règlements tout en facilitant le traitement et le dédouanement des marchandises ;	secteurs prioritaires • Fixations d'objectifs de performance	et résultats		résultats obtenus permettent de suivre l'évolution de la LCF	
1.3 Sécurisation du cadre juridique d'intervention des services de contrôle (code des douanes et autres textes nationaux à prévoir)	• Code des douanes et autres textes nationaux législatifs et réglementaires disponibles et fonctionnels	• diffusion interne/externe des principaux textes  • Références au cadre juridique dans les procès verbaux	Peu de textes normatifs, ou sont obsolètes  Absence de répertoire	La douane dispose d'une assise juridique fiable lui permettant de mettre en oeuvre la LCF en toute légalité	Evolution législative et réglementaire possible en cours de réalisation du projet, selon les nécessités du terrain (par exemple renforcement des sanctions)
1.4 La douane Bissau Guinéenne est connectée au réseau CEN de l'OMD ;	• Nombre de contrôles effectués  • Nombre et montant des contentieux  • Montant des droits compromis	• Bases de données  • Versements au Trésor Public	Pas de données fiables actuellement disponibles	Le suivi des activités et des résultats permet d'orienter efficacement la LCF et d'établir la liste des opérateurs les plus fiables  Le contrôle interne	Prévoir un intéressement aux résultats pour les agents des douanes et leurs auxiliaires

Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Etat actuel (donnée de base)	Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)	Hypothèses
1.5 Une base de données nCEN est établie en Guinée Bissau et accessible	Une base de données accesible est en place	La base de données est opérationnelle	Pas de base de données	<p>aux douanes est renforcé et met en évidence les activités à risques</p> <p>La base de données est un outil incontournable dans la lutte contre la fraude</p>	Un programme de coopération est établi avec l'OMD
1.6 Des critères de sélection sont appliqués pour le contrôle des marchandises, des moyens de transport et des personnes	Les critères sont définis et réévalués périodiquement en fonction de la configuration de la fraude	Une note de service confidentielle du DGD	Absence de méthode de contrôle avec un impact négatif sur la fluidité des mouvements de marchandises, de moyens de transport	Plus grande fluidité des mouvements de marchandises, de moyens de transport et des personnes et diminution de la fraude	Assurer la confidentialité des critères

Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Etat actuel (donnée de base)	Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)	Hypothèses
			et des personnes		
1.7 Des séminaires de formation sur le module SAFE sont organisés	Des séminaires sont organisés avec le soutien de l'OMD/BRRC AOC	Les séminaires sont tenus	Absences des contrôles de sécurité	La chaîne logistique est mieux sécurisée	Etablir un programme de coopération avec l'OMD
1.8 La fonction « sélectivité » SYDONIA++ est établie	La fonction « sélectivité » est opérationnelle	La fonction est intégrée dans SYDONIA	Absence d'une fonction du genre	SYDONIA ++ participe au renforcement du contrôle.	Sécurisation de SYDONIA++
1.9 Suivi des activités et résultats, renforcement du contrôle interne	Audit périodique du projet	Rapport de la Direction de l'Audit Interne	Absence de missions d'audit	Audit périodique et au moins annuel du projet	Etablissement d'un programme d'audit annuel
<b>Activités - Résultats 2</b>					
2.1 Elaboration et mise en oeuvre de l'analyse de risque au niveau des principaux bureaux de douane commerciaux et pour les voyageurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps de passage en douane</li> <li>• Taux de contrôles immédiats</li> <li>• Nombre de critères de sélection introduits dans le SI</li> <li>• Nombre et montant des contentieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SYDONIA module de sélectivité</li> <li>• Autres données SYDONIA</li> <li>• base de données contentieux</li> </ul>	Pas de sélectivité active, taux de contrôle immédiats trop élevés	<p>Des critères de sélection sont élaborés par méthodologie et renouvelés régulièrement</p> <p>Le taux de contrôles immédiats reflue à 25% maximum avec objectif à terme de 10%</p>	Réunion régulière des équipes d'analyse à tous niveaux

<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Moyens de vérification</b>	<b>Etat actuel (donnée de base)</b>	<b>Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)</b>	<b>Hypothèses</b>
2.2 Création des bases de données dédiées à la lutte contre la fraude (CEN, nCEN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de bases de données</li> <li>• Nombre d'infractions et infractions douanières introduits dans le SI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence des bases de données</li> <li>• Suivi d'utilisation des bases</li> </ul>	Absence de bases de données fiables dédiées à la LCF	<p>La DGD dispose de bases de données fiables permettant d'établir une cartographie des risques</p> <p>Les opérateurs, régimes économiques, circuits et marchandises à risques sont identifiés</p>	Sécuriser l'accès aux SI
2.3 Réorganisation de la gestion du contentieux douanier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et montant des contentieux ;</li> <li>• Montant des recettes recouvrées et versées au Trésor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des données fichier contentieux</li> <li>• Versements au Trésor Public</li> </ul>	Le contentieux est géré et suivi au coup par coup, sans méthodologie	La gestion du contentieux est simplifiée et normalisée	Prévoir un guide pratique du contentieux pour le personnel douanier
2.4 Définition de la segmentation des opérateurs économiques selon leur fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'agrément comme opérateurs économiques fiables</li> <li>• Nombre de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence des textes normatifs</li> <li>• comptes rendus des</li> </ul>	Absence de "liste verte" des opérateurs fiables	Les opérateurs formels fiables bénéficient de procédures simplifiées	Mettre en place une grille d'accréditation des opérateurs économiques agréés

Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Etat actuel (donnée de base)	Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)	Hypothèses
	procédures de facilitation (réduction des documents exigibles, des délais de passage en douane..)	commissions d'agrément  • publication des listes d'opérateurs agréés	Traitement inéquitable des formels/informels	et accélérées, ce qui favorise la facilitation et la réduction du secteur informel en douane, enfin l'élargissement de l'assiette fiscale	(voir normes OMD)
2.5 Renforcement du contrôle différé et a posteriori et formation adaptée des enquêteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de contrôle différé et a posteriori ;</li> <li>• Temps de passage en douane</li> <li>• Nombre d'agents formés aux enquêtes douanières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de données SYDONIA</li> <li>• Comptes rendus de formation et listes de présence</li> </ul>	Douanes axées essentiellement sur le contrôle immédiat, au détriment de l'efficacité et de la facilitation au passage des frontières	Les services de contrôle différé et a posteriori procèdent aux examens sur pièces et sur place (entreprises) de manière coordonnée et efficace, les procédures d'enquête sont maîtrisées	Prévoir un guide des enquêteurs
2.6 Création au niveau national d'une unité spécialisée sur les grandes fraudes transnationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'enquêtes en portefeuille</li> <li>• Nombre et montant des contentieux</li> </ul>	• Suivi des données fichier contentieux	Absence de méthodologie sur l'action anti-fraude de niveau international	La lutte contre la grande fraude organisée internationale est renforcée et donne des résultats reconnaissables par les partenaires	Envisager des implantations sécurisées et une protection juridique renforcée des agents en poste



Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Etat actuel (donnée de base)	Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)	Hypothèses
				extérieurs	
2.7 Consolidation du service de surveillance sur l'ensemble du territoire (cartographie de la surveillance, révision des implantations, définition des moyens d'intervention)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de brigades créées ou supprimées</li> <li>• Nombre d'agents formés à la surveillance</li> <li>• Nombre et montant des contentieux des unités de surveillance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion d'une nouvelle carte douanière des implantations des services de surveillance</li> <li>• Suivi des activités et résultats</li> <li>• Comptes rendus de formation et listes de présence</li> </ul>	Absence de politique d'implantation et d'organisation des services de surveillance, manque d'encadrement et de suivi du personnel, peu de formations et de moyens	La surveillance est renforcée par des implantations aux points stratégiques du pays, dispose de moyens de contrôle efficaces, un personnel formé et un encadrement de qualité	Revoir la tenue d'uniforme
2.8 Création au niveau national d'une unité spécialisée sur les grandes fraudes transnationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de fiches de renseignement produites, de demandes d'enquêtes et d'avis de fraude</li> <li>• Nombre d'aviseurs recrutés</li> </ul>	• Suivi quantitatif et qualitatif du renseignement produit	Peu de renseignement opérationnel, beaucoup de pertes faute de méthodologie	Le renseignement douanier est organisé et fonctionne au plan opérationnel  Un réseau d'aviseurs est recruté	Envisager l'Intranet douanier  Prévoir les conditions de rémunération des aviseurs
2.9 Les obstacles non tarifaires, les contrôles redondants sont	- Nombre de documents exigés	Note de service réduisant les	Absence de fluidité des mouvements de	Fluidité parfaite des mouvements de	Les lois et règlements sont connus des

<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Moyens de vérification</b>	<b>Etat actuel (donnée de base)</b>	<b>Etat ciblé (situation voulue à la fin du projet)</b>	<b>Hypothèses</b>
recensés de manière exhaustive lors des opérations de dédouanement au port, à l'aéroport et aux frontières terrestres et éliminés	- Nombre de formalités lors de l'entrée et de la sortie de marchandises	formalités	marchandises	marchandises	agents et des usagers
2.10 Les coûts liés aux formalités de dédouanement sont réduits au strict minimum	Paiements acquittés en dehors des droits de douanes	Note de service réduisant les coûts	Les faux frais sont importants	Les faux frais sont réduits au minimum	Un code d'éthique est appliquée
2.11 Les délais de dédouanement des marchandises sont limités à trois jours au maximum et une application de SYDONIA++ permet de suivre le parcours de la déclaration dans le circuit de dédouanement	Fixation d'un délai de trois jours	Temps de parcours de la déclaration en douane	Les déclarations en douane sont bloquées dans le circuit de dédouanement qui est engorgé	Le temps de parcours dans le circuit est limité à 3 jours	SYDONIA++ est sécurisé
2.12 la procédure de dédouanement, depuis le dépôt du manifeste jusqu'à l'enlèvement des marchandises, en passant par la gestion des régimes suspensifs et les opérations de transit, est informatisée.	Nombre de formalités à automatiser	Nombre de formalités automatisées	Faible utilisation des TIC	Toutes les formalités sont automatisées	L'environnement technologique est sécurisé

## 9. Budget estimatif

Poste Expertise	type	objet	base	quantité	total
	expertise long terme	fees/per diem	1100	880	968000
	expertise court terme senior	fees	900	600	540000
	expertise court terme senior	per diem	250	950	237500
	TOTAL				1745500
<b>Poste dépenses accessoires</b>					
	Organisation interne projet	Tous frais généraux	2000	24	48000
	Vols interieurs	experts LT et CT	300	110	33000
	Per diems équipe projet	déplacements intérieurs	250	576	144000
	séminaires		15000	9	135000
	Voyages d'étude à l'étranger	2 destinations - 3 pax	18000	6	108000
	Frais de visibilité	presse écrite et TV	15000	5	75000
	TOTAL				543000
<b>Frais généraux</b>					
	Rémunération soutien administratif	salaire	762	24	18288
	Achat informatique/bureautique		6000	2	12000
	Fournitures diverses bureau	Papier, stylos, dossiers..	400	24	9600
	Frais entretien locaux	Locaux prêtés par la douane	250	24	6000
	TOTAL				45888
	<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>2334388</b>