



**RAPPORT
DE LA NEUVIEME RENCONTRE DES POINTS DE CONTACT
POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES
DES ADMINISTRATIONS DES DOUANES DE LA REGION DE
L'ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES (OMD) DE
L'AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE (AOC)**

YAOUNDE, DU 31 OCTOBRE AU 02 NOVEMBRE 2018

MONITEUR - YAOUNDE, CAMEROUN

Du 31 Octobre au 02 Novembre 2018

1. Du 31 octobre au 02 Novembre 2018, s'est tenue à Yaoundé au Cameroun, la 9^{ème} rencontre des Points de Contact pour le renforcement des capacités des administrations des douanes de la région de l'Afrique Occidentale et Centrale. Cette rencontre s'inscrit dans la poursuite de la mise en œuvre de la politique de régionalisation en matière de renforcement des capacités et de modernisation douanière initiée par l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD).
2. Cette importante réunion a été organisée par le Bureau Régional de Renforcement des Capacités, en collaboration avec le Secrétariat de l'OMD et l'Administration des Douanes du Cameroun. La rencontre a enregistré la participation de onze (11) administrations sur les vingt-trois (23) membres de la région, de la Vice-présidence, du Secrétariat de l'OMD, du Bureau Régional de Renforcement des Capacités (BRRC), des Centres Régionaux de Formation (CRF) de Ouagadougou et de Brazzaville, et de la Commission de l'Union Africaine (UA).
3. La liste des participants est jointe en annexe.

I. CEREMONIE D'OUVERTURE

4. La cérémonie d'ouverture, présidée par **Monsieur FONGOD Edwin NUVAGA**, le Directeur Général des Douanes du Cameroun, a été ponctuée par quatre (4) allocutions de circonstance.
5. Dans un premier temps, Monsieur **TAFILI Ebenezer GEBDING**, Directeur du Bureau Régional de Renforcement des Capacités (BRRC), dans son mot de bienvenue, a tenu à exprimer ses remerciements tour à tour au Coordonnateur Régional ainsi qu'au Secrétariat de l'Organisation Mondiale des Douanes, pour les efforts constants en faveur de la réforme et de la modernisation des administrations douanières de notre Région, à la Vice-Présidence de la Région, à la Commission de l'UA ainsi qu'à tous les autres participants, spécialement les Points de contact, pour avoir fait le déplacement de Yaoundé.
6. Ensuite, tout en rappelant le thème des présentes assises « **De la planification stratégique à la mise en œuvre effective des initiatives de réforme et de modernisation au sein des Administrations des douanes de l'Afrique Occidentale et Centrale** ». Il a précisé l'objectif de la rencontre, qui se résume à un partage d'expériences nationales sur les approches, les instruments et les outils adaptés à nos réalités, pour permettre à nos administrations de mieux planifier, mettre en œuvre, évaluer et recadrer leurs actions de réforme et de modernisation.
7. Il a terminé en formulant le vœu d'échanges francs et fructueux qui soient couronnés de recommandations fortes et pertinentes à l'intention des Directeurs Généraux, pour la cause très noble du développement des administrations de la Région.
8. Dans la deuxième intervention, le **Colonel CONDE KARINKA, Directeur du Cabinet du Vice-Président de la Région OMD-AOC**, a exprimé ses remerciements aux hautes autorités Camerounaises pour avoir accepté d'abriter les présentes assises qui revêtent un caractère important pour la Région.

9. Il a continué en s'appesantissant sur le rôle des Points de contact. Il a précisé qu'en effet, en tant qu'agent de changement, ces derniers jouent un rôle clé dans la coordination et la communication entre les Administrations respectives, les structures régionales AOC et le Secrétariat de l'OMD. A ce titre, il leur revient de suivre la programmation et la mise en œuvre du plan stratégique régional et le programme régional de coaching.
10. Avant de clore son propos, il a assuré la volonté du Vice-Président à poursuivre sans relâche son soutien à la mise en œuvre effective de toutes les initiatives de reformes et de modernisation au sein des Administrations douanières de la Région OMD-AOC.
11. La troisième intervention a été celle prononcée par le représentant du Secrétariat de l'OMD, Monsieur Bernard ZBINDEN. A cet effet, Il a exprimé sa gratitude d'une part aux autorités camerounaises pour l'accueil chaleureux ainsi que pour avoir autorisé la tenue de cette rencontre et d'autre part au Directeur Général des Douanes du Cameroun et à ses collaborateurs pour l'hospitalité dont a bénéficié les participants.
12. Ensuite, après avoir rappelé les termes de références de la présente réunion en insistant sur le financement total de l'activité par la Région à travers le Fond Régional (participation du BRRC et des CRF), les Administrations Membres (Points de contact) et le pays hôte (Logistique locale), il a relevé les différents points inscrits à l'ordre du jour de l'agenda et est revenu sur les priorités et défis auxquels fait face la Région OMD-AOC.
13. Tout en réitérant la disponibilité du Secrétariat de l'OMD dans le processus de réforme et de modernisation des administrations douanières de la Région, le Coordonnateur et représentant du Secrétariat a exhorté les Points de contact à jouer pleinement leur rôle.
14. A sa suite et prenant la parole enfin, Monsieur FONGOD Edwin NUVAGA, le Directeur Général des Douanes du Cameroun, dans son discours d'ouverture a tout d'abord souhaité une chaleureuse bienvenue à tous les participants ayant effectué le déplacement de Yaoundé.
15. Il a par la suite, rappelé les objectifs assignés à cette rencontre et les thématiques qui seront abordées, pour mieux implémenter les activités de réforme et de modernisation.
16. Pour terminer, c'est avec une note d'espoir qu'il a déclaré ouverts les travaux de la 9^{ème} réunion des Points de contact de renforcement des capacités des Administrations de douane de la Région OMD-AOC, convaincu que tant d'expériences et de compétences ici réunies parviendront à des avancées notables de sorte qu'à la 10^{ème} réunion des Points de contact, des progrès soient accomplis.

II. CONSTITUTION DU BUREAU

17. A l'issue de la cérémonie d'ouverture des travaux et de la présentation des participants, le bureau de session de la réunion est constitué ainsi qu'il suit :

- La réunion est présidée par le Directeur du Bureau Régional de Renforcement des Capacités (BRRC), avec l'assistance du Représentant du Vice-président (Guinée) de la Région et du Coordonnateur Régional au Secrétariat de l'OMD;
- La Gambie et le Togo sont désignés Rapporteurs, appuyés du pays hôte (le Cameroun) et le BRRC.

III. ORDRE DU JOUR

18. Après ces préalables, l'ordre du jour a été amendé et adopté comme suit :

SESSION 1 : EVOLUTION DU PROCESSUS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LA REGION AOC

- Evaluation de la mise en œuvre des recommandations du 8^{ème} atelier des Points de Contact ;
- Présentation sur la vision et le fonctionnement de la nouvelle Vice-présidence régionale;
- Présentation sur la vision de la nouvelle direction du BRRC-AOC;
- Rôle des structures en charge de la réforme et de la modernisation au niveau national :
 - ✓ Le Point de Contact de Renforcement des Capacités ;
 - ✓ Le Comité de réforme et de modernisation ;
- Rapport du Secrétariat sur les activités de l'OMD en matière de renforcement des capacités au sein de la Région AOC ;
- Rapport du BRRC sur ses activités de renforcement des capacités ;
- Les nouveaux outils et instruments de l'OMD ;
- Présentation du Plan Stratégique Régional 2018-2022 ;
- Synthèse de la réunion sur le prochain Plan Stratégique triennal de l'OMD.

SESSION 2 : Comment assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre efficace des plans stratégiques

- Le suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans stratégiques
 - ✓ Approche régionale
 - ✓ Expériences nationales
- Maîtriser la gestion des projets pour assurer la mise en œuvre effective du plan stratégique régional 2018-2022 :
 - ✓ Les orientations de l'OMD en matière de gestion de projet ;
 - ✓ Expérience des Administrations ;
- Quelles politiques et pratiques de mobilisation des ressources pour soutenir les initiatives de réforme et de modernisation douanières ?
- La mesure de la performance comme outil de pilotage du rendement et du progrès des administrations des douanes :
 - ✓ Travaux de l'OMD en matière de mesure de la performance
 - ✓ Les expériences nationales en matière de mesure de la performance organisationnelle
 - ✓ Vers un modèle régional d'indicateurs de performance
- Le tableau de bord stratégique comme levier pour la prise de décision par la haute direction :
 - ✓ Présentation du Secrétariat (Projet MADAO) ;
 - ✓ Expériences nationales ;

SESSION 3: Mise en œuvre de l'AFE de l'OMC et de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) par les administrations des douanes de la Région OMD AOC : défis, opportunités et perspectives.

- La situation actuelle de la mise en œuvre de l'AFE au sein de la Région AOC:
 - ✓ Présentation sur la situation actuelle dans la Région AOC
 - ✓ La place de l'AFE dans le Plan Stratégique Régionale 2018-2022
 - ✓ Expériences nationales
 - ✓ L'Expérience d'une Communauté Economique Régionale
- La Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) : situation actuelle et perspectives

- Table ronde :

Quelle contribution et qu'elle forme de collaboration avec les différentes parties prenantes pour soutenir la modernisation des administrations des douanes de la région AOC ?

- Programme Régional de coaching :
- Présentation du projet de recommandations ;
- Clôture des travaux.

IV. DEROULEMENT DES TRAVAUX

IV-1. Evaluation de la mise en œuvre des recommandations du 8^{ème} atelier des Points de Contact :

19. Les participants ont procédé à l'évaluation de la mise en œuvre des Recommandations de la 8^{ème} réunion des Points de Contacts, adressées au Secrétariat de l'OMD, à la Vice-Présidence et aux Administrations des Douanes. A la fin de cet exercice les recommandations qui ont connu un faible taux de mise en œuvre ont été reconduites, tandis que les celles ayant connu des taux élevés ont été supprimées de la liste.
20. Le relevé de recommandations est joint en annexe.

IV.2. Présentation sur la vision et le fonctionnement de la nouvelle Vice-présidence régionale.

- :
21. Monsieur PEVE TOURE, Secrétaire permanent du Cabinet de la Vice-Présidence, a fait la présentation sur la vision et le fonctionnement de la nouvelle Vice-Présidence.
 22. Il ressort de cette présentation que la vision de la Vice-présidence est d'engager **les Structures Régionales et les Administrations Douanières de la Région OMD/AOC dans une dynamique de performance et d'excellence.**
 23. Cette vision se décline en 3 axes et chacun de ces axes en objectifs, à savoir :
L'AXE 1 : Renforcement des Structures Régionales conformément à leurs mandats. Cet axe se réalisera si les structures régionales sont dotées de statuts nécessaires au bon accomplissement de leurs missions et en leur octroyant les moyens nécessaires à leur bon fonctionnement et en dynamisant la collaboration entre la Vice- présidence et les structures régionales ;

- l'AXE 2 : Amélioration de l'Efficacité et de la performance des Administrations Douanières dont les objectifs se résument à promouvoir et mettre en œuvre les instruments, outils et bonnes pratiques de l'OMD et de la Région, à promouvoir la mise en œuvre du plan stratégique régional 2018-2022 et de suivre la mise en œuvre des recommandations et décisions des rencontres régionales ;
- l'AXE 3 : Renforcement de la coopération et de la communication entre les administrations douanières et l'ensemble des parties prenantes avec pour objectifs de promouvoir la collaboration avec les Communautés Economiques Régionales (CER), de promouvoir la collaboration avec les décideurs politiques et le secteur privé, et de renforcer la collaboration entre la Région AOC, l'OMD et les autres régions.

24. Quant à son fonctionnement, le Cabinet est composé d'un Directeur de cabinet, d'un Secrétaire permanent et de dix membres tous nommés par le Vice-Président, avec en appui un personnel administratif pour les travaux de secrétariat et de traduction.

IV.3. Présentation sur la Vision de la nouvelle Direction du BRRC

25. Le nouveau Directeur du Bureau Régional de Renforcement des Capacités (BRRC) a présenté la Vision de la Nouvelle Direction du BRRC qui se résume en ces mots : « Faire du BRRC-AOC, un véritable centre d'expertise, pour la fourniture à nos administrations des assistances de renforcement des capacités pertinentes et axées sur les besoins, ».
26. La mise en œuvre de cette vision passe par les actions ci-après :
- La maîtrise et la promotion des outils et instruments de l'OMD et des meilleures pratiques internationales et régionales ;
 - L'entretien et l'utilisation optimale du vivier d'experts régional ;
 - L'utilisation optimale des ressources et la réforme institutionnelle.

IV-4. Rôle des structures en charge de la réforme et de la modernisation au niveau national:

- **Le Point de Contact de Renforcement des Capacités:**

27. Cet exposé a permis de renseigner les participants sur le rôle des Points de Contact en charge du Renforcement des Capacités au sein d'une Administration douanière ainsi que les constats effectués par le BRRC.
28. Les Points de contact pour le renforcement des capacités constituent un réseau professionnel de personnes physiques ou de structures œuvrant, au sein de leurs administrations respectives, comme agent du changement et promoteur de la modernisation douanière.
29. Par ses missions le rôle du Point de contact est d'œuvrer à une meilleure collaboration avec le BRRC-AOC pour le renforcement des capacités et le suivi-évaluation des processus de modernisation de son administration.
30. Le BRRC a fait le constat que certains Points de contact sont inactifs et que d'autres n'utilisent pas la messagerie régionale.

31. A la suite de cet exposé, certains pays ont partagé leurs expériences.
32. La Guinée, a relevé les difficultés qu'éprouve le Point de contact au niveau du partage d'information avec le BRRC dans le cadre du système d'adressage régionale.
33. La Côte d'Ivoire a fait la suggestion au BRRC d'élaborer une fiche de suivi à adresser périodiquement aux Points de contact afin qu'ils puissent mener à bien leur tâche de renseignement.
34. Le Point de contact du Congo a partagé son expérience dans le domaine de la communication avec le BRRC et sa hiérarchie pour pouvoir mener à bien ses obligations, notamment la mise sur pied d'un secrétariat qui assure en permanence le suivi de la communication et l'accès facile de sa hiérarchie.
35. Le Point de contact du Gabon a partagé son expérience dans le cadre de l'accès aux informations.

- **Le Comité de réforme et de modernisation**

36. La présentation sur le Comité de modernisation a permis de renseigner les participants sur la définition, les fonctions et le profil des membres du Comité de modernisation.
37. Il faut retenir que le Comité de modernisation est une structure interne de haut niveau chargée du développement organisationnel, de la modernisation douanière et du renforcement des capacités. Pour accomplir convenablement sa mission, il doit disposer des compétences en matière de planification stratégique, de gestion de projet, de gestion du changement, de gestion stratégique des risques et de l'évaluation du rendement organisationnel.
38. Toutefois, quelques constats demeurent à savoir l'absence de textes réglementaires du comité de réforme dans certaines administrations et le manque de représentativité au sein de ces structures.
39. A la suite de cet exposé, la Gambie, le Congo et la Guinée ont fait part de leurs expériences en la matière. La proposition a été faite de faire parvenir au BRRC ces expériences afin que d'autre pays membres puissent s'en inspirer.

IV-5. Rapport du Secrétariat sur les activités de l'OMD en matière de renforcement des capacités au sein de la Région AOC

40. Le Secrétariat de l'OMD a effectué une présentation sur les activités de l'OMD en matière de renforcement des capacités au sein de la Région AOC.
41. Au-delà de la présentation de l'état de mise en œuvre des recommandations adressées à l'OMD lors de la 23^{ème} Conférence des DG AOC (Conakry), de la 10^{ème} session du Sous-Comité des DG Douanes de l'Union Africaine (Moroni) et de la 8^{ème} rencontre des Points de Contact (Brazzaville), ledit rapport a mis en exergue les opérations de l'OMD avec implication de la Région AOC ainsi que les programmes du Secrétariat de l'OMD

en rapport avec la Région. Ces programmes sont entre autres, le MADAO, le LMD, INAMA, PACIR-ALISA Transit, l'accréditation des experts, des appuis dans le cadre de mises en œuvre de la Déclaration de Niamey et différentes opérations dans le domaine de la lutte contre la fraude.

42. Il ressort de manière générale les constats ci-après :
- En dehors de quelques membres qui trainent encore les pas, la participation de la Région AOC aux activités de l'OMD est assez bonne ;
 - De nombreux outils de collaboration sont implémentés au sein de la Région notamment le manuel de collaboration Douanes-Police ;
 - La capacité de mettre en œuvre les stratégies et les plans d'action restent insuffisantes ;
 - La mission principale des Administrations des Douanes de la Région reste la collecte des recettes et l'on note toujours très peu d'engagement pour les autres missions ;
 - Plusieurs d'administrations de la Région n'appliquent pas le SH2017;
 - Malgré l'incapacité des membres de la Région à mettre en œuvre et d'appliquer les résultats obtenus (outils élaborés etc..) on note une forte participation aux programmes initiés par l'OMD (MADAO, MERCATOR);
 - Les marchés de la région AOC sont inondés de produits contrefaisants et l'action de la Douane reste souvent timide ;
 - La prolifération de drogues et de faux médicaments et du trafic de drogue demeure un fléau ;
 - Les défis émergents liés à l'expansion du commerce électronique ;
 - Plus d'Experts de la Région AOC sont disponibles et mobilisés pour les missions d'assistance de l'OMD, malgré le faible partage d'expérience entre les membres.
 - Faible retour à la lettre du SG de l'OMD pour l'expression des besoins.

IV-6. Rapport du BRRC sur ses activités de renforcement des capacités

43. Le BRRC a présenté les activités que le Bureau a réalisées au cours de l'exercice 2018-2019. Il s'agit notamment de l'élaboration du Plan Stratégique Régional 2018-2022, des missions d'assurances techniques auprès des Administrations des Douanes de la Région, de la tenue d'une session du GTR Informatique, de l'Atelier de sensibilisation sur la mise en œuvre de l'AFE organisé conjointement avec l'Union Africaine, du 8^{ème} atelier des Gestionnaires de Formation et de Ressource humaines, l'Atelier de renforcement des capacités des agents du BRRC et des agents des douanes de Côte d'Ivoire en GRH et Gestion des Projets.

IV-7. Les nouveaux outils et instruments de l'OMD

44. Le Secrétariat a procédé à un tour d'horizon des nouveaux instruments et outils de l'OMD et les actualisations récentes des instruments existants, afin de susciter l'intérêt des administrations pour l'utilisation desdits instruments et outils.
45. Au titre de nouveaux instruments, on note entre autres le manuel confidentiel ayant pour but d'améliorer la collaboration entre la douane et la police, la nouvelle application créée dans la plateforme e-learning et destinée aux acteurs du secteur privé qui souhaiteraient suivre des formations sur le SH, une série de parutions de l'OMD sur le Commerce électronique.

46. Au titre d'actualisation, on note la révision de la CKR qui est en cours et l'actualisation du Guide TRS qui est achevée.
47. Le représentant de l'OMD s'est longuement attardé sur le nouveau programme financé par l'Union Européenne et mise en œuvre par l'OMD et qui vise à harmoniser le classement des marchandises sur la base des normes de l'OMD pour renforcer le commerce en Afrique. Ce programme s'étend sur 41 mois et est évalué à cinq (05) millions d'euros et comporte trois phases : la phase d'analyse des besoins prévu pour durer 8 mois, la phase de mise qui s'étend jusqu'au 41^{ème} mois et la phase d'évaluation.
48. L'exposant a précisé que des courriers de l'OMD ont été adressés aux Administrations douanières les invitant à participer au projet.
49. La séance des questions a été ouverte.
50. Les échanges d'expériences ont porté sur les procédures douanières dans le cadre des messageries (envois express). A cet effet, le Cameroun et la Côte d'Ivoire ont fait part de leurs expériences en la matière.

IV-8. Présentation du Plan Stratégique Régional 2018-2022

51. Le BRRC a effectué une présentation sur les grandes lignes du nouveau Plan Stratégique Régional 2018-2022. En effet, il ressort que ce plan dont l'élaboration s'est inscrite dans une démarche participative, repose sur une approche holistique à la réforme et à la modernisation douanière. Comme innovation on peut noter l'introduction des indicateurs de résultats pour mesurer l'impact de la réalisation de chaque action sur l'administration.
Une autre innovation réside dans le fait qu'au-delà de l'objectif stratégique, il existe des objectifs opérationnels au niveau de chaque axe.
En outre, le PSR connaît quelques spécificités notamment la prise en compte des priorités de l'OMD, des défis de la Région, de l'accord sur la facilitation des échanges, de la nécessité de contribuer à la compétitivité des économies nationales, du traitement accéléré des envois d'urgence, de l'application volontaire de la réglementation et le commerce électronique.

IV-9. Le suivi-évaluation de la mise en œuvre des plans stratégiques

- **. Approche régionale**

52. Le BRRC a fait une présentation sur le cadre de suivi-évaluation de plan stratégique régional, y compris l'application « Le Miroir ». Le suivi-évaluation repose sur le cycle de Deming (plan- do- check- act). La mise en œuvre du Plan stratégique régional par les administrations se fait au travers des feuilles de routes annuelles qui font l'objet d'autoévaluation.
53. Le Miroir est un outil d'aide de gestion stratégique, d'évaluation et d'aide à la prise de décision. Il permet entre autres de dégager les tendances par pays et régionales et de dégager les bonnes pratiques, dans la mise en œuvre du plan stratégique régional.

54. Par ailleurs le BRRC a interpellé les participants sur la représentativité des personnes appelés à participer à l'évaluation et la qualité des données qui doivent refléter la réalité.

- **Expériences nationales**

55. Trois administrations ont fait font part de leur approche de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de leurs plans stratégiques nationaux. Il s'agit du Sénégal, de la Côte d'Ivoire et du Togo.

56. Le Sénégal a présenté son expérience nationale dans le cadre du suivi-évaluation. Il ressort que le pilotage du plan stratégique est assuré par le Comité de Suivi des Engagements (COSE), le Secrétariat étant tenu par la DOP, chargée de centraliser les différentes matrices et d'élaborer le rapport de suivi évaluation. Les membres du COSE sont des Points de Contact chargés de suivre l'évolution des indicateurs relevant de leur service. Les outils d'évaluations sont constitués de la matrice globale du plan stratégique, le plan d'action annuel, les lettres de missions et la matrice des indicateurs par service. L'évaluation se fait au niveau des services et au niveau stratégique. Toutefois, quelques difficultés résident notamment au niveau de la formulation de certains indicateurs, les difficultés de disposer de certaines données, le défaut d'appropriation du plan stratégique par certains services, le faible niveau de financement du Plan stratégique.

57. En ce qui concerne la Côte d'Ivoire, l'organisation et le suivi-évaluation des réformes au sein de son Administration des douanes s'effectuent à travers des plans d'actions stratégique annuels, déclinés en objectifs stratégiques, objectifs opérationnels et en projets qui à leurs tours sont déclinés en actions. Ces actions font l'objet de suivi et d'évaluations systématiques et régulières, avec production des rapports indiquant le niveau de mise en œuvre des actions.

58. L'intervention du **Togo** était axée sur son plan stratégique 2018-2022. Ce plan comprend des éléments tels que la vision, les missions et valeurs de l'Office, l'organigramme, l'analyse du contexte macroéconomique et social du TOGO et le bilan du PS 2015-2017 (leçons, défis et perspectives). Les cinq axes stratégiques du plan sont : la mobilisation des recettes fiscales et douanières, la promotion du secteur privé et des investissements, la modernisation et le renforcement des capacités institutionnelles de l'OTR.

59. Le Coordonnateur du développement régional s'est félicité des progrès accomplis en matière de suivi-évaluation des réformes par les Administrations de la Région AOC et a exhorté ces dernières à ne pas se limiter à l'évaluation des actions ou des résultats, mais à parvenir à l'évaluation de l'impact des actions de réformes.

60. Une séance de question et réponse a suivi ces présentations.

IV.10 Maitriser la gestion des projets pour assurer la mise en œuvre effective du plan stratégique régional 2018-2022.

- **Les orientations de l'OMD en matière de gestion de projet**

61. Les orientations de l'OMD en matière de gestion de projet ont été présentées par son. La gestion de projet étant un outil essentiel pour contribuer à la réforme et la modernisation douanière, l'OMD l'a intégré au chapitre 5 du recueil sur le renforcement des capacités et dans la documentation sur le projet MADAO (sept modules sur le sujet). L'OMD a procédé à des formations sur la gestion des projets et 80 personnes ont bénéficié de ce programme au sein de la Région.

- **Expérience gambienne**

62. La présentation du délégué de la Gambie a mis en exergue les expériences de la GRA dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets de réforme. Dans une démarche d'amélioration continue, elle vient de se doter d'un Guide de Méthodologie de Gestion de Projet élaboré avec l'assistance de l'OMD dans le cadre du Projet MADAO. Ce guide définit le cadre de gouvernance des projets et le cycle de vie de ces derniers.

- **Expérience du Burkina Faso**

63. Le représentant du Burkina Faso a relevé que son administration a reçu l'appui de l'OMD pour développer une méthodologie propre à la gestion des projets reposant sur quatre piliers, à savoir l'alignement stratégique, la méthodologie, la gouvernance et la gestion des compétences. L'approche est également axée sur les quatre phases qui correspondent au cycle de vie d'un projet : démarrage et lancement, planification, mise en œuvre, clôture et évaluation. Pour conclure il indique que cette année le Burkina Faso a pu boucler ses quatre projets en utilisant la méthodologie de gestion de projet mis en place qui est devenue un véritable atout pour l'administration. Toutefois, la mobilisation des ressources demeure un défi dans la gestion des projets.

IV.11 Quelles politique et pratiques de mobilisation des ressources pour soutenir les initiatives de réforme et de modernisation douanières ?

64. Monsieur SANGHO Abdel Kader, Conseiller du Programme Mercator de l'OMD s'est appesanti sur les différentes étapes pour l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources, l'identification des différentes sources de financement, l'engagement des parties prenantes et l'élaboration des propositions de projet. Il a précisé que pour mobiliser des ressources de manière efficace, il est important d'élaborer des stratégies officielles alignées sur le plan stratégique et de mettre au point des argumentaires solides et bien structurés pour convaincre les partenaires/bailleurs de fonds sur la pertinence des projets.

65. Il a ensuite présenté un modèle de stratégie de mobilisation des ressources et un modèle d'argumentaire.

66. Une séance de question et réponse a suivi cette présentation.

IV.12 La mesure de la performance et le tableau de bord stratégique comme outils de pilotage du rendement et du progrès des administrations des douanes :

- **Travaux de l'OMD en matière de mesure de la performance**

67. Le représentant du Secrétariat a fait une présentation sur les travaux de l'OMD en matière de mesure de la performance. Il a précisé que pour juger de la performance d'une Administration, il ne suffit pas de s'appuyer sur les chiffres mais de tenir également compte des ressources qui ont permis de mener une action.
68. Il a souligné que la mesure de la performance est un outil d'aide à la décision qui permet de mesurer la réforme et la modernisation d'une Administration.
69. Par ailleurs, pour être utile la mesure de la performance doit tenir compte des critères qualitatifs et l'intégrité des données.
70. Pour mesurer la performance, l'OMD s'attèle à mettre en place un certain nombre d'outils, de normes, de cadres qui permettront de développer des experts en mesure de la performance. Ces outils comprennent le modèle de maturité, le Guide du TRS, Cadre du diagnostic des douanes, Guide de l'OMD sur la mesure de la performance etc.
71. L'intervenant a révélé que l'OMD est en discussion avec le FMI et la Banque Mondiale pour trouver un consensus dans la mesure de la performance.

- **Les expériences nationales**

72. La **Gambie** a présenté son expérience dans le développement d'un tableau de bord stratégique (GRA Strategic Dashboard). Cette activité est réalisée avec le concours de l'OMD dans le cadre du Projet MADAO. Elle vise le développement d'un outil d'aide à la décision pour la haute direction et est axée sur trois facteurs critiques, notamment l'accès à des données fiables, la capacité d'analyse de données et une bonne connaissance des sources de la performance organisationnelle. A ce titre, l'outil doit être connecté aux sources de données existantes telles que GALTAXNET (système d'informations des impôts), ASUCUDA et HRIS (système d'informations GRH). Par ailleurs, d'autres interfaces utilisateurs graphiques (GUI) sont en construction pour assurer la connexion d'autres processus clés au tableau de bord.
73. Des indicateurs clés de performance ont été arrêtés pour les principaux processus de gestion de l'administration, notamment la collecte des recettes, la facilitation des échanges, la gestion des ressources humaines et la lutte contre la fraude.
74. La **Côte d'Ivoire** a fait une présentation sur son expérience en matière de mesure de la performance et de pilotage du rendement. Il ressort de cette présentation que les Douanes ivoiriennes dans sa politique de gouvernance stratégique a développé un système de mesure et de suivi de ses activités opérationnelles : « **le Décisionnel** ».
75. Le DECISIONNEL est une application informatique qui permet de suivre en temps réel les activités de la DGD ivoirienne et de présenter sous une forme synthétique l'information afin d'aider à la prise de décision. Il présente un ensemble d'indicateurs

dans différent compartiment de l'activité douanière: émission, sélectivité, droit compromis, recouvrement, évaluation des inspecteurs.

Avec l'appui de la Banque Mondiale, la Côte d'Ivoire a étendu cet outil à toutes ses fonctions administratives (GRH, Informatique, Formation, Communication, Partenariat etc.), de sorte que le DECISIONNEL comporte aujourd'hui un ensemble de 120 indicateurs de performance.

76. Par ailleurs, ce système de mesure de la performance a permis aux Douanes Ivoiriennes de mettre en place un Système de Management Qualité, constitué des tableaux de bord de pilotage opérationnel implémentés dans certaines direction, notamment au Port, à l'aéroport, aux enquêtes douanières.
77. Ces présentations ont été suivies d'un débat riche et intense. Le Directeur du BRRC a tiré l'attention des participants sur l'existence d'un modèle régional d'indicateurs de performance élaboré lors de la mise en œuvre du premier plan stratégique régional (2009-2013). Ce modèle et les initiatives nationales pourraient être exploités pour élaborer un modèle holistique actualisé d'indicateurs de performance au profit des administrations de la Région.
78. Il a été relevé la nécessité de poursuivre les travaux d'élaboration d'un modèle régional d'indicateurs de performance pour satisfaire aux besoins pressants des administrations en la matière, notamment à travers un groupe de travail virtuel et l'organisation d'un atelier régional.

SESSION 3: Mise en œuvre de l'AFE de l'OMC et de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) par les administrations des douanes de la Région OMD AOC : défis, opportunités et perspectives.

IV-12. La situation actuelle dans la mise en œuvre de l'AFE au sein de la Région AOC :

79. Monsieur Patrick YAMEOGO des Douanes du Burkina Faso, en sa qualité de Conseiller du Programme Mercator (CPM) de l'OMD a fait une présentation très détaillée sur la mise en œuvre de l'AFE dans la Région Afrique Occidentale et Centrale. Après avoir défini le rôle et les initiatives de l'OMD relatives à la mise œuvre de l'AFE, le présentateur s'est appesanti sur le Programme Mercator, la situation de notification et de ratification de l'AFE dans la Région, les étapes de mise en œuvre de l'AFE et les défis et opportunités.
80. Il est ressorti de la présentation que le Programme Mercator de l'OMD a pour objectifs-clés l'assistance technique aux Membres et le renforcement des capacités sur mesure, la mise en œuvre harmonieuse de l'AFE sur la base des instruments et outils de l'OMD et la coordination effective de toutes les parties prenantes (OMD, Donateurs, OI et membres OMD, ...).
81. Dans ce cadre, le Groupe de travail de l'OMD sur la Facilitation des échanges (GTAFE) est la plateforme permettant aux Membres de partager leur expérience en matière de

mise en œuvre de l'AFE, de coordonner les activités avec les donateurs, de dialoguer avec les autres organes et organisations internationales, ainsi que secteur privé. Par ailleurs, l'expert a cité plus d'une quinzaine d'instruments et outils de l'OMD qui peuvent servir à ses Membres dans la mise en œuvre de l'AFE.

82. Le présentateur a relevé que depuis l'entrée en vigueur de l'AFE le 22 février 2017, la quasi-totalité pays de la région AOC, à l'instar des autres régions de l'OMD, se sont engagés à sa mise en œuvre, laquelle mise en œuvre passant nécessairement par les processus de ratification et de notification. La situation des ratifications indique seize (16) pays de la Région AOC ont rempli cette obligation, tandis que 7 pays n'ont pas encore procédé à la ratification de l'accord. Par ailleurs, seuls huit (08) pays de Région ont notifié à 100% leurs catégories de mesures. Le reste des pays ont des taux d'attentes de notifications des mesures qui varient entre 55 et 100 %.
83. Dans le cadre des défis à relever, le présentateur a cité la volonté politique, l'instabilité du management, la coordination des parties prenantes, l'implication du secteur privé, les problèmes d'infrastructures et la mobilisation des ressources financières. Pourtant, d'importantes opportunités sont à saisir, notamment : l'engagement des pays développés et certaines organisations internationales (BM, FMI, CNUCED, OCDE, OMD...) à soutenir les Membres dans la mise en œuvre l'AFE; l'engagement de l'UA et des CER à accompagner les Membres à travers des stratégies sous régionales; l'expertise développé par l'OMD en vue d'une mise en œuvre efficace et harmonisée de l'AFE (vivier d'experts, outils et instruments).
84. Une séance de question et réponse a suivi cette présentation.

IV-13. La Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) : situation actuelle et perspectives

85. Le Représentant de la Commission de l'Union Africaine, Monsieur DHUNRAJ KASSEE, a effectué une présentation sur la stratégie et les initiatives engagées par l'Union Africaine sur la facilitation des échanges. Ladite stratégie, a été communiquée à l'ensemble des ministères du Commerce et de l'Industrie pour commentaires et contributions.
86. Le document de stratégie a été présenté aux CER lors de la 7ème réunion du sous-comité de la coopération douanière UA-CER, en avril 2018, au Maroc.
87. Un atelier de validation a été organisé en avril 2018 à Madagascar, auquel des États membres sélectionnés et le secteur privé ont également été invités.
88. La stratégie a été examinée au Sous Comité des DG à Moroni, Comores en Septembre 2018 et sera présenté aux Comités Techniques Spécialisés (Commerce) pour la mise en œuvre.
89. Quelques initiatives spécifiques ont résidé dans la tenue des rencontres, notamment de la Réunion du Groupe de travail technique l'Interconnexion et les Systèmes Informatiques douaniers à Dakar au Sénégal du 19 au 21 juin 2018, un atelier UA-BRRC-ESA sur la cartographie des risques de corruption (Port Louis, Maurice du 22 au

25 mai 2018, un atelier UA-BRRC-AOC, de sensibilisation sur la mise en œuvre de l'AFE (Abidjan, Côte d'Ivoire du 29 juillet au 1^{er} août 2018, le 4^e Forum de l'UA sur la Facilitation des Echanges (Caire, Egypte du 15 au 17 août 2018), un atelier sur le transit (Dar es Salaam, Tanzanie en août 2018).

90. Le présentateur a ensuite fait l'état des lieux sur la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), qui comporte deux phases de négociations. Le cadre légal et institutionnel a été mis en place et des négociations sont en cours sur les listes de concessions tarifaires et les règles d'origine.

91. Pour conclure l'Union Africaine a appelé à une plus grande implication des Points de contact en leur réitérant la nécessité de prendre connaissance des différentes recommandations des DG et des différents rapports relatifs à la douane, de veiller à ce que la stratégie de l'UA sur la facilitation des échanges soit intégrée et mis en œuvre au niveau national, de prendre connaissance des textes juridiques de la ZLECAF de commencer à discuter des implications de la mise en œuvre des dispositions relatives aux douanes de la ZLECAF.

IV-14. Table ronde :

Quelle contribution et qu'elle forme de collaboration avec les différentes parties prenantes pour soutenir la modernisation des administrations des douanes de la région AOC ?

92. Sous la modération de Monsieur SANGHO ABDEL KADER, Conseiller du Programme Mercator, une table ronde de discussion a démarré sous la problématique « Quelle sont les formes de collaboration existantes et quelle sont de nouvelles pistes à assurer ».

93. Interpellée sur le sujet l'Union Africaine, a relevé qu'elle collabore avec les différentes parties prenantes notamment le secteur privé qu'elle convie toujours aux réunions même statutaires, ainsi que avec les BRRC de toutes les régions avec lesquels il existe des partages d'expérience. En plus, l'Union Africaine dispose d'une panoplie de programme de renforcement des capacités dont bénéficient les CER.

94. Le Secrétariat de l'OMD, tout en relevant la nécessité de comprendre l'environnement, a proposé une démarche aux Administrations douanières de la Région OMD-AOC qui s'inscrit en trois étapes, à savoir l'analyse des parties prenantes, la désignation d'une structure en charge de la collecte et de traitement de l'information et la désignation des points de contact pour construire les relations avec chaque partie prenante.

95. La Vice-Présidence, intervenant sur le sujet, a relevé en premier lieu la faiblesse de la collaboration entre la Vice-Présidence et les CER. Dans ce sens le plan d'action de la Vice-Présidence intégrera les actions en vue de relever la collaboration entre les parties prenantes. Une perspective reste également dans le souhait de voir le BRRC établir des protocoles d'accord avec les CER dans le but d'identifier les domaines de coopération.

96. Le Directeur du BRRC interrogé sur les mécanismes qu'il mettra en œuvre pour mobiliser les recettes devant servir au financement des projets, a présenté sa stratégie qui repose d'abord sur l'action de collaboration et de consultation avec le Secrétariat de

l'OMD, pour décrocher d'avantage d'activités de renforcement de capacité et l'intensification de la collaboration avec les Etats de la Région.

97. Il a ajouté que le plan d'action annuel du BRRC en attente de validation par la Vice-Présidence, intègre l'élaboration des projets à caractère régional qui seront présentés aux bailleurs de fonds pour financement. Dans ce sens, l'Union Africaine est fortement sollicitée ainsi que les CER et les Administrations douanières.
98. Une recommandation a été faite aux administrations douanières et aux structures régionales d'identifier les parties prenantes et de créer les relations fonctionnelles avec celles-ci.

IV-15 PROGRAMME REGIONAL DE COACHING

99. Dans le cadre du programme régional de coaching, la Gambie a partagé son expérience sur l'application développée par son administration sur la gestion des Ressources humaines, laquelle application intègre un tableau de bord qui donne le résumé de toutes les informations relatives au personnel.
100. Les expériences nationales suivantes ont été mises sur le marché régional de renforcement des capacités :
 - ✓ Le système de GRH axée sur la compétence de la Gambie ;
 - ✓ Le système de GRH axée sur la compétence du Libéria ;
 - ✓ Le DECISIONNEL de la Côte d'Ivoire ;
 - ✓ Le Cadre de gestion de projet de la Gambie ;
 - ✓ Le Cadre de gestion de projet du Burkina Faso ;
 - ✓ Le Cadre de Suivi-évaluation du Plan stratégique du Sénégal ;
 - ✓ Le Stratégic Dashbord de la Gambie.
101. Un délai d'un moi a été accordé aux Points de contact pour qu'ils manifestent les intérêts de leurs administrations, après consultation de leurs hiérarchies, relativement aux différentes expériences inscrites au marché régional de renforcement des capacités.

V. CEREMONIE DE CLOTURE

102. Trois interventions ont marqué la clôture de la 9ème réunion des Point de contact pour le renforcement des capacités pour la Région OMD-AOC: le mot de remerciement des participants, le mot de remerciement du Directeur de Cabinet du Bureau de la Vice-Présidence de la Région OMD-AOC et le mot de clôture du Représentant du Directeur Général des Douanes du Cameroun, empêché.
103. Dans son mot de remerciement, la représentante des participants Madame NANA BIRAGO, des douanes ghanéennes a remercié le Cameroun pour l'accueil et les dispositions prises pour assurer le séjour des participants et a également remercié les participants pour la qualité des échanges. Elle a exhorté chaque participant à mettre en œuvre les recommandations au sein de son Administration.
104. Ensuite, Directeur de Cabinet du Bureau de la Vice-Présidence de la Région OMD-AOC, a remercié les autorités camerounaises pour avoir accepté d'abriter et d'assurer la logistique des présentes assises. Il a également remercié spécialement le Directeur Général pour toutes les commodités prises pour rendre le séjour des participants

agréables. Il a félicité le Secrétariat de l'OMD pour la pertinence de ses interventions. Il a pris l'assurance de porter les recommandations au Vice-Président de la Région OMD-AOC Il a enfin remercié l'Union Africaine pour la participation constante aux événements de la Région.

105. Enfin, le représentant du Directeur Général des Douanes du Cameroun, au nom du Directeur Général a exprimé ses remerciements à la Vice-Présidence de la Région, au Secrétariat de l'OMD et au BRRC pour la qualité de la modération des travaux. Il a également félicité les Points focaux pour leurs contributions pendant les travaux. Il a par ailleurs adressé les encouragements du Ministre des Finances au Comité d'organisation ainsi qu'aux représentants des médias pour la visibilité donnée aux travaux. Il a pris l'engagement de mener des actions auprès de la CEMAC pour une plus grande implication de cette structure dans les activités de la Région. Tout en souhaitant un bon retour à chacun des participants, il a déclaré clos les travaux de la 9ème réunion des Points de contact pour le Renforcement des Capacités des Administrations de la Région OMD-AOC.

Fait à Yaoundé, le 02 Novembre 2018

Les participants