



**Bureau Régional de Renforcement des Capacités (BRRC-AOC)**

**Abidjan**

**PROJET DE MODERNISATION DE LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES DES ADMINISTRATIONS DES  
DOUANES DE LA REGION AFRIQUE OCCIDENTALE ET  
CENTRALE**

## Table des matières

1. CONTEXTE .....	4
2. CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS.....	5
2.1. Contraintes .....	5
2.2. Opportunités .....	5
3. AVANTAGES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES ADMINISTRATIONS DES DOUANES DE LA RÉGION AOC.....	5
3.1. Avantages pour l'Etat et la douane .....	5
3.2. Avantages pour la région AOC.....	6
3.3. Avantages pour les opérateurs économiques .....	6
4. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS.....	6
4.1. Objectif global .....	6
4.2. Objectifs spécifiques .....	6
4.3. Résultats attendus .....	6
4.3.1. Toutes les administrations des douanes de la région ont une gestion des ressources humaines basée sur l'approche compétence .....	6
4.3.2 Les administrations des douanes de la région disposent d'agents compétents et professionnels.....	7
stratégie et de programmes régionaux de formation basée sur les compétences. ....	7
5. RISQUES ET HYPOTHÈSES .....	7
5.1. Hypothèses.....	7
5.2 Risques.....	7
6. CALENDRIER DE RÉALISATION .....	8
6.1. Calendrier des activités.....	8
7. STRUCTURE DE GESTION ET RAPPORT .....	8
7.1. Structures de gestion .....	8
7.2. Rapports.....	9
8. ANNEXE 1 : Cadre logique et de mesure de performance.....	9
9. Annexe 2 : BUDGET .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b> 3

## Abréviations

<b>OMD</b>	Organisation Mondiale des Douanes
<b>BRRC</b>	Bureau Régional du Renforcement des Capacités
<b>AOC</b>	Afrique Occidentale et Centrale
<b>CEDEAO</b>	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CKR</b>	Convention de Kyoto Révisée
<b>CRF</b>	Centre Régional de Formation
<b>AFE</b>	Accord sur la Facilitation des échanges
<b>ZLECAf</b>	Zone de Libre Echange Continentale Africaine
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>MADAO</b>	Programme de Modernisation des Administrations des douanes de l'Afrique de l'ouest
<b>PSR</b>	Plan Stratégique Régional
<b>GPEEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences

## 1. CONTEXTE

L'économie mondiale connaît une augmentation du volume des échanges commerciaux. Il est également marqué par de nouvelles exigences dans le domaine commercial notamment en matière de Facilitation des Echanges, ainsi que par des défis majeurs en matière de sécurité et de criminalité transfrontalière. A côté de ces mutations apparaissent les exigences des gouvernements en matière de mobilisation des recettes douanières.

La prolifération des accords commerciaux préférentiels et la mise en œuvre des normes en matière de commerce international (l'Accord sur la Facilitation des échanges, la Convention de Kyoto Révisée, la Zone de Libre Echange Continentale Africaine) viennent complexifier davantage l'environnement opérationnel des administrations des douanes.

Face à ces impératifs, le capital humain devient l'un des atouts les plus précieux pour s'adapter à un environnement en perpétuel changement. Toute chose qui exige des administrations des douanes plus de réactivité et de professionnalisme.

Ainsi, l'OMD a pris des initiatives en matière de gestion des ressources humaines dont la quintessence est contenue dans le Cadre des principes et pratiques sur le professionnalisme en douane et le Guide pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basé sur des compétences.

L'objectif visé est de doter les Membres d'un canevas leur permettant de concevoir des stratégies et des programmes complets de développement du personnel et de rassembler des méthodes sur les principes clés : gestion des effectifs, recrutement, développement et apprentissage, plans de carrière, gestion de la mobilité et des performances.

En ce qui concerne la Région Afrique Occidentale et Centrale, plusieurs études de diagnostic ont révélé que la gestion des ressources humaines est le principal point faible des vingt-trois (23)<sup>1</sup> Administrations des Douanes que compte la région.

Ce constat a conduit la région AOC à adopter la gestion des ressources humaines comme l'un des axes prioritaires dans son plan stratégique depuis 2009.

Par ailleurs, l'OMD a initié le programme MADAO en 2012 dont l'un des volets consistait à appuyer les administrations des douanes dans la modernisation de leur gestion des ressources humaines. Ce programme a permis à certaines administrations d'élaborer et de mettre en œuvre les outils de l'approche compétence en matière de gestion des ressources humaines. Elle a également permis de constituer un vivier d'experts régionaux en la matière.

Malgré les effets positifs de MADAO, les résultats de l'exercice d'autoévaluation 2018 du Plan Stratégique Régional 2018-2022 ont révélé que des faiblesses persistent au sein des administrations douanières de la région AOC:

- La formation continue quasi inexistante ou inadaptée au processus de modernisation ;
- La Gestion des Ressources Humaines peu informatisée ;
- Les plans de carrières inadaptés ;
- La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences très peu utilisée.

---

<sup>1</sup> Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cap-Vert, République centrafricaine, Tchad, Congo, Côte d'Ivoire, République démocratique du Congo, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Liberia, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Sao Tomé et Princes et Togo.

Le présent projet a pour objet de pérenniser les acquis du projet MADAO afin de pallier ces insuffisances constatées et permettre aux administrations des douanes de la région de mettre en place des pratiques d'une gestion des ressources humaines basées sur la compétence.

## **2. CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS**

### **2.1. Contraintes**

La mise en œuvre du projet de modernisation de la gestion des ressources humaines des administrations des douanes de la région AOC nécessite des ressources financières que les administrations douanières des Etats membres ne sont pas toujours en mesure de mobiliser.

D'autres contraintes majeures dans la réalisation dudit programme sont :

- L'autonomie limitée des administrations des douanes dans la gestion des ressources humaines ;
- La méconnaissance des outils de la GRH basés sur la compétence ;
- Le faible, voire l'absence de volonté politique pour accompagner les réformes.

### **2.2. Opportunités**

- L'existence d'instruments en matière de gestion des ressources humaines conçu et mis en ligne par l'OMD;
- Les acquis du Programme de Modernisation des Administrations Douanières de l'Afrique de l'Ouest (MADAO) notamment le développement d'un vivier d'experts en matière de GRH ;
- Le Plan Stratégique Régional qui consacre un axe sur la gestion des ressources humaines ;
- La volonté affichée des administrations des douanes à moderniser leur gestion des ressources humaines;
- L'expérience de certaines administrations douanières de la région qui ont développé les outils de la GRH basée sur la compétence.

## **3. AVANTAGES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES ADMINISTRATIONS DES DOUANES DE LA RÉGION AOC**

La mise en œuvre du projet de modernisation de la gestion des ressources humaines des administrations des douanes de la région AOC va permettre aux administrations des douanes d'apporter des réponses novatrices aux défis émergents en matière de commerce, de facilitation et de sécurité en mettant l'accent sur les compétences individuelles et organisationnelles.

Elle permettra également de faciliter la réorganisation des rôles et des responsabilités du personnel, et de s'assurer que les agents sont soigneusement sélectionnés, déployés et formés pour répondre aux besoins stratégiques de l'organisation.

### **3.1. Avantages pour l'Etat et la douane**

- Réduction des coûts liés au personnel et meilleure allocation des ressources ;
- Centralisation des fonctions et compétences-clés ;
- Contrôles douaniers plus efficaces ;
- Augmentation des recettes.

### 3.2. Avantages pour la région AOC

- Accroissement du vivier des experts en matière de GRH ;
- Meilleur rendement des administrations douanières de la région ;
- Disponibilité des bonnes pratiques en matière de GRH.

### 3.3. Avantages pour les opérateurs économiques

- Meilleure qualité de services rendus par la douane ;
- Amélioration du climat des affaires ;
- Célérité dans le processus de dédouanement.

## 4. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

### 4.1. Objectif global

L'objectif global de ce projet est de contribuer à la performance des administrations des douanes de la région AOC à travers l'instauration d'une gestion efficace et efficiente des ressources humaines.

### 4.2. Objectifs spécifiques

- Renforcer les capacités des administrations des douanes de la région dans la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines basée sur les compétences ;
- Renforcer les capacités des administrations des douanes en matière de développement des compétences de leurs agents.

### 4.3. Résultats attendus

#### 4.3.1. Toutes les administrations des douanes de la région ont une gestion des ressources humaines basée sur l'approche compétence

Les activités suivantes seront réalisées pour l'atteinte de ce résultat :

Codes	Activités
A1.1	Développement d'un argumentaire solide à l'intention des décideurs politiques et conduite d'actions intensives de sensibilisation en faveur de l'approche GRH basée sur la compétence.
A1.2	Organisation de missions d'assistances techniques de cinq (5) jours au sein de dix-huit (18) administrations des douanes en matière d'élaboration de politiques, de stratégies et d'outils de gestion des ressources humaines basée sur l'approche compétence.
A1.3	Organisation d'un atelier national de deux (2) jour au sein de dix-huit (18) administrations des douanes portant sur la validation des outils GPEEC élaborés.
A1.4	Edition des outils de la GRH basée sur l'approche compétence.

#### 4.3.2 Les administrations des douanes de la région disposent d'agents compétents et professionnels.

Ce résultat se réalisera à travers les activités suivantes :

Codes	Activités
A2.1	Organisation d'un atelier régional de renforcement des capacités de cinq jours (5) au profit des 23 administrations des douanes portant sur la professionnalisation en douane et le développement de stratégie et de programmes régionaux de formation basée sur les compétences.
A2.2	Organisation d'un atelier d'accréditation des experts en GRH.

## 5. RISQUES ET HYPOTHÈSES

### 5.1. Hypothèses

Il est supposé, dans l'élaboration de ce projet, que tous les pays membres de la région AOC aient une vision partagée de la gestion des ressources humaines basée sur les compétences.

### 5.2 Risques

Risque	Probabilité	Impact	Observations
Manque de volonté politique et d'engagement des Etats membres dans la mise en œuvre de la Gestion des Ressources Humaines basées sur la compétence.	Forte	Déterminant	Développer au préalable un argumentaire solide à l'intention des décideurs politiques et mener des actions intensives de sensibilisation.
Manque de ressources pour le financement du projet.	Forte	Déterminant	« Vendre » le projet aux partenaires au développement.
Faibles capacités des administrations des douanes à mettre en œuvre le projet de modernisation de la gestion des ressources humaines	Moyenne	Déterminant	Organiser des activités de formation et de renforcement des capacités et initier des réformes institutionnelles.

## 6. CALENDRIER DE RÉALISATION

### 6.1. Calendrier des activités

		Année n <sup>2</sup>				Année n+1				Année n+2			
<b>Résultat 1: Toutes les administrations des douanes de la région ont une gestion des ressources humaines basée sur l'approche compétence</b>													
		T1 <sub>3</sub>	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	A 1.1												
	A 1.2												
	A 1.3												
	A 1.4												
<b>Résultat 2: Les administrations des douanes de la région disposent d'agents compétents et professionnels.</b>													
	A 2.1												
	A 2.2												

## 7. STRUCTURE DE GESTION ET RAPPORT

### 7.1. Structures de gestion

La gestion du projet sera assurée par un comité de pilotage et une équipe de projet.

Le Comité de pilotage est chargé du suivi de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet.

a. Le Comité de pilotage sera composé de :

- un représentant de la Vice-présidence régional (Président) ;
- un représentant du Secrétariat de l'OMD ;
- un représentant du partenaire au développement ;
- deux représentants des administrations des douanes de l'Afrique Occidentale et Centrale ;
- un représentant du BRRC-AOC ;
- un représentant du CRF Abuja.

L'équipe de projet est la structure technique en charge de la réalisation des activités définies dans le cadre du projet, conformément au chronogramme établi.

<sup>2</sup> Première année de démarrage du projet

<sup>3</sup> T = Trimestre ; T1 = premier trimestre de l'année ; T2 = deuxième trimestre de l'année ; T3 = troisième trimestre de l'année ; T4 = quatrième trimestre de l'année.

**b.** L'équipe de projet sera composé de :

- un directeur de projet ;
- un représentant du BRRC-AOC ;
- Un gestionnaire financier ;
- Un expert.

## **7.2. Rapports**

Le comité de pilotage fera un rapport semestriel au comité des experts de la région AOC et un rapport annuel à la Conférence des Directeurs Généraux des Douanes.

L'équipe de projet dressera un rapport mensuel au comité de pilotage.

## **8. ANNEXE 1 : Cadre logique et de mesure de performance**

Logique	Indicateurs	Sources de vérification	Situation actuelle	Cible	Risques et hypothèses
<p><b>Objectif global :</b> Contribuer à la performance des administrations des douanes de la région AOC à travers l'instauration d'une gestion efficace et efficiente des ressources humaines.</p>	<p>Le nombre d'administration de la région qui appliquent l'approche GRH basée sur la compétence.</p>	<p>Le rapport de l'équipe de projet</p>	<p>5 administrations ont élaboré les outils de la GRH basés sur la compétence et dont la mise en œuvre est en cours.</p>	<p>23</p>	<p>Volonté des administrations des douanes.</p>
<p><b>Objectifs spécifiques 1 :</b> Renforcer les capacités des administrations des douanes de la région dans la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines basée sur les compétences.</p>	<p>Nombre d'administration des douanes de la région qui ont élaboré les outils de la GRH basés sur la compétence.  Nombre d'assistances techniques au profit des administrations.</p>	<p>Le rapport de l'équipe de projet</p>	<p>5</p>	<p>23</p>	<p>Disponibilité des participants et des experts</p>
<p><b>Objectifs spécifiques 2 :</b> Renforcer les capacités des administrations des douanes en matière de développement des compétences de leurs agents.</p>	<p>Nombre d'administrations des douanes de la région disposant de stratégies et de programmes de formation basés sur l'approche compétence.</p>	<p>Enquête du BRRC auprès des administrations. Document de stratégie de formation et programme de formation basés sur l'approche compétence.</p>	<p>N/A</p>	<p>23</p>	<p>La mainmise de la fonction publique sur la formation initiale.</p>
<p><b>Activités</b></p>					

Logique	Indicateurs	Sources de vérification	Situation actuelle	Cible	Risques et hypothèses
<b>Résultat 1: Toutes les administrations des douanes de la région ont une gestion des ressources humaines basée sur l'approche compétence.</b>					
<b>Activité 1.1</b> Développement d'un argumentaire solide à l'intention des décideurs politiques et conduite d'actions intensives de sensibilisation en faveur de l'approche GRH basée sur la compétence.	Nombre d'administration des douanes de la région qui ont élaboré l'argumentaire et qui ont procédé à des actions de communications.	Enquête du BRRC auprès des administrations.  Le document qui matérialise l'argumentaire.	N/A	23	Volonté des administrations des douanes.
<b>Activité 1.2</b> Organisation de missions d'assistances techniques de cinq (5) jours au sein de dix-huit (18) administrations des douanes en matière d'élaboration de politiques, de stratégies et d'outils de gestion des ressources humaines basée sur l'approche compétence.	Le nombre de d'assistance technique réalisé.  Le nombre de participants ayant pris part.	Rapports des différentes missions	5 administrations de la région ont bénéficié des missions d'assistances techniques.	23	Disponibilité des participants et des experts.
<b>Activité 1.3</b> Organisation d'un atelier national d'un (1) jour au sein de dix-huit (18) administrations des douanes portant sur la validation des outils GPEEC élaborés.	Le nombre de d'atelier organisé. Le nombre d'administrations ayant validées les des outils GPEEC.	Rapport de fin d'atelier.	5	23	La disponibilité des administrations.
<b>Activité 1.4</b> Edition des outils de la GRH basée sur l'approche compétence.	Le nombre de documents édités	Les documents édités.	5	23	La disponibilité des administrations
<b>Résultat 2: Les administrations des douanes de la région disposent d'agents compétents et professionnels.</b>					

Logique	Indicateurs	Sources de vérification	Situation actuelle	Cible	Risques et hypothèses
<p><b>Activité 2.1</b> Organisation d'un atelier régional de renforcement des capacités de cinq jours (5) au profit des 23 administrations des douanes portant sur la professionnalisation en douane et le développement de stratégie et de programmes régionaux de formation basée sur les compétences.</p>	Le nombre de participants.	Le rapport de fin d'atelier	Aucune	23	La volonté et l'engagement des Administrations
<p><b>Activité 2.2</b> Organisation d'un atelier d'accréditation des experts en GRH.</p>	Nombre d'agents pré-accrédités	Le rapport de l'atelier	Aucune	15	<p>La volonté et l'engagement des administrations</p> <p>La disponibilité des agents à participer à l'atelier d'accréditation</p>

ACTIVITES	LIBELLES	COUTS
<b>Activité 1.2</b>	Missions d'assistances techniques de cinq (5) jours au sein de dix-huit (18) administrations des douanes en matière d'élaboration de politiques, de stratégies et d'outils de gestion des ressources humaines basée sur l'approche compétence.	<b>178 200</b>
<b>Activité 1.3</b>	Atelier national d'un (2) jour au sein de dix-huit (18) administrations des douanes portant sur la validation des outils GPEEC élaborés.	<b>257 400</b>
<b>Activité 1.4</b>	Edition des outils de la GRH basée sur l'approche compétence	<b>180 000</b>
<b>Activité 2.1</b>	Atelier régional de renforcement des capacités de cinq jours (5) au profit des 23 administrations des douanes portant sur la professionnalisation en douane et le développement de stratégie et de programmes régionaux de formation basée sur les compétences.	<b>100 760</b>
<b>Activité 2.2</b>	Organisation d'un atelier d'accréditation des experts en GRH.	<b>50 270</b>
<b>COUT GENERAL</b>		<b>586 630 euros</b>

