



**PROJET POUR LA MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE
FORMATION DES FORMATEURS EN CONTRÔLE A
POSTERIORI ET GESTION DE LA CONFORMITE POUR LES
DOUANES CAMEROUNAISES**

*Nous visons une Douane de classe mondiale au service d'un
Cameroun émergent*

Table des matières

Abréviations

AFE	Accord sur la Facilitation des Echanges
BRRC	Bureau Régional du Renforcement des Capacités
CAMCIS	Cameroon Customs Information System
CAP	Contrôle a posteriori
CEMAC	Communautaire Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CKR	Convention de Kyoto Révisée
CRF	Centre Régional de Formation
OEA	Opérateur Économique Agréé
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD-AOC	Organisation Mondiale des Douanes de l'Afrique Occidentale et Centrale

1. Contexte

Depuis deux décennies, l'Administration des Douanes du Cameroun s'est engagée dans un programme de réforme et de modernisation, qui vise à arrimer l'administration aux normes et bonnes pratiques internationales en matière de facilitation du commerce et de contrôle douanier, afin de mieux servir les opérateurs économiques et être à la hauteur des attentes des pouvoirs publics.

A ce titre elle a mis en œuvre des méthodes et des techniques de contrôle des mouvements transfrontaliers des marchandises basées sur la gestion des risques. Ceci permet l'allègement des contrôles en première ligne au profit du contrôle *a posteriori*. C'est ainsi qu'un système de gestion des risques a été mis en place en 2007, reposant essentiellement sur la sélectivité des contrôles à travers le système de dédouanement SYDONIA++. Une Brigade Nationale des Enquêtes joue le rôle de contrôle *a posteriori*.

Par ailleurs, comme étape préparatoire vers la mise en œuvre d'un programme d'opérateur économique agréé (OEA), la Douane camerounaise a mis en place un système de contrats de performance avec les opérateurs économiques qui font montre d'un bon niveau d'application de la réglementation douanière. Outre divers autres avantages, les opérateurs sous contrats bénéficient des allégements substantiels et progressifs des contrôles douaniers en première ligne.

Avec la mise en œuvre prochaine de l'OEA et d'un nouveau système de dédouanement, CAMCIS, plus robuste et plus SMART, les mesures de facilitation accordées par les Douanes camerounaises en première ligne seront encore plus importantes. La conséquence sera la montée en puissance du contrôle *a posteriori*.

De plus, dans un souci d'une part de contribuer à la politique d'amélioration du climat des affaires mise en place par le Gouvernement, et d'autre part de s'aligner aux prescriptions des normes internationales, notamment celles de la CKR et de l'AFE, l'Administration des Douanes du Cameroun entend opérer un changement de paradigme dans sa philosophie de contrôle *a posteriori*. Actuellement sous-tendu par une philosophie de répression, l'Administration se penchera vers un contrôle *a posteriori* de plus en plus éducateur, le but étant de mener les opérateurs vers des niveaux toujours plus élevés de conformité volontaire à la réglementation douanière.

L'Administration entend donc intensifier ses efforts en matière de facilitation des échanges en mettant en œuvre un système intégré et performant qui rallie le contrôle *a posteriori* et la gestion de la conformité, adossé sur son système de gestion des risques en amélioration continue.

Sans préjudice à la nécessité d'une structure et des procédures efficaces, la mise en place d'un dispositif de contrôle *a posteriori* moderne et performant est conditionné par le développement et la mise à disposition des personnels hautement qualifiés, disposant du savoir, du savoir-faire et du savoir-être nécessaires en matière de contrôle *a posteriori* (CAP) et de gestion de la conformité. En d'autres termes, une formation appropriée est

la pierre angulaire de tout système moderne et efficace de contrôle *a posteriori* et de gestion de la conformité.

Le présent projet, qui est aligné à l'objectif opérationnel 5.3 et à l'action V.5.1 du Plan Stratégique 2018-2022 de la Région OMD-AOC, vise la formation des formateurs en contrôle *a posteriori* et gestion de la conformité pour l'administration des douanes du Cameroun. L'Ecole Inter-États des Douanes de la CEMAC, dont le Cameroun est membre, sera invité à participer au programme.

2. Constraintes et opportunités

2.1. Constraintes

La mise en œuvre du programme de formation des formateurs en contrôle *a posteriori* et gestion de la conformité nécessite des ressources financières dont l'Administration des Douanes du Cameroun ne peut pas satisfaire en interne. D'autres contraintes majeures dans la réalisation dudit programme sont :

- La prédominance du commerce informel et le niveau faible d'application volontaire de la réglementation par les opérateurs, ce qui nécessitera un effort pour assurer la mise à niveau des opérateurs ;
- La présence d'une société d'inspection qui émet des avis sur les questions de valeur en douane et de classement tarifaire, pouvant *in fini* impacter les travaux de contrôle *a posteriori* ;
- Le manque de ressources humaines disposant des compétences et de l'expertise nécessaires pour la formation des formateurs ;
- Le manque du matériel adapté et de qualité pour la formation en matière de contrôle *a posteriori* et de gestion de la conformité.

2.2. Opportunités

- La mise en œuvre de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges ;
- Le Programme Mercator de l'OMD ;
- La disponibilité de l'expertise, des guides et de bonnes pratiques internationale en matière de CAP et de gestion de la conformité ;
- L'existence dans l'organigramme de l'Administration des Douanes du Cameroun d'une Direction dédiée aux travaux de contrôle *a posteriori* ;
- L'existence d'un cadre de collaboration avec l'administration fiscale, notamment sur des questions d'échange de données et de contrôles conjoints auprès des entreprises ;
- La mise en service du Centre d'Instruction Douanière du Cameroun ;
- L'adoption du Document de Stratégie de formation de l'Administration des Douanes du Cameroun.

3. Avantages de la mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du projet va procurer un certain nombre d'avantages, notamment :

- La constitution d'un vivier d'experts expérimentés, pouvant soutenir des réformes similaires auprès d'autres administrations douanières de la Région ;

- Une professionnalisation accrue des fonctionnaires en charge du contrôle *a posteriori* et de la gestion de la conformité ;
- Une autonomie durable de la douane en matière de formation de son personnel ;
- La réduction des coûts liés aux formations de haut niveau ;
- L'amélioration de la conformité des opérateurs à la réglementation douanière ;
- La réduction des coûts et délais de passages des marchandises en première ligne ;
- L'amélioration de la performance de la douane en matière de collecte des recettes.

4. Objectifs et résultats attendus

4.1. Objectif global

Contribuer à la facilitation des échanges et à la compétitivité de l'économie sous régionale par le renforcement du contrôle *a posteriori* et le développement de la gestion de la conformité.

4.2. Objectif spécifique

L'Administration des Douanes du Cameroun et l'Ecole Inter-États des Douanes de la CEMAC ont développé un vivier de Formateurs des Formateurs en contrôle *a posteriori* et gestion de conformité, à vocation sous régionale.

4.3. Résultats

- 1- Vingt (20) fonctionnaires des douanes ont terminé le programme de formation des formateurs en contrôle *a posteriori* et gestion de conformité.
- 2- Des matériels et programmes de formation de haut niveau ont été développés en matière de contrôle *a posteriori* et gestion de la conformité.

5. Risques et hypothèses

5.1. Hypothèses

Il est supposé, dans l'élaboration de ce projet, que l'administration des douanes du Cameroun mettra en place une politique conséquente de conduite de changement pour accompagner la mutation d'approche en matière de contrôle *a posteriori* et de gestion de la conformité. Une autre hypothèse sous-jacente est que les principaux bailleurs de fonds soutiennent ladite approche.

5.2. Risques

Risque	Probabilité	Impact	Observations
La désignation des fonctionnaires n'ayant pas le profil requis pour	Moyenne	Déterminant	Définir au préalable le profil du participant et le faire respecter lors

participer au programme			de la désignation des participants
Participation non régulière des participants désignés	Moyenne	Déterminant	S'assurer dès le début de la disponibilité du participant et obtenir son engagement à participer à toutes les activités du programme
Manque de soutien technique et financier	Moyenne	Déterminant	Continuer à vendre le projet aux bailleurs de fonds et l'adapter à leurs exigences
Non utilisation des futurs formateurs des formateurs pour les activités de formation	Moyenne	Déterminant	Sensibiliser les responsables de l'administration de douanes et des structures régionales

6. Activités du projet et calendrier

6.1. Activités du projet

Résultat 1: Vingt (20) fonctionnaires des douanes ont terminé le programme de formation des formateurs en contrôle a posteriori et gestion de conformité.

Le Cameroun et la Sous-région CEMAC ne disposent pas de formateurs formés en contrôle à posteriori et gestion de la conformité. Pourtant les besoins de formation en la matière sont énormes. Au Cameroun par exemple l'organigramme de la Direction Générale des Douanes prévoit environ deux cents (200) vérificateurs pour exercer diverses formes de contrôle a posteriori aux niveaux central et régional. La plupart de ces fonctionnaires n'ont pas reçu de formation appropriée en contrôle a posteriori.

Il est donc nécessaire de constituer une masse critique de formateurs des formateurs compétents et capables de satisfaire aux besoins croissants du Cameroun et des pays de la sous-région en matière de contrôle a posteriori et de gestion de la conformité.

Les activités clefs pour atteindre ce résultat consisteront à :

1	Organiser un 1 ^{er} Atelier dédié à l'analyse des besoins, à l'appréciation du niveau des connaissances des participants désignés, à l'introduction des participants aux normes et bonnes pratiques internationales en matière de contrôle a posteriori et de gestion de la conformité
---	---

2	Organiser un 2 ^e Atelier dédié aux modules introductifs de techniques de formation et de développement des compétences, à la formation technique sur le contrôle a posteriori et la gestion de la conformité, à la pratique de la formation et au développement du matériel et programme de formation
3	Organiser un 3 ^e Atelier dédié aux modules approfondis de techniques de formation et de développement des compétences, à la formation technique approfondie sur le contrôle a posteriori et la gestion de la conformité, à la pratique de la formation et au développement du matériel et programmes de formation

Résultat 2 : Des matériels et programmes de formation de haut niveau ont été développés en matière de contrôle a posteriori et de gestion de la conformité.

Ce projet vise l'appropriation durable par le Cameroun et la sous-région de la formation de leurs fonctionnaires en matière de contrôle a posteriori et gestion de la conformité. L'atteinte de cet objectif passe nécessairement par la mise à disposition de matériels et programmes de formation adaptés et un premier essai de ces derniers au cours d'une activité réelle de formation.

Dans cette optique, il sera question de :

1	Organiser un Atelier de finalisation et de validation du matériel et du programme de formation élaborés dans le cadre du Résultat 1
2	Organiser un atelier de formation réel en utilisant les matériels et programme de formation, animé par les formateurs des formateurs.

6.2. Calendrier des activités

		Année n	Année n+1
Résultat 1: Vingt (20) fonctionnaires des douanes ont terminé le programme de formation des formateurs en contrôle a posteriori et gestion de conformité.			
	A 1.1		
	A 1.2		
	A 1.3		
	A 1.4		
Résultat 2: Des matériels et programme de formation de haut niveau ont été développés en matière de contrôle a posteriori et gestion de la conformité.			
	A 2.1		
	A 2.2		

7. Structure de gestion et rapports

7.1. Structure de gestion

La gestion du projet sera assurée à deux niveaux : Le Comité de Pilotage et l'Équipe de gestion du projet.

- 1- Le **Comité de Pilotage** sera chargé du suivi de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet. Il sera composé ainsi qu'il suit :
 - Le Président (Cameroun) ;
 - Un représentant du partenaire au développement ;
 - Un représentant de l'Administration des Douanes du Cameroun ;
 - Un représentant pour chacun des autres pays CEMAC participants
 - Un représentant de l'Ecole Inter-États des Douanes de la CEMAC ;
 - Un représentant du BRRC ;
 - Un représentant des CRF ;
 - Un représentant du Secrétariat de l'OMD ;
 - Le Directeur du Projet ;
 - Le Gestionnaire du Projet ;
 - Le Gestionnaire Financier.
- 2- L'Équipe de Projet sera responsable de réalisations des activités définies dans le cadre du projet, conformément au chronogramme établi. Elle sera composée ainsi qu'il suit :
 - Le Directeur de Projet ;
 - Le Gestionnaire de Projet ;
 - Le Gestionnaire Financier ;
 - Deux Experts ;
 - Un représentant du BRRC.

7.2. Rapports

L'Équipe de Projet dressera un rapport mensuel d'activités au Comité de Pilotage.

Le Comité de Pilotage fera un rapport semestriel au Comité des Experts de la Conférence des Directeurs Généraux de la Région OMD-AOC. Elle fera également un rapport annuel à la Conférence des Directeurs Généraux de la Région OMD-AOC.

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

Logique	Indicateurs	Sources de vérification	Situation actuelle	Cible	Risques et hypothèses
Objectif global: Contribuer à la facilitation des échanges et à la compétitivité de l'économie sous régionale par le renforcement du contrôle a posteriori et le développement de la gestion de la conformité.	% du contrôle en première ligne	Le système de dédouanement	X%	X% d'ici 2025 ?	L'utilisation optimale des formateurs des formateurs pour dispenser les activités de formation La mise en place d'une infrastructure performante de contrôle a posteriori et de de gestion de la conformité
Objectif spécifique : L'Administration des Douanes du Cameroun et l'Ecole inter- Etats des Douanes ont développé un vivier de Formateurs des Formateurs en contrôle a posteriori et gestion de conformité, à vocation sous régionale.	Nombre de formateurs de formateurs en contrôle a posteriori et gestion de la conformité	Le rapport de clôture du projet	0	20	Le leadership fort et l'appropriation du projet par l'administration des douanes et les structures participantes
Activités					
Résultat 1 : Vingt (20) fonctionnaires des douanes ont terminé le programme de formation des formateurs en contrôle a posteriori et gestion de conformité.					
Activité 1.1 Organiser un 1 ^{er} Atelier dédié à l'analyse des besoins, à l'appréciation du niveau des connaissances des participants désignés, à l'introduction des participants aux normes et bonnes pratiques internationales en matière de contrôle a posteriori et de gestion de la conformité	Taux d'exécution du programme de l'atelier Nombre de participants qui ont effectivement pris part à l'atelier	Le rapport de l'atelier Le rapport de l'atelier	0% 0	100% 20	Engagement des participants et leurs administrations/ structures
Activité 1.2 Organiser un 2 ^e Atelier dédié aux modules introductifs de techniques de formation et de développement des compétences, à la formation technique sur le contrôle a posteriori et la gestion de la conformité, à la pratique de la	Taux d'exécution du programme de l'atelier Nombre de participants qui ont effectivement	Le rapport de l'atelier Le rapport de l'atelier	0% 0	100% 20	Engagement des participants et leurs administrations/ structures

Logique	Indicateurs	Sources de vérification	Situation actuelle	Cible	Risques et hypothèses
formation et au développement du matériel et programme de formation	pris part à l'atelier				
Activité 1.3 Organiser un 3 ^e Atelier dédié aux modules approfondis de techniques de formation et de développement des compétences, à la formation technique approfondie sur le contrôle a posteriori et la gestion de la conformité, à la pratique de la formation et au développement du matériel et programmes de formation	Taux d'exécution du programme de l'atelier Nombre de participants qui ont effectivement pris part à l'atelier	Le rapport de l'atelier Le rapport de l'atelier	0% 0	100% 20	Engagement des participants et leurs administrations/structures
Résultat 2: Des matériels et programmes de formation de haut niveau ont été développés en matière de contrôle a posteriori et de gestion de la conformité.					
Activité 2.1 Organiser un Atelier de finalisation et de validation des matériels et programmes de formation élaborés dans le cadre du Résultat 1	Nombre de matériels et programme de formation validés	Le rapport de l'atelier de validation	0	Un jeu complet des matériels et programmes de formation de haut niveau	Engagement des participants et leurs administrations/structures
Activité 2.2 Organiser un atelier de formation réel en utilisant les matériels et programmes de formation, animé par les formateurs des formateurs.	Le nombre d'agents des douanes formés au cours de cette activité inaugurale de formation.	Le rapport de l'atelier de formation	0	15	Engagement des participants et leurs administrations/structures

9. Annexe II. Budget

A déterminer