

14^{ème} REUNION DES GESTIONNAIRES DE LA FORMATION ET DES RESSOURCES HUMAINES DE LA REGION AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE (AOC) DE L'ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES (OMD)

Côte d'Ivoire, Abidjan-Angré, hôtel Vaisseau du 16 au 18 septembre 2026

DRAFT RAPPORT FINAL

1. Du 16 au 18 septembre 2026, s'est tenue à Abidjan en République de Côte d'Ivoire, la 14^{ème} réunion des gestionnaires de la formation et des ressources humaines de la région Afrique occidentale et centrale (AOC) de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) ;
2. Cette réunion a été organisée par le Bureau Régional de Renforcement des Capacités de l'Afrique Occidentale et Centrale (BRRC-AOC) en collaboration avec la Direction Générale des Douanes de Côte d'Ivoire et la Vice- présidence de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) pour la région Afrique Occidentale et Centrale (AOC) ;
3. La réunion a enregistré la participation de **quatorze (14)** administrations douanières sur les **vingt-quatre (24)** que compte la Région, ainsi que de plusieurs partenaires du BRRC-AOC, notamment l'OMD, la CEDEAO, Expertise France et AFRITAC Ouest 2 ;
4. Ci-joint, la liste des participants.
5. Le présent rapport s'articulera autour de trois (04) axes majeurs :
 - la cérémonie d'ouverture,
 - le déroulement des travaux,

- les recommandations ;
- la cérémonie de clôture.

I- LA CEREMONIE D'OUVERTURE

6. La cérémonie d'ouverture placée sous la présidence de Monsieur le Directeur Général des Douanes de Côte d'Ivoire, l'Administrateur Général **DA Pierre Alphonse**, a été marquée par quatre (04) allocutions ;
7. La série des discours a démarré avec l'intervention du Contrôleur Général **PALE Olo Sib**, Conseiller Technique du Directeur Général des Douanes de Côte d'Ivoire et par ailleurs Président du Comité d'Organisation de la 14^{ème} réunion ;
8. Dans son allocution, le Président du Comité d'Organisation a souhaité la bienvenue aux participants et exprimé sa gratitude au Directeur Général des Douanes ainsi qu'à l'ensemble des acteurs ayant contribué à l'organisation de la 14^e Réunion ;
9. Il a salué particulièrement l'implication des différentes commissions et du Bureau régional de renforcement des capacités de l'OMD pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre ;
10. Il a ensuite souligné l'importance de cette rencontre comme cadre de dialogue, de partage d'expériences et d'apprentissage mutuel entre les responsables de la formation et des ressources humaines ;
11. Face aux mutations des métiers douaniers, il a insisté sur la nécessité de renforcer les compétences et les capacités d'adaptation des ressources humaines ;
12. Il a enfin souhaité que les travaux permettent de dégager des enseignements utiles à l'amélioration durable des politiques de formation et de gestion des ressources humaines des administrations douanières de la région. ;
13. Madame **LEMAMI Elsie**, Directrice du Bureau Régional de Renforcement des Capacités de l'Afrique Occidentale et Centrale (BRRC-AOC) a souhaité la bienvenue aux participants et exprimé sa gratitude aux autorités ivoiriennes, particulièrement à la Direction

Générale des Douanes de Côte d'Ivoire, ainsi qu'au Comité d'organisation, pour les dispositions prises en vue de la tenue de la 14^e Réunion des Gestionnaires de la Formation et des Ressources Humaines (GFRH) ;

14. Revenant sur le thème de la rencontre, « ***Développer un capital humain engagé, intègre et vigilant au service d'une douane qui protège la société*** », elle a souligné que la modernisation durable des administrations douanières repose avant tout sur l'investissement dans le capital humain ;
15. Face à l'évolution des missions de la douane, à la transformation numérique, à l'intelligence artificielle et à l'émergence de nouveaux risques, elle a insisté sur la nécessité d'anticiper les compétences de demain et d'adapter les dispositifs de formation ;
16. Seize (16) années après la première réunion des GFRH, elle a invité les participants à dresser le bilan de la coopération régionale et à renforcer cette plateforme afin d'en faire un véritable levier de transformation, d'innovation, de partage d'expériences et de bonnes pratiques ;
17. Elle a notamment relevé l'importance des innovations pédagogiques, du renforcement des Centres régionaux de formation, de la transformation numérique des ressources humaines et de la construction de partenariats durables, structurés et alignés sur les priorités régionales ;
18. Madame **LEMAMI Elsie** a également rappelé le rôle stratégique des responsables des ressources humaines et de la formation dans l'identification des compétences, le développement des talents, l'accompagnement des parcours professionnels et la promotion d'une culture organisationnelle fondée sur l'intégrité, l'engagement et la performance ;
19. Pour conclure, la Directrice du BRRC-AOC a appelé à faire de cette 14^e réunion un moment de coopération et d'engagement collectif permettant de préparer une nouvelle génération de douaniers compétents, performants, intègres et vigilants, estimant qu'investir dans le capital humain revient à investir dans l'avenir des administrations douanières et dans la protection des sociétés ;

20. Prenant à son tour la parole, Monsieur **Sidoine YEREMI**, le représentant du Vice-Présidence a d'abord rendu hommage à feu **Abdel Kader SANGHO**, ancien Directeur du BRRC-AOC. Il a ensuite exprimé sa gratitude aux autorités ivoiriennes et à la Direction Générale des Douanes de Côte d'Ivoire pour l'accueil et l'organisation de cette rencontre, ainsi qu'aux délégations et partenaires pour leur engagement en faveur du renforcement des capacités des administrations douanières ;
21. Abordant le thème de la réunion, « **Développer un capital humain, engagé, intègre et vigilant au service d'une douane qui protège la société** », il a souligné que la transformation et la modernisation durables des administrations douanières reposent avant tout sur des ressources humaines compétentes, motivées, intègres et capables de s'adapter aux mutations de leur environnement.
22. À cet égard, il a rappelé le rôle déterminant des gestionnaires de la formation et des ressources humaines dans l'anticipation des compétences, l'adaptation des dispositifs de formation aux nouveaux métiers de la douane et la promotion d'une gestion moderne des talents et des parcours professionnels ;
23. Il a particulièrement appelé les administrations de la région à investir dans le développement des compétences techniques et managériales, la préparation aux métiers émergents, la culture numérique et l'exploitation des données, ainsi que la promotion de l'éthique, de l'intégrité et de la performance ;
24. Il a également insisté sur la nécessité de renforcer la collaboration entre les responsables des ressources humaines et de la formation, ainsi que le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les administrations ;
25. Enfin, réaffirmant l'engagement de la Vice-Présidence à accompagner cette dynamique régionale, il a appelé à faire de la diversité des administrations douanières une force collective afin de construire une région plus solidaire, performante et capable de répondre aux défis communs.
26. Il a souhaité que les travaux de la 14^e Réunion débouchent sur des orientations ambitieuses, réalistes et porteuses de changements concrets pour les administrations douanières de la région.

27. Mettant fin à la série des allocutions, l'Administrateur Général, **DA Pierre Alphonse**, Directeur Général des Douanes ivoiriennes, a souhaité la bienvenue aux délégations et partenaires présents à Abidjan, tout en exprimant la fierté de la Côte d'Ivoire d'accueillir cette rencontre régionale ;
28. Il a réaffirmé l'engagement de l'Administration des Douanes ivoiriennes en faveur de la coopération régionale, du partage d'expériences et de la mutualisation des expertises pour renforcer durablement les capacités des administrations douanières ;
29. Évoquant l'évolution des missions douanières et la diversification des risques de fraude, trafics illicites, blanchiment, menaces sécuritaires et transformations numériques, il a souligné que la modernisation des administrations ne saurait reposer uniquement sur la technologie. Elle doit avant tout s'appuyer sur un capital humain compétent, intègre, engagé et capable de s'adapter ;
30. À cet égard, il a insisté sur le caractère stratégique de la formation, de la gestion prévisionnelle des compétences, de la valorisation du mérite et de la promotion de l'intégrité, en cohérence avec le thème de la réunion : « **Développer un capital humain engagé, intègre et vigilant au service d'une douane qui protège la société** ».
31. Le Directeur Général a également invité les participants à tirer les enseignements de la mise en œuvre des recommandations de la 13^e Réunion et à concentrer leurs travaux sur des enjeux prioritaires tels que la transformation numérique des ressources humaines, les nouvelles approches pédagogiques, l'anticipation des emplois et compétences, l'adaptation des profils professionnels, l'intégrité et la culture de la performance ;
32. Il a notamment relevé l'émergence de nouveaux besoins en compétences dans les domaines des données, de l'analyse du risque, de l'intelligence artificielle, de la cybersécurité et des systèmes d'information ;
33. Enfin, il a appelé à renforcer la solidarité et l'apprentissage mutuel entre les administrations de la Région, afin que les expériences, compétences et innovations nationales puissent contribuer au progrès collectif.

34. Réaffirmant l'engagement de la Côte d'Ivoire à accompagner cette dynamique, le Directeur Général des Douanes de Côte d'Ivoire a souhaité que les travaux débouchent sur des recommandations concrètes, réalistes et directement exploitables, avant de déclarer officiellement ouverts les travaux de la 14^e Réunion.

II- DEROULEMENT DES TRAVAUX

1. Les travaux se sont déroulés sous la présidence de la Vice-Présidence OMD-AOC, de la Direction Générale des Douanes Ivoiriennes, et du BRRC-AOC ;
2. Une équipe de rapporteurs a été mise en place par le présidium de la réunion. Il s'agit notamment de :
 - Le **Colonel SERE Germain** pour la Côte d'Ivoire ;
 - **Monsieur ZADRE Yale Marc** pour la Côte d'Ivoire ;
 - **Monsieur BROU Kouadio Arnaud Alexis** pour la Côte d'Ivoire ;
 - Le **Colonel Boubacar Moussa ABJOU** pour le Niger ;
 - **Monsieur GUERE KANDA Joachim** pour la Vice-présidence OMD-AOC ;
 - **Monsieur William GEGEH** pour le Libéria ;
 - **L'Inspecteur Principal, KAVALA BASSOUNGUI IBM** pour le Cameroun ;
3. Le programme soumis à l'examen des participants n'ayant suscité aucun amendement, il a été adopté par acclamation ;
4. Monsieur **Abdel Latif GANIYOU, Attaché Technique au BRRC-AOC**, a présenté de façon succincte les objectifs de la rencontre ;
5. Il a précisé que ces assises ont pour objectif de favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les administrations des pays membres. Elles visent également à évaluer le niveau de mise en œuvre des recommandations issues des réunions précédentes et à en apprécier les effets sur le fonctionnement et la performance des administrations concernées ;
6. Enfin, la 14^{ème} réunion permettra d'identifier les difficultés rencontrées dans l'application de ces recommandations et, le cas échéant, de formuler de nouvelles recommandations en vue d'améliorer les pratiques et de renforcer l'efficacité des administrations.

7. Les travaux ont été ponctués par plusieurs communications portant sur des thématiques d'intérêt majeur, qui ont donné lieu à des échanges enrichissants entre les participants.

II.1- Introduction liminaire du pays hôte

1. La présentation du Colonel MEA Ignace, Directeur des Ressources Humaines des Douanes de Côte d'Ivoire a été consacrée au **régime disciplinaire des Douanes ivoiriennes** ;
2. Dans sa communication, le présentateur a indiqué que le **régime disciplinaire constitue un outil essentiel de gestion du capital humain au sein des Douanes ivoiriennes**, en ce qu'il contribue au respect des obligations professionnelles et déontologiques ainsi qu'au maintien de l'intégrité et de la performance du service ;
3. Il a expliqué que ce dispositif repose sur un cadre juridique et réglementaire rigoureux, comprenant notamment le Statut général de la Fonction publique, le Code des Douanes ainsi que le Code d'éthique et de déontologie ;
4. Le Directeur des Ressources Humaines des douanes ivoiriennes a également relevé la particularité du système disciplinaire douanier, caractérisé par un double régime : le personnel en uniforme relève du Conseil de discipline sectoriel des Douanes, tandis que le personnel civil demeure soumis au Conseil de discipline de la Fonction publique ;
5. Poursuivant son intervention, il a présenté les principaux acteurs du dispositif, les différentes catégories de manquements ainsi que les étapes de la procédure disciplinaire, depuis le signalement ou la constatation de la faute jusqu'à la prise de décision ;
6. Il a précisé que les sanctions sont graduées en fonction de la gravité des faits, tout en insistant sur le respect des droits fondamentaux de l'agent mis en cause, notamment le droit à la défense, le principe du contradictoire, la motivation des décisions et l'exercice des voies de recours. ;

7. En conclusion, le présentateur a souligné que le régime disciplinaire ne doit pas être appréhendé uniquement comme un instrument de sanction, mais également comme un mécanisme de prévention, de dissuasion et de promotion de l'éthique professionnelle, concourant à une gestion saine du capital humain et à l'amélioration de la performance de l'Administration douanière ;

II.2- Présentation de la nouvelle vision, des priorités et du mode de fonctionnement de la Vice-présidence

8. Le Directeur de Cabinet du Vice-président de la région OMD-AOC a informé l'assemblée qu'en raison de l'installation récente de la nouvelle Vice-présidence, les conditions n'étaient pas encore réunies pour assurer la présentation de ce point ;
9. Il a précisé qu'un projet définissant la vision ainsi que le plan d'action de la Vice-présidence a été élaboré et soumis à l'examen de ses Conseillers techniques.

II.3- Evaluation de la mise en œuvre des recommandations

10. La communication, présentée par **M. GANIYOU Latif**, Attaché technique de l'OMD au BRRC-AOC, a porté sur le niveau de mise en œuvre des recommandations issues de la 13^e Réunion des Gestionnaires de la Formation et des Ressources Humaines (RGFRH) ;
11. Le présentateur a indiqué que l'évaluation, réalisée à partir des données communiquées par **16** administrations douanières sur les **24** que compte la région, s'est articulée autour de trois recommandations majeures, à savoir : la mise en place et l'opérationnalisation d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), la formalisation d'un mécanisme d'évaluation de l'impact des formations et la digitalisation des processus de gestion des ressources humaines ;
12. L'analyse des résultats a fait ressortir une dynamique de modernisation réelle, mais encore inégale selon les administrations. À cet égard, le

présentateur a relevé comme principaux acquis, l'opérationnalisation des SIRH dans une majorité des administrations répondantes, la progression de la numérisation des dossiers individuels ainsi que l'émergence de tableaux de bord et de plans de digitalisation ;

13. Toutefois, il a souligné certaines insuffisances, notamment en matière d'évaluation de l'impact des formations, d'interconnexion des systèmes, de financement de la digitalisation et de collecte des données ;
14. Face à ces constats, le présentateur a préconisé la standardisation du dispositif de collecte, la mise en place d'un référentiel régional d'évaluation de l'impact des formations, l'interconnexion progressive des SIRH et la mutualisation des bonnes pratiques entre administrations ;
15. En conclusion, il a invité les administrations à franchir une nouvelle étape en passant d'une logique centrée sur les outils à une véritable culture de mesure, d'intégration, de capitalisation et de transformation des acquis en résultats durables.

II.4- Tendances régionales en matière de RH

16. Présenté Monsieur **GNANAGO Harding**, Attaché technique au BRRC-AOC, la communication a exposé les principales tendances régionales issues de l'auto-évaluation 2025 de l'axe « **Gestion du capital humain** » du Plan stratégique régional 2023-2027 ;
17. Il a relevé une progression globale de la mise en œuvre des actions, dont le score moyen est passé de **3,00 en 2024 à 3,25 sur 5 en 2025**. Toutefois, les résultats concrets demeurent en retrait, avec un score de **2,35 sur 5**, traduisant un écart persistant entre les efforts engagés et leurs impacts effectifs ;
18. Il a indiqué que les avancées les plus significatives concernent l'éthique, la déontologie et la bonne gouvernance, notamment à travers l'adoption de codes de conduite et le renforcement des mécanismes de contrôle interne. Les actions de formation et de professionnalisation connaissent également des progrès, mais leur impact reste limité par l'insuffisance

du suivi post-formation et de l'adéquation des contenus aux besoins du terrain ;

19. En revanche, **la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)** demeure le principal point de faiblesse, tandis que l'amélioration du cadre opérationnel reste tributaire de la disponibilité des infrastructures et des équipements ;

20. En conclusion, le présentateur a recommandé de rendre pleinement opérationnelle l'approche par compétences, d'institutionnaliser les **fiches de postes et les Référentiels d'Emplois et de Compétences (REC)** et de favoriser les transferts de compétences entre administrations, notamment avec les pays les plus avancés.

II.5- les outils et instruments de l'OMD au service du développement d'un capital humain engagé, intègre et performant

21. Cette thématique devait initialement faire l'objet d'une présentation par le Secrétariat de l'OMD. Toutefois, en raison de l'absence de ses représentants à la réunion, la communication prévue n'a pu être assurée.

II.6- Quel est le bilan des GFRH depuis la 1^{ère} réunion en 2010 ?

22. Madame **LEMAMI Elsie**, Directrice du Bureau Régional de Renforcement des Capacités de l'OMD pour l'Afrique Occidentale et Centrale (BRRC-AOC), a présenté un bilan des seize années d'existence des réunions des Gestionnaires de la Formation et des Ressources Humaines (GFRH), initiées en 2010 pour répondre aux insuffisances relevées en matière de gestion des ressources humaines et de formation au sein des administrations douanières de la région ;

23. Elle a rappelé que le BRRC-AOC, inauguré en 2009 et basé à Abidjan, accompagne les 24 administrations douanières membres de la région dans leurs processus de modernisation et de réforme ;

24. La directrice a indiqué qu'au fil des années, les réunions des GFRH ont notamment permis de constituer un réseau régional d'experts en ressources humaines et en formation, de renforcer les compétences, de développer et partager des outils et référentiels communs, de favoriser le coaching ainsi que les échanges d'expériences et de bonnes pratiques, et d'accroître la visibilité des questions RH au sein des instances de l'OMD-AOC ;
25. Toutefois, la 1^{ère} responsable du BRRC a souligné que, malgré ces acquis, plusieurs défis demeurent, notamment la mesure des résultats et de l'impact des réunions, le suivi effectif de la mise en œuvre des recommandations, la capitalisation des bonnes pratiques ainsi que la participation régulière des administrations douanières aux rencontres des GFRH ;
26. Elle a conclu en relevant que la pérennisation et l'efficacité des réunions des GFRH nécessitent désormais un engagement plus soutenu des administrations douanières afin de consolider les acquis et de renforcer leur impact sur la gestion des ressources humaines dans la région.

II.7- Présentation de l'OMD

27. Monsieur **Jean-Christophe LENEUTRE**, Expert Intégrité du Programme A-CPI de l'OMD, a présenté les différentes approches permettant de passer de la formation en intégrité à un renforcement durable des capacités au sein des administrations douanières ;
28. Il a souligné que la formation, bien qu'indispensable, ne suffit pas à elle seule à garantir l'intégrité. Les connaissances et compétences acquises doivent être appliquées, partagées et durablement intégrées dans les pratiques professionnelles, les processus et la culture organisationnelle ;
29. À cet effet, il a présenté plusieurs leviers développés dans le cadre du Programme A-CPI, notamment les kits de formation disponibles sur la

plateforme CLiKC!, les événements d'apprentissage en ligne (e-learning events) ainsi que les partenariats Douane-Douane, favorisant le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre administrations ;

30. Enfin, il a insisté sur le rôle stratégique des fonctions Ressources Humaines et Formation, appelées à identifier les besoins prioritaires en matière d'intégrité, adapter les ressources disponibles aux réalités nationales, développer des capacités internes de formation et inscrire l'apprentissage dans la durée. L'objectif est de faire évoluer les administrations vers de véritables organisations apprenantes, capables de développer et de pérenniser une culture de l'intégrité.

II.8- Intervention de la CEDEAO

31. L'intervenante a brièvement présenté l'appui apporté par l'Organisation à plusieurs administrations douanières de la Région, notamment en matière de suivi et de gestion du transit, de renforcement des capacités sur les règles d'origine, ainsi que de mise en œuvre du programme des Opérateurs Économiques Agréés (OEA).

II.9- Intervention de l'AFRITAC de l'Ouest 2

32. Monsieur **Bernard SLIM** a souligné l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines dans la performance des administrations. À cet égard, il a indiqué que le Fonds monétaire international (FMI) dispose de programmes d'appui susceptibles d'accompagner les administrations dans le développement et le renforcement de leurs ressources humaines ;
33. En conclusion, il a réaffirmé la disponibilité du FMI à développer des partenariats et à explorer des possibilités de collaboration avec les administrations douanières, notamment dans le domaine de la gestion et du développement des ressources humaines ;

II.10- Intervention de Expertise France

34. L'intervenant, expert technique international a partagé l'expérience de son organisation en matière d'appui à l'Administration des Douanes ivoiriennes, notamment dans le cadre de l'opérationnalisation du Groupe de Surveillance Financière (GSF) ;
35. Cet appui s'est notamment traduit par le renforcement des capacités des agents du GSF à travers plusieurs actions portant sur la prévention des risques de fraude liés à la criminalité transfrontalière, les stratégies de détection des manœuvres frauduleuses dans le commerce international, la mise en conformité avec la réglementation de l'UEMOA ainsi que les techniques d'enquête financière ;
36. Il a également concerné la mise en place du Système de Déclaration des Espèces aux Frontières (SYDEF), la dotation en équipements de contrôle de l'authenticité des billets et le développement d'outils de supervision destinés notamment à la formation des Commissionnaires en Douane Agréés (CDA) ;
37. Pour conclure, il a réaffirmé la disponibilité et la volonté d'Expertise France de poursuivre sa collaboration avec le BRRC-AOC en vue de contribuer au renforcement des capacités des administrations douanières des pays membres ;

II.11- TABLE RONDE DES CENTRES RÉGIONAUX DE FORMATION

38. Intervenant sur le thème « ***Les Centres régionaux de formation face aux nouveaux défis du développement des compétences douanières : bilan, innovations et perspectives*** », le présentateur a souligné la nécessité pour les Centres régionaux de formation (CRF) d'adapter leur rôle aux profondes mutations de l'environnement douanier, marquées notamment par la transformation numérique, l'intelligence artificielle, l'évolution des échanges commerciaux, la lutte contre la fraude et l'émergence de nouveaux risques ;
39. Dans ce contexte, les CRF sont appelés à devenir, au-delà de leur mission traditionnelle de formation, de véritables espaces d'échange, d'innovation et d'anticipation des besoins en compétences ;

40. Abordant les principales réalisations de son Centre, il a mis en exergue l'organisation, avec l'appui d'experts régionaux de l'OMD, d'un **atelier de renforcement des capacités sur la valeur transactionnelle**, ainsi que les activités de **mise à niveau des nouvelles recrues de la DGDDI** ;
41. Dans le prolongement de ce partage d'expériences, les contributions des autres CRF ont permis de mettre en lumière plusieurs initiatives régionales. À cet égard, le **CRF du Burkina Faso** a organisé une formation sur la **poursuite des infractions au niveau des tribunaux**, tandis que le **CRF du Nigeria** a développé une formation consacrée à **l'analyse des données et à l'intelligence artificielle** ;
42. Au titre des approches innovantes, il a particulièrement insisté sur la **décentralisation des formations**, qui permet d'élargir le nombre de bénéficiaires ;
43. Le présentateur a toutefois relevé plusieurs difficultés auxquelles sont confrontés les CRF, notamment l'insuffisance des ressources humaines, les difficultés d'accès aux équipements et outils numériques, la disponibilité des formateurs et experts, la participation aux formations régionales ainsi que les contraintes de financement et de pérennisation des initiatives ;
44. La question de l'appropriation des innovations pédagogiques a également été abordée, notamment à travers les difficultés d'utilisation des équipements de **réalité virtuelle** ;
45. En termes de perspectives, il a préconisé le renforcement de la coopération entre les CRF, à travers le partage d'expériences, la mutualisation des ressources pédagogiques, le développement de formations régionales communes et d'une offre régionale de formation en ligne, le renforcement de la formation des formateurs et les échanges d'experts.

46. Il a également insisté sur la nécessité d'accompagner les CRF dans l'utilisation de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies, tout en développant conjointement des partenariats techniques et financiers pour assurer la pérennité des actions de développement des compétences douanières.

II.12- PRESENTATION DE L'ILE MAURICE

47. Madame **V. Degnarain**, Chef d'Équipe chargée des Ressources Humaines et de la Formation à la Mauritius Revenue Authority (MRA), a présenté l'expérience mauricienne en matière de recrutement et de sélection, en mettant particulièrement l'accent sur les mécanismes destinés à garantir l'égalité des chances, la transparence, l'intégrité et la confidentialité tout au long du parcours professionnel ;
48. Elle a indiqué que la politique de recrutement de la MRA vise à attirer les candidats les plus qualifiés et expérimentés, sur la base d'une Procédure Opérationnelle Standard (POS). Depuis 2014, le processus est largement dématérialisé à travers la plateforme Oracle Taleo Business Edition, qui permet notamment la soumission et le suivi des candidatures, la présélection, l'accès sécurisé des membres du comité de sélection aux dossiers ainsi que la génération de rapports. Cette digitalisation contribue à réduire les délais, le volume de documents papier et à améliorer l'efficacité de la présélection ;
49. S'agissant de la sélection, l'intervenante a précisé que l'admissibilité repose sur les qualifications, l'expérience et les pièces justificatives. Lorsque le nombre de candidats est important, un test écrit ou une évaluation peut précéder l'entretien devant un comité de sélection. Le dispositif prévoit également la vérification des qualifications et références, la déclaration des éventuels conflits d'intérêts par les membres du comité ainsi que la soumission obligatoire d'une déclaration des avoirs. Un contrôle d'intégrité est en outre effectué par la Division des affaires internes ;
50. Enfin, elle a souligné que l'intégrité ne se limite pas à la phase de recrutement, mais fait l'objet de contrôles tout au long du cycle de vie de

l'agent : lors du recrutement, de l'offre d'emploi, pendant l'exercice des fonctions et à la cessation d'emploi. Ces contrôles portent notamment sur la confidentialité et la protection des données, la gestion des accès physiques et informatiques, le serment de fidélité et de secret, la formation continue à l'éthique et à l'intégrité, les audits internes ainsi que la révocation des accès et la restitution des biens de la MRA au départ de l'agent.

II.13- APPROCHES PEDAGOGIQUES INNOVANTES

51. Monsieur **Patrick YAMEOGO**, Directeur du Centre Régional de Formation (CRF) de Ouagadougou, a présenté les approches pédagogiques innovantes pour un renforcement durable des compétences au sein des administrations douanières de la Région OMD-AOC ;
52. Il a souligné la nécessité de faire évoluer la formation d'un modèle événementiel, principalement centré sur la transmission des connaissances, vers un écosystème continu d'apprentissage, davantage connecté aux réalités du travail et fondé sur l'Approche Par Compétences (APC). Selon lui, la durabilité de la formation repose notamment sur sa capacité à favoriser le transfert effectif des acquis au poste de travail ;
53. À cet égard, il a présenté plusieurs méthodes complémentaires, notamment la formation hybride, les simulations douanières, le coaching au poste de travail, les communautés de pratique, le micro Learning ainsi que l'utilisation encadrée de l'intelligence artificielle ;
54. Il a insisté particulièrement sur le rôle du manager dans l'accompagnement et le suivi des agents, ainsi que sur l'importance de la pratique, du mentorat et du partage d'expériences dans le développement des compétences ;
55. Le Directeur du CRF a également préconisé la mise en place de parcours de formation structurés, allant du diagnostic des besoins à la capitalisation des acquis, en passant par la préparation, la pratique,

l'accompagnement, le partage entre pairs, l'évaluation et la consolidation. Cette démarche nécessite, selon lui, une clarification des rôles respectifs des Centres régionaux, des administrations, des managers, des experts métiers et des coordonnateurs CLiKC! ;

56. Enfin, il a recommandé de pérenniser le financement de la formation continue, d'institutionnaliser l'Approche Par Compétences dans les politiques de gestion des ressources humaines, de faciliter la mobilité des formateurs accrédités au niveau régional et de mettre en place des indicateurs permettant de mesurer l'impact réel des formations sur les performances professionnelles ;
57. Il a conclu que la combinaison de ces différentes approches constitue un levier essentiel pour bâtir des administrations douanières apprenantes, adaptables, rigoureuses et responsables.

II.13- PRESENTATION DU NIGERIA

58. Dans sa présentation, **Dr Peter Abu Katyo, Directeur du Centre Régional de Formation (CRF) OMD-AOC d'Abuja**, a souligné que la digitalisation des procédures, l'intelligence artificielle ainsi que les nouveaux enjeux liés à la facilitation des échanges et à la sécurité imposent une adaptation continue des compétences douanières ;
59. Il a indiqué que les CRF doivent, à cet effet, évoluer d'une logique de simple offre de formation vers une véritable démarche de développement continu des compétences ;
60. S'appuyant sur l'expérience du **CRF d'Abuja**, le présentateur a relevé les acquis du Centre, notamment les formations en **analyse de données et en intelligence artificielle appliquées à la gestion des risques douaniers**, ainsi que la mise en place d'un groupe de travail régional sur l'intelligence artificielle ;
61. Il a toutefois identifié plusieurs défis, notamment l'insuffisance des financements et des infrastructures numériques, la hausse des coûts de

fonctionnement et la nécessité d'adapter continuellement les formations aux nouvelles technologies ;

62. Pour y répondre, le Centre entend renforcer la **formation numérique et hybride**, développer les classes intelligentes et les plateformes d'apprentissage à distance, diversifier ses sources de financement et consolider ses partenariats stratégiques. Le CRF d'Abuja expérimente également une **plateforme multilingue anglais-français basée sur l'intelligence artificielle**, destinée à faciliter les formations, les réunions et la coopération régionale ;
63. En conclusion, **Dr Peter Abu Katyo** a appelé à faire évoluer les CRF vers de véritables **centres régionaux d'excellence**, axés sur l'apprentissage continu, l'innovation, la recherche et le développement professionnel, afin de mieux accompagner la modernisation des administrations douanières.

II.12- TABLE RONDE

II.12-1- PRESENTATION DE LA GAMBIE

64. Dr **Seedy DRAMMEH**, Directeur adjoint des Ressources Humaines de la Gambia Revenue Authority (GRA), a présenté l'expérience de son Administration sur le thème « **Adapter les compétences aux nouveaux défis sécuritaires : quelles stratégies pour des administrations douanières résilientes et performantes ?** ».
65. Son intervention a porté sur les dispositions prises par la GRA, notamment son Département des Douanes et Accises, pour faire face aux défis sécuritaires actuels et émergents ;
66. Il a identifié, parmi les principaux défis auxquels les administrations douanières sont confrontées, la digitalisation des procédures douanières, l'évolution rapide des technologies, la prise en compte des impératifs de sûreté et de sécurité tout en assurant le respect des règles du commerce, ainsi que l'adaptation des conventions internationales aux exigences nationales ;

67. Pour répondre efficacement à ces enjeux, le présentateur a souligné la nécessité de développer des compétences essentielles, notamment le leadership, la capacité d'adaptation au changement, la pensée analytique, la prise de décision, ainsi que les capacités de recherche et d'analyse, indispensables pour accompagner les transformations et apporter des réponses appropriées aux situations nouvelles, y compris en période de crise ;
68. Enfin, il a présenté plusieurs stratégies mises en œuvre pour renforcer la résilience et la performance de l'Administration, parmi lesquelles le développement du leadership, le bien-être du personnel, une communication efficace, le renforcement des capacités et la formation, la gestion de la performance, la reconnaissance des agents, la coopération interinstitutionnelle ainsi que l'adoption, lorsque les circonstances l'exigent, de modalités de travail flexibles.

II.12-2- PRESENTATION DU BURKINA FASO

69. Monsieur **POUGONAGO Frédéric**, Conseiller RH/Chargé de formation à la Direction générale des Douanes du Burkina Faso, a présenté l'expérience de son Administration en matière **d'adaptation des compétences aux nouveaux défis sécuritaires** ;
70. Il a relevé que la dégradation du contexte sécuritaire au Sahel a profondément fait évoluer les missions de la Douane, désormais appelée, au-delà de la mobilisation des recettes, à jouer un rôle majeur dans la sécurité nationale et la protection des frontières ;
71. Il a indiqué que cette évolution se traduit par l'émergence de nouvelles menaces, notamment les trafics d'armes, de stupéfiants, d'explosifs, de précurseurs chimiques et de drones, ainsi que par l'utilisation des flux commerciaux pour le financement des groupes armés ;
72. Face à ces risques, la Douane burkinabè a renforcé son dispositif à travers, entre autres, le renseignement douanier, l'analyse de risque, les

unités cynophiles, les opérations conjointes avec les Forces de défense et de sécurité et le développement de la Smart Douane ;

73. Le présentateur a souligné que ces mutations font apparaître un écart croissant entre les compétences disponibles et celles désormais requises, particulièrement dans les domaines du renseignement et de l'analyse de risque, de la gestion de crise en zone sensible, de la cyber sécurité et de la coordination interinstitutionnelle ;
74. À ces défis s'ajoutent des problématiques de ressources humaines liées notamment à l'affectation, à la motivation et à la fidélisation des agents dans les zones à risque ;
75. Pour y répondre, il a présenté cinq axes stratégiques : le renforcement du renseignement douanier et de l'analyse de risque ; le développement d'une formation continue adaptée ; l'accélération de la digitalisation et de l'interopérabilité des systèmes ; le renforcement de la coopération interinstitutionnelle et régionale ; et l'adaptation de la gestion des ressources humaines afin de mieux protéger, motiver et fidéliser les agents ;
76. En conclusion, Monsieur **POUGONAGO** a insisté sur le fait que la résilience des administrations douanières repose avant tout sur le développement des compétences. Il a ainsi appelé les administrations de la Région à partager leurs diagnostics et outils de renseignement, mutualiser les formations et les curricula et renforcer les mécanismes régionaux de coopération sécuritaire, afin de construire une réponse collective aux nouvelles menaces.

II.12-3- PRESENTATION DU MALI

77. Le **Lieutenant-Colonel Rhissa ag Bahani**, Inspecteur des Douanes maliennes, a présenté l'expérience de son Administration en matière **d'adaptation des compétences face aux nouveaux défis sécuritaires**. Il a souligné que l'évolution des menaces, notamment le terrorisme, la criminalité transnationale et les cyberattaques, conduit les administrations douanières à dépasser leur rôle traditionnel de

mobilisation des recettes pour devenir des acteurs à part entière de la sécurité nationale ;

78. Dans ce contexte, il a indiqué que la stratégie des Douanes maliennes repose sur une adaptation à la fois **stratégique, opérationnelle et technologique**, fondée notamment sur l'anticipation des menaces, le renseignement, la digitalisation des procédures, le recours aux nouvelles technologies et le renforcement de la coopération avec les autres forces de défense et de sécurité ;
79. Sur le plan opérationnel, cette approche vise à assurer la continuité du service en situation de crise, à sécuriser les corridors commerciaux et à permettre une réorganisation rapide des dispositifs lorsque les circonstances l'exigent ;
80. S'agissant particulièrement du **développement des compétences**, le présentateur a relevé que les Douanes maliennes ont renforcé, depuis 2025, la dimension sécuritaire de la formation de leurs agents, à travers notamment la **formation militaire commune de base, les formations MIP et d'aguerrissement**, ainsi que le développement des capacités des brigades fluviales grâce au Centre nautique des Douanes ;
81. Il a également annoncé une réforme du système de formation interne visant à mieux aligner les programmes de formation continue sur l'évolution des risques et des besoins opérationnels ;
82. Pour conclure, il a insisté sur le fait que la résilience des administrations douanières face aux nouvelles menaces repose sur une **adaptation permanente des compétences, l'innovation technologique, le renseignement et la coopération interinstitutionnelle et régionale**, afin de concilier efficacement les missions de mobilisation des recettes, de facilitation des échanges et de sécurisation du territoire.

II.13- TABLE RONDE

II.13- 1- PRESENTATION DU BURKINA FASO

83. Monsieur **POUGONAGO Frédéric**, Conseiller RH/Chargé de formation à la Direction générale des Douanes du Burkina Faso, a présenté une communication sur le thème « **Construire une culture organisationnelle fondée sur l'intégrité, l'engagement et la performance** » ;
84. Il a rappelé que, face aux exigences croissantes de sécurisation des frontières, de mobilisation des recettes, de transparence et de facilitation des échanges, la modernisation des administrations douanières repose avant tout sur le capital humain et l'éthique professionnelle.
85. Il a défini la **culture organisationnelle** comme l'ensemble des valeurs, normes, comportements et pratiques partagés qui orientent naturellement l'action des agents ;
86. À cet égard, il a préconisé le passage d'une approche essentiellement réactive, fondée sur le contrôle, la détection et la sanction, à une approche culturelle privilégiant également la **prévention, la formation et la responsabilisation**, afin de faire de l'intégrité un véritable réflexe professionnel ;
87. Le présentateur a ensuite identifié trois piliers interdépendants : **l'intégrité, l'engagement et la performance**. L'intégrité doit notamment être consolidée par l'application des règles déontologiques, le contrôle interne et la gestion des postes à risque ; l'engagement, par la reconnaissance du mérite, l'écoute des agents et l'amélioration des conditions de travail ; et la performance, par une gestion fondée sur des objectifs, une évaluation transparente et une formation adaptée aux écarts constatés ;
88. Il a souligné que ces trois dimensions se renforcent mutuellement et conditionnent la confiance et la crédibilité de l'institution douanière ;
89. Il a, par ailleurs, insisté sur le rôle central des fonctions Ressources Humaines et Formation, appelées à intégrer l'éthique et la culture de la performance dans la formation initiale et continue, à promouvoir

l'exemplarité managériale, à favoriser une gestion des carrières fondée sur le mérite et à développer des dispositifs d'écoute et de médiation ;

90. Enfin, il a relevé que la réussite d'une telle démarche nécessite notamment un engagement constant de la haute direction, l'exemplarité de la hiérarchie, une communication interne continue, des moyens adaptés ainsi qu'une évaluation régulière des dispositifs mis en place ;

91. En conclusion, il a proposé l'adoption d'un référentiel régional commun d'intégrité, d'engagement et de performance pour les administrations douanières d'Afrique de l'Ouest, en capitalisant sur la Déclaration d'Arusha révisée de l'OMD.

II.14- TABLE RONDE

II.14- 1- PRESENTATION DU GTR-DI

92. Monsieur **NEME Jean-Baptiste**, intervenant du GTR-Informatique, a présenté une communication sur le thème « **La transformation numérique comme outil d'amélioration de la performance des ressources humaines douanières** ». Il a relevé que la transformation numérique touche désormais l'ensemble de la chaîne de valeur douanière et impose, en conséquence, une évolution des compétences et des modes de formation des agents ;

93. Il a identifié plusieurs défis majeurs, notamment la forte mobilisation des ressources au profit des systèmes métiers, l'insuffisance des investissements consacrés à la digitalisation de la fonction RH, l'absence d'un référentiel commun des systèmes de gestion des ressources humaines dans la Région, ainsi que l'évolution rapide des technologies, particulièrement l'intelligence artificielle, l'automatisation et l'analyse des données ;

94. Face à ces défis, le présentateur a préconisé de passer d'une logique de formation ponctuelle à une démarche de développement continu des compétences. Cette évolution pourrait notamment s'appuyer sur l'intelligence artificielle pour identifier les besoins, personnaliser les

parcours, adapter les contenus et assurer un accompagnement durable des agents, ainsi que sur l'apprentissage hybride combinant formations en présentiel et à distance ;

95. Il a également insisté sur la nécessité d'adapter en permanence les contenus et référentiels de formation aux évolutions technologiques et aux nouveaux métiers douaniers. À cet effet, il a proposé une gestion dynamique des compétences, fondée sur une approche intégrée associant les Ressources Humaines, la Formation, les Métiers et le Numérique, afin d'identifier les compétences disponibles, anticiper les besoins futurs, former les agents, accompagner la mise en pratique et évaluer les acquis ;

96. En conclusion, Monsieur **NEME Jean-Baptiste** a souligné que la technologie ne constitue pas une fin en soi, mais doit être mise au service du capital humain, de la formation continue et de la performance des administrations douanières. Il a ainsi invité les participants à réfléchir aux compétences numériques prioritaires, à la préparation des ressources humaines à l'essor de l'intelligence artificielle et à la place de l'agent dans une administration douanière de plus en plus digitalisée.

II.14- 2- PRESENTATION DU CAMEROUN

97. Dans sa présentation intitulée « **La transformation numérique au service de la performance RH : CREMAS (Customs Resources Management System), l'expérience camerounaise de la gestion intégrée des ressources humaines** », le représentant de la Direction Générale des Douanes du Cameroun a présenté l'expérience de son administration en matière de digitalisation de la gestion des ressources humaines ;

98. Il a indiqué que la mise en place de CREMAS répondait à la nécessité de moderniser la gestion d'un effectif d'environ 4 000 agents, jusque-là caractérisée par un traitement manuel des actes de gestion. Les principales difficultés concernaient notamment la maîtrise des effectifs et des qualifications, la gestion prévisionnelle des emplois et des

compétences, le suivi des carrières et de la mobilité, la gestion des congés ainsi que le calcul et le paiement des émoluments et primes ;

99. Pour y remédier, l'Administration des Douanes camerounaises a opté pour un système intégré reposant sur un référentiel unique de données, couvrant quatre principaux domaines : la gestion du personnel et des carrières, la formation et les compétences, les congés et permissions ainsi que les émoluments et la trésorerie. Le déploiement s'est appuyé sur une équipe mixte intégrateur–Douanes, accompagnée d'un transfert de compétences et d'une assistance après la mise en ligne ;
100. L'intervenant a souligné que cette transformation a permis de dématérialiser et de sécuriser les principaux processus RH, notamment les actes de carrière, les affectations et promotions, les demandes de congés ainsi que l'expression et le suivi des besoins de formation. Le système assure également la traçabilité des opérations grâce à 25 profils utilisateurs, dotés de droits et de niveaux d'habilitation spécifiques ;
101. Au titre des enseignements, il a insisté sur quatre enjeux déterminants pour la réussite d'un tel projet : la qualité et l'apurement préalable des données, la maîtrise des personnalisations du système, la définition rigoureuse des habilitations et la conduite du changement. Parmi les facteurs de succès figurent également le portage du projet au plus haut niveau, l'existence d'un référentiel unique et l'accompagnement des utilisateurs ;
102. Enfin, les perspectives portent sur le développement de tableaux de bord et d'indicateurs de gestion prévisionnelle, l'interconnexion de CREMAS avec les autres systèmes de l'Administration et du Ministère des Finances ainsi que l'extension progressive de son périmètre fonctionnel. L'expérience camerounaise met ainsi en évidence le rôle central de la donnée RH comme outil de pilotage et levier de performance de l'administration douanière.

II.14- 3- PRESENTATION DU SENEGAL

103. Le présentateur a indiqué que l'Administration des Douanes sénégalaises a réalisé d'importants investissements dans la digitalisation de ses métiers, notamment dans les domaines du dédouanement et de la lutte contre la fraude ;
104. S'agissant de la gestion des ressources humaines, il a précisé que des ressources avaient également été mobilisées pour la mise en place d'un système automatisé de gestion du personnel. Toutefois, l'application développée à cet effet demeure peu ou pas utilisée. Il a ainsi regretté que les fonctions supports, notamment celles liées à la gestion des ressources humaines, bénéficient de moins d'investissements que les métiers opérationnels ;
105. Poursuivant son intervention, il a présenté certaines innovations mises en œuvre par les Douanes sénégalaises, parmi lesquelles figurent un système de gestion des régimes économiques douaniers, un dispositif électronique de surveillance des frontières intégrant l'utilisation de drones, ainsi qu'un système de suivi des marchandises en transit ;
106. Selon le présentateur, ces innovations technologiques ont contribué à l'amélioration des performances de l'Administration, tant en matière de mobilisation des recettes que de saisies de marchandises. Elles ont également favorisé une évolution des compétences du personnel, à travers des formations dans de nouveaux domaines tels que l'analyse des données, la cyber sécurité et l'imagerie ;
107. Il a toutefois souligné la difficulté de fidéliser les agents formés dans ces spécialités, certains d'entre eux souhaitant, après leur formation, retourner vers les métiers douaniers traditionnels. Cette situation engendre à l'état actuel un gap de compétences au niveau des métiers techniques et de support (informatique, analyse de données, planification etc.) ;
108. Pour répondre à cette problématique et disposer de compétences spécialisées, l'Administration des Douanes a souvent recours à la Fonction publique pour la mise à disposition de profils civils adaptés aux nouveaux métiers.

109. Toutefois, cette solution étant provisoire, le Sénégal a également décidé de réformer son cadre juridique avec l'élaboration d'un projet de Statut du Personnel des Douanes. Ce projet prévoit, entre autres innovations, le recrutement par concours des profils techniques et scientifiques nécessaires au bon fonctionnement de l'Administration des Douanes. Dans le même sillage, il est prévu de créer un Centre de Perfectionnement dédié aux métiers émergents ;

110. En conclusion, le présentateur a insisté sur la nécessité d'adopter une approche globale de la transformation numérique, qui ne se limite pas aux métiers douaniers traditionnels, mais intègre également les fonctions supports et les métiers émergents indispensables à la modernisation et à la performance de l'Administration.

II.14- 4- PRESENTATION DU NIGERIA

111. Le **Dr Peter Abu Katyo**, Directeur du Centre Régional de Formation OMD/AOC d'Abuja, a présenté le thème « **La transformation numérique comme outil d'amélioration de la performance des ressources humaines douanières** ». Il a souligné que l'évolution du commerce international, la sophistication croissante de la fraude, l'essor de l'intelligence artificielle et de l'analyse des données imposent aux administrations douanières d'adapter les compétences de leurs agents à un environnement de plus en plus numérique ;

112. Il a expliqué que la transformation numérique fait évoluer le rôle du douanier, qui passe progressivement des tâches manuelles et répétitives vers des fonctions davantage axées sur l'analyse, l'interprétation des risques, le renseignement et le jugement professionnel. À cet égard, les compétences douanières traditionnelles doivent désormais être complétées par de nouvelles aptitudes, notamment la maîtrise des données, la connaissance de l'IA, l'analyse et la visualisation des données, la cyber sécurité, les investigations numériques et la collaboration digitale ;

113. Abordant la formation, le présentateur a préconisé le passage d'un modèle essentiellement présentiel et ponctuel à une approche numérique et hybride, intégrant l'e-learning, les classes virtuelles, les simulations, les évaluations numériques et la formation professionnelle continue. Cette évolution devrait contribuer à améliorer la productivité, l'efficacité, la précision, la prise de décision, la responsabilisation et la collaboration des agents ;
114. Il a toutefois relevé plusieurs défis, parmi lesquels la résistance au changement, l'insuffisance des compétences numériques, les faiblesses des infrastructures, les systèmes obsolètes, les risques de cyber sécurité ainsi que l'insuffisance du leadership numérique et de la gouvernance des données. Il a ainsi insisté sur la nécessité d'accompagner tout investissement technologique par un investissement conséquent dans les personnes, les compétences et la conduite du changement ;
115. Enfin, le Dr Katyo a mis en évidence le rôle stratégique des **Centres Régionaux de Formation de l'OMD** dans le développement des compétences numériques, le partage des bonnes pratiques et l'accompagnement de la modernisation des administrations douanières ;
116. En guise de perspectives, il a recommandé d'identifier les déficits de compétences numériques, de renforcer et reconvertir les compétences des agents, de recruter de nouveaux profils, de repenser les métiers et processus de travail, de mesurer les résultats et d'instaurer une culture d'apprentissage continu ;
117. Il a conclu que, si l'avenir de la Douane est numérique, la réussite de cette transformation demeure avant tout tributaire de la capacité des ressources humaines à utiliser les technologies de manière intelligente, responsable et efficace.

II.15- PARTAGE D'EXPÉRIENCES DES ADMINISTRATIONS DOUANIÈRES : INNOVATIONS ET BONNES PRATIQUES DANS LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN ET DE LA FORMATION

II.15- 1- PRESENTATION DU LIBERIA

118. Le présentateur a exposé les progrès accomplis par le Libéria en matière **de genre, d'équité, de diversité et d'inclusion (GED&I)**, en mettant particulièrement l'accent sur les actions du Ministère du Genre, de l'Enfance et de la Protection sociale ainsi que de la Liberia Revenue Authority (LRA) ;
119. Il a indiqué que le pays a progressivement renforcé son cadre juridique, politique et institutionnel en faveur de l'égalité des genres, notamment à travers la révision des textes discriminatoires, l'élaboration d'une nouvelle Politique nationale du genre et la préparation d'un troisième Plan d'action national sur les femmes, la paix et la sécurité ;
120. Abordant la participation des femmes à la prise de décision, le présentateur a relevé des progrès encore insuffisants, les femmes demeurant sous-représentées dans plusieurs sphères de responsabilité. Elles occupaient notamment 10,7 % des sièges au Parlement en 2026, tandis que leur représentation au sein du Gouvernement avait atteint 35 % en 2024 ;
121. S'agissant de la Liberia Revenue Authority, il a fait ressortir un important déséquilibre dans la composition des effectifs : sur 870 agents, 205 sont des femmes, soit 23,6 %. Il a toutefois souligné les avancées institutionnelles réalisées avec la mise en place d'un Comité sur l'égalité des genres et la diversité et le renforcement de ses capacités par l'OMD en mars 2026. La nomination, en 2025, de Margaret P. Krote, première femme Commissaire du Département des impôts intérieurs de la LRA, constitue également une avancée dans l'accès des femmes aux fonctions de responsabilité ;
122. Le présentateur a insisté sur la nécessité d'aller au-delà de la seule représentation numérique des femmes, en intégrant davantage les principes de genre, d'équité et d'inclusion dans le recrutement, la promotion, la rémunération, la formation, l'accès aux postes de

responsabilité et les conditions de travail, mais également dans les services rendus aux contribuables et aux opérateurs économiques ;

123. Enfin, il a présenté un cadre d'action 2026-2029 reposant notamment sur l'établissement d'une situation de référence, l'actualisation des politiques et plans d'action, le renforcement des capacités et la mise en place d'indicateurs de suivi désagrégés par sexe. Il a conclu sur l'importance d'un suivi régulier et mesurable des progrès, afin de traduire les engagements institutionnels en résultats concrets et durables.

II.15- 2- PRESENTATION DU SENEGAL

124. Le **Lieutenant-colonel Georges SILVA**, représentant la Direction générale des Douanes du Sénégal, a présenté **l'approche mise en œuvre par son Administration pour professionnaliser les compétences douanières à travers un dispositif structuré de formation continue** ;

125. Il a indiqué que la formation est organisée autour du **Bureau du Recrutement et de la Formation initiale (BRFI)** et du **Bureau de la Formation permanente (BFP)**, chargés respectivement de la formation initiale et du perfectionnement continu des agents. Cette organisation s'inscrit dans le Plan stratégique 2026-2030, qui fait de la valorisation des ressources humaines un pilier majeur et prévoit notamment l'adaptation des formations aux besoins des services, l'amélioration des supports didactiques et des compétences des formateurs ainsi que le renforcement des capacités des unités opérationnelles ;

126. Le présentateur a précisé que le Plan annuel de formation constitue le principal outil de renforcement des capacités. Élaboré à partir des orientations stratégiques, des besoins exprimés par les services et des recommandations des organes de contrôle, il permet de programmer des formations adaptées aux nouveaux enjeux douaniers, notamment la lutte contre la drogue, les techniques de sécurité en intervention, le renseignement maritime, la fouille des navires, la lutte contre les armes de destruction massive et les techniques de détection biométrique ;

127. Une attention particulière est également accordée aux unités spécialisées, dont les capacités sont renforcées dans les domaines du renseignement et du ciblage, de la cybercriminalité, de la migration irrégulière et de la traite des personnes, de la lutte contre le trafic d'espèces protégées et les circuits de financement du terrorisme.
128. Dans le cadre de la transformation numérique, il a relevé la formation de 30 agents en analyse de données et en intelligence artificielle, ainsi que l'implication d'ingénieurs informaticiens, d'analystes statisticiens et de spécialistes en économétrie. Des formations spécifiques sont par ailleurs consacrées à la surveillance et au contrôle des cargaisons pétrolières ;
129. Enfin, le **Lieutenant-colonel SILVA** a souligné l'importance des coopérations et partenariats, tant au niveau national avec les Forces armées, la Gendarmerie, la Marine, la Police et les Sapeurs-pompiers, qu'au niveau international avec plusieurs partenaires techniques. Il a conclu que cette politique de formation continue contribue directement à la professionnalisation des agents et au renforcement de la sécurisation des frontières terrestres, maritimes et aériennes.

II.15- 3- PRESENTATION DE LA GAMBIE

130. **Dr Seedy DRAMMEH**, Directeur adjoint des Ressources humaines de la Gambia Revenue Authority (GRA), a présenté l'expérience gambienne en matière de développement des compétences numériques des agents des Douanes. Il a souligné que la formation continue et pratique du personnel constitue un levier essentiel pour accompagner l'évolution rapide des technologies et améliorer les performances de l'administration douanière ;
131. Il a indiqué que la GRA s'appuie sur plusieurs outils numériques, notamment **ASYCUDA World**, le **Guichet unique national**, doté d'un dispositif de suivi électronique des cargaisons, les **scanners installés à l'aéroport et au port**, ainsi qu'un **système d'assurance des recettes** permettant notamment de détecter les pertes potentielles de recettes dans le secteur des télécommunications ;

132. S'agissant du contrôle a posteriori, le présentateur a précisé que les agents sont formés à l'analyse des données extraites d'ASYCUDA World, notamment à l'aide d'Excel. Dans cette dynamique, la GRA développe également un projet de **Data Warehouse** destiné à centraliser et exploiter les données provenant de sources internes et externes afin de renforcer les capacités d'analyse de l'administration ;
133. Poursuivant son intervention, il a relevé plusieurs projets de modernisation en cours, parmi lesquels la mise à niveau d'**ASYCUDA World**, l'**automatisation du processus d'exonération des droits** et l'interconnexion avec le **système d'immatriculation de la Police**. Cette dernière devrait empêcher l'immatriculation d'un véhicule lorsque le paiement correspondant des droits de douane n'a pas été vérifié dans ASYCUDA World ;
134. Enfin, **Dr DRAMMEH** a expliqué que la GRA ambitionne d'évoluer progressivement vers une administration sans papier, en supprimant la présentation physique des documents aux bureaux de Douane. Il a conclu que la formation continue des agents aux outils numériques et le recours accru aux technologies constituent des facteurs déterminants de la modernisation et de l'amélioration des performances de l'administration douanière gambienne.

II.15- 4- INTERVENTION DU TCHAD

135. Le représentant de la **République centrafricaine** a indiqué que la modernisation de la gestion des ressources humaines au sein de l'Administration des Douanes centrafricaines est actuellement en phase d'implémentation ;
136. Dans cette perspective, la Direction Générale des Douanes de la République centrafricaine a engagé une démarche de **benchmarking et de partage d'expériences** auprès d'autres administrations douanières de la région ;
137. Plusieurs missions d'imprégnation ont ainsi été organisées, notamment en **Côte d'Ivoire**, afin de s'inspirer de l'expérience et des

bonnes pratiques de la Douane ivoirienne en matière de gestion et de modernisation de la fonction Ressources Humaines ;

138. Le présentateur a souligné que ces échanges devraient permettre à son Administration de tirer parti des expériences régionales et d'identifier les pratiques susceptibles d'être adaptées au contexte centrafricain, en vue de renforcer progressivement l'efficacité et la modernisation de la gestion des ressources humaines.

II.15- 5- INTERVENTION DU TCHAD

139. Le représentant du Tchad a indiqué que la Direction Générale des Douanes utilise actuellement le **SIGFP-GRH**, système de gestion de la fonction publique, pour consulter les profils des agents, suivre leur avancement et accéder aux informations relatives à leur situation administrative ;

140. Il a toutefois précisé que la gestion interne des ressources humaines de la Douane demeure essentiellement assurée à travers un fichier Excel, notamment pour le suivi des affectations et de la situation administrative des agents ;

141. Afin de moderniser cette gestion, il a annoncé qu'un projet de digitalisation des ressources humaines, élaboré en janvier 2025 avec l'appui d'un cabinet national ayant développé des solutions similaires pour la Police nationale et l'Armée, vient d'obtenir son financement ;

142. Sa mise en œuvre devrait ainsi démarrer prochainement, avec pour objectif de doter la Douane tchadienne d'un système intégré et modernisé de gestion des ressources humaines.

II.15- 5- INTERVENTION DU NIGER

143. La représentante de l'Administration des Douanes du Niger a présenté les **défis liés à l'adaptation des compétences des agents face à la dégradation de la situation sécuritaire**, particulièrement dans les zones frontalières. Elle a indiqué que l'insécurité affecte directement

l'exercice des missions douanières, notamment la surveillance des frontières, la sécurisation des corridors commerciaux et la gestion des ressources humaines ;

144. Cette situation rend les affectations dans les zones à risque plus difficiles et fragilise le contrôle territorial, favorisant ainsi la fraude, la contrebande et les trafics illicites ;

145. Face à ces contraintes, elle a souligné que l'Administration des Douanes du Niger s'oriente vers la mise en place d'une **stratégie de renforcement et d'adaptation des compétences**, fondée sur les nouvelles missions sécuritaires reconnues au personnel douanier par l'ordonnance n° **2024-32 du 19 juillet 2024** ;

146. Celle-ci consacre notamment la participation des agents des douanes à la sécurité publique, à la lutte contre le terrorisme et son financement, à la criminalité transfrontalière et au maintien de l'ordre public ;

147. Dans cette perspective, la stratégie envisagée vise à **adapter les formations aux réalités opérationnelles des zones d'insécurité** afin de permettre aux agents d'anticiper les menaces auxquelles les unités douanières sont exposées ;

148. Les résultats attendus portent notamment sur le renforcement des capacités défensives des agents, l'identification des comportements suspects et l'amélioration des pratiques professionnelles en environnement à risque ;

149. Pour conclure, la présentatrice a précisé que cette démarche sera intégrée au **projet de plan de formation 2027-2030** de l'Administration des Douanes du Niger, afin de préparer durablement les agents aux nouvelles menaces et de garantir la continuité des missions douanières sur l'ensemble du territoire national.

II.15- 6- INTERVENTION DU BURKINA FASSO

150. Le représentant de la Direction générale des Douanes du Burkina Faso, **M. POUAGONAGO Frédéric, Conseiller RH/Chargé de formation**, a présenté une communication sur le thème : « **Développer un capital humain engagé, intègre et vigilant au service d'une douane qui protège la société** » ;
151. Il a souligné le caractère stratégique du capital humain dans l'accomplissement des missions douanières, estimant que la performance de l'Administration repose non seulement sur les compétences techniques des agents, mais également sur leur engagement, leur intégrité, leur vigilance et leur sens du service public ;
152. S'appuyant sur l'expérience du Burkina Faso, le présentateur a mis en évidence le rôle du Code de déontologie et du Règlement de discipline générale comme instruments essentiels d'encadrement des comportements professionnels ;
153. Il a insisté sur les valeurs de professionnalisme, de probité, d'impartialité, de courtoisie, de confidentialité et de responsabilité, tout en préconisant une approche RH privilégiant la prévention des manquements, l'accompagnement des agents et la reconnaissance des comportements exemplaires ;
154. Il a, en outre, relevé la nécessité de faire de la formation un véritable levier de transformation des comportements, à travers des méthodes actives, le tutorat, le mentorat et l'apprentissage en situation professionnelle. À cet égard, les gestionnaires des ressources humaines et de la formation ont été invités à intégrer davantage l'éthique, la déontologie et la prévention des risques d'intégrité dans les parcours professionnels et les dispositifs d'évaluation des agents ;
155. En conclusion, le présentateur a appelé à passer des textes aux comportements, puis des comportements à une véritable culture organisationnelle, afin de bâtir une Douane fondée sur la compétence, l'intégrité, la vigilance, l'implication et la loyauté. Il a ainsi rappelé que le développement du capital humain constitue un investissement

déterminant pour renforcer durablement la performance douanière, la confiance des usagers, la sécurité et la protection de la société.

III- RECOMMANDATIONS

Au terme des échanges et à l'issue des travaux, les participants ont formulé les recommandations ci-dessous :

À l'endroit de la Vice-Présidence OMD-AOC

- Inscrire à l'ordre du jour de la Conférence des Directeurs Généraux un point relatif au capital humain, afin de présenter l'état de mise en œuvre des recommandations des GFRH, les priorités et les principales problématiques stratégiques nécessitant l'attention et l'arbitrage des Directeurs Généraux ;
- Promouvoir la mobilisation de financements et de partenariats en faveur des projets structurants relatifs aux SIRH, aux CRF et à la formation.

À l'endroit du BRRC-AOC

- Mettre en place, un tableau de bord régional de suivi des recommandations des différentes réunions, précisant pour chaque recommandation le responsable, l'échéance, l'indicateur de réalisation, les résultats attendus et les éléments de preuve ;
- Réaliser une revue semestrielle de la mise en œuvre des recommandations et communiquer aux administrations un état d'avancement consolidé avant la prochaine réunion des GFRH ;
- Élaborer, au cours du premier semestre 2027, un référentiel standard d'évaluation de l'impact des activités de formation ;
- Élaborer un cadre régional de référence en matière d'éthique, d'intégrité, d'engagement et de performance ; en capitalisant sur la Déclaration d'Arusha révisée ainsi que sur les expériences et bonnes pratiques des administrations de la Région ;

À l'endroit des Centres Régionaux de Formation (CRF)

- Élaborer un catalogue régional annuel de formations, fondé sur les besoins prioritaires communs des administrations membres.

À l'endroit des administrations douanières membres

- Réaliser, un diagnostic annuel des compétences supports (numériques, GRH, etc) et des métiers émergents, afin d'identifier les écarts entre compétences disponibles et compétences requises ;
- Élaborer et soumettre aux partenaires techniques et financiers des projets structurants portant sur la digitalisation, l'intégration des nouvelles technologies et le développement des Centres Régionaux de Formation (CRF), en vue de mobiliser les financements nécessaires à leur mise en œuvre.

À l'endroit du réseau des Champions de la modernisation RH

- Evaluer les recommandations de la déclaration de Brazza.

IV. LA CEREMONIE DE CLOTURE

156. La cérémonie de clôture de la 14^e Réunion des Gestionnaires de la Formation et des Ressources Humaines de la région Afrique occidentale et centrale (AOC) de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) a été marquée par une série d'allocutions, suivies de la lecture des recommandations adoptées à l'issue des travaux et d'une motion de remerciements ;

157. Ouvrant le chapelet des discours, le Contrôleur Général, **PALE Olo Sib, Président du Comité d'Organisation (PCO)** s'est félicité du bon déroulement de la 14^e Réunion des Gestionnaires de la Formation et des Ressources Humaines, qui a constitué, durant trois jours, un cadre privilégié de dialogue, de partage d'expériences et d'apprentissage mutuel ;

158. Il a notamment relevé la forte mobilisation des participants, avec 29 participants internationaux représentant 14 pays, ainsi que la qualité et

la richesse des échanges, nourris par les contributions et les expériences des différentes administrations douanières ;

159. Il a salué l'engagement des participants et exprimé sa reconnaissance aux membres du Comité d'organisation, aux différentes commissions, aux experts, aux personnes ressources ainsi qu'à l'OMD et à ses structures régionales, dont la mobilisation a contribué au succès de la rencontre. Il a également souligné que les enseignements tirés de cette expérience permettront d'améliorer l'organisation des prochaines rencontres régionales ;

160. Pour terminer, le PCO a remercié le Directeur Général des Douanes pour sa confiance, sa disponibilité et son implication personnelle, avant de souhaiter un bon retour aux délégations, en formulant le vœu que cette rencontre contribue à renforcer durablement les liens de coopération et de fraternité entre les administrations douanières de la région ;

161. Prenant la parole à son tour, Monsieur **Sidoine YEREMI, Directeur de Cabinet et représentant le Vice-Président de la région OMD-AOC**, a exprimé sa profonde gratitude aux autorités ivoiriennes pour la qualité de l'accueil, les commodités mises à la disposition des participants et les dispositions prises pour assurer la réussite de la 14^e Réunion des Gestionnaires de la Formation et des Ressources Humaines ;

162. Il a également chargé le représentant du Directeur Général des Douanes de Côte d'Ivoire de transmettre les remerciements du Vice-Président de la région OMD-AOC, par ailleurs Directeur Général des Douanes de la République centrafricaine, qui a suivi avec un intérêt particulier le déroulement des travaux, cette rencontre constituant une étape importante de sa première mandature à la tête de la région ;

163. Se félicitant du succès des travaux, il a indiqué que les délégués repartaient avec un sentiment de satisfaction et une excellente impression de l'hospitalité ivoirienne. Il a, à cet égard, salué le dîner offert le 16 septembre 2026 par le Directeur Général des Douanes de

Côte d'Ivoire ainsi que les présents remis aux participants, notamment le cacao, symbole de la richesse et du patrimoine de la Côte d'Ivoire ;

164. Enfin, il a adressé ses félicitations au Comité d'organisation pour sa mobilisation constante et la qualité du dispositif mis en place. Il a également remercié les interprètes et l'ensemble des délégués pour leur contribution au succès de la rencontre, avant de souhaiter à tous un excellent retour dans leurs pays respectifs ;

165. Clôturent la série des discours, le **Contrôleur Général, BAHIN Lejeune, représentant du Directeur Général des Douanes de Côte d'Ivoire** a salué la qualité des échanges et des contributions qui ont marqué les trois journées de travaux de la 14^e Réunion des Gestionnaires de la Formation et des Ressources Humaines de la Région AOC de l'OMD ;

166. Il a souligné que, face aux mutations liées notamment à la transformation numérique, à l'intelligence artificielle, à l'exploitation des données et à l'émergence de nouveaux risques, la formation et la gestion des ressources humaines constituent désormais des leviers stratégiques de modernisation et de performance des administrations douanières ;

167. Il a invité les participants à veiller à la traduction effective des recommandations adoptées en actions concrètes, assorties de responsabilités et d'échéances clairement définies. Il a également insisté sur la nécessité de renforcer la coopération entre les administrations douanières et de mutualiser les bonnes pratiques afin d'apporter des réponses collectives aux défis communs ;

168. Enfin, après avoir félicité les participants et remercié le Comité d'organisation, l'OMD, les experts ainsi que les partenaires pour leur contribution à la réussite de la rencontre, le représentant du Directeur Général des Douanes de Côte d'Ivoire a souhaité que « l'esprit d'Abidjan », fondé sur le dialogue, le partage d'expériences et la recherche collective de solutions, se poursuive au-delà de la réunion, avant de déclarer officiellement clos les travaux de la 14^e Réunion.

Fait à Abidjan le 18 septembre 2026.

L'équipe des rapporteurs.

DRAFT