

BUREAU REGIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES  
AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE



# PLAN STRATEGIQUE REGIONAL 2018-2022





### **Chers Collègues,**

**E**n avril 2013 à ACCRA au Ghana, à l'occasion de notre 18<sup>ème</sup> Conférence nous avons, à l'initiative du Bureau Régional de Renforcement des Capacités pour l'Afrique Occidentale et Centrale (BRRC-AOC), pris le pari de la modernisation de nos Administrations en adoptant le Plan Stratégique Régional 2013-2017.

Au cours de la période 2013-2017, nous avons tous bénéficié de l'accompagnement et de l'appui technique du BRRC-AOC dans la mise en œuvre de ce plan à travers différentes feuilles de route annuelles.

Les exercices d'auto-évaluation annuels auxquels nous avons tous été soumis par notre structure régionale en charge du renforcement des capacités, tout au long de cette période, nous ont donné l'opportunité de faire périodiquement le point de nos avancées et limites, et partant, d'envisager par nous-mêmes, des mesures correctrices.

Chers collègues, pendant l'année 2017, le BRRC-AOC nous a invités (Administrations, Vice-présidence régionale, structures régionales, Secrétariat de l'OMD, Communautés Economiques Régionales...) à réfléchir ensemble sur le chemin parcouru, les acquis, les difficultés rencontrées, les limites constatées. de la période 2013-2017, afin de proposer des orientations précises et pertinentes à inscrire dans le Plan Stratégique Régional 2018-2022.

Cette approche participative nous a amené à répondre aux quatre questions fondamentales à toute démarche stratégique dont les réponses ont servi à l'élaboration du Plan Stratégique Régional 2018-2022 :

**Où en sommes-nous au terme du Plan Stratégique Régional 2013-2017 ? Où voulons-nous aller dans le cadre du cycle 2018-2022 ?**

**Comment y arriver ?**

**Par quels moyens ?**

Chers collègues, ce Plan Stratégique Régional 2018-2022 a la particularité d'introduire des indicateurs de résultats pour chaque action afin de permettre aux administrations de mieux mesurer l'impact de la réforme.

Prenons donc l'engagement devant la Région et la communauté douanière internationale de nous impliquer davantage dans la mise en œuvre de ce plan que nous avons adopté à Conakry en Guinée en avril 2018 à l'occasion de notre 23<sup>ème</sup> conférence. De notre leadership, dépendra le succès du Plan Stratégique dans chacune de nos administrations respectives.

En ce qui concerne la Vice-présidence et le BRRC-AOC, nous sommes entièrement disposés à vous accompagner tout au long de ce processus en vous apportant tout le soutien politique et technique nécessaire.

Nous espérons que ce plan stratégique contribuera à pallier les insuffisances relevées lors du cycle précédent 2013-2017 et à garantir la performance de nos administrations au cours de ce cycle 2018-2022.

Très cordialement,

**Général de Brigade TOUMANI SANGARE Directeur  
Général des Douanes de Guinée Vice-président du  
Conseil de l'OMD pour la Région A**



BUREAU REGIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE

PLAN STRATEGIQUE REGIONAL 2018 - 2022



AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE  
Côte d'Ivoire



# CONTEXTE



En ces périodes de défis socio-économiques majeurs pour la plupart de nos Etats, l'efficacité, la performance et la qualité des services publics sont devenues des critères de premier ordre pour répondre aux besoins et aux attentes en perpétuelle évolution des citoyens et des pouvoirs publics.

Dans ce contexte, au regard de leurs positions stratégiques dans les économies et les finances publiques de nos Etats en développement, les Administrations des Douanes sont mises au défi de démontrer leur valeur ajoutée et d'améliorer en permanence leur « Process ».

En effet, les missions de la douane et le fonctionnement de ses services sont au cœur des problématiques majeures qui intéressent aujourd'hui, les citoyens et les gouvernements de même que les partenaires au développement des nos Etats.

Le recouvrement sécurisé des recettes douanières, la lutte contre la fraude fiscale, la protection de l'espace national dans une économie mondialisée génératrice de croissance mais également de risques nouveaux, de même que le soutien aux entreprises et au secteur privé pour créer de la valeur ajoutée et des emplois... sont autant de missions assignées aux Administrations des Douanes.

Ces missions nécessitent des Administrations des Douanes, des rendements optimaux et elles doivent par conséquent disposer d'une organisation et d'un fonctionnement pertinents adaptés aux exigences nationales et à celles du commerce international.

Au regard de cette nécessité, l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) a mis en place en 2006, le Programme Columbus visant à

renforcer les capacités des administrations douanières, à travers une démarche basée sur le cycle de Deming : Planification-Mise en œuvre-Evaluation-Recadrage.

L'Orientation proposée par le Bureau Régional de Renforcement des Capacités pour l'Afrique Occidentale et Centrale (BRRC-AOC) depuis le lancement de ses activités en 2009, s'inscrit dans cette même démarche avec pour particularité de privilégier le développement organisationnel des Administrations des douanes comme élément central de la réforme notamment à travers une succession de plans stratégiques.

L'objectif de cette démarche étant de renforcer prioritairement la structure et le fonctionnement de nos Administrations Douanières à travers une réforme globale et intégrée afin de :

- accroître leurs performances concernant la mobilisation des recettes ;
- améliorer la qualité des services rendus aux usagers / clients ;
- créer une saine émulation au sein du personnel ;
- bénéficier de la confiance du gouvernement et des parties prenantes.

Les modèles de référence proposés par le BRRC-AOC, sont ceux préconisés par l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) en matière de réformes douanières et certains standards internationaux en matière de gestion stratégique dont le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) développé par l'Institut Européen des Administrations publiques (IEPA).



Le model CAF mis en œuvre depuis le cycle précédent 2013-2017, a permis au BRRC-AOC d'orienter les Administrations des Douanes de la Région vers une reforme intégrée de l'ensemble de ses composantes à savoir:

- Le leadership de ses dirigeants;
- Le management stratégique de l'Administration;
- La gestion de ses ressources humaines ;
- Le Partenariat avec ses parties prenantes ;
- Les Procédures douanières.

**Ces composantes ont constitué les cinq (5) axes du Plan Stratégique Régional 2013-2017.**

Au terme du cycle 2013-2017, les conclusions des exercices d'évaluation initiés par le BRRC-AOC tout au long du processus au sein des Administrations, ont permis d'aboutir aux constats suivants :

- la gestion des Administrations des douanes relève plus d'un système de management classique que d'un leadership approprié ;
- la démarche stratégique est de plus en plus intégrée dans la culture des Administrations des douanes ;
- la Gestion des Ressources Humaines demeure le défi majeur de la Région ;
- le partenariat avec le secteur privé reste en général limité à des cadres de concertation informels ;
- la collaboration administrative régionale (Coaching) est de plus en

plus privilégiée mais manque souvent de financement et de suivi ;

- les procédures douanières connaissent des améliorations notables en termes de sécurisation des recettes mais sont souvent inadaptées aux normes de la facilitation des échanges, de protection de la société et de lutte contre la fraude.

**Ces constats sont illustrés par l'histogramme ci-dessous.**

Au-delà de ces constats, d'autres orientations ont aussi été intégrées dans le Plan Stratégique Régional 2018-2022.



Il s'agit notamment des défis spécifiques aux Administrations des Douanes membres, identifiés par une étude menée au sein de la Région, à savoir :



- la dématérialisation et la simplification des procédures ;
- la mise en œuvre de nouvelles méthodes de contrôle fondées sur la connaissance des flux, l'analyse de risques et le ciblage ;
- la mise en œuvre d'une fiscalité de porte modernisée et adaptée aux contraintes du commerce international ;
- l'appui au développement des entreprises sur les marchés extérieurs ;
- la protection du territoire et des citoyens face aux risques en matière de criminalité transfrontalière organisée ;
- les orientations de l'OMD et celles des Communautés Economiques Régionales de l'Afrique Occidentale et Centrale.

Le Plan Stratégique Régional 2018-2022 intègre aussi les normes de l'Accord sur la Facilitation des Echanges (AFE) portant notamment sur :

- la célérité dans les opérations de dédouanement des marchandises ;
- le recours à des systèmes d'analyse de risques entièrement informatisés ;
- la mise en place de mécanismes de contrôle sans intrusion ;
- l'instauration des systèmes de contrôle des espèces, de valeurs et d'origine à incidence humaine limitée ;
- la promotion d'un partenariat gagnant-gagnant avec le secteur privé ;
- l'étroite collaboration avec les administrations nationales à compétences connexes à la Douane ;
- la collaboration et l'échange d'informations avec les Administrations des douanes des Pays partenaires commerciaux.

Au total, l'objectif visé par le Plan Stratégique Régional 2018-2022 au regard des défis actuels des Douanes de notre Région est de :

- 1. Procéder au renouvellement des services des Douanes au regard de ses missions et de ses défis ;**
- 2. Intégrer la gestion axée sur les résultats aux processus de dédouanement, de prise de décisions et de reddition de comptes ;**
- 3. Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines au regard des besoins du service ;**
- 4. Consolider le partenariat avec les usagers du service et les autres parties prenantes de la douane ;**
- 5. Transformer les procédures de dédouanement de manière à les adapter en permanence à l'évolution des pratiques commerciales et Administratives.**

Pour atteindre ces 5 objectifs qui correspondent à notre vision de « **Faire des Douanes, les meilleures administrations publiques de chaque pays membres de la Région AOC** », le suivi-évaluation de la réforme doit demeurer au cœur du processus.

A cet effet, la structure du Plan Stratégique Régional 2018-2022 reprend les cinq axes stratégiques du plan 2013-2017. Chaque axe comprend un objectif stratégique dont la mise en œuvre repose sur des objectifs opérationnels à atteindre.

Les objectifs opérationnels sont déclinés en actions à réaliser, dotée chacune d'indicateur de mise en œuvre et d'indicateur de résultat spécifique (en terme de productivité, d'efficiency et d'efficacité,) pour prendre en compte l'impact de la réforme sur la performance des Administrations.



Ainsi, pour certaines actions, l'indicateur de résultat portera sur la performance (en termes de résultats à atteindre) pour d'autres, il sera plutôt question de constats (en terme de perception).

Ce recadrage au niveau de l'évaluation ne traduit nullement une négation de l'approche précédente. Bien au contraire, il s'inscrit dans la consolidation des acquis en mettant plus d'accent sur l'évaluation des résultats.

Une telle approche nécessite l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes (le Politique, le Personnel et les Partenaires du secteur privé) au processus, en vue de gérer au mieux le changement et d'anticiper sur les éventuels conflits inhérents à toute évolution.

**Au niveau politique**, il s'agira donc et avant toute initiative de sensibiliser la tutelle afin d'obtenir son soutien sur le projet de réforme et les implications éventuelles (économique, sociale et politique) que cela pourrait engendrer.

**Au niveau du personnel**, il s'agira de placer l'ensemble des agents de la douane au cœur des évolutions à venir. C'est en effet, leurs investissements au quotidien, leur implication et leur motivation qui garantiront le succès de la réforme.

**Au niveau de nos Partenaires**, quelques initiatives de communication ciblées auront pour but de leur expliquer nos orientations nouvelles afin d'obtenir leur adhésion à la réforme et d'inciter la majorité au civisme fiscal (l'observation volontaire de la réglementation en vigueur).

Il convient de préciser que l'élaboration du Plan Stratégique Régional 2018-2022 a nécessité l'implication de l'ensemble des parties prenantes au processus de modernisation des Administrations des douanes de notre Région (Secrétariat de l'OMD, structures régionales, Communautés Economiques Régionales, autres partenaires au développement...)

La 23<sup>ème</sup> Conférence des Directeurs Généraux des douanes tenue en avril 2018 à Conakry en Guinée a adopté le Plan Stratégique Régional 2018-2022.

Ce Plan Stratégique sera mis en œuvre à travers des feuilles de route annuelles et fera l'objet d'évaluations périodiques.





BUREAU REGIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES  
AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE



**PLAN STRATEGIQUE  
REGIONAL 2018 - 2022**



## LEADERSHIP

Le Leadership est la capacité à mener ou à conduire des individus ou des organisations dans le but d'atteindre des objectifs assignés.

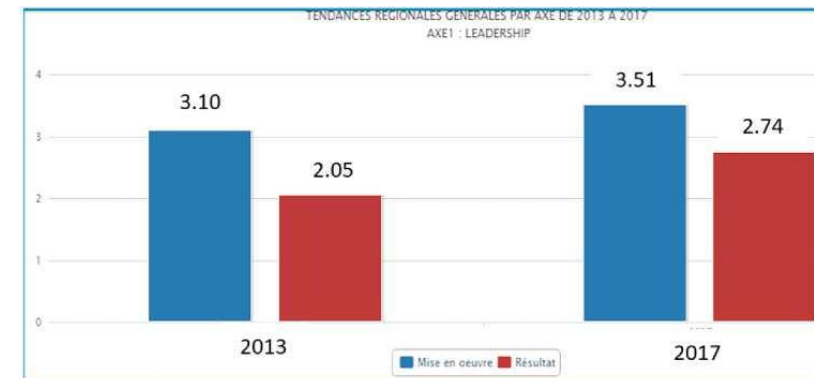
Le Leadership peut donc être considéré comme une relation de confiance réciproque entre le dirigeant et son personnel, se manifestant par la capacité de celui-ci à fédérer et à mobiliser les énergies internes et même externes autour de sa vision et de son action.

Dans cette optique, le leader est celui qui donne une orientation à son organisation, en formule les missions, la vision ainsi que les objectifs. Il est donc celui qui, au sein de son organisation, définit, incarne et transmet les valeurs nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

Dans le cadre de son programme de renforcement des capacités de ses membres, l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) accorde un intérêt particulier au développement du Leadership des dirigeants des administrations douanières, au regard de l'impact de celui-ci sur la qualité et la performance des services.

A cet effet, l'OMD a lancé depuis 2013, le Programme de perfectionnement en leadership et gestion stratégique (LMD) qui a fortement contribué au renforcement des capacités des cadres de certaines Administrations de la Région en matière de Leadership.

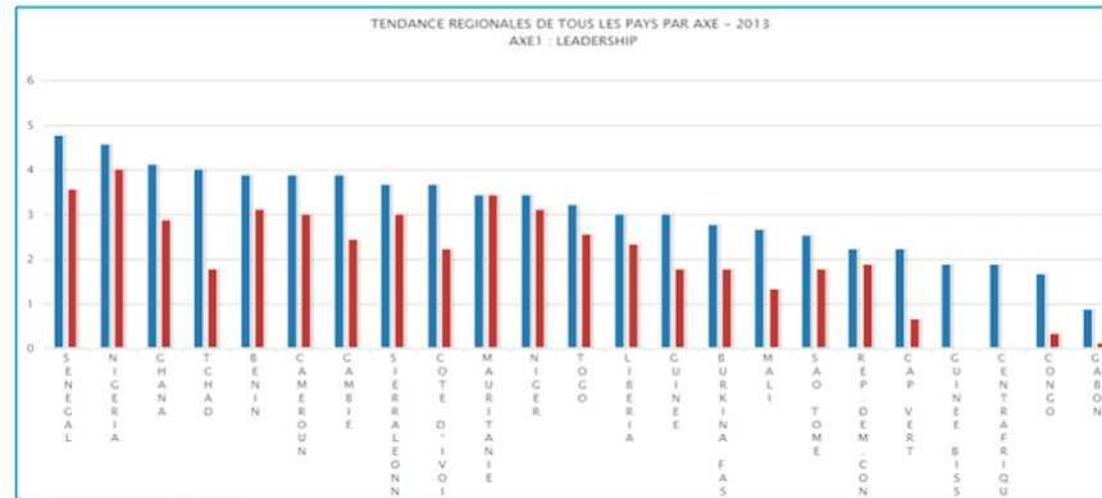
Dans la région AOC, les conclusions de l'évaluation du Plan Stratégique Régional 2013-2017 ont révélé que la Région a obtenu quelques résultats significatifs sur l'axe Leadership illustrés dans l'histogramme ci-dessous.



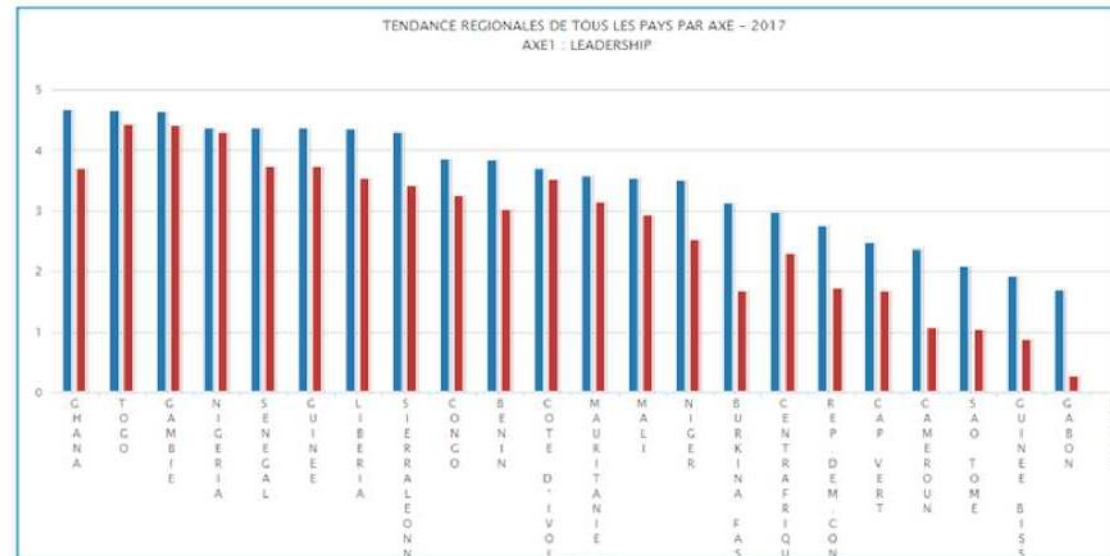
Une analyse plus détaillée de l'histogramme ci-dessus fait ressortir les niveaux de mise en œuvre (bleu) et de résultat (rouge) obtenus sur l'axe Leadership par l'ensemble des Administrations des douanes de la Région AOC au début du cycle en 2013 et au terme de celui-ci en 2017, illustrés par les 2 histogrammes ci-dessous.



**LEADERSHIP 2013**



**LEADERSHIP 2017**





De façon générale, le bilan de la mise en œuvre de l'axe Leadership sur la période 2013-2017 permet de constater que plusieurs Administrations de la Région ont obtenu des niveaux significatifs de mise en œuvre et de résultat concernant d'une part **le développement des missions, vision et valeurs** et d'autre part le renforcement des relations avec les parties prenantes.

Toutefois, ces acquis devront être consolidés au cours du cycle de planification 2018-2022.

Au-delà de ces acquis, le bilan de la période 2013-2017 a aussi révélé que certaines administrations éprouvent encore quelques difficultés à trouver les mécanismes idoines **pour motiver le personnel à se comporter de manière exemplaire, et à créer un environnement de travail propice à l'excellence et à la performance.**

La nécessité de consolider les acquis d'une part, et d'autre part d'apporter des solutions aux limites observées sur l'axe Leadership au cours de la période 2013-2017, justifie la reconduction de cet axe dans le présent plan stratégique 2018-2022.

Pour le cycle 2018-2022, l'objectif stratégique désormais assigné à l'axe Leadership consiste pour les dirigeants des administrations douanières de la Région AOC, à : « **Assurer un pilotage approprié du service et créer un environnement dans lequel l'administration et son personnel peuvent exceller** ».

Les Administrations des douanes de l'Afrique Occidentale et Centrale devront donc pour la période 2018-2022, atteindre cet objectif stratégique en mettant en œuvre les objectifs opérationnels suivants :

- 1. Gérer efficacement l'administration, ses performances et son amélioration continue ;**
- 2. Motiver le personnel de l'administration à se comporter de manière exemplaire;**
- 3. Améliorer en permanence l'environnement socio-professionnel des agents;**
- 4. Améliorer en permanence les relations avec toutes les parties prenantes de l'administration, notamment la sphère politique.**



## AXE STRATEGIQUE 1 - LEADERSHIP

**Objectif stratégique :** Assurer un pilotage approprié du service et créer un environnement dans lequel l'administration et son personnel peuvent exceller.

**Objectifs opérationnels :**

- I.1 Gérer efficacement l'administration, ses performances et son amélioration continue ;
- I.2 Motiver le personnel de l'administration à se comporter de manière exemplaire;
- I.3 Améliorer en permanence l'environnement socio professionnel des agents ;
- I.4 Améliorer en permanence les relations avec toutes les parties prenantes de l'administration, notamment la sphère politique.



**Objectif stratégique : Assurer un pilotage approprié du service et créer un environnement dans lequel l'administration et son personnel peuvent exceller**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>I. 1. Gérer efficacement l'administration, ses performances et son amélioration continue.</b>	<b>I.1.1.</b> Donner une orientation à l'Administration en lui conférant une vision, une mission et des valeurs.	L'Administration dispose d'une déclaration de vision, de missions et de valeurs connue du personnel.		Au moins 70% du personnel adhère à la vision, aux missions et valeurs de l'Administration.
	<b>I.1.2.</b> Instaurer des principes et mécanismes pour stimuler au sein de l'Administration l'émergence des idées novatrices et initiatives efficaces.	L'Administration dispose de plusieurs cadres d'expression ou de concertation interne favorisant l'émergence des idées visant à améliorer le fonctionnement et les performances des services. (Ex : réunions, forums, plate-forme de communication, boîtes à suggestions, numéro vert...).		Au moins 70% du personnel de l'Administration a la possibilité d'émettre des avis et observations, de faire des propositions pour l'amélioration et la performance du service.



**Objectif stratégique : Assurer un pilotage approprié du service et créer un environnement dans lequel l'administration et son personnel peuvent exceller**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	I.1.3. Instaurer un cadre formel interne pour identifier les sources potentielles de conflits et prendre les mesures idoines	L'Administration a mis en place une structure ou des mécanismes opérationnels et appropriés permettant d'anticiper ou de gérer efficacement les conflits liés à l'exécution du service.		Au moins 70% du personnel de l'Administration, a la possibilité de recourir aux structures ou mécanismes internes, mis en place par la douane pour le règlement des différends liés au fonctionnement du service.
	I.1.4. Poursuivre le processus de réappropriation des fonctions douanières externalisées, notamment en ce qui concerne les sociétés d'inspections, conformément à la Déclaration de Niamey. (Réf : AFE Art 10, AI 5)	L'Administration a mis en place un plan d'actions lui permettant de se réapproprier progressivement les fonctions douanières externalisées.		Au moins 80% des fonctions douanières sont exercées par l'administration notamment en ce qui concerne les procédures de dédouanement, l'espèce, la valeur et l'origine.
	I.1.5. Redynamiser la structure en charge du processus de modernisation.	La structure en charge de la réforme (Ex : comité de modernisation) est opérationnelle et dispose de moyens nécessaires à l'accomplissement efficace de sa mission (outils de travail, formation, motivation des membres...).		Le comité de modernisation se réunit au moins quatre (4) fois l'an.



**Objectif stratégique : Assurer un pilotage approprié du service et créer un environnement dans lequel l'administration et son personnel peuvent exceller**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>I.1.6.</b> Mettre en place des mécanismes pour promouvoir la responsabilisation des chefs de service et la reddition de comptes.	Des objectifs sont périodiquement fixés aux chefs de service en termes de qualité et de performance des services dont ils sont tenus de rendre compte.		Au moins 60% des chefs de service sont annuellement évalués au regard des objectifs fixés et sur la base des critères de performances bien définis.
	<b>I.1.7.</b> Renforcer les capacités organisationnelles et fonctionnelles du point de contact national du BRRC pour le renforcement des capacités.	Un point de contact pour le renforcement des capacités est officiellement désigné conformément au document de stratégie générale sur le rôle des points de contact et est doté de moyens nécessaires à son efficacité.		Le Point de Contact joue effectivement son rôle d'interface et d'agent de changement conformément au document de stratégie générale sur le rôle des points de contact. (Evaluation conjointe Administration/BRRC-AOC).
	<b>I.1.8.</b> Renforcer les capacités organisationnelles et fonctionnelles du correspondant national du BRLR.	Un correspondant national du BRLR est officiellement désigné et doté de moyens nécessaires à son efficacité.		Au moins 80% des informations recueillies sur la fraude et la criminalité transnationale sont saisies dans le CEN et elles contribuent de manière significative à la constatation des infractions douanières au niveau national.





**Objectif stratégique : Assurer un pilotage approprié du service et créer un environnement dans lequel l'administration et son personnel peuvent exceller**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>I. 2. Motiver le personnel de l'Administration à se comporter de manière exemplaire.</b>	<b>I.2.1.</b> Mettre en place des stratégies ou mécanismes pour encourager le personnel à développer ses compétences.	L'Administration a établie des principes selon lesquels, les diplômes complémentaires, les stages, les formations continues, les concours professionnels... sont pris en compte pour l'évaluation, la promotion, la motivation. des agents.		Au moins 10% des agents ont au cours de l'année sollicité ou bénéficié de stages de formations continues ou de concours professionnels afin d'améliorer leur compétence.
	<b>I.2.2.</b> Mettre en place un mécanisme pour reconnaître et récompenser les mérites particuliers des services.	L'Administration récompense périodiquement ses agents et services les plus méritants sur la base de critères objectifs.		Au moins 50% des agents et services sont satisfaits du mécanisme de reconnaissance et de récompense du mérite mis en place par l'Administration.



**Objectif stratégique : Assurer un pilotage approprié du service et créer un environnement dans lequel l'administration et son personnel peuvent exceller**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>I.3 Améliorer en permanence l'environnement socio professionnel des agents.</b>	<b>I.3.1.</b> Instaurer au sein de l'administration des activités socio- culturelles.	L'Administration organise périodiquement des activités socio-culturelles (Ex : sorties récréatives, activités sportives, journées de la douane,...) en faveur des agents.		Au moins 70% des agents sont satisfaits des activités socio-culturelles organisées au cours de l'année par l'Administration.
	<b>I.3.2.</b> Instaurer au sein de l'Administration un système de solidarité mutuelle.	L'Administration a mis en place des mécanismes d'assistance sociale et de solidarité mutuelle efficaces (accidents, décès, naissances, mariages, prêts ...) au profit de ses agents.		Au moins 70% des agents sont satisfaits du mécanisme d'assistance sociale et de solidarité mutuelle.
	<b>I.3.3.</b> Mettre à la disposition des agents, les infrastructures et équipements adéquats pour la bonne exécution de leurs tâches.	L'Administration dispose de bâtiments, bureaux, équipements et matériels. adéquats correspondant aux normes de sécurité, d'hygiène et de qualité de service.		Au moins 70% des agents sont satisfaits des infrastructures et équipements mis à disposition pour la bonne exécution de leur tâche.



**Objectif stratégique : Assurer un pilotage approprié du service et créer un environnement dans lequel l'administration et son personnel peuvent exceller**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>I.3.4.</b> Mettre en place des mécanismes pour un encadrement médico-social adéquat des agents.	L'Administration dispose d'un système médico- social efficace (Ex : couverture maladies, évacuations sanitaires, accidents...) au profit de ses agents.		Au moins 70% des agents sont satisfaits du système d'encadrement médicosocial.
<b>I.4 Améliorer en permanence les relations avec toutes les parties prenantes de l'Administration, notamment la sphère politique.</b>	<b>I.4.1.</b> Instaurer des relations de confiance avec les autorités hiérarchiques et la sphère politique.	Des cadres périodiques de concertation et de collaboration sont institués entre l'Administration et la tutelle.		Au moins 60 % des propositions ou projets de réforme ou de modernisation initiés par l'Administration au cours de l'année sont acceptés et soutenus par la tutelle.
	<b>I.4.2.</b> Instaurer des relations de confiance avec les agents et associations corporatives du personnel.	Des cadres périodiques de concertation et de collaboration sont institués entre les agents, les associations		Au moins 70% des agents et associations corporatives sont satisfaits de la collaboration avec la hiérarchie de l'administration et de leur niveau d'implication dans la prise de certaines décisions.



**Objectif stratégique : Assurer un pilotage approprié du service et créer un environnement dans lequel l'administration et son personnel peuvent exceller**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>I.4.3.</b> Instaurer des relations de confiance avec les partenaires de l'Administration.	Des cadres périodiques de concertation et de collaboration sont institués entre l'Administration et ses partenaires des secteurs public et privé et dans la prise de certaines décisions.		Au moins 60 % des partenaires des secteurs public et privé sont satisfaits de la collaboration avec l'Administration et de leur niveau d'implication dans la prise de certaines décisions.
	<b>I.4.4.</b> Mettre en place une stratégie de communication et de relations publiques en vue d'améliorer en permanence l'image du service.	L'Administration dispose d'une stratégie de communication opérationnelle et d'une structure en charge des relations publiques efficace.		Au moins 60% des citoyens ont une meilleure compréhension du fonctionnement de l'Administration et une meilleure perception des agents des douanes.
	<b>I.4.5.</b> Développer des projets qui répondent aux besoins spécifiques de l'Administration, à l'attention des bailleurs de fonds / partenaires techniques.	Pour chaque besoin spécifique nécessitant un financement extérieur, l'Administration dispose de projets à soumettre aux éventuels bailleurs de fonds / partenaires techniques.		Au moins 50% des projets proposés par l'Administration ont été retenus par des bailleurs de fonds.



## MANAGEMENT STRATEGIQUE

Le Management Stratégique consiste à coordonner l'ensemble des activités interdépendantes d'une organisation pour contribuer à sa performance globale. Il permet de matérialiser en actions concrètes, les missions et vision de l'organisation à travers une stratégie qui intègre les objectifs à atteindre, les moyens et délais... pour y arriver.

Afin de garantir son succès, la stratégie doit être traduite en plan, en initiatives de mise en œuvre et en mécanismes de suivi-évaluation.

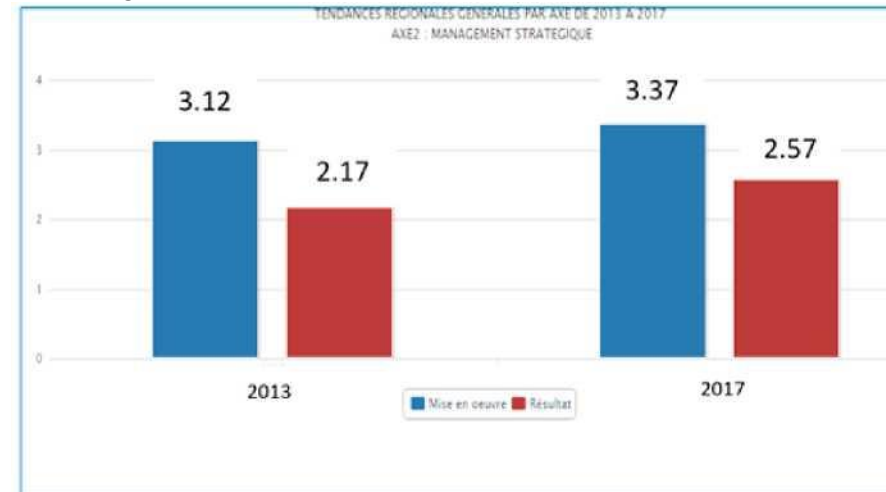
Pour accompagner les Administrations membres dans leur processus de réforme et de modernisation, l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) a lancé le programme COLUMBUS en 2006, avec un accent particulier sur le MANAGEMENT STRATEGIQUE.

Concernant les douanes de la Région AOC, les conclusions de la phase 1 du Programme COLUMBUS (Diagnostic) ont établi de façon formelle, que la plupart des Administrations membres étaient confrontées à un déficit en matière de gestion stratégique. Cette limite avait une incidence négative sur le fonctionnement et les performances des services douaniers.

Ce constat a justifié le caractère prioritaire de cet axe dans les plans stratégiques 2009-2013 et 2013-2017.

Au terme du Plan Stratégique Régional 2013-2017, les conclusions des différentes évaluations établissent que la Région a enregistré

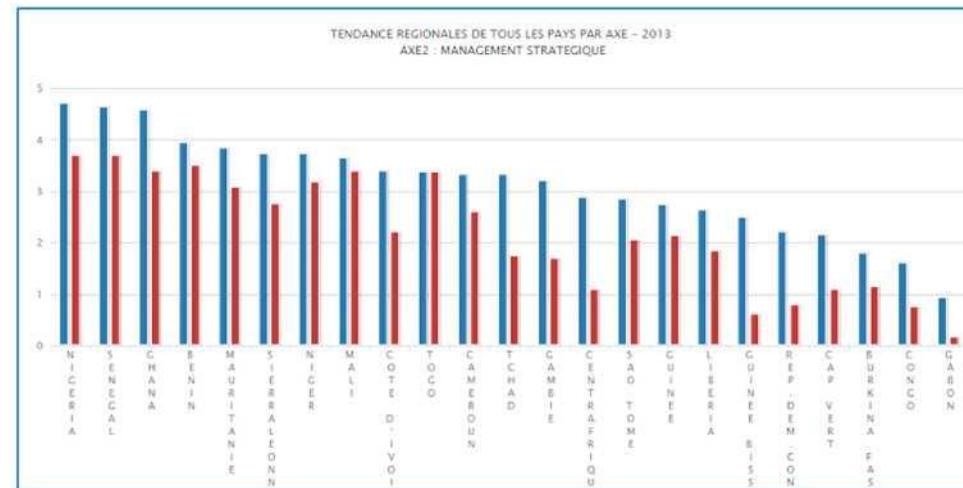
quelques progrès sur l'axe MANAGEMENT STRATEGIQUE comme illustré dans l'histogramme ci-dessous.



L'analyse détaillée de l'histogramme ci-dessus fait ressortir les niveaux de mise en œuvre (bleu) et de résultat (rouge) obtenus sur l'axe MANAGEMENT STRATEGIQUE par l'ensemble des Administrations des douanes de la Région AOC au début du cycle en 2013 et au terme de celui-ci en 2017, illustrés par les 2 histogrammes ci-dessous.



**MANAGEMENT STRATEGIQUE 2013**



**MANAGEMENT STRATEGIQUE 2017**





À l'issue des différentes évaluations annuelles du cycle 2013-2017, il ressort que le processus de gestion stratégique est accepté par l'ensemble des Administrations de la Région AOC.

Cet axe a connu une évolution progressive durant ce cycle notamment en ce qui concerne les objectifs suivants :

Objectif 1 : collecter l'information sur les besoins actuels et futurs de l'administration et ses parties prenantes;

Objectif 2 : planifier, mettre en œuvre et évaluer de façon autonome, le processus de modernisation et d'innovation;

Objectif 3 : développer et mettre en œuvre un système de management pour gérer l'administration, la performance et le changement.

Ces acquis pourraient éventuellement se justifier par la mise en place dans chaque administration membre, d'une structure en charge de la modernisation et par l'élaboration des plans d'actions nationaux.

Cependant, quelques défis demeurent au sein des Administrations douanières de la Région AOC , notamment en ce qui concerne le développement des compétences internes en matière de gestion stratégique et de suivi-évaluation, leur permettant de gérer de façon autonome le processus de réforme et d'adapter les stratégies aux réalités nationales.

Par ailleurs, certaines administrations continuent de se limiter au niveau de la mise en œuvre des actions planifiées. Les étapes du suivi-évaluation et du recadrage éventuels restent en général inappliquées.

Pour le cycle 2018-2022, l'objectif stratégique assigné aux membres de la Région est de : « **Développer un système de management pour améliorer en permanence les performances de l'Administration** ».

Cet objectif stratégique se réalisera à travers les deux (2) objectifs opérationnels suivants :

**II.1 Institutionnaliser les activités de planification stratégique au sein de l'Administration ;**

**II.2 Gérer efficacement le processus de réforme et de modernisation pour garantir la performance de l'Administration.**



## AXE STRATEGIQUE 2- MANAGEMENT STRATEGIQUE

**Objectif stratégique :** Développer un système de management pour améliorer en permanence les performances de l'administration.

**Objectifs opérationnels :**

**II.1 Institutionnaliser les activités de planification stratégique au sein de l'administration.**

**II.2 Gérer efficacement le processus de réforme et de modernisation pour garantir la performance de l'administration.**





**Objectif stratégique : Développer un système de management pour améliorer en permanence les performances de l'administration.**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>II.1. Institutionnaliser les activités de planification stratégique au sein de l'administration.</b>	<b>II.1.1.</b> Mener de manière systématique une étude diagnostique de l'Administration pour déterminer ses forces, faiblesses, opportunités et menaces.	Au moins une étude diagnostique est menée par an et l'Administration dispose d'informations actualisées sur l'évolution du commerce international, la situation sécuritaire et sanitaire au niveau national de même que toutes autres informations pouvant avoir un impact sur elle.		Au moins 60% des recommandations pertinentes issues de l'étude diagnostique de l'année sont prises en compte par l'Administration.
	<b>II.1.2.</b> Collecter et analyser périodiquement les informations sur les besoins actuels et futurs des usagers et des autres parties prenantes.	Au moins une étude d'analyse des besoins des usagers et parties prenantes est menée par an et l'Administration dispose d'informations actualisées sur leurs préoccupations.		Au moins 60% des recommandations pertinentes issues de l'analyse des besoins des usagers et parties prenantes de l'année sont pris en compte par l'administration.
	<b>II.1.3</b> Elaborer un plan stratégique pluriannuel de l'Administration sur la base des informations recueillies, intégrant les orientations du plan stratégique régional et d'autres orientations pertinentes.	L'Administration dispose d'un plan stratégique pluriannuel comprenant ses objectifs à moyen ou long terme, les délais de réalisation, les résultats attendus, les moyens nécessaires de même que toutes autres informations utiles à sa mise en œuvre efficace et efficiente.		L'Administration met en œuvre et évalue au moins une (1) fois l'année le plan stratégique, le cas échéant l'adapte aux contraintes nationales et aux mutations du commerce international.



**Objectif stratégique : Développer un système de management pour améliorer en permanence les performances de l'administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>II.1.4</b> Mettre en œuvre un plan d'action annuel sur la base du plan stratégique national, des priorités définies et de l'évolution de l'environnement de l'Administration.	Un plan d'action comprenant les initiatives du Plan Stratégique à mettre en œuvre pendant l'année en cours est disponible.		L'Administration met en œuvre et évalue au moins quatre (4) fois l'année le plan d'action, le cas échéant l'adapte aux contraintes nationales et aux mutations du commerce international.
	<b>II.1.5.</b> Evaluer de manière périodiquement le processus de réforme et de modernisation.	Le comité de modernisation se réunit au moins quatre (04) fois l'an, pour évaluer le niveau de mise en œuvre et de résultats des actions initiées dans le cadre de la réforme et aussi pour constater les avancées et limites, puis proposer des initiatives de recadrages.		Au moins 80% des actions du plan stratégique nationale, des projets et programmes de modernisation de l'Administration prévues pour l'année en cours sont mises en œuvre.
<b>II.2. Gérer efficacement le processus de réforme et de modernisation pour garantir la performance de l'Administration.</b>	<b>II.2.1.</b> Mettre en place des mécanismes pour obtenir l'adhésion du personnel à la stratégie adoptée.	L'Administration communique et sensibilise régulièrement le personnel sur sa stratégie et son évolution.		Au moins 70% du personnel comprend et adhère à la stratégie déployée par les hauts dirigeants de l'Administration



**Objectif stratégique : Développer un système de management pour améliorer en permanence les performances de l'Administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>II.2.2.</b> Instaurer au sein de l'Administration des mécanismes pour mesurer la performance des différents services.	L'administration a mis en place des mécanismes d'évaluation de la performance, indiquant pour chaque service les objectifs à atteindre en des termes mesurables et réalisables.		Au moins 60% des services sont évalués chaque année pour mesurer leur performance et la qualité de leur prestation.
	<b>II.2.3.</b> Mettre en place un système de « reporting » et de gestion au quotidien de la performance (Management Information System)..	L'Administration dispose d'un système automatisé opérationnel qui permet aux décideurs de disposer en permanence d'informations pertinentes et actualisées sur les indicateurs de performance clés et le fonctionnement des services (les réalisations, les difficultés, les approches de solutions...).		Au moins 70% des indicateurs de performances clés et des informations sur le fonctionnement des services sont suivis et traités en permanence par le système automatisé mis en place (Management Information System).



**Objectif stratégique : Développer un système de management pour améliorer en permanence les performances de l'Administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>II.2.4.</b> Mettre en place un système de communication interne favorisant la circulation de l'information de la hiérarchie vers les services et inversement.	L'Administration dispose d'un système de communication interne par lequel les agents ont accès aux informations liées au fonctionnement du service et les responsables reçoivent aussi les informations en provenance des services notamment par des mécanismes structurés (Ex : E-mail, intranet, internet, SMS, etc.)		Au moins 80% des informations liées à l'organisation et au fonctionnement du service passent par des mécanismes structurés (Ex : E-mail, intranet, internet, SMS, etc.).
	<b>II.2.5.</b> Développer un plan directeur de restauration rapide du fonctionnement de l'Administration après sinistre (guerres ; incendies, épidémies ; catastrophes naturelles...)	Le plan directeur de restauration rapide du fonctionnement de l'Administration après sinistre est opérationnel et une simulation est effectuée au moins une fois par an.		Au moins 80% des services sont susceptibles d'être fonctionnels dans des délais raisonnables après sinistre en vue de garantir la continuité du système.
	<b>II.2.6.</b> Elaborer une politique de sécurité informatique.	Une politique de sécurité informatique est disponible et régulièrement mis à jour.		Le système informatique de l'Administration est sécurisé à au moins 80% contre toutes intrusions malveillantes internes ou externes.



**Objectif stratégique : Développer un système de management pour améliorer en permanence les performances de l'Administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>II.2.7.</b> Initier de façon périodique auprès des usagers, des enquêtes d'opinion sur leur niveau de satisfaction des services de l'Administration des douanes.	Le rapport des enquêtes d'opinion est disponible et des mesures sont prises pour améliorer en permanence leur niveau de satisfaction.		Au moins 70 % des usagers sont satisfaits de la qualité des services de la douane.
	<b>II.2.8.</b> Evaluer de manière périodique le niveau de satisfaction du personnel de l'Administration des douanes par rapport à son organisation et son fonctionnement.	Le rapport des enquêtes d'opinion est disponible et des mesures sont prises pour améliorer en permanence leur niveau de satisfaction.		Au moins 60 % du personnel sont satisfaits de l'organisation et du fonctionnement de l'Administration.



## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des pratiques destiné à administrer, mobiliser, gérer, développer et favoriser l'épanouissement des compétences acquises et potentielles des personnes qui assurent l'activité de l'organisation.

Une gestion efficace des ressources humaines permet à l'organisation de réaliser ses objectifs stratégiques et améliorer ses résultats.

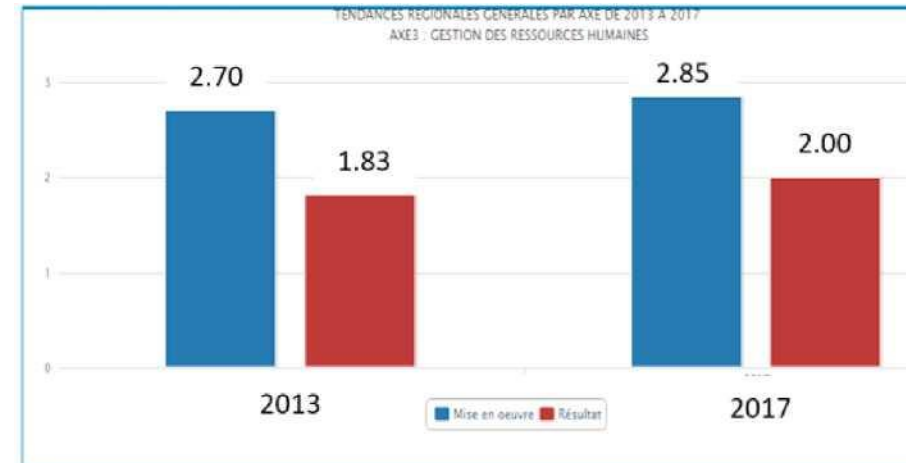
La réalisation des bons résultats d'une administration dépend donc de la qualité des hommes et des femmes qui l'animent, d'où l'importance d'une gestion efficiente et efficace de ses ressources humaines.

Pour accompagner les Administrations membres dans leur processus de réforme et de modernisation, l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) a lancé en 2012 le projet de Modernisation des Administrations des Douanes de l'Afrique de l'Ouest (MADAO).

Ce projet accorde une importance particulière à la gestion des ressources humaines en mettant à la disposition des Administrations de la Région des outils en la matière.

Au niveau de la Région AOC, les différentes évaluations des Plans Stratégiques Régionaux 2009-2013 et 2013-2017 ont révélé que la gestion des ressources humaines reste le principal défi des Administrations membres, en raison notamment d'un manque d'autonomie et d'une absence d'approche stratégique adaptée.

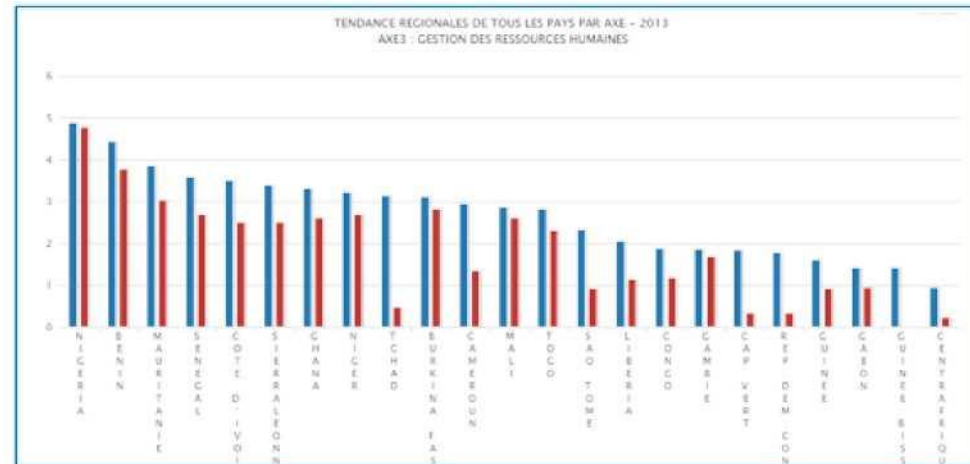
En dépit de ces limites constatées, la Région a enregistré tout de même quelques progrès sur l'axe GESTION DES RESSOURCES HUMAINES au cours de la période 2013-2017 comme illustré dans l'histogramme ci-dessous.



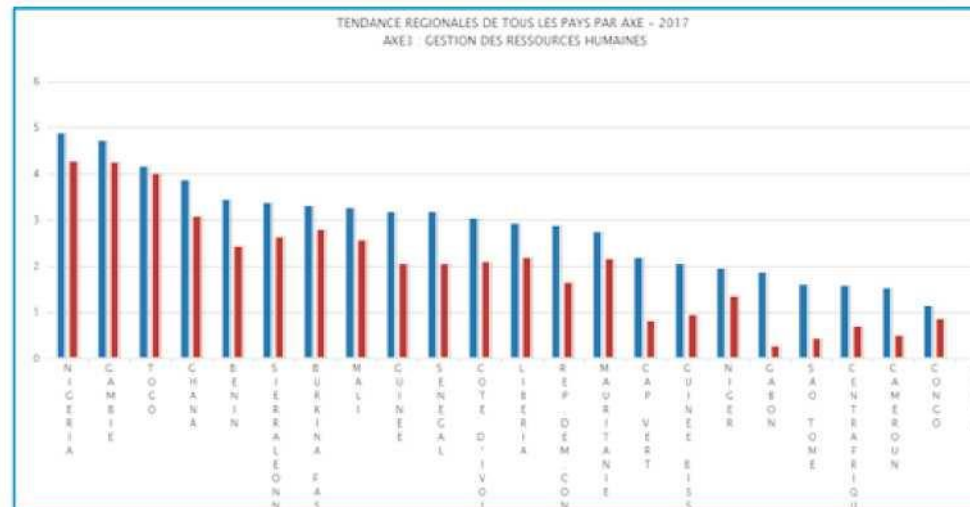
Une analyse plus détaillée de l'histogramme ci-dessus fait ressortir les niveaux de mise en œuvre (bleu) et de résultat (rouge) obtenus sur l'axe GESTION DES RESSOURCES HUMAINES par l'ensemble des Administrations des douanes de la Région AOC au début du cycle en 2013 et au terme de celui-ci en 2017, illustrés par les 2 histogrammes ci-dessous.



**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2013**



**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2017**





Les conclusions de l'évaluation de la mise en œuvre de l'axe GESTION DES RESSOURCES HUMAINES sur la période 2013-2017 ont révélé que certaines Administrations des douanes de la Région ont obtenu des niveaux appréciables concernant **l'instauration de mécanismes internes pour favoriser la promotion de l'éthique, la bonne gouvernance et l'esprit de corps.**

Les mêmes conclusions ont révélé que la plupart des Administrations des douanes de la Région rencontrent quelques difficultés d'une part **à planifier, recruter, gérer et améliorer les ressources humaines de manière transparente en cohérence avec les besoins du service et le processus de modernisation et d'autre part à développer les compétences du personnel au regard des mutations du commerce international et des besoins du service.**

Pour le cycle 2018-2022, l'objectif stratégique assigné à l'axe GESTION DES RESSOURCES HUMAINES consiste pour le

dirigeants des Administrations douanières de la Région AOC, à : **« Instaurer une gestion efficace des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'Administration ».**

Les Administrations des douanes de la Région Afrique Occidentale et Centrale devront donc pour la période 2018-2022, atteindre cet objectif stratégique à travers la mise en œuvre des objectifs opérationnels suivants :

- Assurer une gestion efficace des effectifs, des emplois et des compétences ;
- Assurer la professionnalisation des agents des douanes et le développement continu de leurs compétences ;
- Renforcer l'éthique, la déontologie et la bonne gouvernance au sein de l'Administration.



## AXE STRATEGIQUE 3 - GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**Objectif stratégique :** Instaurer une gestion efficiente des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'administration.

**Objectifs opérationnels :**

**III.1 Assurer une gestion efficace des effectifs, des emplois et des compétences ;**

**III.2 Assurer la professionnalisation des agents des douanes et le développement continu de leurs compétences ;**

**III.3 Renforcer l'éthique, la déontologie et la bonne gouvernance au sein de l'administration.**



**Objectif stratégique : Instaurer une gestion efficiente des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>III.1. Assurer une gestion efficace des effectifs, des emplois et des compétences.</b>	<b>MI.1.1.</b> Développer et adopter une stratégie de Gestion des Ressources Humaines (GRH) basée sur les compétences.	L'Administration met en œuvre de manière efficace et efficiente sa stratégie de Gestion des Ressources Humaines comprenant ses objectifs, les délais de réalisation, les résultats attendus, les moyens nécessaires de même que toutes autres informations utiles.		L'administration évalue au moins deux (2) fois l'année sa stratégie GRH puis l'adapte à l'évolution de ses besoins.
	<b>III.1.2.</b> Recourir aux outils de GRH basés sur les compétences pour une gestion efficace des ressources humaines.	Dans le cadre de la gestion efficace de ses ressources humaines, l'Administration utilise a recours à: <ul style="list-style-type: none"> <li>- un référentiel des emplois ;</li> <li>- un référentiel des compétences ;</li> <li>- un dictionnaire des compétences ;</li> <li>- un descriptif de postes ... préconisés par l'OMD</li> </ul>		Au moins 80% des outils de GRH basés sur les compétences préconisés par l'OMD sont utilisés au sein de l'Administration pour gérer efficacement ses ressources humaines.



**Objectif stratégique : Instaurer une gestion efficiente des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>III.1.3.</b> Recueillir périodiquement en collaboration avec l'ensemble des services, les besoins de l'Administration en matière de ressources humaines selon l'approche compétence.	Chaque année, les besoins des services en matière de ressources humaines selon l'approche compétence sont identifiés et en fonction de leurs pertinences, pris en compte dans le fonctionnement de l'Administration.		Au moins 60% des besoins prioritaires en matière de GRH de l'année sont pris en compte par l'administration.
	<b>III.1.4.</b> Elaborer un plan de recrutement pluriannuel du personnel en fonction des besoins identifiés et selon l'approche compétence.	L'Administration dispose d'un plan de recrutement en adéquation avec les besoins des services, comprenant le nombre et le profil (la qualité, la compétence, la qualification...) des agents à recruter.		Le plan de recrutement pluriannuel est actualisé au moins une fois l'année en fonction des besoins réels des services.
	<b>III.1.5.</b> Mettre en place un système de sélection et de recrutement du personnel basé sur l'approche compétences.	L'Administration intervient dans le processus de sélection et de recrutement de son personnel sur la base des critères de compétences.		Selon l'approche compétence, au moins 60% des besoins de l'Administration en personnel (nombre et qualité) pour l'année, sont satisfaits.
	<b>III.1.6.</b> Etablir un système de mobilité du personnel selon des critères objectifs et transparents.	Les affectations et mutations aux différents postes se font de manière transparente sur la base de critères objectifs, connus de tous.		Au moins 60 % du personnel sont satisfaits du mécanisme de mobilité (équité, transparence, objectivité) du personnel mis en place par l'Administration.



**Objectif stratégique : Instaurer une gestion efficiente des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>III.1.7.</b> Mettre en place un système de gestion de la performance des agents basé sur la compétence..	L'Administration dispose d'un système de gestion de la performance des agents et les rapports de l'année sont disponibles.		Au moins 60 % des agents de l'administration ont fait l'objet d'une évaluation au cours de l'année pour mesurer leur performance.
	<b>III.1.8.</b> Mettre en place un mécanisme pour reconnaître et récompenser les mérites particuliers des agents en fonction de leur rendement et de leur compétence.	L'Administration dispose d'un mécanisme pour identifier et récompenser les actes de bravoure, les comportements exemplaires, les attitudes honorables, ... de ses agents.		Au moins 60 % du personnel sont satisfaits du mécanisme de récompense des agents méritants (équité, transparence, objectivité) mis en place par l'Administration.
	<b>III.1.9.</b> Informatiser les processus de GRH, notamment : - La gestion administrative des RH (paie, demande de congés, suivi de carrière...) - la gestion de la performance.	Les processus de recrutement, de gestion de carrières, de gestion de la performance. de même que tous les autres processus administratifs des ressources humaines sont gérés par une application informatique.		Au moins 80% des processus de GRH sont informatisés.



**Objectif stratégique : Instaurer une gestion efficiente des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>III.1.10.</b> Réaliser à l'intention du gouvernement, une étude démontrant la nécessité de l'appropriation par l'Administration des douanes, du processus de recrutement de son personnel..	L'argumentaire démontrant la nécessité pour les douanes de s'approprier le processus de recrutement de son personnel a été transmis au gouvernement.		L'Administration exerce elle-même au moins 60 % des fonctions liées au processus de recrutement de son personnel.
<b>III.2. Assurer la professionnalisation des agents des douanes et le développement continu de leurs compétences.</b>	<b>III.2.1.</b> Identifier les besoins de l'Administration en matière de formation initiale et continue selon l'approche compétence.	Les besoins en matière de formation initiale et continue ont été identifiés et sont actualisés en permanence en fonction des mutations du service et de l'évolution du commerce international.		Au moins 60% des besoins prioritaires en matière de formation initiale et continue de l'année sont pris en compte par l'Administration.
	<b>III.2.2.</b> Développer une stratégie de formation initiale basée sur les compétences et répondant aux besoins de l'Administration.	L'administration dispose d'une stratégie de formation initiale, périodiquement actualisée en fonction des mutations du service et de l'évolution du commerce international.		Au moins 90% des agents nouvellement recrutés reçoivent une formation initiale de qualité, conforme aux normes et standards internationaux.



**Objectif stratégique : Instaurer une gestion efficiente des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>III.2.3.</b> Développer une stratégie de formation continue, basée sur les compétences et répondant aux besoins de l'Administration	L'Administration dispose d'une stratégie de formation continue, périodiquement actualisée en fonction des mutations du service et de l'évolution du commerce international.		Au moins 10% des agents déjà en service reçoivent par an des formations continues de qualité conforme aux normes internationales.
	<b>III.2.4.</b> Mettre en place des mécanismes internes pour encadrer, guider et assister les nouvelles recrues.	L'Administration dispose de mécanismes internes d'encadrement des nouvelles recrues, notamment par des techniques de mentorat, d'accompagnement individualisé (coaching) et de conseil individuel.		Au moins 90% des nouvelles recrues bénéficient d'un encadrement personnalisé.
	<b>III.2.5.</b> Développer une stratégie de formation intégrant l'utilisation de l'application e- Learning de l'OMD.	L'Administration dispose d'une stratégie de formation qui intègre l'outil informatique, notamment l'application e-learning de l'OMD.		Au moins 60% des modules de formation initiale et continue des agents de l'Administration sont informatisés, notamment à travers l'application e-learning de l'OMD.



**Objectif stratégique : Instaurer une gestion efficiente des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>III.2.6.</b> Développer un programme de perfectionnement des cadres notamment en matière de leadership et de gestion stratégique.	L'Administration dispose d'un programme de perfectionnement des cadres en leadership et gestion stratégique.		Au moins 10% des cadres de l'Administration reçoivent par an, des formations de perfectionnement pour actualiser et améliorer leurs connaissances en matière de Leadership et de gestion stratégique.
	<b>III.2.7.</b> Développer en interne un vivier de formateurs.	L'Administration dispose d'un vivier de formateurs et renforce en permanence leurs capacités pour actualiser et améliorer leurs connaissances dans leurs domaines de compétence, notamment en matière de pédagogie et d'ingénierie de la formation.		Au moins 50% des formateurs de l'Administration reçoivent par an des formations de perfectionnement.
	<b>III.2.8.</b> Mettre en place des outils et mécanismes pour évaluer systématiquement toutes les activités de formation.	L'Administration dispose d'outils et mécanismes d'évaluation de la formation.		Au moins 80% des activités de formation sont systématiquement évaluées par an et font l'objet de recadrage en fonction des limites constatées.



**Objectif stratégique : Instaurer une gestion efficiente des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>III.2.9.</b> Renforcer périodiquement les capacités des agents des services RH dans leur domaine de compétence.	L'Administration dispose d'un programme de renforcement des capacités des agents des services RH à jour, pour actualiser et améliorer leurs connaissances dans leurs domaines de compétence.		Au moins 10% des agents des services en charge des ressources humaines de l'Administration reçoivent chaque année, des formations de perfectionnement.
<b>III.3. Renforcer l'éthique, la déontologie et la bonne gouvernance au sein de l'administration.</b>	<b>III.3.1.</b> Redynamiser les services en charge du contrôle et de l'audit interne de l'Administration en les dotant de moyens nécessaires (réglementaires, humains, matériels et financiers...) à l'accomplissement efficace de leurs missions.	Les services en charge du contrôle et de l'audit interne sont opérationnels et mènent périodiquement des contrôles internes de la qualité des services, de l'éthique et de la déontologie.		Au moins 30% des services de l'Administration sont contrôlés ou audités par an.
	<b>III.3.2.</b> Elaborer un code de bonne conduite au sein de l'Administration comprenant les attitudes à adopter pendant et en dehors du service de même que les sanctions assorties aux comportements déviants.	L'Administration dispose d'un code de bonne conduite connu et respecté par l'ensemble du personnel.		Réduction du nombre de plaintes à l'encontre des agents et services des douanes d'au moins 20% par an.





**Objectif stratégique : Instaurer une gestion efficiente des ressources humaines pour optimiser le rendement de l'administration**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<p><b>III.3.3.</b> Mettre en place un programme de promotion de l'éthique et de la bonne gouvernance.</p>	<p>Les agents bénéficient chaque année de programmes de promotion de l'éthique et de la bonne gouvernance.</p>		<p>Au moins 60% des usagers sont satisfaits du comportement des agents des douanes</p>
	<p><b>III.3.4.</b> Mettre en place des procédures ou mécanismes au profit des usagers leur permettant de dénoncer en toute sécurité les dysfonctionnements du service et les manquements aux règles d'éthique et de bonne gouvernance.</p>	<p>L'Administration dispose de procédures ou mécanismes par lesquels les usagers ont la possibilité de dénoncer en toute sécurité les dysfonctionnements du service et les manquements aux règles d'éthique et de bonne gouvernance. (Ex : numéro vert, boîte de suggestion, E-mail, internet, SMS, etc...)</p>		<p>Au moins 60% des usagers sont satisfaits du mécanisme mis en place par la douane leur permettant de dénoncer en toute sécurité les dysfonctionnements du service.</p>



## PARTENARIAT

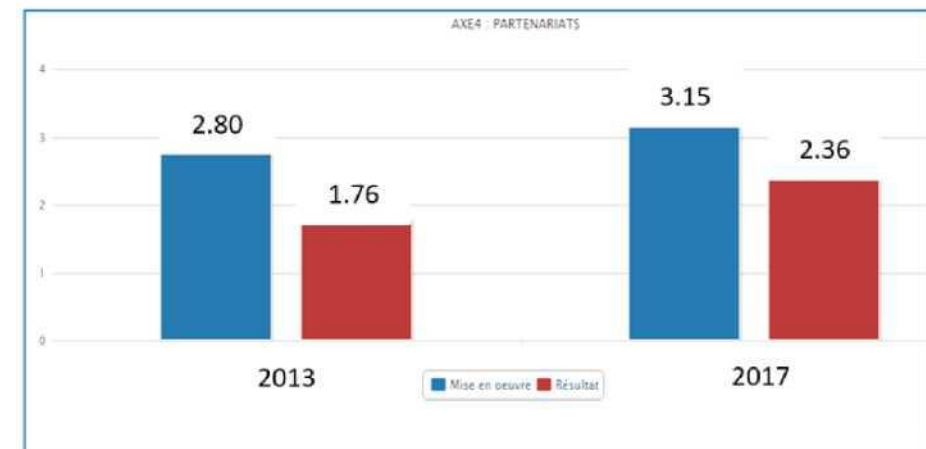
Le partenariat est une association de différents intervenants d'un ou plusieurs secteurs d'activités qui, conviennent de collaborer afin de réaliser un objectif commun.

La Convention de Kyoto Révisée (CKR) et le Cadre des normes SAFE de l'OMD préconisent que les administrations des douanes et les parties prenantes coopèrent pour assurer une gestion efficace du mouvement des marchandises et favoriser la facilitation des échanges à travers trois types de partenariat :

- Le partenariat douane- douane ;
- Le partenariat douane- entreprises ;
- Le partenariat douane- autres administrations nationales.

Les conclusions des rapports du Plan Stratégique Régional 2013-2017 de la Région OMD-AOC ont révélé que les Administrations ont fait des progrès notables dans le domaine du partenariat comme illustré dans

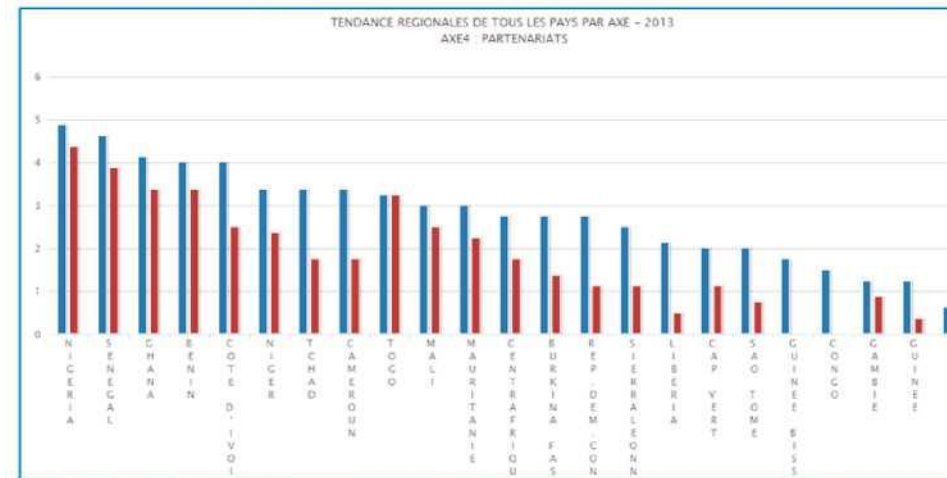
l'histogramme ci-dessous.



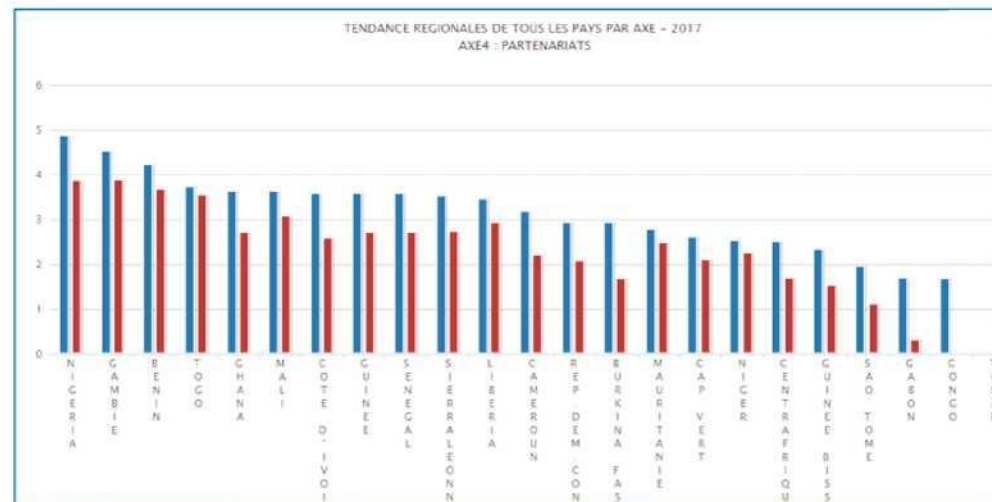
Une analyse plus détaillée de l'histogramme ci-dessus fait ressortir les niveaux de mise en œuvre (bleu) et de résultat (rouge) obtenus sur l'axe PARTENARIAT par l'ensemble des Administrations des douanes de la Région AOC au début du cycle en 2013 et au terme de celui-ci en 2017, illustrés par les 2 histogrammes ci-dessous.



**PARTENARIAT 2013**



**PARTENARIAT 2017**





De façon générale, le bilan de la mise en œuvre de l'axe PARTENARIAT sur la période 2013-2017 permet de constater que plusieurs Administrations de la Région ont fourni des efforts notables, d'une part dans leur **partenariat avec le secteur privé** et d'autre part dans leur **collaboration avec les autres administrations nationales qui ont des compétences à incidence douanière**.

Toutefois, les actions du Plan Stratégique liées au partenariat avec les autres administrations douanières ont connus un faible niveau de mise en œuvre.

Concernant l'axe PARTENARIAT, les membres de la Région AOC ont pour objectif stratégique sur la période 2018-2022 de : « **développer**

**des relations de coopération et de partenariat durables avec toutes les parties prenantes de l'Administration des douanes** ».

Cet objectif stratégique se décline en trois (3) objectifs opérationnels

1. **Renforcer les relations de partenariat stratégiques avec les Administrations douanières ;**
2. **Renforcer les relations de partenariat stratégiques avec le secteur privé ;**
3. **Renforcer les relations de partenariat stratégiques avec les autres Administrations publiques nationales qui ont des compétences à incidence douanière.**



## AXE STRATEGIQUE 4- PARTENARIAT

**Objectif stratégique : Développer des relations de coopération et de partenariat durables avec toutes les parties prenantes de l'Administration des douanes.**

**Objectifs opérationnels :**

**IV.1 Renforcer les relations de partenariat stratégiques avec les administrations douanières ;**

**IV.2 Renforcer les relations de partenariat stratégiques avec le secteur privé ;**

**IV.3 Renforcer les relations de partenariat stratégiques avec les autres administrations publiques nationales qui ont des compétences à incidences douanières.**



**Objectif stratégique : Développer des relations de coopération et de partenariat durables avec toutes les parties prenantes de l'Administration des douanes**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>IV.1 Renforcer les relations de partenariat stratégiques avec les administrations douanières.</b>	<b>IV.1.1.</b> Mettre en place un mécanisme de collaboration administrative mutuelle avec les Administrations des douanes des pays frontaliers notamment dans le cadre de la gestion coordonnée des frontières. <b>(Réf : AFE Art 8, AI 2)</b>	L'Administration coordonne la gestion de ses frontières avec l'ensemble des administrations douanières des pays frontaliers par des initiatives conjointes.		Au moins 50% des opérations douanières aux frontières sont conjointement gérées par l'administration et l'ensemble des administrations douanières des pays frontaliers.
	<b>IV.1.2.</b> Mettre en place un mécanisme de collaboration administrative mutuelle avec les administrations des douanes des pays d'importation, d'exportation et de transit des marchandises, notamment dans le cadre du partage d'informations, d'échanges des données, de la lutte contre la fraude et la criminalité transfrontalière organisée...	L'Administration entretient des relations de collaboration et d'échanges d'informations avec les administrations des douanes des pays d'importation, d'exportation et de transit des marchandises.		L'échange d'informations est effectif avec au moins 50% des Administrations douanières des pays d'importation, d'exportation et de transit des marchandises..
	<b>IV.1.3.</b> Mettre en place un mécanisme de partage d'expériences et de bonnes pratiques avec les autres administrations douanières de la Région, notamment dans le cadre du Programme Régional de Coaching initié par le BRRC- AOC.	L'Administration a désigné une personne ou a créé une structure (Ex : Point de Contact) en charge de rechercher dans la région les bonnes pratiques pour améliorer son organisation, son fonctionnement et sa performance.		L'Administration a identifié au cours de l'année au moins 1 expérience ou bonne pratique avec les autres administrations de la région de nature à améliorer son organisation, son fonctionnement et sa performance (benchmarking, bench-learning).



**Objectif stratégique : Développer des relations de coopération et de partenariat durables avec toutes les parties prenantes de l'Administration des douanes**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>IV.2 Renforcer les relations de partenariat stratégiques avec le secteur privé.</b>	<b>IV.2.1.</b> Mettre en place des cadres communs (douanes -secteur privé) permanents de concertation portant sur le respect de la réglementation, la qualité des procédures, la lutte contre la fraude et la promotion de l'éthique et de la bonne gouvernance.	L'Administration et le secteur privé ont mis en place un cadre commun de concertation portant sur le respect de la réglementation, la qualité des procédures, la lutte contre la fraude et la promotion de l'éthique et de la bonne gouvernance.		L'Administration et les différentes corporations du secteur privé (importateurs, exportateurs, acconiers, consignataires, transporteurs, transitaires et autres acteurs de la chaîne logistique nationale) se concertent au moins une (1) fois par an sur les sujets d'intérêt commun.
	<b>IV.2.2.</b> Mettre en place des mécanismes qui confèrent aux usagers et autres parties intéressées, la possibilité de formuler dans des délais appropriés, des avis et observations sur l'introduction ou la modification des lois et réglementations d'application générale, relatives aux procédures et régimes douaniers <b>avant leur entrée en vigueur. (Réf : AFE Art 2, AI 1)</b>	L'Administration dispose de mécanisme permettant aux usagers et autres parties, de formuler dans des délais appropriés, des avis et observations sur l'introduction ou la modification des lois et réglementations.		Au moins 60% des lois et réglementations concernant les usagers, relatives aux procédures et régimes douaniers édictés au cours de l'année par l'Administration ont été soumises aux parties intéressées pour avis et observations, avant leur entrée en vigueur.
	<b>IV.2.3.</b> Mettre en place un mécanisme permettant à l'Administration des douanes de recevoir et traiter de façon équitable les recours des usagers contre les décisions rendues par ses services. <b>(Réf : AFE Art 4, AI 1)</b>	L'Administration a mis en place une structure ou un mécanisme permettant à tous les usagers de faire un recours contre les décisions rendues par la douane.		Au moins 60% des usagers ou corporation d'usagers sont satisfaits du mécanisme de recours et de la qualité des décisions rendues par l'Administration.



**Objectif stratégique : Développer des relations de coopération et de partenariat durables avec toutes les parties prenantes de l'Administration des douanes**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>IV.3 Renforcer les relations de partenariat stratégiques avec les autres administrations publiques nationales qui ont des compétences à incidence douanière</b>	<p><b>IV.2.4.</b> Instituer des cadres de valorisation et de motivation des usagers et autres partenaires de l'Administration des douanes.</p> <p><b>IV.3.1.</b> Améliorer dans le cadre de la gestion coordonnée des frontières, les mécanismes de consultation, d'échange d'informations et de collaboration avec les autres Administrations publiques nationales présentes aux frontières (police, gendarmerie, immigration, eaux et forêts, armée...) <b>(Réf : AFE Art 8 AI 1)</b></p>	<p>L'Administration dispose d'un cadre formel pour identifier et récompenser les usagers et autres partenaires méritants.</p> <p>Au niveau des différentes frontières où elle est présente, l'Administration des douanes coordonne ses procédures et échange les informations avec les autres Administrations publiques de défense et sécurité nationales qui y sont pour l'efficacité des contrôles et la facilitation des échanges.</p>		<p>Au moins une (1 ) fois par an, l'Administration des douanes reconnaît et récompense officiellement le mérite des usagers (importateurs, exportateurs, acconiers, consignataires, transporteurs, transitaires.) et autres partenaires qui se sont illustrés de façon particulière et citoyenne.</p> <p>L'Administration des douanes et les autres administrations publiques nationales présentes aux frontières se réunissent au moins une (1) fois par trimestre pour coordonner leurs activités et échanger les informations dans le cadre de la lutte contre la fraude et la criminalité transfrontalière.</p>





**Objectif stratégique : Développer des relations de coopération et de partenariat durables avec toutes les parties prenantes de l'Administration des douanes**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<p><b>IV.3.2.</b> Améliorer les mécanismes de consultation et d'échange d'informations avec les Administrations publiques nationales à compétences fiscales (Ex : services des impôts, du trésor, des finances).</p>	<p>L'Administration des douanes coordonne ses procédures et échange les informations avec les autres Administrations publiques nationales à compétences fiscales pour l'efficacité des contrôles et la facilitation des échanges.</p>		<p>L'Administration des douanes et les autres administrations publiques nationales à compétences fiscales se réunissent au moins deux (2) fois l'année pour coordonner leurs activités et échanger les informations dans le cadre de la lutte contre la fraude.</p>
	<p><b>IV.3.3.</b> Améliorer les mécanismes de consultation et d'échange d'informations avec les Administrations nationales de santé, d'hygiène publique et de protection de l'environnement.</p>	<p>L'Administration des douanes coordonne ses procédures et échange les informations avec les autres Administrations publiques nationales de santé et d'hygiène publique, pour la protection de la société et l'environnement.</p>		<p>L'Administration des douanes et les autres administrations publiques nationales de santé, d'hygiène publique et de protection de l'environnement se réunissent au moins une (1) fois par an pour coordonner leurs activités et échanger les informations dans le cadre de la lutte contre la fraude et la protection de la société.</p>



**Objectif stratégique : Développer des relations de coopération et de partenariat durables avec toutes les parties prenantes de l'Administration des douanes**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<p><b>IV.3.4.</b> Mettre en place un cadre formel de collaboration avec les autres administrations nationales qui ont des compétences à incidence douanière (commerce, laboratoire national, agriculture, phytosanitaire ...)</p>	<p>L'Administration des douanes coordonne ses procédures et échange les informations avec les autres Administrations publiques nationales qui ont des compétences à incidences douanières (commerce, laboratoire national, agriculture, phytosanitaire ...)</p>		<p>L'Administration des douanes et les autres administrations publiques nationales qui ont des compétences à incidences douanières (commerce, laboratoire national, agriculture, phytosanitaire ...) se réunissent au moins une (1) fois par an pour coordonner leurs activités et échanger les informations dans le cadre de la lutte contre la fraude et la protection de la société.</p>



## PROCEDURES DOUANIERES

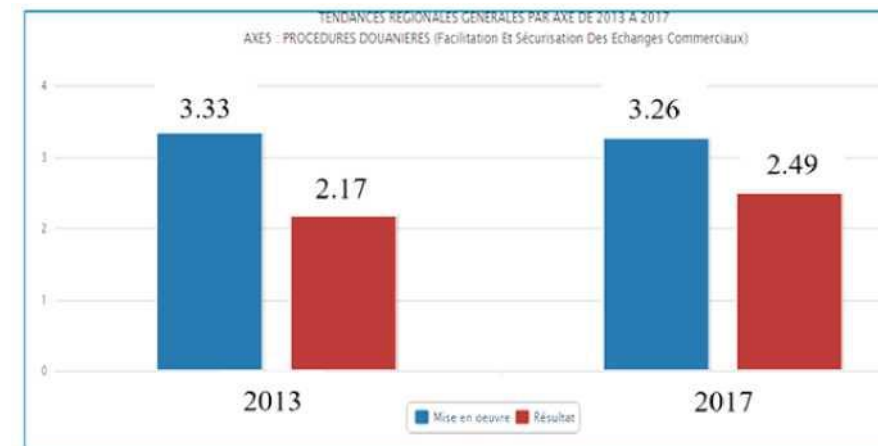
Les procédures sont une succession d'activités qui transforment des ressources en produits, services et résultats, apportant ainsi une organisation.

La notion de procédures en douane ou « procédures douanières » est plus spécifique à cette corporation. Elles concernent l'ensemble des opérations à effectuer depuis la prise en charge de la marchandise par les services douaniers jusqu'à la délivrance de la mainlevée.

Dans le cadre de la réforme des procédures, l'OMD encourage ses membres notamment ceux de la Région AOC à trouver le juste équilibre entre la facilitation des échanges et la sécurisation des recettes.

La recherche de l'équilibre entre les impératifs de recettes douanières et la facilitation des échanges demeure l'objectif essentiel de l'axe Procédures Douanières.

Ces progrès illustrés dans l'histogramme ci-dessous résultent, valeur ajoutée à une essentiellement des efforts de sécurisation des recettes douanières



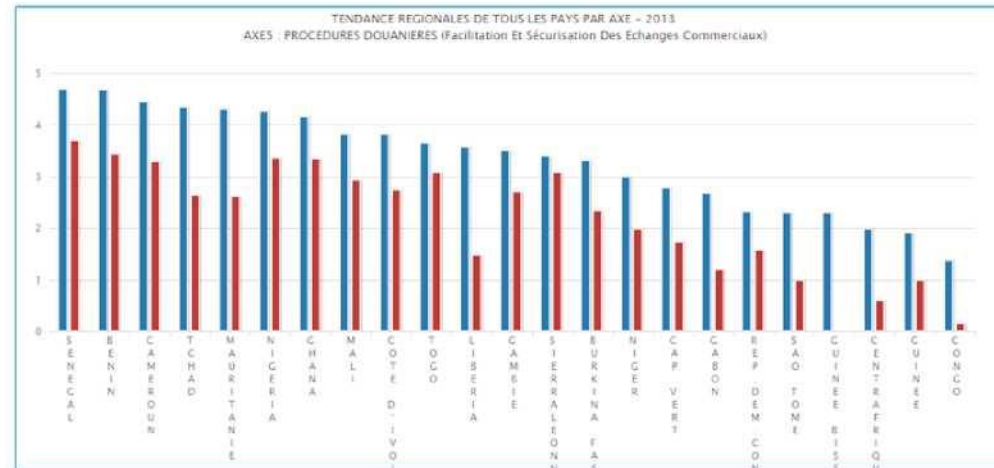
au regard des attentes des gouvernements.

Les rapports du Plan Stratégique Régional 2013-2017 de l'Afrique Occidentale et Centrale révèlent que les Administrations des douanes de la Région ont réalisé de réels progrès sur l'axe PROCEDURES DOUANIERES.

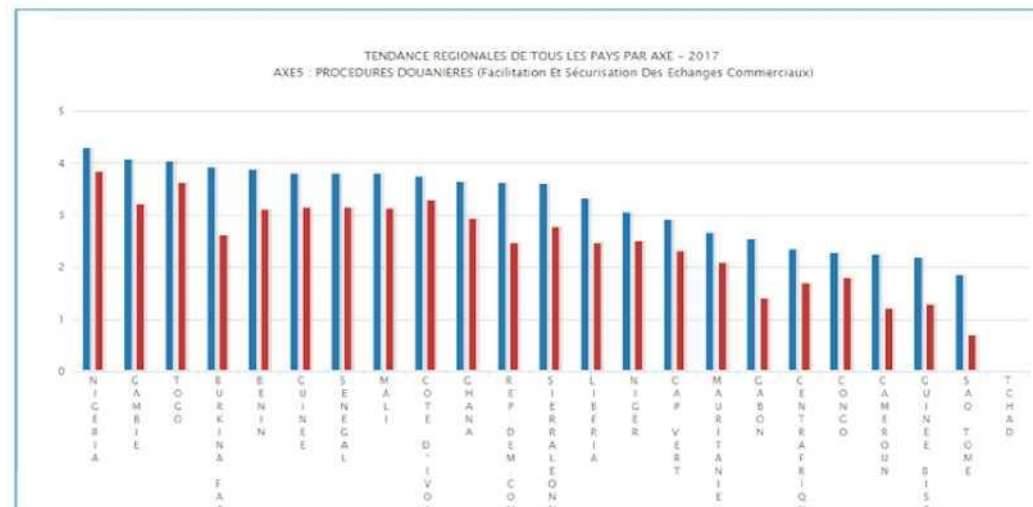
Une analyse plus détaillée de l'histogramme ci-dessus fait ressortir les niveaux de mise en œuvre (bleu) et de résultat (rouge) obtenus sur l'axe PROCEDURES DOUANIERES par l'ensemble des Administrations des douanes de la Région AOC au début du cycle en 2013 et au terme de celui-ci en 2017, illustrés par les 2 histogrammes



### PROCEDURES DOUANIERES 2013



### PROCEDURES DOUANIERES 2017





Le bilan de la mise en œuvre de l'axe PROCEDURES DOUANIERES sur la période 2013-2017 permet de constater que la majorité des Administrations des douanes de la Région ont obtenu des niveaux remarquables concernant :

- la sécurisation des recettes douanières ;
- le développement d'instruments et outils modernes (outils informatiques) pour optimiser le rendement des services et
- l'amélioration en permanence des procédures douanières au regard de l'évolution du commerce mondial (facilitation et sécurisation de la chaîne logistique internationale).

Toutefois, certaines initiatives de lutte contre la fraude et la criminalité transfrontalière organisée ont connu de faibles niveaux de mise en œuvre de même que celles concernant la facilitation des échanges.

L'objectif stratégique assigné aux Administrations des douanes de la Région AOC sur l'axe PROCEDURES DOUANIERES dans le cadre

du Plan Stratégique Régional 2018-2022 est de : « **Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société** »

Les objectifs opérationnels ci-après devraient concourir à réaliser cet objectif stratégique :

- 1. Assurer la collecte optimale des recettes douanières ;**
- 2. Développer des outils informatiques modernes et innovants pour sécuriser les recettes douanières et optimiser le rendement des services ;**
- 3. Favoriser l'application volontaire de la réglementation;**
- 4. Contribuer au renforcement de la compétitivité de l'économie nationale;**
- 5. Renforcer la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière organisée et le terrorisme.**



## **AXE STRATEGIQUE 5- PROCEDURES DOUANIERES**

**Objectif stratégique 5 : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société.**

**Objectifs opérationnels :**

**V.1 Assurer la collecte optimale des recettes douanières ;**

**V.2 Développer des outils informatiques modernes et innovants pour sécuriser les recettes douanières et optimiser le rendement des services ;**

**V.3 Favoriser l'application volontaire de la réglementation;**

**V.4. Contribuer au renforcement de la compétitivité de l'économie nationale;**

**V.5. Renforcer la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière organisée et le terrorisme.**



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>V.1 Assurer la collecte optimale des recettes douanières.</b>	<b>V.1.1.</b> Améliorer en permanence les procédures, mécanismes ou stratégies garantissant la prise en charge effective de toutes les marchandises sur l'ensemble du territoire national à l'import et à l'export.	L'Administration des Douanes a mis en place des mécanismes et un dispositif de surveillance permanent du territoire douanier, permettant une bonne conduite et mise en douane des marchandises importées ou à exporter.		Réduction d'au moins 30% des constats d'infractions douanières portant sur la contrebande par rapport à l'année précédente.
	<b>V.1.2.</b> Améliorer en permanence les procédures, mécanismes ou stratégies garantissant la bonne déclaration des marchandises en espèce, origine et valeur.	L'Administration a pris toutes les dispositions réglementaires et mise en place des mécanismes permettant aux usagers de déclarer leurs marchandises conformément aux textes en vigueur		Réduction d'au moins 30% des constats d'infractions sur l'ensemble des déclarations concernant l'espèce, l'origine et la valeur par rapport à l'année précédente.
	<b>V.1.3.</b> Améliorer en permanence les procédures, mécanismes ou stratégies garantissant le paiement correct, équitable et effectif des droits et taxes exigibles.	L'Administration dispose de mécanismes et procédures qui garantissent le recouvrement correct, équitable et effectif des droits et taxes exigibles.		Au cours de l'année, l'Administration recouvre au moins 90% des montants des droits et taxes exigibles.



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	V.1.4. Améliorer en permanence les procédures, mécanismes ou stratégies garantissant une meilleure gestion des exonérations et des franchises notamment par l'usage d'outils informatiques.	L'Administration dispose de mécanismes pour garantir une gestion efficace des exonérations et des franchises.		Le mécanisme mis en place par la douane permet une gestion efficace des montants, délais et natures d'au moins 80% des marchandises en exonération ou en franchise.
	V.1.5. Améliorer en permanence les procédures, mécanismes ou stratégies garantissant une gestion optimale des régimes suspensifs.	L'Administration dispose de mécanismes pour garantir une gestion efficace des régimes suspensifs.		Le mécanisme mis en place par la douane permet une gestion efficace des montants, délais et natures d'au moins 80% des marchandises en régime suspensif.
	V.1.6. Améliorer en permanence les procédures, mécanismes ou stratégies garantissant une rationalisation des opérations de transit international. <b>(Réf : AFE Art 11)</b>	L'Administration dispose de mécanismes pour garantir une gestion efficace des opérations de transit international.		Le mécanisme mis en place par la douane permet une gestion efficace des montants, délais et natures d'au moins 80% des marchandises en transit international.
	V.1.7. Développer un cadre légal et des procédures pour la prise en charge et le dédouanement des marchandises faisant l'objet de commerce électronique.	L'Administration dispose d'une réglementation et des procédures adaptées à la prise en charge effective et au dédouanement efficace des marchandises faisant l'objet de commerce électronique.		Augmentation d'au moins 10% des recettes douanières perçues sur l'importation ou l'exportation des marchandises faisant l'objet de commerce électronique par rapport à l'année précédente.





**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>V.2. Développer des outils informatiques modernes et innovants pour sécuriser les recettes douanières et optimiser le rendement des services.</b>	<b>V.2.1.</b> Mettre en place des systèmes permettant aux usagers de payer par voie électronique les droits, taxes, redevances et autres impositions recouvrés par les douanes à l'importation, à l'exportation ou en transit. <b>(Réf : AFE Art 7, AI 2)</b>	L'Administration dispose d'un système, de procédures permettant aux usagers de payer par voie électronique les droits, taxes, redevances et autres impositions recouvrés par l'administration à l'importation ou à l'exportation.		Au moins 50% des montants des droits, taxes, redevances et autres impositions recouvrés sont effectivement payés par voie électronique par les usagers.
	<b>V.2.2.</b> Etendre le système informatique de dédouanement des marchandises à l'ensemble du territoire douanier national.	L'Administration dispose d'un programme d'extension de son système informatique à l'ensemble du territoire douanier national.		Au moins 80% des bureaux de douanes sur l'ensemble du territoire national sont connectés au système central de dédouanement.
	<b>V.2.3.</b> Mettre en place des mécanismes ou procédures, permettant aux usagers de transmettre les documents relatifs à la déclaration en douane, de même que tous les autres renseignements requis, y compris les manifestes, avant l'arrivée des marchandises. <b>(Réf : AFE Art 7, AI 1)</b>	L'Administration dispose de mécanismes ou procédures permettant aux usagers de transmettre les documents relatifs à la déclaration en douane, y compris les manifestes, <b>avant l'arrivée des marchandises.</b>		Au moins 80% des documents et renseignements requis pour la déclaration en douane y compris les manifestes sont transmis aux services douaniers compétents <b>avant l'arrivée des marchandises.</b>



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>V.2.4.</b> Mettre en place des mécanismes ou procédures, permettant aux usagers de transmettre les documents relatifs à la déclaration en douane, de même que tous les autres renseignements requis, y compris les manifestes, sous forme électronique, (dématérialisation) ( <b>Réf : AFE Art 7, AI 1</b> )	L'Administration dispose de mécanismes ou procédures permettant aux usagers de transmettre par voie électronique les documents justificatifs requis pour les formalités de dédouanement.		Au moins 80% des documents et renseignements requis pour la déclaration en douane y compris les manifestes sont transmis aux services douaniers compétents sous forme électronique.
	<b>V.2.5.</b> Informatiser l'ensemble des fonctions supports de l'Administration des douanes notamment, les finances, la communication, la gestion administrative, la logistique...	L'Administration dispose d'un programme d'informatisation de l'ensemble de ses fonctions supports.		Au moins 80% des fonctions supports de l'Administration sont gérés par des applications informatiques.
	<b>V.2.6.</b> Mettre en place des Data Center, minimum tiers-3 pour garantir la disponibilité et la continuité des services douaniers en cas de sinistre.	L'Administration dispose de Data Center qui respecte au minimum les exigences du tiers-3.		Une simulation est effectuée au moins une fois par année pour garantir la fiabilité du système.



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>V.3. Favoriser l'application volontaire de la réglementation.</b>	<b>V.3.1.</b> Mettre en place des mécanismes et procédures permettant aux usagers de solliciter et d'obtenir de l'Administration des douanes, des décisions anticipées relatives au classement tarifaire, à l'origine des marchandises, à la méthode d'évaluation en douane et à la procédure douanière. <b>(Réf : AFE, Art 3)</b>	L'Administration dispose d'une procédure permettant aux usagers de solliciter et d'obtenir d'elle des décisions anticipées sur la procédure douanière, l'origine, l'espèce et la méthode d'évaluation.		Au moins 80% des demandes de décisions anticipées conformes à la réglementation introduites par les usagers auprès de l'Administration des douanes ont obtenu d'elle des réponses
	<b>V.3.2.</b> Mettre en place au sein de l'Administration, des points d'informations pour répondre gratuitement aux requêtes des usagers et autres parties intéressées. <b>(Réf : AFE Art 1, AI 3)</b>	L'Administration dispose de structures, mécanismes ou personnes dédiés à l'information gratuite des usagers.		Au moins 80% des demandes d'informations introduites par les usagers ont reçu une réponse dans des délais raisonnables.



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<p><b>V.3.3.</b> Mettre en ligne et tenir à jour les renseignements à l'attention des usagers et des parties prenantes, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les procédures d'importation, d'exportation et de transit ;</li> <li>- les procédures de recours ou de réexamen en cas de litige ;</li> <li>- les formulaires et documents requis pour tous les régimes douaniers et les coordonnées des points d'informations au sein de l'administration.</li> </ul> <p><b>(Réf : AFE Art 1, AI 2)</b></p>	<p>Le site internet de l'Administration comporte les informations actualisées portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les procédures d'importation, d'exportation et de transit ;</li> <li>- les procédures de recours ou de réexamen en cas de litige ;</li> <li>- les formulaires et documents requis</li> </ul>		<p>Au moins 60% des usagers et parties prenantes sont satisfaits de la nature de la qualité et de l'accès aux des informations mises en ligne par l'Administration à leur attention.</p>
	<p><b>V.3.4.</b> Mettre en place des mécanismes permettant une large diffusion et un accès libre et non discriminatoire aux informations relatives à la législation douanière, aux décisions et avis actualisés rendus par l'OMD et les autres instances internationales ou régionales en matière d'espèce, origine, valeur, redevances et autres impositions.</p> <p><b>(Réf : AFE Art 1, AI 1)</b></p>	<p>L'Administration dispose d'un mécanisme d'accès libre lui permettant de mettre à la disposition des usagers et autres parties prenantes les informations, décisions et avis actualisés rendus par les instances internationales en matière douanière.</p>		<p>Au moins 60% des usagers et parties prenantes sont satisfaits de la nature et la qualité des informations relatives à la législation douanière, aux décisions et avis actualisés rendus par l'OMD ou les autres instances internationales diffusées par l'Administration.</p>



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>V.4. Contribuer au renforcement de la compétitivité de l'économie nationale.</b>	<b>V.4.1.</b> Mettre en place un système d'analyse et de gestion holistique des risques reposant sur des critères de sélectivité appropriés pour des contrôles douaniers efficaces. <b>(Réf : AFE Art 7 Al 4)</b>	L'Administration dispose d'un système d'analyse et de gestion des risques aux fins des contrôles douaniers.		Au plus 20% des déclarations de marchandises à l'importation ont fait l'objet d'une vérification physique.
	<b>V.4.2.</b> Mettre en place des mécanismes ou procédures permettant aux usagers de procéder à la déclaration anticipée des marchandises <b>avant leur arrivée.</b> <b>(Réf : AFE Art 7, Al 1)</b>	L'Administration a mis en place des mécanismes permettant aux usagers de procéder à des déclarations anticipées avant l'arrivée des marchandises.		Au moins 70% de l'ensemble des déclarations à l'importation sont des déclarations établies avant l'arrivée des marchandises (déclarations anticipées)
	<b>V.4.3.</b> Elaborer à l'intention des autorités compétentes un argumentaire pertinent pour obtenir l'adhésion du pays à la Convention de Kyoto Révisée (CKR) sur la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers.	L'Administration a élaboré et transmis aux autorités nationales compétentes, un argumentaire pour obtenir l'adhésion de son pays à la Convention de Kyoto Révisée.		Le pays a déposé les instruments officiels de son adhésion à la Convention de Kyoto Révisée (CKR) auprès du Secrétariat de l'OMD ou des autorités compétentes en la matière.



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>V.4.4.</b> Mettre en place un programme national d'Opérateur Economique Agréé (OEA) au profit des usagers et autres intervenants de la chaîne logistique nationale. (Réf : AFE Art 7, AI 7)	L'Administration dispose d'un programme national des OEA au profit des usagers et autres intervenants de la chaîne logistique nationale.		Au moins 20% des intervenants de la chaîne logistique nationale (importateurs, exportateurs, consignataires, acco- niers, transitaires, transporteurs etc...) bénéficient du statut d'OEA.
	<b>V.4.5.</b> Mettre en place, en collaboration avec tous les intervenants de la chaîne logistique nationale, des mécanismes pour mesurer périodiquement, le temps nécessaire à la mainlevée des marchandises en vue de la réduction continue des délais et coûts liés au dédouanement et, en publier conjointement les résultats. (Réf : AFE Art 7, AI 6)	L'Administration procède de manière périodique à l'étude sur la mainlevée des marchandises et publie conjointement avec toutes les parties prenantes impliquées, les résultats.		Au moins 80% des déclarations des marchandises à l'importation bénéficient d'une mainlevée des services douaniers en moins de 48 heures.
	<b>V.4.6.</b> Mettre en place des mécanismes ou procédures spécifiques permettant la mainlevée rapide des <b>marchandises périssables</b> , sous réserve de certaines garanties de droits, taxes et de sécurité. (Réf : AFE Art 7, AI.9)	L'Administration dispose de mécanismes et procédures spécifiques aux marchandises périssables, permettant sous réserve de certaines garanties, leur mainlevée rapide.		Les déclarations des marchandises périssables à l'importation, à l'exportation et en transit, conformes à la réglementation bénéficient d'une mainlevée en moins de 24 heures.



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<p><b>V.4.7.</b> Mettre en place des mécanismes ou procédures spécifiques permettant la mainlevée rapide des <b>marchandises ou envois accélérés</b>, sous réserve de certaines garanties de droits, taxes et de sécurité. <b>(Réf : AFE Art 7, AI.8)</b></p>	<p>L'Administration dispose de mécanismes et procédures spécifiques aux marchandises ou envois accélérés, permettant sous réserve de certaines garanties, leur mainlevée rapide.</p>		<p>Les déclarations des marchandises ou envois accélérés à l'importation, à l'exportation et en transit, conformes à la réglementation bénéficient d'une mainlevée en moins de 24 heures.</p>
	<p><b>V.4.8.</b> Mettre en place des mécanismes ou procédures spécifiques permettant la mainlevée rapide des <b>marchandises ou envois humanitaires</b>, sous réserve de certaines garanties de droits, taxes et de sécurité.</p>	<p>L'Administration dispose de mécanismes et procédures spécifiques aux marchandises ou envois humanitaires, permettant sous réserve de certaines garanties, leur mainlevée rapide.</p>		<p>Les déclarations des marchandises ou envois humanitaires à l'importation, à l'exportation et en transit, conformes à la réglementation bénéficient d'une mainlevée en moins de 24 heures.</p>
	<p><b>V.4.9.</b> Mettre en place des stratégies, mécanismes ou procédures internes permettant aux usagers de présenter les documents et/ou les données requis pour l'importation, l'exportation ou le transit de marchandises à des points d'entrées uniques (guichet unique). <b>(Réf : AFE Art 10, AI 4)</b></p>	<p>L'Administration a mis en place des mécanismes permettant aux usagers de présenter les documents pour l'importation, l'exportation ou le transit des marchandises à un point unique d'entrée au sein de l'Administration.</p>		<p>Au moins 80% des déclarations à l'importation, à l'exportation ou en transit sont présentés à des points d'entrées uniques en fonction de la nature des marchandises.</p>



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
<b>V.5. Renforcer la lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière organisée et le terrorisme.</b>	<b>V.5.1.</b> Mettre en place des mécanismes, procédures ou stratégies pour un contrôle après dédouanement efficace. (Réf : AFE Art 7, al 5)	L'Administration dispose de mécanismes ou procédures de contrôle après dédouanement.		Au moins 80% des déclarations sont soumises au contrôle après dédouanement et ont fait l'objet de rapports de contrôle.
	<b>V.5.2.</b> Rendre plus dynamiques, les structures internes en charge du renseignement en liaison avec les autres Administrations des douanes.	Les structures en charge de renseignement sont opérationnelles, dotées de moyens adéquats pour l'accomplissement efficace de leur mission et produisent périodiquement des notes d'alerte.		Les structures internes en charge du renseignement contribuent à au moins 30% des dossiers contentieux de l'Administration soit en étant à l'initiative, soit en intervenant à leur aboutissement.
	<b>V.5.3.</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour garantir une lutte efficace contre la <b>fraude commerciale</b> .	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre la fraude commerciale		Accroissement d'au moins 30% des constats d'infractions douanières portant sur la fraude commerciale (espèce, origines, valeurs...) par rapport à l'année précédente.
	<b>V.5.4.</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour garantir une lutte efficace contre la <b>contrebande</b> .	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre la contrebande.		Accroissement d'au moins 30% des constats d'infractions douanières portant sur la contrebande par rapport à l'année précédente.





**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>V.5.5.</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour garantir une lutte efficace contre le trafic de drogue.	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre le trafic de drogue.		Accroissement d'au moins 30% des constats d'infractions douanières portant sur le trafic de drogue par rapport à l'année précédente.
	<b>V.5.6</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour garantir une lutte efficace contre le trafic de produits contrefaits et piratés.	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre le trafic de produits contrefaits et piratés.		Accroissement d'au moins 30% des constats d'infractions douanières portant sur le trafic des produits contrefaits et piratés par rapport à l'année précédente.
	<b>V.5.7.</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour garantir une lutte efficace contre le trafic illicite de produits CITES.	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre le trafic illicite de produits CITES.		Accroissement d'au moins 10% des constats d'infractions douanières portant sur le trafic illicite des produits CITES par rapport à l'année précédente.
	<b>V.5.8.</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour garantir une lutte efficace contre le trafic illicite d'œuvres du patrimoine culturel.	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre le trafic illicite d'œuvre du patrimoine culturel.		Accroissement d'au moins 10% des constats d'infractions douanières portant sur le trafic illicite d'œuvres du patrimoine culturel par rapport à l'année précédente.



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>V.5.9.</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour lutter contre le trafic illicite des produits précurseurs.	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre le trafic illicite des produits précurseurs.		Accroissement d'au moins 10% des constats d'infractions douanières portant sur le trafic illicite des produits précurseurs par rapport à l'année précédente.
	<b>V.5.10.</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour lutter contre les trafics illicites des armes, des munitions, des marchandises de nature stratégique ainsi que les matières ou équipements liés à leur fabrication.	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre le trafic des armes, des munitions, des marchandises de nature stratégique ainsi que les matières ou équipements liés à leur fabrication.		Accroissement d'au moins 20% des constats d'infractions douanières portant sur le trafic des armes, munitions et explosifs par rapport à l'année précédente.
	<b>V.5.11</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour lutter contre le trafic illicite des médicaments et produits pharmaceutiques.	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre le trafic illicite des médicaments et produits pharmaceutiques.		Accroissement d'au moins 30% des constats d'infractions douanières portant sur le trafic illicite des médicaments et produits pharmaceutiques par rapport à l'année précédente.



**Objectif stratégique : Assurer efficacement la mobilisation des recettes douanières, la facilitation des échanges, la compétitivité des entreprises nationales et la protection de la société**

Objectifs opérationnels	Actions	Indicateurs de mise en œuvre	Délai de réalisation	Indicateurs de Résultat
	<b>V.5.12.</b> Renforcer les stratégies, mécanismes ou procédures mis en place pour garantir une lutte efficace contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.	L'Administration a pris les mesures nécessaires pour améliorer ses mécanismes ou procédures garantissant une lutte efficace contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.		Accroissement d'au moins 30% des constats d'infractions douanières portant sur le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme par rapport à l'année précédente.
	<b>V.5.13.</b> Etablir et renforcer l'échange de renseignement avec les partenaires et organismes régionaux et internationaux de lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière, le blanchiment de capitaux et le terrorisme (ex : BRLR, CENTIF, ANIF, GIABA, GABAC).	L'Administration collabore efficacement avec les partenaires et organismes régionaux et internationaux de lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière, le blanchiment des capitaux et le terrorisme (ex : BRLR, CENTIF, ANIF, GIABA, GABAC).		Accroissement d'au moins 30% des informations échangées avec les partenaires et organismes régionaux et internationaux de lutte contre la fraude, la criminalité transfrontalière, le blanchiment de capitaux et le terrorisme (ex : BRLR, CENTIF, ANIF, GIABA, GABAC) par rapport à l'année précédente.
	<b>V.5.14.</b> Renforcer la coopération avec les compagnies aériennes pour une meilleure sélectivité des colis et passagers dans les aéroports.	L'Administration collabore efficacement avec les compagnies aériennes pour une meilleure sélectivité des colis et passagers dans les aéroports.		Accroissement d'au moins 30% des informations échangées avec les compagnies aériennes dans le cadre de la sélectivité des colis et passagers par rapport à l'année précédente.



BUREAU REGIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE

PLAN STRATEGIQUE REGIONAL 2018 - 2022



# METHODOLOGIE

POUR LE SUIVI ET EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE  
DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022 DE LA REGION  
AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE



Le présent document a été élaboré par le Bureau Régional de Renforcement des Capacités pour la Région Afrique Occidentale et Centrale (BRRC-AOC) de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) pour évaluer les résultats obtenus par les Administrations membres de la Région dans la mise en œuvre du Plan Stratégique Régional 2018-2022.

La méthode d'évaluation que propose le BRRC-AOC est inspirée du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) développé par l'Institut Européen des Administrations Publiques (IEAP) et mis en œuvre au sein des pays membres de L'UE.

Ce document permettra aux Administrations de la Région AOC de disposer d'un instrument simple et d'application aisée, pour l'évaluation de leur processus de modernisation respectif.

Les résultats de cette auto-évaluation serviront prioritairement aux Administrations des Douanes à constater de façon progressive, leurs avancées et limites dans la mise en œuvre du Plan Stratégique Régional 2018-2022 à travers différentes **Feuilles de Route** annuelles.

Les Administrations pourront ainsi envisager au fil des années, les solutions les plus adaptées à leur processus de modernisation.

L'objectif final est de permettre en 2022, à toutes les Administrations d'atteindre de bons niveaux d'implémentation dans la mise en œuvre du **Plan Stratégique Régional 2018-2022** et d'obtenir de meilleures performances en termes de résultats.

**Au niveau national**, le BRRC-AOC et le Secrétariat de l'OMD pourront à travers les résultats annuels des différentes **Feuilles de Route**, disposer d'indicateurs précis permettant de proposer des orientations et solutions adaptées aux spécificités de chaque Administration membre.

Ces mêmes résultats nationaux consolidés serviront d'indicateurs pour identifier les bonnes pratiques en matière de modernisation aux fins du **Programme Régional de Coaching**.

**Au niveau régional**, ces résultats permettront au BRRC-AOC, au Secrétariat de l'OMD à la Vice-Présidence Régionale et aux autres parties prenantes intéressées d'identifier les tendances générales, afin de fixer de nouveaux objectifs à l'ensemble des Administrations.

A terme, l'évaluation devrait progressivement contribuer au processus d'appropriation par les Administrations des Douanes elles-mêmes de leur programme de modernisation.

**NB : Les comités de réforme et les points de contact de chaque Administration des Douanes de la Région sont tenus de coordonner l'exécution annuelle de cet exercice et de communiquer au BRRC- AOC les résultats de l'année écoulée avant le 31 janvier de l'année en cours.**



## METHODOLOGIE DE L'EXERCICE D'AUTO-EVALUATION

La séance d'auto-évaluation se déroulera lors d'une réunion des membres du comité en charge de la modernisation de chaque Administration membre.

Dans la pratique, le comité de modernisation devra, lors de cette séance d'auto-évaluation, utiliser les documents de travail suivants:

- 1 - Le Plan Stratégique Régional 2018-2022;
- 2- La Feuille de Route de l'année concernée ;
- 3- Le tableau d'évaluation **du niveau de mise en œuvre** ;
- 4- Le tableau d'évaluation **des résultats obtenus**.

L'exercice d'auto-évaluation avec le comité de modernisation se déroulera selon les cinq (5) étapes suivantes :

**Etape 1** : Les membres du comité de modernisation devront procéder à une évaluation du niveau de mise en œuvre de chaque action.

Ainsi, pour chaque action de la **Feuille de Route**, le comité devra :

- Procéder, à l'aide du **tableau d'évaluation du niveau de mise en œuvre**, à une identification du niveau d'exécution sur **l'échelle de 0 à 5** dudit tableau ;

- Mentionner le cas échéant (niveau de mise en œuvre ou de résultat inférieur aux objectifs fixés par le BRRC-AOC) dans la colonne prévue à cet effet, les divers facteurs internes ou externes au service ayant contribué à limiter l'implémentation de l'action.

- Mentionner le cas échéant (niveau de mise en œuvre ou de résultat supérieur aux objectifs fixés par le BRRC-AOC) dans la colonne prévue à cet effet les initiatives ou bonnes pratiques nationales.

**Etape 2**: Les membres du comité de modernisation devront procéder à une évaluation des résultats obtenus dans la mise en œuvre de chaque action, à l'aide du **tableau d'évaluation des résultats**, sur l'échelle de **0 à 5**.

**Etape 3** : Au terme de l'identification des niveaux de mise en œuvre et de résultat, les membres du comité de modernisation devront procéder à l'établissement d'une moyenne générale pour chaque objectif et mentionner les commentaires éventuels.

A cet effet, deux (2) approches sont possibles :

- **L'approche empirique** qui consiste à débattre au sein du comité et à rechercher un consensus sur le niveau général de mise en œuvre et de résultats obtenus dans l'ensemble.



- **L'approche mathématique** qui consiste à faire le quotient de la somme des notes obtenues sur le nombre d'objectifs ou d'axes prioritaires en vue d'obtenir une moyenne, par objectif, par axe et par année.

Aux fins de l'évaluation régionale et dans le but d'harmoniser les résultats, l'approche mathématique est la méthode retenue pour l'ensemble des Administrations membres de la Région AOC.

**Etape 4** : A l'aide de la moyenne de chaque objectif, les membres du comité doivent établir la moyenne de l'axe stratégique.

**Etape 5** : Avec la somme des moyennes des axes stratégiques, les membres du comité de modernisation devront établir **la moyenne générale des niveaux de mise en œuvre et de résultat** de l'Administration portant sur l'ensemble de toutes les actions du Plan Stratégique Régional.

**Le tableau d'évaluation du niveau de mise en œuvre**

Il est basé sur le cycle de Deming (planifier-mettre en œuvre-évaluer-recadrer).

Chaque niveau de 0 à 5 mentionné dans le tableau ci-dessous correspond à une étape de la mise en œuvre de l'action prévue par le Plan Stratégique Régional 2018-2022.

TABLEAU D'EVALUATION DU NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE		
0	<p><b>Pas de justifications ou justifications anecdotiques d'une approche.</b></p> <p>Aucune initiative n'est prise concernant l'action prévue par le Plan Stratégique Régional. Nous disposons de peu, voir d'aucune information en la matière.</p>	
1	<p><b>L'action est simplement planifiée.</b></p> <p>Nous avons pris des dispositions (instructions, orientations, plan d'action, projet, textes...) pour la mise en œuvre de l'action prévue par le Plan Stratégique Régional.</p>	PLAN
2	<p><b>L'action planifiée est mise en œuvre ou est en cours de mise en œuvre.</b></p> <p>Nous avons mis en œuvre l'action prévue par le Plan Stratégique Régional en concordance avec son indicateur.</p>	DO
3	<p><b>L'action est planifiée, mise en œuvre et contrôlée.</b></p> <p>Nous contrôlons régulièrement la mise en œuvre de l'action pour vérifier si nous faisons les bonnes choses, de la bonne manière selon l'indicateur prévu par le Plan Stratégique Régional.</p>	CHECK
4	<p><b>L'action est planifiée, mise en œuvre, contrôlée sur base d'un benchmarking et adaptée au contexte de l'administration.</b></p> <p>Nous contrôlons régulièrement la mise en œuvre de l'action prévue par le Plan Stratégique Régional. Sur la base des contrôles opérés et des comparaisons effectuées avec d'autres Administrations ou organismes de référence, nous ajustons notre processus de mis en oeuvre si nécessaire.</p>	ACT
5	<p><b>L'action est planifiée, mise en œuvre, contrôlée sur base d'un benchmarking et complètement intégrée au fonctionnement normal de l'Administration.</b></p> <p>L'action prévue par le Plan Stratégique Régional fait désormais partie du fonctionnement normal de l'Administration. Nous apprenons des autres et nous sommes dans un cycle d'amélioration continue dans ce domaine.</p>	PDCA





## Le tableau d'évaluation des résultats

Chaque étape correspond à un niveau de résultat obtenu dans la mise en œuvre des actions selon les mentions suivantes :

TABLEAU D'EVALUATION DES RESULTATS	
0	<p><b>Aucun résultat n'a été mesuré.</b></p> <p>L'action n'a pas été évaluée. Ce qui signifie que soit l'action n'a pas été planifiée, soit elle a été planifiée, mise en œuvre mais n'a pas été évaluée. Et par conséquent, aucun résultat n'est disponible.</p>
1	<p><b>Les résultats clés sont mesurés et montrent des tendances négatives ou stables.</b></p> <p>L'action a été planifiée, mise en œuvre et évaluée. Les résultats de l'évaluation indiquent que rien n'a évolué. Ce qui signifie que la mise en œuvre de l'action n'a pas eu d'impact sur l'Administration, ou pire on constate une regression, une contre performance.</p>
2	<p><b>Les résultats indiquent une certaine amélioration.</b></p> <p>L'action a été planifiée, mise en œuvre et évaluée. Les résultats de l'évaluation indiquent des progrès modestes. Ce qui signifie que seulement quelques améliorations pertinentes ont été constatées. On note des avancées, mais qui en général restent en deçà des résultats prévus par l'indicateur.</p>
3	<p><b>Les résultats montrent des progrès substantiels.</b></p> <p>L'action a été planifiée, mise en œuvre et évaluée. Les résultats de l'évaluation indiquent que les objectifs prévus par le Plan Stratégique Régional ont été atteints. Des preuves concrètes sont fournies pour confirmer l'impact positif de l'action sur le service ou l'Administration.</p>
4	<p><b>D'excellents résultats sont réalisés et le niveau d'atteinte des objectifs prévus est positif.</b></p> <p>L'action a été planifiée, mise en œuvre et évaluée. Les résultats de l'évaluation indiquent d'excellentes améliorations du service nettement au-delà des objectifs prévus par le Plan Stratégique Régional.</p>
5	<p><b>D'excellents résultats sont réalisés et le niveau d'atteinte des objectifs prévus est positif et le benchmarking avec des organisations pertinentes est positif.</b></p> <p>L'action a été planifiée, mise en œuvre, évaluée et recadrée. D'excellents résultats sont réalisés de manière durable. Tous les objectifs pertinents ont été atteints. Sur la base de l'indicateur prévu par le Plan Stratégique Régional, la comparaison avec des organisations de référence est favorable.</p>

**Conclusion :**

Cette approche du BRRC-AOC a pour objectif l'amélioration continue des Administrations des Douanes de la Région. Ce qui nécessite une appropriation de cet exercice d'auto-évaluation par les services douaniers et une implication de l'ensemble des parties prenantes.

Pour atteindre les résultats escomptés, il est nécessaire que cet exercice d'auto-évaluation se fasse en séance plénière en présence de tous les membres du comité de modernisation ou de la majorité de ses membres.

Un rapport narratif de cette séance d'évaluation dûment validé par

l'autorité hiérarchique devra être transmis au BRRC-AOC en annexe à la feuille de route annotée, mentionnant :

- La date
- Le lieu ;
- Les membres présents ;
- Un résumé de la séance de travail ;
- Des observations éventuelles à porter à l'attention du BRRC- AOC et du Secrétariat de l'OMD.

**NB : Les résultats de l'exercice de l'auto-évaluation de l'année écoulée devront parvenir au BRRC-AOC au plus tard le 31 janvier (délai de rigueur) de l'année en cours.**

BUREAU REGIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE

PLAN STRATEGIQUE REGIONAL 2018 - 2022



# ANNUAIRE

DES ADMINISTRATIONS ET STRUCTURES REGIONALES  
DE L'ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES  
EN AFRIQUE OCCIDENTALE ET CENTRALE





N°	PAYS	FONCTIONS	MAILS	COORDONNATEUR DU DEVELOPPEMENT NATIONAL (CDN) AU BRRC-AOC
1	BENIN	Administration	<a href="mailto:douanes.benin@omdaoc.org">douanes.benin@omdaoc.org</a>	<b>M. APPIA KOUABENAN</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1760 Gsm : 00225 54 47 86 19  Mail : <a href="mailto:appia.kouabenan@omdaoc.org">appia.kouabenan@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.benin@omdaoc.org">dg.benin@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.benin@omdaoc.org">pc.benin@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.benin@omdaoc.org">grh.benin@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.benin@omdaoc.org">formation.benin@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.benin@omdaoc.org">cn.benin@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.benin@omdaoc.org">tic.benin@omdaoc.org</a>	
2	BURKINA FASO	Administration	<a href="mailto:douanes.burkina@omdaoc.org">douanes.burkina@omdaoc.org</a>	<b>M. CHRISTIAN OUSSOU</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1756 Gsm: 00225 54 47 86 27  Mail : <a href="mailto:christian.oussou@omdaoc.org">christian.oussou@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.burkina@omdaoc.org">dg.burkina@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.burkina@omdaoc.org">pc.burkina@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.burkina@omdaoc.org">grh.burkina@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.burkina@omdaoc.org">formation.burkina@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.burkina@omdaoc.org">cn.burkina@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.burkina@omdaoc.org">tic.burkina@omdaoc.org</a>	



3	CAMEROUN	Administration	<a href="mailto:douanes.cameroun@omdaoc.org">douanes.cameroun@omdaoc.org</a>	<b>M. HARDING GNANAGO</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1757 Gsm : 00225 54 47 86 41  Mail : <a href="mailto:harding.gnanago@omdaoc.org">harding.gnanago@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.cameroun@omdaoc.org">dg.cameroun@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.cameroun@omdaoc.org">pc.cameroun@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.cameroun@omdaoc.org">grh.cameroun@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.cameroun@omdaoc.org">formation.cameroun@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.cameroun@omdaoc.org">cn.cameroun@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.cameroun@omdaoc.org">tic.cameroun@omdaoc.org</a>	
4	CAP VERT	Administration	<a href="mailto:douanes.capvert@omdaoc.org">douanes.capvert@omdaoc.org</a>	<b>Mme ELSIE LEMAMI</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1751 Gsm : 00225 54 54 44 17  Mail : <a href="mailto:elsie.lemami@omdaoc.org">elsie.lemami@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.capvert@omdaoc.org">dg.capvert@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.capvert@omdaoc.org">pc.capvert@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.capvert@omdaoc.org">grh.capvert@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.capvert@omdaoc.org">formation.capvert@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.capvert@omdaoc.org">cn.capvert@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.capvert@omdaoc.org">tic.capvert@omdaoc.org</a>	



5	<b>CONGO-BRAZZAVILLE</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.congo@omdaoc.org">douanes.congo@omdaoc.org</a>	<b>M. ALFRED ZRAE BI</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1750 Gsm : 00225 54 47 86 42  Mail : <a href="mailto:alfred.zrae@omdaoc.org">alfred.zrae@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.congo@omdaoc.org">dg.congo@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.congo@omdaoc.org">pc.congo@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.congo@omdaoc.org">grh.congo@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.congo@omdaoc.org">formation.congo@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.congo@omdaoc.org">cn.congo@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.congo@omdaoc.org">tic.congo@omdaoc.org</a>	
6	<b>COTE D'IVOIRE</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.cotedivoire@omdaoc.org">douanes.cotedivoire@omdaoc.org</a>	<b>M. CHRISTIAN OUSSOU</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1756 Gsm: 00225 54 47 86 27  Mail : <a href="mailto:christian.oussou@omdaoc.org">christian.oussou@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.cotedivoire@omdaoc.org">dg.cotedivoire@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.cotedivoire@omdaoc.org">pc.cotedivoire@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.cotedivoire@omdaoc.org">grh.cotedivoire@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.cotedivoire@omdaoc.org">formation.cotedivoire@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.cotedivoire@omdaoc.org">cn.cotedivoire@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.cotedivoire@omdaoc.org">tic.cotedivoire@omdaoc.org</a>	



7	<b>GABON</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.gabon@omdaoc.org">douanes.gabon@omdaoc.org</a>	<b>M. JEAN BRUCE ELELE Tel : 00225 21 22 17 01</b> <b>Poste : 1752</b> <b>Gsm : 00225 54 54 44 74</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:jeanbruce.elele@omdaoc.org">jeanbruce.elele@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.gabon@omdaoc.org">dg.gabon@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.gabon@omdaoc.org">pc.gabon@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.gabon@omdaoc.org">grh.gabon@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.gabon@omdaoc.org">formation.gabon@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.gabon@omdaoc.org">cn.gabon@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.gabon@omdaoc.org">tic.gabon@omdaoc.org</a>	
8	<b>GAMBIE</b>	Administration	<a href="mailto:customs.gambia@omdaoc.org">customs.gambia@omdaoc.org</a>	<b>Mme ELSIE LEMAMI Tel : 00225 21 22 17 01</b> <b>Poste : 1751</b> <b>Gsm : 00225 54 54 44 17</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:elsie.lemami@omdaoc.org">elsie.lemami@omdaoc.org</a>
		Commissionner General	<a href="mailto:cq.gambia@omdaoc.org">cq.gambia@omdaoc.org</a>	
		Contact Point	<a href="mailto:cp.gambia@omdaoc.org">cp.gambia@omdaoc.org</a>	
		Human Resource Manager	<a href="mailto:hrm.gambia@omdaoc.org">hrm.gambia@omdaoc.org</a>	
		Training Manager	<a href="mailto:training.gambia@omdaoc.org">training.gambia@omdaoc.org</a>	
		National Correspondent	<a href="mailto:nc.gambia@omdaoc.org">nc.gambia@omdaoc.org</a>	
		IT Service	<a href="mailto:ict.gambia@omdaoc.org">ict.gambia@omdaoc.org</a>	



9	GHANA	Administration	<a href="mailto:customs.ghana@omdaoc.org">customs.ghana@omdaoc.org</a>	<b>M. CHRISTIAN OUSSOU</b> Tel : 00225 21 22 17 01 <b>Poste : 1756</b> <b>Gsm: 00225 54 47 86 27</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:christian.oussou@omdaoc.org">christian.oussou@omdaoc.org</a>
		Commissionner General	<a href="mailto:cg.ghana@omdaoc.org">cg.ghana@omdaoc.org</a>	
		Contact Point	<a href="mailto:cp.ghana@omdaoc.org">cp.ghana@omdaoc.org</a>	
		Human Resource Manager	<a href="mailto:hrm.ghana@omdaoc.org">hrm.ghana@omdaoc.org</a>	
		Training Manager	<a href="mailto:training.ghana@omdaoc.org">training.ghana@omdaoc.org</a>	
		National Correspondent	<a href="mailto:nc.ghana@omdaoc.org">nc.ghana@omdaoc.org</a>	
		IT Service	<a href="mailto:ict.ghana@omdaoc.org">ict.ghana@omdaoc.org</a>	
10	GUINEE	Administration	<a href="mailto:douanes.guinee@omdaoc.org">douanes.guinee@omdaoc.org</a>	<b>M. JEAN BRUCE ELELE</b> Tel : 00225 21 22 17 01 <b>Poste : 1752</b> <b>Gsm : 00225 54 54 44 74</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:jeanbruce.elele@omdaoc.org">jeanbruce.elele@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.guinee@omdaoc.org">dg.guinee@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.guinee@omdaoc.org">pc.guinee@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.guinee@omdaoc.org">grh.guinee@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.guinee@omdaoc.org">formation.guinee@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.guinee@omdaoc.org">cn.guinee@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.guinee@omdaoc.org">tic.guinee@omdaoc.org</a>	





11	<b>GUINEE BISSAU</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.guineebissau@omdaoc.org">douanes.guineebissau@omdaoc.org</a>	<b>Mme ELSIE LEMAMI Tel : 00225 21 22 17 01</b> <b>Poste : 1751</b> <b>Gsm : 00225 54 54 44 17</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:elsie.lemami@omdaoc.org">elsie.lemami@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dq.guineebissau@omdaoc.org">dq.guineebissau@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.guineebissau@omdaoc.org">pc.guineebissau@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.guineebissau@omdaoc.org">grh.guineebissau@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.guineebissau@omdaoc.org">formation.guineebissau@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.guineebissau@omdaoc.org">cn.guineebissau@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.guineebissau@omdaoc.org">tic.guineebissau@omdaoc.org</a>	
12	<b>LIBERIA</b>	Administration	<a href="mailto:customs.liberia@omdaoc.org">customs.liberia@omdaoc.org</a>	<b>M. CHRISTIAN OUSSOU Tel : 00225 21 22 17 01</b> <b>Poste : 1756</b> <b>Gsm: 00225 54 47 86 27</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:christian.oussou@omdaoc.org">christian.oussou@omdaoc.org</a>
		Commissionner General	<a href="mailto:cq.liberia@omdaoc.org">cq.liberia@omdaoc.org</a>	
		Contact Point	<a href="mailto:cp.liberia@omdaoc.org">cp.liberia@omdaoc.org</a>	
		Human Resource Manager	<a href="mailto:hrm.liberia@omdaoc.org">hrm.liberia@omdaoc.org</a>	
		Training Manager	<a href="mailto:training.liberia@omdaoc.org">training.liberia@omdaoc.org</a>	
		National Correspondent	<a href="mailto:nc.liberia@omdaoc.org">nc.liberia@omdaoc.org</a>	
		IT service	<a href="mailto:ict.liberia@omdaoc.org">ict.liberia@omdaoc.org</a>	



13	MALI	Administration	<a href="mailto:douanes.mali@omdaoc.org">douanes.mali@omdaoc.org</a>	<b>M. CHRISTIAN OUSSOU</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1756 Gsm: 00225 54 47 86 27  Mail : <a href="mailto:christian.oussou@omdaoc.org">christian.oussou@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.mali@omdaoc.org">dg.mali@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.mali@omdaoc.org">pc.mali@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.mali@omdaoc.org">grh.mali@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.mali@omdaoc.org">formation.mali@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.mali@omdaoc.org">cn.mali@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.mali@omdaoc.org">tic.mali@omdaoc.org</a>	
14	MAURITANIE	Administration	<a href="mailto:douanes.mauritanie@omdaoc.org">douanes.mauritanie@omdaoc.org</a>	<b>M. ALFRED ZRAE BI</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1750 Gsm : 00225 54 47 86 42  Mail : <a href="mailto:alfred.zrae@omdaoc.org">alfred.zrae@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.mauritanie@omdaoc.org">dg.mauritanie@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.mauritanie@omdaoc.org">pc.mauritanie@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.mauritanie@omdaoc.org">grh.mauritanie@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.mauritanie@omdaoc.org">formation.mauritanie@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.mauritanie@omdaoc.org">cn.mauritanie@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.mauritanie@omdaoc.org">tic.mauritanie@omdaoc.org</a>	



15	NIGER	Administration	<a href="mailto:douanes.niger@omdaoc.org">douanes.niger@omdaoc.org</a>	<b>M. JEAN BRUCE ELELE</b> Tel : 00225 21 22 17 01 <b>Poste : 1752</b> <b>Gsm : 00225 54 54 44 74</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:jeanbruce.elele@omdaoc.org">jeanbruce.elele@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.niger@omdaoc.org">dg.niger@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.niger@omdaoc.org">pc.niger@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.niger@omdaoc.org">grh.niger@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.niger@omdaoc.org">formation.niger@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.niger@omdaoc.org">cn.niger@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.niger@omdaoc.org">tic.niger@omdaoc.org</a>	
16	NIGERIA	Administration	<a href="mailto:customs.nigeria@omdaoc.org">customs.nigeria@omdaoc.org</a>	<b>Mme ELSIE LEMAMI</b> Tel : 00225 21 22 17 01 <b>Poste : 1751</b> <b>Gsm : 00225 54 54 44 17</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:elsie.lemami@omdaoc.org">elsie.lemami@omdaoc.org</a>
		Commissionner General	<a href="mailto:cg.nigeria@omdaoc.org">cg.nigeria@omdaoc.org</a>	
		Contact Point	<a href="mailto:cp.nigeria@omdaoc.org">cp.nigeria@omdaoc.org</a>	
		Human Resource Manager	<a href="mailto:hrm.nigeria@omdaoc.org">hrm.nigeria@omdaoc.org</a>	
		Training Manager	<a href="mailto:training.nigeria@omdaoc.org">training.nigeria@omdaoc.org</a>	
		National Correspondent	<a href="mailto:nc.nigeria@omdaoc.org">nc.nigeria@omdaoc.org</a>	
		IT Service	<a href="mailto:ict.nigeria@omdaoc.org">ict.nigeria@omdaoc.org</a>	



17	<b>REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.rdcongo@omdaoc.org">douanes.rdcongo@omdaoc.org</a>	<b>M. CHRISTIAN OUSSOU</b> Tel : 00225 21 22 17 01 <b>Poste : 1756</b> <b>Gsm: 00225 54 47 86 27</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:christian.oussou@omdaoc.org">christian.oussou@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.rdcongo@omdaoc.org">dg.rdcongo@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.rdcongo@omdaoc.org">pc.rdcongo@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.rdcongo@omdaoc.org">grh.rdcongo@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.rdcongo@omdaoc.org">formation.rdcongo@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.rdcongo@omdaoc.org">cn.rdcongo@omdaoc.org</a>	
		Service informatique	<a href="mailto:tic.rdcongo@omdaoc.org">tic.rdcongo@omdaoc.org</a>	
18	<b>REP.CENTRA- FRICAINE</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.centrafrique@omdaoc.org">douanes.centrafrique@omdaoc.org</a>	<b>M. HARDING GNANAGO</b> Tel : 00225 21 22 17 01 <b>Poste : 1757</b> <b>Gsm : 00225 54 47 86 41</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:harding.gnanago@omdaoc.org">harding.gnanago@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.centrafrique@omdaoc.org">dg.centrafrique@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.centrafrique@omdaoc.org">pc.centrafrique@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.centrafrique@omdaoc.org">grh.centrafrique@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.centrafrique@omdaoc.org">formation.centrafrique@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.centrafrique@omdaoc.org">cn.centrafrique@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.centrafrique@omdaoc.org">tic.centrafrique@omdaoc.org</a>	



19	<b>SAO TOME ET PRINCIPES</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.saotome@omdaoc.org">douanes.saotome@omdaoc.org</a>	<b>Mme ELSIE LEMAMI</b> Tel : 00225 21 22 17 01 <b>Poste : 1751</b> <b>Gsm : 00225 54 54 44 17</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:elsie.lemami@omdaoc.org">elsie.lemami@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.saotome@omdaoc.org">dg.saotome@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.saotome@omdaoc.org">pc.saotome@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.saotome@omdaoc.org">grh.saotome@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.saotome@omdaoc.org">formation.saotome@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.saotome@omdaoc.org">cn.saotome@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.saotomen@omdaoc.org">tic.saotomen@omdaoc.org</a>	
20	<b>SENEGAL</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.senegal@omdaoc.org">douanes.senegal@omdaoc.org</a>	<b>M. HARDING GNANAGO</b> Tel : 00225 21 22 17 01 <b>Poste : 1757</b> <b>Gsm : 00225 54 47 86 41</b>  <b>Mail :</b> <a href="mailto:harding.gnanago@omdaoc.org">harding.gnanago@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.senegal@omdaoc.org">dg.senegal@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.senegal@omdaoc.org">pc.senegal@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.senegal@omdaoc.org">grh.senegal@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.senegal@omdaoc.org">formation.senegal@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.senegal@omdaoc.org">cn.senegal@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.senegal@omdaoc.org">tic.senegal@omdaoc.org</a>	



21	<b>SIERRA LEONE</b>	Administration	<a href="mailto:customs.sierraleone@omdaoc.org">customs.sierraleone@omdaoc.org</a>	<b>Mme ELSIE LEMAMI</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1751 Gsm : 00225 54 54 44 17  Mail : <a href="mailto:elsie.lemami@omdaoc.org">elsie.lemami@omdaoc.org</a>
		Commissionner General	<a href="mailto:cq.sierraleone@omdaoc.org">cq.sierraleone@omdaoc.org</a>	
		Contact Point	<a href="mailto:cp.sierraleone@omdaoc.org">cp.sierraleone@omdaoc.org</a>	
		Human Resource Manager	<a href="mailto:hrm.sierraleone@omdaoc.org">hrm.sierraleone@omdaoc.org</a>	
		Training Manager	<a href="mailto:training.sierraleone@omdaoc.org">training.sierraleone@omdaoc.org</a>	
		National Correspondent	<a href="mailto:nc.sierraleone@omdaoc.org">nc.sierraleone@omdaoc.org</a>	
		IT Service	<a href="mailto:ict.sierraleone@omdaoc.org">ict.sierraleone@omdaoc.org</a>	
22	<b>TOGO</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.togo@omdaoc.org">douanes.togo@omdaoc.org</a>	<b>M. HARDING GNANAGO</b> Tel : 00225 21 22 17 01 Poste : 1757 Gsm : 00225 54 47 86 41  Mail : <a href="mailto:harding.gnanago@omdaoc.org">harding.gnanago@omdaoc.org</a>
		Commissaire Général	<a href="mailto:dq.togo@omdaoc.org">dq.togo@omdaoc.org</a>	
		Point de Contact	<a href="mailto:pc.togo@omdaoc.org">pc.togo@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.togo@omdaoc.org">grh.togo@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.togo@omdaoc.org">formation.togo@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.togo@omdaoc.org">cn.togo@omdaoc.org</a>	
		Service Informatique	<a href="mailto:tic.togo@omdaoc.org">tic.togo@omdaoc.org</a>	



<b>23</b>	<b>TCHAD</b>	Administration	<a href="mailto:douanes.tchad@omdaoc.org">douanes.tchad@omdaoc.org</a>	<b>Mme EULALIE GOMA Tél : 00225 21 22 17 01</b> <b>Poste : 1759</b> <b>Gsm : 00 225 54 49 87 37</b> <b>Mail :</b> <a href="mailto:eulalie.boueboue@omdaoc.org">eulalie.boueboue@omdaoc.org</a>
		Directeur Général	<a href="mailto:dg.tchad@omdaoc.org">dg.tchad@omdaoc.org</a>	
		Point de contact	<a href="mailto:pc.tchad@omdaoc.org">pc.tchad@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire des Ressources Humaines	<a href="mailto:grh.tchad@omdaoc.org">grh.tchad@omdaoc.org</a>	
		Gestionnaire de la Formation	<a href="mailto:formation.tchad@omdaoc.org">formation.tchad@omdaoc.org</a>	
		Correspondant National	<a href="mailto:cn.tchad@omdaoc.org">cn.tchad@omdaoc.org</a>	
		Service informatique	<a href="mailto:tic.tchad@omdaoc.org">tic.tchad@omdaoc.org</a>	

STRUCTURES REGIONALES		
<b>BRRC/ROCB</b>	Abidjan	<a href="mailto:brrc@omdaoc.org">brrc@omdaoc.org</a> <a href="mailto:rocb@omdaoc.org">rocb@omdaoc.org</a>
<b>CRF</b>	Abuja	<a href="mailto:rtc.abuja@omdaoc.org">rtc.abuja@omdaoc.org</a>
<b>CRF</b>	Brazzaville	<a href="mailto:crf.brazzaviMe@omdaoc.org">crf.brazzaviMe@omdaoc.org</a>
<b>CRF</b>	Ouagadougou	<a href="mailto:crf.ouagadougou@omdaoc.org">crf.ouagadougou@omdaoc.org</a>
<b>BRLR</b>	Dakar	<a href="mailto:brlr.dakar@omdaoc.org">brlr.dakar@omdaoc.org</a>
<b>BRLR</b>	Douala	<a href="mailto:brlr.douala@omdaoc.org">brlr.douala@omdaoc.org</a>



Membres du BRRC-AOC		
N°	NOM ET PRENOMS	MAIL
1	TAFILI EBENEZER	<a href="mailto:ebenezer.tafili@omdaoc.org">ebenezer.tafili@omdaoc.org</a>
2	LEMAMI ELSIE	<a href="mailto:elsie.lemami@omdaoc.org">elsie.lemami@omdaoc.org</a>
3	ZRAE BI TRA ALFRED	<a href="mailto:alfred.zrae@omdaoc.org">alfred.zrae@omdaoc.org</a>
4	ELELE JEAN BRUCE	<a href="mailto:jeanbruce.elele@omdaoc.org">jeanbruce.elele@omdaoc.org</a>
5	APPIA KOUABENAN	<a href="mailto:appia.kouabenan@omdaoc.org">appia.kouabenan@omdaoc.org</a>
6	OUSSOU YAO CHRISTIAN	<a href="mailto:christian.oussou@omdaoc.org">christian.oussou@omdaoc.org</a>
7	GNANAGO KOKORA ABY HARDING	<a href="mailto:harding.gnanago@omdaoc.org">harding.gnanago@omdaoc.org</a>
8	GOMA EULALIE	<a href="mailto:eulalie.boue boue@omdaoc.org">eulalie.boue boue@omdaoc.org</a>
9	N'DA AMOIKON VALERIE	<a href="mailto:valerie.nda@omdaoc.org">valerie.nda@omdaoc.org</a>
10	WEBMASTER	<a href="mailto:webmaster@omdaoc.org">webmaster@omdaoc.org</a>

**Mail box** : <https://mail.omdaoc.org>  
**Username** : Titre.pays  
**Ex** : douanes.benin / crf.brazza ville  
**Password** : azerty



