

## Appui à la mobilisation des ressources intérieures et aux corps de contrôle

### TERMES DE RÉFÉRENCE

**Révision de l'instruction cadre, la définition d'une « carte douanière », la réorganisation et le renforcement des capacités techniques et fonctionnelles des brigades.**

(Activités 3.2.1, 3.2.3, 3.2.4 de la Composante 3).

### 1. CONTEXTE

#### 1.1 PAYS BÉNÉFICIAIRE

République de Guinée

#### 1.2 POUVOIR ADJUDICATEUR

Expertise France

#### 1.3 CONTEXTE DE LA MISSION

La Direction Générale des Douanes est organisée par l'arrêté numéro 2011/8144 du 14 Décembre 2011. Elle est au centre des réformes entreprises par le gouvernement depuis plus d'une décennie, et qui sont appuyées par les autorités guinéennes, l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), mais aussi par l'Union européenne pour ce qui concerne notamment la stratégie de modernisation, particulièrement en matière de renforcement des capacités pour la mobilisation et la sécurisation des recettes douanières.

En effet, la douane est organisée en deux branches d'activités pour collecter, sécuriser les recettes et lutter contre la fraude commerciale et la criminalité transfrontalière :

- Le corps des agents opérationnels sur la vérification des déclarations, la liquidation des droits et taxes, le paiement et la délivrance du bon à enlever des marchandises importées ou exportées régulièrement, (articles 79,80,81 et 82 de l'arrêté 2011/8144) ;
- Et le corps des brigades qui est régi par l'instruction cadre numéro 00026 du 12 Août 2013, avec ses composantes la « Division Renseignement Analyse de Risque et Prévention » (DRARP), la « Cellule de Recherche et d'Orientation des Contrôles » (CROC) et les cellules de ciblage.

Depuis plus d'une décennie, la fraude commerciale, la criminalité transfrontalière, la prolifération des drogues, des armes, des engins explosifs et la contre bande augmentent d'une façon vertigineuse, mais l'instruction cadre numéro 00026 du 12 Août de 2013 n'a pas été actualisée et l'action des brigades n'a pas pu suivre le développement des mécanismes de fraude dans le domaine du commerce international et la prolifération du crime économique et sociale.



Alors même que le territoire de la République de Guinée présente une sensibilité avérée aux différents trafics frauduleux, préjudiciables tant à la santé qu'à la sécurité des populations, à son environnement ainsi qu'à son économie, son dispositif de surveillance douanière ne semble pas adapté à ces réalités.

En particulier, comme l'ensemble du dispositif douanier, il est excessivement focalisé sur le traitement du trafic déclaré dans les bureaux de douanes (fraude commerciale sur les déclarations), au détriment de la lutte contre la fraude, les grands trafics portant sur les marchandises dangereuses et à double usage (contrebande).

Les brigades doivent jouer pleinement leur rôle pour la surveillance des frontières et de veiller à ce que toutes les marchandises franchissant la frontière soient bien présentées à un bureau de douane (bien déclarées), ainsi que de détecter à l'intérieur du territoire les marchandises introduites frauduleusement, non déclarées ou prohibées (contrebande). Les brigades doivent assurer donc une fonction de surveillance et de police sur l'ensemble du territoire douanier, ils disposent de pouvoirs d'enquête, de contrôle, et d'arrestation (articles 83, 84 et 85 de l'arrêté 2011/8144).

**La décision administrative numéro 2018/00003 du 16 Mai 2018** (création de zones de surveillances) vient renforcer l'organisation des brigades, par la création de zones et chefs de zones, pour lutter contre les grands trafics, le crime organisé, le terrorisme et la fraude commerciale. Dès lors, la surveillance douanière doit jouer un rôle fondamental pour faire face à ces menaces sécuritaires. Plus de cinq années de fonctionnement et les résultats restent timides pour disfonctionnement organisationnel, de moyens et de technicité non adaptés à la situation.

Afin d'améliorer l'efficacité des brigades, la Douane a inscrit dans son plan d'action 2023, Axe N°3 « le renforcement des capacités pour la lutte contre la fraude et la criminalité transfrontalière » comme une activité prioritaire.

En effet, l'organisation actuelle de la douane guinéenne en matière de renseignement, créée par **l'instruction cadre numéro 00026 du 12 Août 2013**, ne permet qu'une réponse partielle face au développement des trafics commerciaux (fraude commerciale sur les déclarations) ou en contre bande de marchandises prohibées constituant des menaces pour la santé, la sécurité des citoyens et la préservation de l'environnement.

Les groupes criminels organisés et les organisations de fraude exploitent les carences du dispositif de la surveillance douanière pour introduire ou exporter les marchandises frauduleusement, privant ainsi le budget de l'Etat de recettes considérables en cas de fraude commerciale ou mettant en danger les populations et l'Etat lorsqu'il s'agit de marchandises prohibées parfois en lien avec le terrorisme.

Cette montée en puissance des menaces, nécessite l'adoption, par l'administration douanière guinéenne, d'un train de mesures spécifiques afin de mieux les contrer. A cet effet, un besoin récurrent d'appui est exprimé d'une part pour la mise en œuvre de formations spécifiques





(théorie et pratique) au bénéfice des unités et brigades de la surveillance, d'autre part pour la révision et la rédaction de textes techniques visant à moderniser le dispositif de contrôle en remplacement de l'instruction cadre de 2013 et la définition d'une carte douanière pour les opérations des brigades.

Le volet formation est un des axes majeurs du plan des réformes de la DGD, en particulier celui relatif aux cadres des brigades et agents de surveillance évoluant sur le terrain et aux frontières, en vue de leur permettre de disposer des techniques nécessaires de contrôle des voyageurs, des moyens de transport et des produits strictement prohibés ou sensibles à la fraude.

Nonobstant, la révision/actualisation de l'instruction cadre de 2013 et le projet de la carte douanière font partis également de ces réformes pour répondre aux évolutions actuelles en matière de lutte contre la fraude commerciale et la contre bande de marchandises prohibées constituant des menaces pour la santé, la sécurité des citoyens et la préservation de l'environnement.

C'est dans ce contexte, que le projet AMRIC appuie la Direction Générale des Douanes pour renforcer la capacité des brigades et des services pilotes par une série d'actions qui comportent des sessions de formations théoriques et pratiques, l'actualisation de l'instruction cadre qui ne répond plus aux exigences actuelles pour la lutte contre la fraude, la définition d'une carte douanière pour les opérations de brigades, une aide technique à la mise en œuvre d'un dispositif organisationnel et fonctionnel basé sur l'analyse de risque, le développement du renseignement douanier, et le renforcement du management de cette branche d'activité.

## 2. DESCRIPTION DE LA MISSION

### 2.1. Objectifs

Les objectifs assignés sont :

- **Réviser/actualiser l'instruction cadre sur les renseignements numéro 00026 du 12 Août 2013** définissant l'organisation et le rôle des services en matière de renseignement, d'analyse de risques, et d'orientation des contrôles. Ce texte constituant l'élément central permettant de piloter et coordonner l'action des services sur le terrain ;
- **Revoir le maillage et la « cartographie douanière »** d'implantation des services de surveillance, en particulier sur la zone du littoral, de façon à disposer d'un dispositif coordonné et complémentaire, disposant d'un management bien identifié éliminant les conflits de compétences et permettant de répondre aux menaces sécuritaires en liaison avec les services de la Division Renseignement et Analyse des Risques ;
- **Former les cadres de la surveillance douanière à un management efficient des services** placés sous leur commandement (mise en œuvre de plans et grilles de contrôles coordonnés, inter complémentarité des différentes brigades, synergie avec les services





commerciaux, déclinaison de l'instruction cadre sur le renseignement dans les directions déconcentrées d'appartenance) ;

## 2.2. Résultats Attendus

Les résultats attendus de cette mission sont :

- ✓ Une **revue réglementaire** pour une réorganisation rationnelle adaptée aux nouvelles techniques de fonctionnement des brigades et la gestion efficace des renseignements,
- ✓ Une redéfinition de la « **carte douanière** » relative aux postes brigades implantés sur le littoral, permettant ainsi la mise en œuvre de plans et grilles de contrôles coordonnés tant au niveau national que régional par les managers de la surveillance ;
- ✓ Une **formation spécifique** (théorie et pratique) pour le renforcement des capacités pour mieux lutter contre la fraude commerciale (les fausses déclarations de valeur, d'origine ou d'espèce de nature à réduire les droits et taxes), la criminalité économique et sociale (contrebande et introduction frauduleuses de marchandises dans le territoire douanier).

Cette formation concernera **175 cadres et agents de surveillance et de contrôle** sur des thématiques visées et décrites sur les 5 sessions qui permettront :

- ✚ Une meilleure appréhension par les cadres et les agents de la Surveillance des techniques de contrôles dans les différents milieux et sur les différentes frontières (terrestres et aéroportuaires) ;
- ✚ Une meilleure compréhension par les cadres et agents affectés à la surveillance, des mécanismes de contrôle des produits stupéfiants, produits de la CITES (loi CITES protège les plantes et animaux sauvages, de même que les produits qui en sont issus ou en contiennent), armes de petits calibres, précurseurs EEI (Engins Explosifs Improvisés), biens stratégiques à double usage et les Flux Financiers Illicites (Blanchiment d'argent) ;
- ✚ Une meilleure maîtrise des techniques de ciblage des produits à haut risque importés, exportés ou en transit ;
- ✚ Une capacité renforcée dans la collecte et l'analyse des données relatives au trafic commercial en général ;
- ✚ Une compréhension de la mise en œuvre des contrôles physiques des envois ciblés et une vue d'ensemble sur les opérations appelées « livraisons surveillées » ;
- ✚ Une meilleure aptitude des agents de la Surveillance à rechercher et réprimer les infractions constatées comme les trafics illicites, la criminalité transnationale et toutes les fraudes douanières, dans le nouveau contexte induit par le renseignement et l'analyse de risque ;
- ✚ Une capacité de l'encadrement de la surveillance à piloter, organiser, coordonner l'action des services placés sous leurs responsabilités en relation avec la division du





renseignement et l'analyse des risques (DRAR) et la Direction de la Surveillance Douanière (DSD).

A l'issue de la formation, les cadres douaniers seront en mesure d'évaluer et de bien cerner les comportements suspects, les techniques d'identification des personnes ou des envois ciblés, afin de préparer le plan de contrôle et d'intercepter toute manœuvre suspecte.

### 2.3. Livrables

Un rapport de mission, avec comme annexes :

- Le projet de « **carte douanière** » relative aux postes de brigades sur le littoral, servant d'outil de pilotage des brigades et de mise en place de plans de contrôle ;
- Le projet de la **nouvelle instruction cadre** sur le renseignement, l'analyse et la gestion de risque ;
- **Les modules de formation** : Présentations PPT, cours, contenu d'atelier et entraînement sur le terrain ;
- **Un guide de formation professionnel des brigades.**

A la fin de chaque session, le formateur devra produire un compte rendu en indiquant les faits marquants observés, les difficultés éventuellement rencontrées et les préconisations.

Le rapport définitif, sera soumis à Expertise France à travers le programme AMRIC et sera partagé avec l'ensemble des parties prenantes (DGD, DUE, AFD).

Il devra être soumis 05 jours ouvrables après la fin de la mission.

### 3. METHODOLOGIE

La méthodologie doit procéder à :

- L'analyse de la situation actuelle du fonctionnement des brigades, de leur commandement, les moyens en personnels et en matériels dont disposent ces unités qui ne permettent de répondre que de façon insuffisante à la criminalité transfrontalière organisée et aux menaces terroristes. La Direction Générale des Douanes, consciente de cet état de fait, situe d'ailleurs la réforme des services de Brigade et de la lutte contre la fraude, comme l'un des objectifs prioritaires de son plan de réforme.
- La modernisation des brigades qui va nécessiter l'analyse de l'instruction cadre de 2013 pour la rédaction d'une nouvelle instruction cadre qui répond aux exigences de brigades modernes et moyens de lutte contre la fraude,
- La définition d'une carte douanière sur tout le littorale et le territoire douanier qui permettra le positionnement des brigades.





- La formation théorique et pratique fondée sur l'interrogation, la démonstration et les méthodes actives (« expérientielles des produits saisis (test drogue) » ou de mise en situation et « de découverte de la fraude »).

La mission se déroulera sur **55 jours ouvrables**, et sera composée de 5 sessions :

**Phase de cadrage (05 jours)** : Elle sera consacrée à la revue documentaire, la rédaction de la note de cadrage de la mission, la préparation d'un projet de carte douanière, les documents structurants relatifs à l'instruction cadre de 2013, et les modules de formation.

**Session 1 (05 jours)** : Attendu que l'évolution de la criminalité transfrontalière, les courants de fraude, l'innovation des moyens et méthodes utilisés par les organisations de fraude, parfois en lien avec les groupes terroristes, la modernisation des méthodes de contrôles basées sur le renseignement et l'analyse des risques devient une nécessité absolue.

**L'instruction cadre sur les renseignements numéro 00026 du 12 Août 2013** sur le renseignement, l'analyse de risque et l'orientation des contrôles, ne répond plus de façon satisfaisante aux nouvelles données en matière de lutte contre la fraude. Il convient d'en écrire une nouvelle mouture, qui définira le rôle de tous les acteurs dans la chaîne du renseignement.

**Cette session consistera à un atelier de réflexion avec les acteurs clés permettant de définir les grandes orientations et les objectifs du nouveau texte, puis de procéder à son écriture.**

**Session 2 (10 jours)** : Elle sera consacrée à l'organisation des brigades, la coordination des unités, et l'efficacité des interventions sur le terrain.

Cette session de formation visera à développer les compétences liées aux spécificités de la surveillance et l'acquisition du savoir-faire concernant les mesures de sécurité lors des contrôles. Les agents seront également formés à une bonne maîtrise de leur environnement de contrôle, leur permettant de connaître les différentes catégories de produits et marchandises à contrôler, en fonction des flux spécifiques de leur zone géographique d'implantation. Enfin, cette session visera à ce que les agents appréhendent les techniques de visites en fonction des moyens de transports contrôlés.

Il est nécessaire de redéfinir une « **carte douanière** » relative aux postes de brigades sur le littoral, servant d'outil de pilotage des brigades et de mise en place de plans de contrôle et d'organisation des relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les chefs de zones.

En cas de saisie les agents doivent maîtriser la verbalisation et la rédaction du procès-verbal.

A cet effet, il conviendra de procéder à une redéfinition de la « carte douanière » relative aux postes brigades implantés sur le littoral, permettant ainsi la mise en œuvre de plans et grilles de contrôles coordonnés tant au niveau national que régional par les managers de la surveillance.





**Session 3 (10 jours) :** Cette session de formation sera consacrée :

- Au développement des compétences des agents des brigades opérant aux frontières terrestres, maritimes et aériennes sur les différents vecteurs de transport afférant aux environnements géographiques ;
- A la définition de stratégies de contrôles pour augmenter le taux d'efficacité dans les opérations de lutte contre la fraude et la contrebande ;
- A la mise en œuvre de plans de contrôles coordonnés et complémentaires ;
- A la bonne répartition et la rationalisation de l'emploi des moyens visant à une efficacité accrue de l'action des services sur le terrain ;
- A l'exploitation des renseignements et des critères de risques issus des analyses pour lutter contre la criminalité transfrontalière et la mise en place de plans d'actions basés sur ces analyses.

**Session 4 (15 jours) :** Cette session de formation sera consacrée à la formation pour le contrôle des voyageurs par voies aériennes, terrestres et maritimes. Cette formation consiste à procurer aux agents des douanes, une méthodologie leur permettant de mieux appréhender les techniques de ciblage, et d'analyse comportementale sur les différents vecteurs contrôlés. Et par ailleurs, de mieux maîtriser les techniques de visite, des moyens de transport, des bagages et des personnes.

Enfin, la formation visera à renforcer les compétences dans la rédaction des actes contentieux, et l'environnement juridique des procédures lors des saisies en flagrance.

**Session 5 (05 jours) :** Suite à la rédaction de la nouvelle instruction cadre sur le renseignement, l'analyse de risque et l'orientation des contrôles, la session consistera à la définition du rôle de la chaîne de commandement dans ce nouveau contexte. L'expertise décortiquera le texte, avec la profondeur nécessaire pour définir les obligations, l'organisation, et la circulation du renseignement et finalement son exploitation opérationnelle sur le terrain.

**Ainsi la session sera découpée en plusieurs sessions qui s'adresseront tour à tour aux Directeurs Régionaux et Chefs de services de la surveillance et à l'encadrement intermédiaire.**

**Un délai de 5 jours sera consacré à la période de rapportage.**

#### 4. PUBLIC CONCERNE ET ORGANISATION DES SESSIONS

Les cadres des brigades, les agents des brigades et de la surveillance constituent le public cible concerné par les séances de formation théorique et pratique ainsi que les séminaires de formation.

**Le nombre total prévu est 175 douaniers.**





Les séances de formation seront assurées dans les locaux de la DGD à Conakry, à Mamou ou Labé et sur les lieux opérationnels des brigades pour la formation pratique.

Les Directeurs Régionaux, Chefs de services, managers intermédiaires seront concernés pour les sessions sur la vulgarisation de l'instruction cadre (session 1) et la définition du rôle des différents acteurs clés (session 5).

## 5. CHRONOGRAMME ET ORGANISATION DE LA MISSION

La durée totale de la prestation est de **55 jours ouvrables** à compter de la date de signature du contrat.

La prestation sera exécutée en cinq sessions sur une période de 4 mois (de Septembre à Décembre 2024) :

- **1<sup>ère</sup> Session** : Rédaction d'une **nouvelle instruction cadre** pour la gestion des brigades, le renseignement et l'analyse de risque ;
- **2<sup>ème</sup> Session** : l'organisation des brigades, la coordination des unités, et l'efficacité des interventions sur le terrain à travers la définition **d'une carte douanière** ;
- **3<sup>ème</sup> Session** : Le développement des compétences des agents des brigades opérant aux frontières terrestres, maritimes et aériennes ;
- **4<sup>ème</sup> Session** : Le Contrôle des voyageurs par voies aériennes, terrestres et maritimes ;
- **5<sup>ème</sup> Session** : Séminaire de vulgarisation sur la mise en œuvre de l'instruction cadre et la définition du rôle des différents acteurs clés.

### Chronogramme indicatif :

ACTIVITES	LIEU	NOMBRE DE JOURS INDICATIF	DATES INDICATIVES
<b>Phase de Cadrage de la mission</b> (Revue documentaire, rédaction note de cadrage de la mission, préparation de la carte douanière et des modules de formation)	Conakry ou distance	<b>5</b>	Après la signature du contrat pour la 1 <sup>ère</sup> mission
<b>1<sup>ère</sup> Session</b> : Rédaction d'une instruction cadre sur le renseignement et l'analyse de risque	Conakry	<b>5</b>	Après la phase de cadrage
<b>2<sup>ème</sup> Session</b> : Carte douanière et organisation des brigades, la coordination et la mobilité des agents	Conakry Labé	<b>10</b>	A programmer
<b>3<sup>ème</sup> Session</b> : Le développement des compétences des agents des brigades opérant aux frontières terrestres, maritimes et aériennes	Conakry Mamou	<b>10</b>	A programmer



<b>4<sup>ème</sup> Session :</b> Le Contrôle des voyageurs par voies aériennes, terrestres et maritimes	Conakry Mamou ou Labé	<b>15</b>	A programmer
<b>5<sup>ème</sup> Session :</b> Séminaire de vulgarisation sur la mise en œuvre de l’instruction, définition du rôle des différents acteurs clés	Conakry Mamou	<b>5</b>	Novembre - Décembre 24
Rédaction du rapport final et des livrables	A distance	<b>5</b>	Novembre - Décembre 24
<b>Total jours ouvrables</b>		<b>55</b>	

## 6. PROFIL SOUHAITE DE L'EXPERTISE

Le Cabinet ou le ((la) consultant (e) en charge de la mission doit avoir un haut niveau de formation douanière, bénéficiant d’expériences avérées dans le domaine de la Surveillance Douanière, gestion et organisation des brigades, définition de profils de compétences des brigades de surveillance douanière coordination des plans de contrôle, lutte contre la fraude, formation des personnels, mise en œuvre du renseignement douanier.

### Qualifications et compétences :

- Être titulaire d’un diplôme supérieur d’une école douanière ;
- Être spécialiste dans le domaine de la Surveillance Douanière : Procédures, Gestion du Personnel, Coordination des plans de contrôle, Lutte contre la Fraude, Formation des personnels, mise en œuvre du renseignement douanier ;
- Avoir une expertise dans le domaine de la Gestion des brigades et des unités douanières en matière de surveillance ;
- Avoir une bonne capacité de formation théorique et pratique des brigades de surveillance ;
- Avoir une expérience avérée dans les pays africains de la sous-région (CEDEAO) en matière d’assistance technique à la réforme au niveau des enquêtes douanières et du renseignement, de la sécurisation des procédures, et de la modernisation de la surveillance douanière.



## Processus de sélection

### 1. Composition de l'offre

Les dossiers de soumission seront composés de :

#### 1.1. Une offre technique intégrant :

- La compréhension des TDR de la mission ;
- Une note méthodologique précisant le déroulé de la conduite de la mission et la solution proposée ;
- Le CV du ou de la consultant (e) dédiée, mettant en relief ses expériences professionnelles et notamment celles relatives à de telle mission ;
- Un calendrier indicatif de mise en œuvre de la mission ;
- La déclaration sur l'honneur relative aux critères d'exclusion et à l'absence de conflit d'intérêts.

#### 1.2 Une offre financière :

- Les honoraires du/de la consultant(e) chargé de réaliser la prestation de 55 jours ouvrables.
- Les frais relatifs à la réalisation de la mission sur le terrain : per diem, billets d'avion A/R, les ateliers seront pris en charge par le projet.

Le(a) Consultant(e) disposera d'un moyen de transports pour ses déplacements sur place.

