



**HAL**  
open science

# La réforme des administrations douanières : le cas du Tchad

Jairus Djargollo

► **To cite this version:**

Jairus Djargollo. La réforme des administrations douanières : le cas du Tchad. Droit. Université Côte d'Azur; Université Jean Moulin (Lyon), 2022. Français. NNT : 2022COAZ0010 . tel-03723890

**HAL Id: tel-03723890**

**<https://theses.hal.science/tel-03723890v1>**

Submitted on 15 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# THÈSE DE DOCTORAT

La réforme des administrations douanières :  
le cas du Tchad

**JAIRUS DJARGOLLO**  
CERDACFF

**Présentée en vue de l'obtention  
du grade de docteur en Droit  
d'Université Côte d'Azur  
et de l'Université Jean Moulin Lyon II  
Dirigée par : M. Philippe LUPPI  
Co-direction : dirigée par : M. Georges  
CAVALIER  
Soutenue le : 08 avril 2022**

**Devant le jury, composé de :**  
Georges CAVALIER, Maître de conférences  
droit privé, Université Jean Moulin Lyon II  
Marie MASCRET de BARBARIN, Professeure,  
Aix Marseille Université  
Marie-Odile DIEMER, Maître de conférences  
de droit public, Université Côte d'Azur  
Philippe LUPPI, Maître de conférences (HDR),  
Droit public, Université Côte d'Azur  
Sébastien JEANNARD, Maître des requêtes au  
Conseil d'Etat,

# **La réforme des administrations douanieres : le cas du Tchad**

## **Jury :**

**President du jury :** Madame Marie MASCLET de BARBARIN, Professeure, Aix  
Marseille Université

## **Rapporteurs :**

Madame Marie MASCLET de BARBARIN, Professeure, Aix  
Marseille Université

M. Sébastien JEANNARD, Maître des requêtes au Conseil d'Etat

## **Examinatrice:**

Madame Marie-Odile DIEMER, Maître de conférences de Droit public, Université Côte  
d'Azur

## **Directeur de thèse :**

M. Philippe LUPPI, Maître de conférences (HDR), Droit public, Université Côte d'Azur

## **Co-directeur de thèse :**

M. Georges CAVALIER, Maître de conférences (HDR), Droit privé, Université Jean  
Moulin Lyon II

## **Sujet : La réforme des administrations douanières : le cas du Tchad**

### **Résumé :**

Cette thèse est consacrée à l'étude de la réforme des administrations douanières pouvant se situer dans un contexte général, mais en s'affirmant tout de même sur un cas assez spécifique, concernant l'administration des douanes tchadienne. C'est pourquoi, elle est intitulée : la réforme des administrations douanières : le cas du Tchad.

Compte tenu de la mondialisation des échanges qui impose les principes de libre-échange, les administrations des douanes sur le plan mondial, sont entrées dans un processus profond de réformes. Il s'agit au fond de combattre toute sorte des barrières douanières ayant tendance à faire obstacle à ces échanges mondiaux. C'est également le cas sur le plan administratif, où il convient d'asseoir une politique de facilitation des échanges commerciaux internationaux. C'est pourquoi l'OMC et l'OMD collaborent étroitement dans ce sens. Elles sont aussi obligées de rechercher l'adhésion des États à travers le monde dans le but de mettre en œuvre le libre-échange. Cette adhésion implique une réforme des douanes, qui sont au cœur des activités du commerce international. Le second objectif se situe sur le plan national, par rapport à l'objectif fixé par l'État Tchadien à travers cette réforme douanière. L'État du Tchad, cherche à travers la réforme des douanes une piste d'amélioration des finances publiques. Cette réforme bien qu'engagée, fait face à de nombreuses difficultés : politisation, corruption, manque de volonté politique, de formation adéquate, des moyens matériels et la mauvaise gestion des ressources humaines, etc. À ce niveau de réflexion par exemple, l'implication de la politique et de toutes sortes d'affinités dans le fonctionnement de ce domaine, ne sont-elles pas les causes du non-aboutissement de la réforme des douanes au Tchad ? Comment une administration gangrenée par la corruption peut-elle réussir avec la réforme ?

Autant des questions à se poser. Le choix de ce thème permet de proposer des approches de solution. La dépolitisation et la disponibilité de la volonté politique à accompagner un tel processus, sont les facteurs clé dans la réussite de cette réforme. La question de la formation initiale et continue, doit être posée avec acuité dans ce secteur. Mais aussi n'y a-t-il pas nécessité d'organiser une campagne générale de sensibilisation de la bonne gouvernance et d'anti-corruption pour accroître la performance de cette administration ?

### **MOTS CLÉS**

Réforme des douanes, Douane, Administration des douanes, Droit douanier, Libre échange, Commerce International, pays en développement, intégration économique, accords internationaux, politisation et dépolitisation de l'administration du Tchad

Subject: The reform of customs administrations: the case of Chad

Summary :

This thesis is devoted to the study of the reform of the customs administrations which can be situated in a general context, but by asserting itself all the same on a rather specific case, concerning the Chadian customs administration. This is why it is entitled: the reform of customs administrations: the case of Chad.

Given the globalization of trade which imposes the principles of free trade, customs administrations worldwide have entered into a profound process of reform. Basically, it is a question of combating all kinds of customs barriers that tend to obstruct these world trade. This is also the case at the administrative level, where a policy of facilitating international trade should be established. This is why the WTO and the WCO work closely together in this direction. They are also obliged to seek the adhesion of States throughout the world in order to implement free trade. This accession implies a reform of customs, which are at the heart of international trade activities. The second objective is at the national level, in relation to the objective set by the Chadian State through this customs reform. The State of Chad is seeking a way to improve public finances through customs reform. This reform, although underway, faces many difficulties: politicization, corruption, lack of political will, adequate training, material means and poor management of human resources, etc. At this level of reflection, for example, the involvement of politics and all kinds of affinities in the functioning of this area, are they not the causes of the failure of the customs reform in Chad? How can an administration plagued by corruption succeed with reform?

So many questions to ask. The choice of this theme makes it possible to propose approaches to solutions. Depoliticization and the availability of the political will to support such a process are the key factors in the success of this reform. The question of initial and continuous training must be posed with acuity in this sector. But also is there not a need to organize a general campaign to raise awareness of good governance and anti-corruption to increase the performance of this administration?

#### KEY WORDS

Customs reform, Customs, Customs administration, Customs law, Free trade, International Trade, developing countries, economic integration, international agreements, politicization and depoliticization of the administration of Chad

**L'Université Côte d'Azur n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**

## **DÉDICACE**

**Je dédie cette thèse à mon feu père, Djargollo YACOUB Lenoir, décédé le 29 septembre 2015.  
Paix à son âme !**

## REMERCIEMENTS

Nous tenons, à cœur ouvert, à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont apporté leur soutien tant matériel que moral, à la rédaction de cette thèse de doctorat. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance. Mes remerciements vont particulièrement :

À mes Directeurs de Recherche Monsieur **Philippe LUPPI**, maître de conférence (HDR), Droit public, Faculté de Droit, de Science Politique et de Management (EUR LexSociété) de l'Université Côte d'Azur, Directeur adjoint de l'École Doctorale DESPEG 513, membre du CERDACFF et Monsieur **Georges CAVALIER**, maître de conférences (HDR) , de l'Université Jean Moulin Lyon. Mes remerciements vont aussi à l'endroit de Monsieur **François WAGNER**, Professeur, de Droit public qui a commencé avec moi comme directeur de thèse. Vous nous avez fait un grand plaisir, en acceptant de nous suivre, dans la rédaction de cette thèse. Vos soutiens, vos critiques, conseils et surtout vos sens de compréhension et amour du travail bien fait, nous ont toujours forcés à persister dans nos recherches. Veuillez accepter ici, déférente reconnaissance de notre hommage  
respectueux.

Nous remercions vivement nos collègues du ministère des Finances d'une manière générale, et particulièrement ceux de la douane qui ont apporté leurs contributions assez pertinentes, sur le plan matériel, financier et moral à la réalisation de ce travail. Nous présentons nos remerciements aux honorables membres du jury et à tous les enseignants qui y ont contribué.



## **CONVENTION DE CO-DIRECTION DE THÈSE**

Cette thèse a été préparée au sein du Laboratoire de recherche dénommé : **Centre d'Études et de Recherche en Droit Administratif, Constitutionnel, Financier et Fiscal, CERDACFF(UPR 7267)**, sur la base d'une convention de co-direction de thèse signée entre l'Équipe de Droit public (CERDACFF) de l'Université Côte d'Azur dont l'adresse est la suivante : Avenue Doyen Louis Trotabas 6560 Nice et de l'Équipe de Droit public (EDPL - EA 666)de l' Université Jean Moulin Lyon 3, 15 quai Claude Bernard Bâtiment Cavenne 69007 Lyon le 11/09/2018. Elle est sous la co-direction de Monsieur **Philippe LUPPI**, maître de conférence(HDR), Droit public, Faculté de Droit , de Science Politique et de Management (EUR LexSociété) de l' Université Côte d'Azur, Directeur adjoint de l'École Doctorale DESPEG 513,, membre du CERDACFFet de Monsieur **Georges CAVALIER**, maître de conférences (HDR), de l'Université Jean Moulin Lyon 3.

# SOMMAIRE

Résumé et Mots-clés.....	2
Dédicace.....	5
Remerciements.....	6
<i>Convention de co-direction de thèse</i> .....	7
Sommaire.....	9
Liste des abréviations, sigles et acronymes .....	11
Introduction générale .....	16
Partie I. Les contraintes économiques et financières de la réforme douanière au Tchad .....	76
Titre I. L'adaptation des services douaniers tchadiens à la mondialisation des échanges et de la douane du 21 <sup>e</sup> siècle .....	81
Chapitre I. Se conformer aux règles du GATT et de l'OMC .....	87
Section I. Développement du commerce international et mesures protectionnistes .....	91
Section II. Réforme des douanes, un facteur clé dans le développement des échanges commerciaux .....	122
Chapitre II. Se conformer aux exigences de la douane du 21 <sup>e</sup> siècle .....	154
Section I. Facteurs de déclenchement de la réforme des douanes de demain .....	142
Titre II. L'adaptation des services douaniers en zones CEMAC et au Tchad, aux impératifs de développement économique local .....	204
Chapitre I. Raisons pour des réformes douanières en zones CEMAC .....	205
Section I. L'UDEAC et ses premières étapes d'harmonisation douanières engagées à travers les réformes fiscal-douanières .....	205
Section II. La CEMAC et ses défis actuels face aux réformes douanières .....	230
Chapitre II. Raisons pour une réforme douanière au Tchad .....	264
Section I. Cadre institutionnel, objectifs, défis et Institutions impliquées dans la mise en œuvre du PAMFIP .....	265
Section II. Modernisation des douanes tchadiennes, volet du PAMFIP et question des interventions du juge et de l'OMD .....	287

Conclusion partielle.....	315
Partie II. Une réforme douanière en prospective .....	317
Titre I.Les obstacles à la réforme douanière au Tchad .....	321
Chapitre I. Les ressources humaines, l'organisation et la corruption .....	323
Section I Gestion des ressources humaines,communication et organisation .....	325
Section II. Section II. l'instabilité et la corruption .....	356
Chapitre II. La politisation de l'administration publique : le cas de la douane au Tchad....	388
Section I. Compréhension de la notion d'administration publique .....	389
Section II. La politisation des administrations publiques touchant les douanes au Tchad ...	419
Titre II. Propositions de solutions.....	446
Chapitre I. La ré-organisation.....	447
Section I. Ré-organisation technique et fonctionnelle .....	447
Section II. Développement des hautes technologies de l'information et de la communication .....	479
Chapitre II. La dépolitisation.....	498
Section I. Dans l'administration en général .....	499
Section II. De l'administration des douanes tchadienne .....	521
Conclusion partielle .....	546
Conclusion générale.....	548
Bibliographie .....	559
Index alphabétique .....	619
Table des matières.....	626
Annexe.....	646

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

<b>ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>SIGNIFICATION</b>
<b>A.C.P</b>	AFRIQUE, CARAÏBE, PACIFIQUE
<b>A.E.F</b>	AFRIQUE EQUATORIALE FRANÇAISE
<b>A.E.S</b>	ADMINISTRATION <i>ECONOMIQUE</i> ET SOCIALE
<b>A.F.D</b>	AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT
<b>A.F.E</b>	ACCORD SUR LA FACILITATION DES ECHANGES
<b>A.F.P</b>	AGENCE FRANCE-PRESSE
<b>AGETAC</b>	ACCORD GENERAL SUR LES TARIFS DOUANIERS ET LE COMMERCE
<b>A.H.A.D</b>	ASSOCIATION POUR L'HISTOIRE DE L'ADMINISTRATION DES DOUANES
<b>ALE</b>	ACCORD DE LIBRE-ECHANGE
<b>APE</b>	ACCORD DE PARTENARIAT ECONOMIQUE
<b>ATER</b>	ATTACHE TEMPORAIRE D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE
<b>ATN</b>	ADMISSION TEMPORAIRE NORMALE
<b>ATS</b>	ADMISSION TEMPORAIRE SPECIALE
<b>BAD</b>	BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
<b>BAE</b>	BON A ENLEVER
<b>BM</b>	BANQUE MONDIALE
<b>BEAC</b>	BANQUE DES ETATS DE L'AFRIQUE CENTRALE
<b>BDEAC</b>	BANQUE DES ETATS DE L'AFRIQUE CENTRALE
<b>BNT</b>	BARRIERES NON TARIFAIRES
<b>CAF</b>	COÛT, ASSURANCE ET FRET
<b>CC</b>	CHAMBRE DES COMPTES
<b>CCI</b>	CONTRIBUTION COMMUNAUTAIRE D'INTEGRATION
<b>CCSRP</b>	COLLEGE DE CONTROLE ET DE SURVEILLANCE DES RESSOURCES PETROLIERES
<b>CD</b>	CODE DES DOUANES
<b>CEA</b>	COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE
<b>CEEAC</b>	COMMUNAUTE ECONOMIQUE DES ETATS

	DE L'AFRIQUE CENTRALE
<b>CEDEAO</b>	COMMUNAUTE ECONOMIQUE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST
<b>CEMAC</b>	COMMUNAUTE ECONOMIQUE ET MONETAIRE DE L'AFRIQUE CENTRALE
<b>CERDO</b>	CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE POUR LA DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS
<b>CEPII</b>	CENTRE D'ETUDES PROSPECTIVES ET D'INFORMATIONS INTERNATIONALES
<b>CKR</b>	CONVENTION DE KYOTO REVISEE
<b>CDMT</b>	CADRE DE DEPENSES MOYEN
<b>CBMT</b>	CADRE BUDGETAIRE A MOYEN TERME
<b>CEFOD</b>	CENTRE D'ETUDES ET DE FORMATION POUR LE DEVELOPPEMENT
<b>CEVEBHIRA</b>	COMMUNAUTE ECONOMIQUE DU BETAIL, DE LA VIANDE ET DES RESSOURCES HALIEUTIQUES
<b>CIRDI</b>	CENTRE INTERNATIONAL DES DIFFERENDS RELATIFS AUX INVESTISSEMENTS
<b>CNUCED</b>	CONFERENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DEVELOPPEMENT
<b>CNRT</b>	CAISSE NATIONALE DE RETRAITE
<b>CP</b>	COMITE DE PILOTAGE
<b>CF</b>	CONFER
<b>CFA</b>	COMMUNAUTE FINANCIERE AFRICAINE
<b>COBAC</b>	COMMISSION BANCAIRE DE L'AFRIQUE CENTRALE
<b>COSUMAC</b>	COMMISSION FINANCIERE DE L'AFRIQUE CENTRALE
<b>CPAC</b>	COMITE INTER-ETATS DES PESTICIDES D'AFRIQUE CENTRALE
<b>DA</b>	DROIT D'ACCISE
<b>DEA</b>	DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES
<b>DEP</b>	DIRECTION DES ETUDES ET DE LA PREVISION
<b>DGI</b>	DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
<b>DGDDI</b>	DIRECTION GENERALE DES DOUANES ET DES DROITS INDIRECTS
<b>EHT-CEMAC</b>	ÉCOLE D'HOTELLERIE ET DE TOURISME DE CEMAC
<b>EIED</b>	ÉCOLE INTER-ETAT DES DOUANES

<b>EVI</b>	EXPANSIONS VOLONTAIRES D'IMPORTATIONS
<b>FGF</b>	FONDS POUR LES GENERATIONS FUTURES
<b>FIR</b>	FONDS D'INTERVENTION RURAL
<b>FMI</b>	FONDS MONETAIRE INTERNATIONAL
<b>GABAG</b>	GROUPEMENT DE LUTTE CONTRE LE BLANCHISSEMENT EN AFRIQUE CENTRALE
<b>GATT</b>	ACCORD GENERAL SUR LES TARIFS DOUANIERS ET LE COMMERCE
<b>GCF</b>	GESTION COORDONNEE DES FRONTIERES
<b>GRADIS</b>	GROUPE DE RECHERCHE ET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES INITIATIVES DEMOCRATIQUES
<b>GUCE</b>	GUICHET UNIQUE DU COMMERCE EXTERIEUR
<b>IGF</b>	INSPECTION GENERALE DES FINANCES
<b>INSEED</b>	INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE, DES ETUDES ECONOMIQUES ET DEMOGRAPHIQUES
<b>ISTA</b>	L'INSTITUT SOUS-REGIONAL MULTISECTORIEL DE TECHNOLOGIE APPLIQUEE:
<b>ISSEA</b>	INSTITUTION SOUS-REGIONAL DE STATISTIQUE ET D'ECONOMIE APPLIQUEE
<b>ITC</b>	CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL
<b>LAREM</b>	LABORATOIRE DE RECHERCHE ECONOMIQUE ET MONETAIRE
<b>LTA</b>	LETTRE DE TRANSPORT AERIEN
<b>MBA</b>	MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
<b>MFB</b>	MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET
<b>MNT</b>	MESURES NON TARIFAIRES
<b>NTIC</b>	NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMA ET DE LA COMMUNICATION
<b>OCEAC</b>	ORGANISATION DE LA COORDINATION POUR LA LUTTE CONTRE LES ENDEMIES EN AFRIQUE CENTRALE
<b>OCDE</b>	ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES
<b>OHADA</b>	ORGANISATION POUR L'HARMONISATION EN AFRIQUE DU DROIT DES AFFAIRES
<b>OMC</b>	ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE

<b>OMD</b>	ORGANISATION MONDIALE DE LA DOUANE
<b>OMS</b>	ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE
<b>ONASA</b>	OFFICE NATIONAL DE SECURITE ALIMENTAIRE
<b>ONU</b>	ORGANISATION DES NATIONS UNIES
<b>OTC</b>	OBSTACLESTECHNIQUES AU COMMERCE
<b>OUA</b>	ORGANISATION DE L'UNION AFRICAINE
<b>P</b>	PAGE
<b>PACIR</b>	PROGRAMME D'APPUI AU COMMERCE ET A L'INTEGRATION REGIONALE
<b>PAMFIP</b>	PROGRAMME D'APPUI A LA MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES
<b>PED</b>	PAYS EN DEVELOPPEMENT
<b>PFAS</b>	PAYS FRANCOPHONES D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE
<b>PMA</b>	PAYS LES MOINS AVANCES
<b>PM</b>	PRIMATURE
<b>PNUD</b>	PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
<b>PNUE</b>	PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT
<b>PRR</b>	PROGRAMME REGIONAL DES REFORMES
<b>PIB</b>	PRODUIT INTERIEUR BRUT
<b>PRASAC</b>	POLE REGIONAL DE RECHERCHE APPLIQUEE DU DEVELOPPEMENT DES SAVANTS D'AFRIQUE CENTRALE
<b>PTF</b>	PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS
<b>PUF</b>	PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE
<b>RCA</b>	REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
<b>RST</b>	REDEVANCES STATISTIQUES
<b>RSE</b>	REDEVANCES STATISTIQUES A L'EXPORTATION
<b>ST</b>	SURTAXE TEMPORAIRE
<b>TCA</b>	TAXE SUR LES CHIFFRES D'AFFAIRES
<b>TCC</b>	TAXE DU CONTROLE DU CONDITIONNEMENT
<b>TCI</b>	TAXE COMMUNAUTAIRE D'INTEGRATION
<b>TEC</b>	TARIF EXTERIEUR COMMUN
<b>TOFE</b>	TABLEAU DES OPERATIONS FINANCIERES DE L'ÉTAT



<b>TPC</b>	TAXE PREFERENTIELLE COMMUNAUTAIRE
<b>TRC</b>	TAXE DE RECHERCHE
<b>TTA</b>	TAXE TEMPORAIRE ADDITIONNELLE
<b>TVA</b>	TAXE SUR LA VALEUR AJOUTEE
<b>UEAC</b>	UNION ECONOMIQUE DE L'AFRIQUE CENTRALE
<b>U.D.E.A.C</b>	UNION DOUANIERE ET ECONOMIQUE DE L'AFRIQUE CENTRALE
<b>U.D.E</b>	UNION DOUANIERE EQUATORIALE
<b>UE</b>	UNION EUROPEENNE
<b>UEME</b>	UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE EUROPEENNE
<b>UEMOA</b>	UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE
<b>UFR</b>	UNITE DE FORMATION ET DE RECHERCHE
<b>UMAC</b>	UNION MONETAIRE DE L'AFRIQUE CENTRALE
<b>RCA</b>	REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
<b>RVE</b>	RESTRICTIONS VOLONTAIRES D'EXPORTATIONS
<b>SYDONIA</b>	SYSTEME DOUANIER AUTOMATISE
<b>TP</b>	TARIF PREFERENTIEL
<b>TTA</b>	TAXES TEMPORAIRES ADDITIONNELLES
<b>TIC</b>	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION
<b>TVA</b>	TAXE SUR LA VALEUR AJOUTEE
<b>ZLE</b>	ZONE DE LIBRE-ECHANGE
<b>ZLEA</b>	ZONE DE LIBRE-ECHANGE DES AMERIQUES

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

1. La question de réforme douanière d'une manière générale, est préoccupante et intéressante. Choisir un tel sujet, impose une réflexion qui va au-delà du domaine douanier. C'est-à-dire, qu'il est permis d'aborder les contours de réforme de façon large. Mais avant d'aborder ce sujet de réforme douanière proprement dite, que faut-il entendre au juste par la réforme d'une manière générale ? En effet, l'expression « *réforme* » qui vient du latin « *reformare* »<sup>1</sup>, c'est-à-dire reconstituer, former à nouveau s'impose tantôt aux services publics, à l'État et aux pouvoirs. Elle est comprise dans un contexte général, dans le Petit Larousse 2005, comme « *un changement important, radical, apporté à quelque chose, en particulier à une institution, en vue de l'améliorer* »<sup>2</sup>. Les auteurs ont tout de même, donné leurs différents points de vue, sur la notion de la réforme. C'est dans ce cadre, que Gerald CAIDEN pensait que « *la notion de réforme est fondée sur la simple idée qu'il ne faut rien attendre des changements naturels et surtout des moyens artificiels susceptibles d'améliorer un ordre donné de choses* »<sup>3</sup>. Selon une approche de droit, précisément dans le lexique juridique et fiscal de Bruno BEDARIDE, le terme de « *réforme* » se comprend, comme une « *modification du droit existant soit par une loi nouvelle, soit par décret* »<sup>4</sup>. Sur le plan financier, « *la réforme est un changement profond qui va permettre de réelles économies à condition d'adopter une stratégie claire et ferme* »<sup>5</sup>. Sur le plan administratif, la réforme vise à modifier « *les mentalités administratives* »<sup>6</sup>. Autant de définitions, peuvent être données, mais l'essentiel de ce travail, est de tenir compte de tous les aspects importants de ces définitions, pour construire cette réflexion. Aussi, dans cette analyse, faut-il considérer la notion de réforme, comme une modernisation ou révolution ? En effet, si la réforme ici, est considérée comme

---

<sup>1</sup>- Le Petit Robert de la langue française de 1967

<sup>2</sup>-Voir petit Larousse 2005 au sujet de la définition de la réforme dans un contexte général.

<sup>3</sup>-Gerald CAIDEN, La réforme administrative. Revue internationale des sciences administratives, 1968, vol.;34, n°4, p.345-354.

<sup>4</sup>-Voir :« *lexique-juridique-et-fiscal mis en ligne* » par Bruno BEDARIDE sur le site suivant :<http://www.bruno-bedaride-notaire.fr/>[consulté le 18/02/2018].

<sup>5</sup>-Marc DENNERY , Réforme de la formation professionnelle: les clés pour réussir sa mise en œuvre, Éditeur ESF .2004. ,Montrouge (France) , p.77.

<sup>6</sup>-Xavier HUETZ DE LEMPS , L'archipel des épices: la corruption de l'administration espagnole aux Philippines (Fin XVIII<sup>e</sup> siècle –Fin XIX<sup>e</sup> siècle), Casa de Velázquez.2006, p.161

l'amélioration de la performance, la rationalisation de la gestion publique<sup>7</sup>, « *le recentrage sur les besoins des citoyens et l'amélioration de l'information et de la transparence* »<sup>8</sup>, mais aussi « *la gestion du changement au sein de l'administration publique nécessitant des approches adaptées aux divers contextes et une gestion itérative des solutions* »<sup>9</sup>, la révolution par contre, est comprise comme « *un renversement brusque* »<sup>10</sup>. Elle est aussi définie par Larousse, comme un « *changement brusque et violent dans la structure politique et sociale d'un État, qui se produit quand un groupe se révoltant contre les autorités en place, prend le pouvoir et réussit à le garder* »<sup>11</sup>. Mais aujourd'hui, de plus en plus, le mot « *réforme* » disparaît au profit du vocable « *modernisation* »<sup>12</sup>. Par rapport aux différentes explications sur la notion de réforme, l'idée de modernisation, renvoie « *à une modernité, et donc à un rapport au temps qui passe* »<sup>13</sup>. Toutefois, la « *modernisation de l'État* »<sup>14</sup> par exemple, est employée concurremment à la place de « *réforme de l'État* »<sup>15</sup>. Dans ce contexte, la réforme est appelée communément modernisation, pour le fait, que celle-ci se lance à la recherche de la modernité.

2. Le sujet sur lequel porte cette présente réflexion, est liée au domaine du droit douanier. Il s'agit de réfléchir sur la réforme des administrations douanières d'une manière générale, et particulièrement, du Tchad. Selon certains auteurs, tels que Jean-Luc ALBERT, Claude J. BERR et Henri TREMEAU, il y a des difficultés pour définir le terme « *droit douanier* »<sup>16</sup>. Il peut prendre diverses significations. À cet effet, il est considéré par Paulin IBANDA KABAKA, comme un « *ensemble des règles édictées par le législateur et qui régissent l'entrée et la sortie des marchandises du territoire national* »<sup>17</sup>.

---

<sup>7</sup>-Voir : gestion des finances publiques : la réforme des finances publiques en Afrique de l'ouest, Les innovations, les enjeux et les enseignements. Document interne, réalisé et produit par Vanessa STOZ, experte gestion des finances publiques .p3 sur : [https://luxdev.lu/files/documents/Finances\\_publicques\\_AFR.pdf](https://luxdev.lu/files/documents/Finances_publicques_AFR.pdf) .

<sup>8</sup>-Idem

<sup>9</sup>-Idem

<sup>10</sup>-Alain GUÉRY « *Révolution : un concept et son destin* », *Le Débat*, 1989/5 (n° 57), p. 91-111. DOI : 10.3917/deba.057.0091. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-debat-1989-5-page-91.htm>

<sup>11</sup>-Grand dictionnaire Encyclopédique Larousse, éd. Larousse, tome 13, Lizy-sur-ourcq, 1985.

<sup>12</sup>- Luc.BOROT « *Modernisation* », *Cités*, vol. 5, no. 1, 2001, pp. 185-189.

<sup>13</sup>-Idem

<sup>14</sup>-Voir : notion de la modernisation de l'Etat dans le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique sur le site suivant :

[https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions\\_francais/modernisation\\_etat.pdf](https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/modernisation_etat.pdf) [consulté le 27/08/2019].

<sup>15</sup>-ENA, *La réforme de l'Etat*, Centre de documentation – Bibliographie – juin 2020, France.p 2

<sup>16</sup>-Jean-Luc ALBERT, *Douane et droit douanier*, Presses Universitaires de France - P.U.F, 2013, Paris, p.10.

<sup>17</sup>-Voir : article de Paulin IBANDA KABAKA,, « *le droit douanier congolais : missions d'intérêt général versus enrichissement des agents* ».L'article est vérifiable sur le site suivant : <https://www.legavox.fr> [consulté le 26/08/2017].

Il est identifié dans le dictionnaire encyclopédique de finances publiques <sup>18</sup> comme étant un « ensemble de règles juridiques concernant la taxation des produits importés ou exportés, le contrôle des prohibitions et restrictions ainsi que la répression des infractions commises lors des mouvements internationaux de marchandises »<sup>19</sup>. Malick FAYE, fait plutôt une analyse sur l'évolution de la définition du droit douanier. Il estime qu'à l'origine, « le droit douanier a pu être présenté comme l'ensemble des règles dont l'application rentre dans les attributions exclusives de l'administration »<sup>20</sup>. Il pense qu'aujourd'hui, cette conception est dépassée, dans la mesure où le droit douanier embrasse en effet, d'autres réglementations, et cela, particulièrement compte tenu de la crise actuelle. Il s'agit par exemple des réglementations sanitaires et phytosanitaires, mais aussi des normes techniques, de la législation des changes, et dont on admet aisément qu'elles font partie de l'orbite du droit douanier <sup>21</sup>. Selon Florian BEDET, « le droit douanier est en constante évolution, du fait de la disparité des sources juridiques que l'on retrouve »<sup>22</sup>. Pour revenir à Jean-Luc ALBERT, ce dernier voit dans le droit douanier l' « ensemble de règles juridiques régissant l'entrée et la sortie de marchandises sur un territoire dit douanier »<sup>23</sup>. Dans les travaux de recherche de Pape Djigdjiam Diop, le droit douanier est considéré comme « l'ensemble des règles codifiées qui permettent à la douane d'accomplir ses différentes missions : mission fiscale, mission économique, mission d'accompagnement des autres administrations et mission de facilitation et de sécurisation de la chaîne logistique internationale »<sup>24</sup>. En fin de compte et au sens de cette thèse, le droit douanier régit et réglemente, non seulement les mouvements de marchandises, de capitaux et des personnes entre États, mais aussi regroupe l'ensemble des dispositions juridiques régissant les divers champs d'intervention de l'administration des Douanes. L'administration des douanes connue quelquefois sous le nom de la douane est perçue comme une dénomination officielle du service des douanes. C'est un « service gouvernemental chargé de l'application et du contrôle de l'ensemble des mesures en vigueur pour assurer l'exécution

---

<sup>18</sup>- Jean-Luc ALBERT, Douane et droit douanier. Op.cit.p.11.

<sup>19</sup>-Dictionnaire encyclopédique des finances publiques, (nouvelle édition sous la direction du Professeur de Gilbert ORSON), Economica, 2017, p.671.

<sup>20</sup>-Malick FAYE, Le droit douanier sénégalais, l'Harmattan, 2015, Paris, p.18.

<sup>21</sup>-Ibid.

<sup>22</sup>-lorian BEDET, Essai sur la définition d'un statut juridique de la procédure de dédouanement des envois postaux, Thèse de doctorat de l'Université, soutenue à Sceaux, le 9 décembre 2016, en Sciences juridiques. PARIS-SACLAY.,p.12

<sup>23</sup>-Jean-Luc ALBERT, Douane et droit douanier. Op.cit., p.11 précité supra n°16

<sup>24</sup>-Pape Djigdjiam DIOP, Le droit douanier des pays africains et la mise en œuvre de la Convention de Kyoto révisée et du Cadre SAFE de l'OMD, Sénégal, Côte d'Ivoire et Bénin. Editeur : L'Harmattan, Collection : Sénégal, 2020.p 358 pages voir résumé.

*des lois et règlements*<sup>25</sup> » en matière douanière. Elle met en œuvre la politique du gouvernement à travers l'application de la réglementation douanière pour l'accomplissement de la mobilisation des ressources budgétaires de l'Etat, de la promotion et de la protection de l'espace économique national, ainsi que de la protection de la population. C'est « *une administration en charge de la perception de droits imposés sur la circulation des biens, à la frontière du pays. La douane contrôle et vérifie les marchandises qui entrent ou sortent du territoire et réprime l'importation ou l'exportation de produits prohibés*<sup>26</sup> ». Selon l'Ordonnance-loi n° 10/002 du 20 août 2010 portant code des douanes, l'« *administration des douanes ou douane : administration ou organisme public chargé (e) de l'application de la législation douanière et de la perception des droits et taxes à l'importation et à l'exportation, et qui est également chargé(e) de l'application d'autres lois et règlements relatifs à l'importation et à l'exportation* »<sup>27</sup>. Ces droits perçus, faisant de la douane une administration fiscale, ne sont rien d'autres que les droits de douane. À ce niveau, pourquoi ne faut-il pas faire ressortir, les nuances entre « *droit douanier* » ou de « *droits de douane* » ? En effet, les droits de douane sont des « *droits inscrits au tarif des douanes et dont sont passibles les marchandises qui entrent sur le territoire douanier ou qui en sortent* »<sup>28</sup>. Ils sont appliqués par l'organe ou service chargé du contrôle des opérations douanières, qui est l'administration des douanes. Alors que le droit douanier est une « *discipline* »<sup>29</sup>, un « *droit de l'administration des douanes* »<sup>30</sup> ou un « *droit des douanes* »<sup>31</sup>, mais hybride. Il est classé dans la branche du droit public, parce qu'il a pour but de régir et réglementer les mouvements de marchandises, de capitaux et des personnes entre Etats et circulation internationale des marchandises. Il s'intéresse à l'ensemble des règles juridiques qui régissent l'organisation et le fonctionnement sur le plan politique, administratif et financier de l'institution de l'Etat en charge des opérations douanières et des échanges commerciaux internationaux. Le droit douanier est également classé dans la branche de droit privé, pour le fait qu'il édicte des règles s'appliquant aux

---

<sup>25</sup>-Voir : dictionnaire des termes commerciaux sur le site : [www.sice.oas.org](http://www.sice.oas.org)[consulté le 08/10/2018]

<sup>26</sup>-Voir : l'Histoire de la douane sur le site suivant : <https://www.concours-douane.fr/La-Douane-2/histoire-douane-95>

<sup>27</sup>-Voir : l'Ordonnance-loi n° 10/002 du 20 août 2010 portant code des douanes sur le site : <https://www.leganet.cd/Legislation/Dfiscal/Douanes/OL.10.002.20.08.2010.htm>

<sup>28</sup>-Voir : glossaire sur le site suivant : <https://www.douane.gov.dz/spip.php?dictionnaire4>

<sup>29</sup>-Voir : journée d'études — 9 Mai 2016 Musée national des douanes de Bordeaux « Approche globale de la fraude. Frontières et comportements illicites » sur le site suivant : [http://publications.ut-capitole.fr/22186/1/BIN\\_22186.pdf](http://publications.ut-capitole.fr/22186/1/BIN_22186.pdf)

<sup>30</sup>-Idem

<sup>31</sup>-Voir : droit des douanes sur le site du cours de droit <https://cours-de-droit.net/droit-des-douanes-a121611406/>

personnes privées surtout intervenant dans ses activités telles que : importateurs ou exportateurs. Ces règles visent les responsabilités de ces personnes pour les sanctionner en cas de violation des lois et règlements douaniers. Dans ce contexte, pourquoi, n'est pas définir le droit douanier, comme un ensemble des règles juridiques organisant les administrations douanières et les rapports avec leurs partenaires qui sont du droit privé ?

3. Cette thèse peut susciter des réflexions à caractère historique de l'administration des douanes. Dans tous les pays, les origines de la douane sont anciennes<sup>32</sup>. Mais déjà, il y a lieu de comprendre ici que Saint-Matthieu est considéré comme étant le patron des agents des douanes, car « *avant d'être l'un des douze apôtres*<sup>33</sup>, *Matthieu était percepteur d'impôts pour le compte d'Hérode. À ce titre, il protège plusieurs corporations dont celles relevant de la Douane, des impôts, de la comptabilité et de la banque* »<sup>34</sup>. En se confiant à la présentation de l'histoire de la douane par le musée national des douanes créé en 1984, et établi à Bordeaux<sup>35</sup> dans l'ancien Hôtel des fermes du Roi, écrivain de la ferme générale, ancêtre de la douane<sup>36</sup>, il se démontre qu'elle est intimement liée à la constitution progressive de l'État<sup>37</sup>. Ainsi, les douanes existent depuis la création des premiers États. Selon les travaux qui ont été impulsés dans le cadre du réseau de travail que constitue l'Association pour l'Histoire de l'Administration des Douanes (AHAD), participant aux activités de ce Musée, la douane « *permet aux gouvernements d'assurer la sécurité et l'intégrité du territoire, de maîtriser les frontières, mais également de disposer de ressources financières pour son fonctionnement* »<sup>38</sup>. Ainsi, l'histoire de la douane remonte à l'antiquité où on assiste déjà à « *des systèmes permettant de réguler les échanges de biens entre l'année -3500 avant J.C. et + 750 après JC* »<sup>39</sup>. Il s'agit de la perception des impôts sur les marchandises en mouvement qui franchissent les frontières, afin de participer au financement des caisses de l'État. Dans ce contexte, et avec

---

<sup>32</sup> -Fabrice JACOB . Les douaniers français aux frontières de la sécurité intérieure. In: *Déviance et société*. 1995 -Vol. 19 - n°4. pp. 339-354. ; DOI : <https://doi.org/10.3406/ds.1995.1585> ; [www.persee.fr/doc/ds\\_0378-7931\\_1995\\_num\\_19\\_4\\_1585](http://www.persee.fr/doc/ds_0378-7931_1995_num_19_4_1585)[Consulté le 16/12/2018]. .

<sup>33</sup>-Selon Luc, vi, 12-16, et Actes, i, 13, les Douze apôtres sont Pierre et André, son frère, Jacques, Jean, Philippe, Barthélemy, Matthieu, Thomas, Jacques, fils d'Alphée, Simon, appelé le zélote, Jude « de Jacques », et Judas l'Isariote.

<sup>34</sup> -Voir : concernant Matthieu sur le site suivant : <https://www.lemondedutabac.com/>

<sup>35</sup>-Michèle PERISSERE « La mémoire de la lutte contre la contrebande et la contrefaçon au Musée national des Douanes », Gérard Béaur éd., *Fraude, contrefaçon, contrebande de l'Antiquité à nos jours*. Librairie Droz, 2007, pp. 739-745.

<sup>36</sup> -Voir : histoire de la douane sur ce site : <https://www.bordeaux.fr/>[consulté le 14/12/2018]. .

<sup>37</sup>-Voir : histoire de la douane sur ce site : <https://www.douane.gouv.fr/la-douane/qui-sommes-nous/histoire-de-la-douane-francaise>

<sup>38</sup>-Idem

<sup>39</sup>-Voir : histoire de la douane sur le site suivant : <https://www.concours-douane.fr/La-Douane-2/histoire-douane-95?layoutcookies=2>[consulté le 16/12/2019]. .

le développement du commerce, les Grecs et Romains mettent en place une fiscalité. Il s'agit de la mise en œuvre d'un impôt spécifique appelé *teloneion* ou *portoria* imposé sur la circulation des marchandises, afin notamment de permettre l'entretien des voies de circulation et des routes commerciales<sup>40</sup>. À cet effet, Bruno DOMINGO aborde l'histoire de la douane dans ses travaux de recherche en expliquant que « *le teloneion ou portoria était ainsi perçu à l'importation et représentait un fragment (un quarantième ou cinquantième) de la valeur des marchandises. Le recouvrement de cet impôt de circulation était alors réalisé par des compagnies privées sous la supervision des autorités publiques* »<sup>41</sup>. Ainsi, « *les portitores ou les publicani romains peuvent décharger, inspecter la marchandise pour en évaluer la valeur, et ce, même si elles sont la propriété de hauts personnages. Cette pratique dite de l'affermage est d'un usage largement répandu dans le monde jusqu'à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle* »<sup>42</sup>. Mais entre 58 et 51 avant J.-C, la conquête de la Gaule<sup>43</sup> permet à Rome d'introduire un impôt nouveau douanier à l'entrée de certaines frontières de la Gaule, nommé le « *Quarantième des Gaules* »<sup>44</sup>. C'est-à-dire „ c'est une « *taxe de 2,5 % qui pesait sur la circulation des marchandises aux frontières d'une circonscription formée par les Trois Provinces et la Narbonnaise* »<sup>45</sup> et qui se distingue des autres *portoria* de l'Empire Romain. Ce sont des provinces gauloises<sup>46</sup>. C'est dans ce contexte, que la « *première administration douanière est créée* »<sup>47</sup>. Après la chute, de l'Empire romain, les taxes vont se multiplier d'une manière anarchique.

4. Au début du Moyen Âge, Charlemagne (742-814) tente d'organiser le domaine de la douane avec des péages douaniers, mais avec l'éclatement de son empire, ils retombent en dehors du domaine royal, au bénéfice des puissances féodales locales<sup>48</sup>. Dans ces conditions, « *leur recouvrement est assuré soit par des fonctionnaires locaux, soit par*

---

<sup>40</sup>-Bruno DOMINGO, Douanes et gouvernement de la sécurité Etudier le policing et le champ de la sécurité par ses marges. Thèse En vue de l'obtention du doctorat de l'université de Toulouse, École doctorale : Droit et Science Politique, présentée et soutenue le 6 décembre 2017, p.120

<sup>41</sup> -Idem p120

<sup>42</sup>- Voir histoire de la douane . Précité supra n°35

<sup>43</sup>- La conquête de la Gaule <https://archeologie.culture.fr/archeologie-aerienne/fr/conquete-gaule>

<sup>44</sup>-Jérôme FRANCE, *Quadragesimagalliarum*. L'organisation douanière des provinces alpestres, gauloises et germaniques de l'Empire romain : 1er siècle avant J.-C.-3er siècle après J.-C, Ecole Française de Rome (15 février 2001), 498 pages, voir partie résumé du document.

<sup>45</sup>- Jérôme FRANCE, Administration et fiscalité douanières sous le règne d'Auguste : la date de la création de la *Quadragesima Galliarum* [article], Mélanges de l'école française de Rome Année 1993 105-2 pp. 895-927

<sup>46</sup>-Voir : "Douanes", in: Dictionnaire historique de la Suisse (DHS), version du 03.02.2015, traduit de l'allemand. Online: <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/013765/2015-02-03/>, consulté le 03.02.2022. Dictionnaire historique de la Suisse (DHS)

<sup>47</sup>-Voir : Histoire de la douane .Précité supra n°35

<sup>48</sup>-histoire de la douane : <http://www.musee-douanes.fr/documentation/25-histoire-de-la-douane.html>



*des fermiers qui agissent pour le compte de l'autorité en achetant le droit de prélever les taxes : c'est le système de l'affermage* »<sup>49</sup>. Dans le cadre de la multiplication des taxes, même si sous le règne de Philippe le Bel (1268 – 1314), il n'y avait pas eu des nouveaux impôts, son successeur Charles IV (1294-1328) met « *au point un certain nombre de taxes sur les exportations de marchandises comme le vin, la viande ou le poisson* »<sup>50</sup>. Des nouveaux impôts ont également été imposés pour financer une rançon astronomique pour la liberté du Monarque Jean le bon (1350 à 1364) retenu par les Anglais lors de la bataille de Poitiers. Dans cette évolution mouvementée de l'histoire de la douane, Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), contrôleur Général des Finances sous Louis XIV, apparaît ici comme père de la douane moderne, parce que « *ses ordonnances, qui codifient et précisent le droit douanier, sont toujours à la base de la législation douanière* »<sup>51</sup>. Il s'agit de ses ordonnances de 1681 et 1687. À travers ces ordonnances, la marine marchande est encouragée, les productions nationales protégées dans le cadre du rôle économique des droits de douane et la naissance du tarif douanier de 1664 qui instaure une protection modérée. À ce niveau, les droits de douane sont désormais considérés comme un levier des politiques économiques. Toutefois, malgré cette nouvelle politique commerciale mise en œuvre par Colbert, la pratique de l'affermage continue à fonctionner. C'est-à-dire que « *les droits de douane, y compris la plus impopulaire, la fameuse gabelle (l'impôt sur le sel), sont affermés par bail de 6 ans à une compagnie de financiers, la ferme générale. Les fermiers généraux agissent "au nom du Roi" et bénéficient à ce titre de privilèges et de la protection de la loi* »<sup>52</sup>. Une telle situation crée une révolution populaire en France. Cette révolution va entraîner la suppression de la ferme générale et sa nationalisation pour donner naissance à l'administration des douanes modernes qui sera appelée Régie nationale des douanes.

5. En France, la création de la Régie nationale des douanes remonte à 1791<sup>53</sup>, et celle de la Direction Générale des Douanes proprement dite en 1801<sup>54</sup>, alors que les

---

<sup>49</sup>-Idem

<sup>50</sup>-Voir : histoire de la douane . Précité supra n°37

<sup>51</sup>-Voir : sans douane, pas d'Etat ! Retour sur l'Histoire de la douane française sur le site suivant: [https://www.tourmag.com/Sans-douane-pas-d-Etat%C2%A0\\_a88225.html](https://www.tourmag.com/Sans-douane-pas-d-Etat%C2%A0_a88225.html) [consulté le 11/12/2019]. .

<sup>52</sup>-Idem

<sup>53</sup>-Voir : présentation sur « les missions de la direction générale des douanes et droits indirects (D.G.D.D.I.) française » disponible sur <http://www.vie-publique.fr> [Consulté le 30/05/2018]. Site consulté.

<sup>54</sup>-Rozenn CREN, Poursuites et sanctions en droit pénal douanier, Thèse de doctorat en droit privé spécialité droit pénal, soutenue le 16 novembre 2011, Université Panthéon-Assas école doctorale de Droit privé,p12

administrations douanières de l'Afrique centrale dont fait partie la République du Tchad deviennent fonctionnelles à partir de la signature du Traité de Brazzaville le 8 décembre 1964. Mais elles fonctionnent avec les réglementations calquées sur celles des douanes françaises. Cela est dû au fait que la France, en exerçant sa souveraineté sur certains territoires africains, a développé l'image de sa politique douanière dans ces zones, pour fonder les douanes des colonies<sup>55</sup>. Ainsi, les avis des spécialistes en la matière tels que : Fabrice JACOB, Jean CLINQUART, Hélène CROCQUEVIEILLE, Jean-Luc ALBERT, Nathalie SILBERT. et même certains rapports et comptes rendus administratifs, démontrent que la douane, a connu une grande évolution de ses missions. Pour Fabrice JACOB, il y a bien eu « évolution »<sup>56</sup> des missions de la douane. Selon Jean CLINQUART, dans l'administration des douanes en France de 1914 à 1940, l'évolution des réglementations douanières et fiscales a d'incidence sur les missions et les procédures de l'administration des douanes<sup>57</sup>. De même Hélène CROCQUEVIEILLE, Directrice générale des douanes et droits indirects, note que « *les différents métiers douaniers (mission d'action économique, mission fiscale et mission de protection des citoyens, des consommateurs et des acteurs économiques) nécessitaient une réflexion globale, dans un environnement en constante mutation. La douane s'adapte continuellement aux différentes évolutions qui s'imposent à elle* »<sup>58</sup>. Jean-Luc ALBERT va au-delà dans un contexte général, par rapport à l'évolution du droit douanier, prenant aussi en compte celle des missions de la douane. Ainsi, selon Jean-Luc ALBERT, « *le droit douanier est un droit fiscal particulier qui connaît de régulières évolutions tout en conservant une dimension « identitaire » qui peut surprendre* »<sup>59</sup>. Du côté des Cahiers d'ADMINISTRATION, la douane est considérée comme une « *administration aux missions variées et évolutives* »<sup>60</sup>. Dans la synthèse d'une enquête de Cour des Comptes française relative à l'exercice 2013-2019 de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, un rapport est consacré à « *l'évolution des missions de l'administration des douanes, devant faire face à*

---

<sup>55</sup>-Voir : « l'Institut, comité pour l'histoire économique et financière de la France, Annexe 6. Douane des colonies et territoires sous mandat » sur le site : <https://books.openedition.org> [ Consulté le 26/08/2018] .

<sup>56</sup>-Fabrice JACOB . Les douaniers français aux frontières de la sécurité intérieure. Article précité supra n°30

<sup>57</sup>-Jean CLINQUART, L'administration des douanes en France de 1914 à 1940, Éditeur : Institut de la gestion publique et du développement économique, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, année d'édition 2000,, Paris. Voir Chapitre IV L'évolution des réglementations douanières et fiscales .Son incidence sur les missions et les procédures de l'administration des douanes

<sup>58</sup> -Voir : intervention de Hélène CROCQUEVIEILLE, Directrice générale des douanes et droits indirects sur le site suivant :<https://s77829e409f0ffbf3.jimcontent.com>[consulté le 16/10/2018]. .

<sup>59</sup> -Jean-Luc ALBERT, Douane et droit douanier. Op.cit lire la partie concernant le résumé du document.

<sup>60</sup>-Les cahiers d'ADMINISTRATION, hors série de la revue ADMINISTRATION Supplément au n° 264 : Décembre 2019, Imprimé en U.E.

*l'intensification des fraudes internationales et à l'augmentation des flux internationaux de marchandises et de personnes*»<sup>61</sup>. Ce rapport démontre, que la douane est « *une administration polyvalente, en adaptation continue pour tenir compte des évolutions du contexte dans lequel s'inscrit l'exercice de ses missions* »<sup>62</sup>. Dans un article abordé par Nathalie SILBERT, il apparaît clairement que « *les missions de la douane ont évolué ces vingt dernières années* »<sup>63</sup>.

6. Pendant longtemps, la douane se contentait de remplir deux missions<sup>64</sup> une mission fiscale<sup>65</sup> et économique. Sur le plan fiscal, la douane est chargée de percevoir ses recettes pour le compte des trésors publics. En matière économique, les douaniers assurent la protection, la promotion des industries locales et le respect des accords commerciaux. Dans ce contexte historique de la douane, la doctrine du protectionnisme<sup>66</sup> était fortement dominante dans le fonctionnement des États. Cette théorie, développée par les principaux auteurs protectionnistes<sup>67</sup> tels que Friedrich LIST<sup>68</sup>, Henry Charles CAREY<sup>69</sup>, Simon PATTEN, Paul CAUWES<sup>70</sup> et David TODD<sup>71</sup>. D'une manière générale, les instruments de protection des productions nationales utilisés par un État rapport à la concurrence étrangère sont : droits de douane, quotas d'importation, normes, autorisations

---

<sup>61</sup>-Voir : rapport de la Cour des comptes sur les missions de la Douane sur le site suivant : <https://www.enerlex-avocat.fr/fr/actualites-juridique/id-73-rapport-cour-des-comptes-missions-douane>

<sup>62</sup>- Rapport public thématique, Cour des Comptes, La Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, Exercices 2013-2019, Un recentrage nécessaire, France, Septembre 2020

<sup>63</sup>-Voir : article de Nathalie SILBERT sur le site suivant : <https://www.lesechos.fr/2016/01/douanier-profession-sous-pression-1109594>

<sup>64</sup>-Voir « Journal du parlement, concernant la douane française ». Sièges : 59, avenue Victor Hugo - 75116, Paris .sur le site internet suivant : [www.lejournalduparlement.fr](http://www.lejournalduparlement.fr), p.12. [Consulté le 16/10/2018].

<sup>65</sup>--Rozenn CREN, Poursuites et sanctions en droit pénal douanier. Thèse de doctorat en droit privé soutenue à l'Université Panthéon-Assas, France le 16 novembre 2011.p.1.

<sup>66</sup>--Antoine BOUËT, La théorie économique du protectionnisme en 1950 [article], revue économique , Année 2000, 51-5, pp. 1281-1296 .Fait partie d'un numéro thématique : revue économique : 1950-2000, un demi-siècle en perspective

<sup>67</sup>-Paul HARSIN. Jean MORINI-COMBY, Mercantilisme et Protectionnisme. Essai sur les doctrines interventionnistes en politique commerciale du XVe au XIXe siècle, 1930. In: Revue d'histoire moderne, tome 6 n°36,1931. p. 496.

<sup>68</sup>-Voir les idées de Friedrich List (1789 - 1846) : Le théoricien du protectionnisme « temporaire » sur le site suivant: <https://www.capital.fr/economie-politique/friedrich-list-1789-1846-le-theoricien-du-protectionnisme-temporaire-740579>

<sup>69</sup>-Voir : document de Jacques SAPIR, Le protectionnisme. Editeur : Presses Universitaires de France - P.U.F., Collection : Que sais-je ? 1re édition, Parution : 12/01/2022 qui présente les principaux théoriciens : Georg Friedrich List (1789-1846) ou encore Henry Charles Carey (1793-1879)

<sup>70</sup> -Voir : article de Lucette LE VAN-LEMESLE. « Cauwès et Colson, le juriste et l'ingénieur : une ou deux conceptions du service public ? », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, vol. n° 52-3, no. 3, 2005, pp. 75-87, qui démontre ici que Cauwès prône le protectionnisme et l'interventionnisme au nom de l'économie nationale.

<sup>71</sup>-David TODD, L'identité économique de la France. Libre-échange et protectionnisme (1814-1851) Paris, Grasset, 2008, 490 p. ISBN : 978-2-246-71181-0. 22,50 euros

administratives<sup>72</sup>. Il se développe par exemple à travers l'adoption de la politique tarifaire plus élevée. Cela oblige à appliquer un taux élevé des tarifs douaniers sur les importations, dans le but de protéger les industries locales. Malgré le rôle capital de la douane, voué au protectionnisme économique<sup>73</sup> pendant longtemps, un changement va s'opérer. Selon un rapport du dossier politique d'Économiesuisse<sup>74</sup> en Suisse, « *le rôle du système douanier doit être redéfini à la lumière de la mondialisation. Les taxes douanières ne doivent plus avoir comme objectif principal de générer des recettes en faveur de l'État ou de protéger l'économie nationale de la concurrence étrangère. Par ailleurs, de nouveaux défis devront être relevés par l'économie et les autorités douanières : il s'agit notamment de la facilitation du commerce international et des mesures relatives à la sécurité* »<sup>75</sup>. C'est une modification profonde pouvant permettre à cette institution de s'adapter, d'une part, à la libéralisation du commerce dans le cadre de la globalisation des échanges et d'autre part, pour répondre aux objectifs de sécurisation de la chaîne logistique, condition essentielle de la réalisation des flux<sup>76</sup>. La douane fait donc face à ce défi de changement de doctrine économique. Il s'agit de libre-échange<sup>77</sup> prôné par de nombreux auteurs. Parmi les partisans de ce libre-échange, Adam SMITH développait clairement la « *suppression de toutes barrières douanières entravant le commerce international* »<sup>78</sup>. Ainsi, cette théorie, reposant sur l'absence des quotas et des barrières douanières, impose des réformes douanières, pour favoriser le développement du commerce mondial. Toutefois, les notions importantes qui intéressent ces travaux de recherche, telles que : développement du commerce international, protectionnisme, libre-échange et barrières tarifaires seront abordés tout au long de cette réflexion, parce qu'elles sont également concernées par cette réforme douanière.

## 7. Face aux défis innombrables évoqués ci-dessus, ne va-t-on pas soutenir les

---

<sup>72</sup>-Bernard GUILLOCHON, « Protectionnisme », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 2 janvier 2019. <http://www.universalis.fr> [Consulté le 02/01/2019].

<sup>73</sup>-Gérard TESSAUD, La douane : partenaire du commerce international , optimisation et sécurisation douanière des flux internationaux. Éditions Connaissances et Savoirs, 2010 , Paris, p.10.

<sup>74</sup>- Économiesuisse est une organisation patronale suisse. C'est le résultat de la fusion en 2000 entre la Société pour le développement de l'économie suisse et l'Union Suisse du commerce et de l'industrie.

<sup>75</sup>-Voir : rapport du dossier politique d'Économiesuisse sur le site suivant :

[https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/dossier\\_pdf/070529\\_dp12\\_douane.pdf](https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/dossier_pdf/070529_dp12_douane.pdf)

<sup>76</sup>-Gérard TESSAUD,, La douane : partenaire du commerce international , optimisation et sécurisation douanière des flux internationaux. Op.cit., p.10.

<sup>77</sup>-Bruno MARNOT , Chapitre 2 - un nouveau credo : le libre-échange, dans la mondialisation au XIX<sup>e</sup> siècle. (1850-1914), sous la direction de Marnot Bruno. Paris, Armand Colin, « U », 2012, p. 41-68.

<sup>78</sup>-Voir : article sur le site suivant: <file:///C:/Users/AFBT/Downloads/SSRN-id3315426.pdf> [consulté le 10/11/2018]. .

efforts de réforme des administrations douanières engagés dans le contexte de la mondialisation ? Pourquoi s'impose-t-elle véritablement, surtout dans de nombreux pays en voie de développement ? Pour quelle raison, faut-il prendre conscience de la nécessité d'une réforme des douanes<sup>79</sup>, particulièrement au Tchad ? Ces questions poussent à comprendre, le rôle important que joue la douane dans les États. Cela se perçoit à partir des échanges, qui se développent depuis l'antiquité<sup>80</sup>, à travers les continents organisés, dans la taxation des marchandises franchissant leurs frontières, et surtout faisant face au commerce. Aujourd'hui encore, avec les évolutions actuelles des systèmes douaniers, la douane devient un acteur majeur du secteur économique mondial et du commerce international.

8. Fonction régaliennne par excellence<sup>81</sup>, la douane constitue le pilier de la construction des États, dès la plus haute antiquité où les droits sont perçus sur les marchandises étrangères à leur entrée, et même sur les produits nationaux à leur sortie<sup>82</sup>. Ils taxent ces marchandises dans le but d'alimenter les caisses publiques. L'intérêt le plus immédiat<sup>83</sup>, de taxer les marchandises entrantes ou sortantes de ces États en question, répond, pour l'essentiel, à des préoccupations financières<sup>84</sup>. Dans l'histoire de la douane française par exemple, le recouvrement de ses taxes douanières, est effectué selon un usage largement répandu dans le monde jusqu'à la fin du XVIIIe siècle, par des employés de compagnies privées auxquelles l'État rétrocède la perception de l'impôt. C'est la pratique de l'affermage<sup>85</sup>. D'après le dictionnaire de l'Histoire de France Éditions 2005, c'est la technique de l'affermage de l'impôt de douane<sup>86</sup>. Cette situation va perdurer pendant longtemps et sera réformée plus tard avec la disparition de la ferme générale le 20 mars

---

<sup>79</sup>-Raballand GAËL et Cantens THOMAS, Réforme des douanes et développement en Afrique subsaharienne, *Afrique contemporaine* 2009/2 (n° 230), p.19-31.

<sup>80</sup>-Véronique SABLÉ, Les échanges dans l'Antiquité : le rôle de l'État. Textes rassemblés par Jean ANDREAU, Pierre BRIANT et Raymond DESCAT, 1994 [compte-rendu] .Topoi Année 1996 volume6 numéros1 pp. 291-295

<sup>81</sup>-Voir : présentation du « bureau de l'information et de la communication, association pour l'histoire de l'administration des douanes (AHAD) sur l'histoire de la douane française », <http://www.douane.gouv.fr> [consulté le 21/12/2018].

<sup>82</sup>-Alfred LEGOYT, Régime douanier de l'Europe, *journal de la société statistique de Paris*, tome 7 (1866), p. 241-254, p.1.

<sup>83</sup>-Dilek DOGAN, Les enjeux du concept d'origine en droit international et communautaire. Thèse en Droit européen soutenue à l'Université de Grenoble, France, le 20 septembre 2012, p.14.

<sup>84</sup>-Lionel PASCAL, La privatisation des missions douanières en République Centrafricaine (RCA) : une opportunité d'amélioration des finances Publiques ? Doctorat en Droit soutenu à l'Université de Bordeaux, France, le 10 juillet 2014, p.12.

<sup>85</sup>-Voir : article de Gilbert FROMAGER, « Le douanier du bord de Seine ou gabelou, un métier disparu », sur le site <http://jumieges.free.fr> [Consulté le 01/07/2018].

<sup>86</sup>-Voir : dictionnaire de l'histoire de France, Édition 2005, sur le site : <https://www.larousse.fr> [Consulté le 16/10/2019].

1791<sup>87</sup>, à la suite de la révolution française. Cette période révolutionnaire, donnera naissance à une administration des douanes « modernes ». Elle permet aussi d'opérer la suppression des barrières intérieures que la monarchie avait laissé prospérer. Désormais, cette « nouvelle » administration douanière doit se soucier de l'utilité économique des droits de douane, en les utilisant comme moyen de protection des manufactures nationales et de soutien au commerce. Progressivement, au cours du 19<sup>ème</sup> siècle, il fallait considérer les droits de douane comme des principaux instruments de protectionnisme dans l'appareil d'État.

9. Avec l'expansion coloniale, qui s'étale du 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle, la douane s'installe en Asie, en Algérie, en Tunisie, au Maroc et particulièrement en Afrique noire à partir de 1880<sup>88</sup>. Elle s'établit dans ce continent dans le but d'encadrer les services douaniers sous le régime colonial. Entretemps, ces douanes, sous la coupe du régime de la colonisation, ne dépendent pas administrativement des douanes françaises. Mais les colonisateurs ont pour objectif de pousser les douanes africaines en gestation, d'adopter une organisation et des méthodes semblables à celles de la douane française. Et c'est précisément en 1881 que les colonies françaises<sup>89</sup> acquièrent des tarifs douaniers.

10. L'organisation douanière coloniale commence par s'installer à partir du 19<sup>ème</sup> siècle et 20<sup>ème</sup> siècle en Algérie et envoie des fonctionnaires pour encadrer les services douaniers locaux dans les différentes colonies au Maghreb (Tunisie, Maroc), en Afrique subsaharienne ou encore en Indochine et en Océanie<sup>90</sup>. En Afrique centrale, précisément, la douane existait sous la dépendance du Congo français différent du Congo belge devenu colonie belge<sup>91</sup> à partir du 15 novembre 1908. Le Congo français, est une colonie française, comprenait deux pays : la République du Congo et le Gabon. Sa capitale était Libreville. Ces deux colonies, réunies sous la direction de Brazza reçoivent la dénomination du Congo français le 11 décembre 1888<sup>92</sup>. À la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, leurs

---

<sup>87</sup>-Hironori ASAKURA, "L'histoire mondiale de la douane et des tarifs douaniers" ,Publisher Organisation Mondiale des Douanes, 2003, , p.205.

<sup>88</sup>-Voir : ESPACE DOUANE n° 25 /11, Cinquantenaire de la douane congolaise, une célébration réussie. n°025, 2015 p.15.

<sup>89</sup>-Charles CERISIER, Les colonies françaises, Journal de la société statistique de Paris, tome 26 (1885).p.69-88

<sup>90</sup>- Voir : le site de l'Histoire de la douane française précité supra n°35

<sup>91</sup>-Jules GÉRARD-LIBOIS, Benoît VERHAEGEN, Le Congo. Du domaine de Léopold II à l'indépendance, Courrier hebdomadaire du CRISP, 1985/12 (n° 1077), p. 1-34.

<sup>92</sup>-Moïse Léonard JAMFA CHIADJEU, Comment comprendre la "crise" de l'État postcolonial en Afrique ? : un essai d'explication structurelle à partir des cas l'Angola, du Congo-Brazzaville, du Congo- Kinshasa, du Libéria et du Rwanda, Peter Lang, Éditions scientifiques européennes , 2005,Bern, pl10

bureaux principaux sont situés à Loango, Libreville, Brazzaville, Cap Lopez, Setté Kama, Ouessou, Bangui, Manyanga.<sup>93</sup> Compte tenu de l'organisation administrative coloniale un décret instaure le gouvernement général de l'Afrique équatoriale française – AEF<sup>94</sup> en «1910»<sup>95</sup> pour remplacer l'entité Congo française, et une nouvelle division voit alors le jour. Elle est composée du Gabon, du Congo, de l'Oubangui- Chari, actuelle République de la Centrafrique et du Tchad. En plus, dans cette même année, les services douaniers se réorganisent au sein de cette « nouvelle » organisation. Ce qui pouvait permettre, pendant cette période, que Fort Lamy<sup>96</sup>, actuel N'djamena, fasse partie de la direction fédérale de Brazzaville, comme l'un de ses six (6) bureaux centraux douaniers.

11. Au seuil de leur accession à l'indépendance, et précisément le 17 janvier 1959, la Centrafrique, le Congo, le Gabon et le Tchad se constituèrent en Union Douanière Équatoriale, en sigle U.D.E<sup>97</sup>. Ce regroupement se fait à travers une convention du 7 décembre 1959. Jusqu'en 1964, tous les services des douanes de l'U.D.E. avaient une direction unique. Elle s'appelait Direction des Bureaux Communs des douanes de l'U.D.E., à la tête de laquelle se trouvait un Français. Cependant, le traité de Brazzaville, qui institua l'Union Douanière et Économique de l'Afrique Centrale (U.D.E.A.C.) le 8 décembre 1964, supprima cette direction. Cette suppression intervient dans le but de laisser à chaque direction nationale le soin de conduire elle-même ses destinées. Ce sont des principes inscrits dans le nouveau cadre tracé par l'UDEAC<sup>98</sup>. C'est donc en vertu de ces normes que la direction nationale des douanes tchadiennes, à la tête de laquelle se trouvait Tambai NGUESSE jusqu'en 1967, devrait conduire sa destinée. Après l'UDEAC naît la CEMAC, une organisation sous régionale, instituée par un traité signé le 16 mars 1994 à N'djamena(Tchad). Ses activités ont démarré en juin 1999 après la ratification du traité par les États membres. C'est un regroupement des six pays d'Afrique Centrale qui sont le Cameroun, la République Centrafricaine, la République du Congo, le Gabon et la Gabon et la Guinée-Équatoriale et le Tchad. La mission première de la CEMAC est la promotion

---

<sup>93</sup>-Voir : ESPACE DOUANE.Op .cit. , p.11.

<sup>94</sup> -Jean-Pierre BAT. « Les archives de l'AEF », *Afrique & histoire*, vol. 7, no. 1, 2009, pp. 301-311.

<sup>95</sup>-Georges BRUEL, L'Afrique Équatoriale Française. Le Pays - Les Habitants - La Colonisation - Les Pouvoirs publics, Larose, 1918, Paris, p.466.

<sup>96</sup>-FORT-LAMY est le nom donné par les colons français à la ville actuelle et capitale du Tchad, N'djamena. Elle a été fondée par Émile Gentil le 29 mai 1900

<sup>97</sup>-Alphonse AYESEA, Éléments de droit douanier, des procédures et des techniques douanières dans les États membres de la CEMAC, Éditions Connaissances et Savoirs, France, 2010, Paris, p..15.

<sup>98</sup>- Voir : ESPACE DOUANE..supra à la note n°86

d'un développement harmonieux de ses États membres dans le cadre d'un marché commun<sup>99</sup>.

12. Ce rappel historique, met en évidence qu'il y a eu une lente et profonde évolution dans la modernisation des douanes. Il s'agit véritablement, d'une réforme des douanes, qui s'est imposée au cours de l'histoire de la douane. Les réformes qui ont marqué l'histoire des douanes, commencent par l'apparition des concepts de « *commerce extérieur* » et « *échanges commerciaux* », obligeant ces services à se mettre au service d'une politique de protection et de la promotion des relations commerciales internationales. La douane reste d'une part, une administration nationale et d'autre part, une organisation à vocation internationale, faisant d'elle, un véritable partenaire du commerce international<sup>100</sup>. Pour développer encore davantage les activités douanières, et les lier au contexte de la mondialisation, il est devenu nécessaire d'appliquer l'informatisation des douanes. Elle décrit l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour l'accomplissement de la mission des douanes. Aujourd'hui, l'importance de nouvelles technologies de l'information est ressentie dans les missions fiscales<sup>101</sup> d'une manière générale. À ce sujet, en Afrique centrale, la CNUCED<sup>102</sup> développe le SYDONIA<sup>103++</sup> et SYDONIA World comme moyens de l'informatisation du système douanier. Au Tchad, l'administration des douanes met en œuvre SYDONIA++ pendant longtemps, mais depuis le 13 octobre 2021, le ministre des Finances et du Budget, Tahir Hamid Nguilin, a procédé, « *dans les locaux des douanes, à N'Djaména, au lancement officiel de la migration du système Sydonia++ vers Sydonia World* »<sup>104</sup>. Le Sydonia World, peut être considérée comme une « *version plus évoluée et améliorée que son prédécesseur Sydonia++ et qui se base sur les nouvelles technologies de l'Internet. Sydonia World utilise en effet les standards définis par les organisations*

---

<sup>99</sup>-Région de l'Afrique Centrale, Communauté Européenne, Document de stratégie de coopération régionale, et Programme indicatif régional, pour la période, 2003-2007, p. 12.

<sup>100</sup>-Mohamed CHADI, La douane face à la mondialisation du commerce international, L'économiste, Éditions n°:1241

<sup>101</sup>-Philippe Luppi, Fiscalité et nouvelles technologies : étude de l'apport des nouvelles technologies de l'information aux missions fiscales des administrations financières. Thèse de doctorat en Droit, Soutenue en 1999 à Aix-Marseille 3.

<sup>102</sup>-Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement

<sup>103</sup>-Le système informatique douanier, programme de la conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement développé par la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED)

<sup>104</sup>-Voir : a propos de migration du système Sydonia++ vers Sydonia World sur le site suivant :

<https://tchadinfos.com/economie/le-ministre-des-finances-lance-la-migration-du-systeme-sydonia-vers-sydonia-world-pour-les-services-des-douanes/>



*internationalement reconnues comme le système ISO, l'ONU, l'OMC et l'OMD »<sup>105</sup>. Elle est considérée comme une « véritable version électronique pour les douanes, introduite en mars 2002 et compatible avec les principaux systèmes de gestion de base de données et d'exploitation (Oracle, DB2, Sybase MS/Windows et Linux, HP-UX, respectivement »<sup>106</sup>.*

**13.** Prenant la relève de la colonisation, les douanes de l'Afrique Centrale poursuivent des profondes mutations. Il s'agit, après les indépendances en 1960, d'apporter des innovations aux services douaniers au niveau communautaire ou national. La question de la réforme des douanes<sup>107</sup>, devenant une actualité de nos jours dans cette sous-région, intéresse le pays comme Tchad où les faibles performances des recettes douanières<sup>108</sup>, sont toujours déplorées par les autorités nationales et par des analystes indépendantes. C'est pourquoi Kebir mahamat ABDOULAYE reconnaissait en 2017, que la douane tchadienne qui « fait en moyenne 300 milliards de FCFA de recettes fiscales et administratives pour le trésor public par an. Cependant, la douane tchadienne était devenue depuis plusieurs décennies le secteur où la pratique de la fraude fiscale, l'organisation et la puissance des groupes mafieux (bien organisés), le népotisme, l'instabilité des responsables...sont érigés en modèle et se sont bien développés. Ces phénomènes faisaient perdre de centaines de milliards de FCFA de recettes au trésor public »<sup>109</sup>. Face à ces défauts constatés dans l'administration des douanes, n'y a-t-il pas l'indispensable réforme pour cette institution afin d'accroître ces recettes au Tchad ? La mise en œuvre d'une telle réforme, peut-elle intervenir dans le contexte de la crise économique, provoquée par la chute de pétrole ? Selon les analyses, « l'économie tchadienne, fortement dépendante de l'activité pétrolière ces dernières années, a continué d'être affectée par la baisse des cours mondiaux des matières premières »<sup>110</sup>. La réforme douanière peut être sollicitée dans ce contexte, pour le fait qu'après l'exploitation du pétrole de Doba<sup>111</sup>, la douane qui était considérée comme le poumon de l'économie du

---

<sup>105</sup>-Voir : Sydonia World sur le site : <https://www.midimadagasikara.mg/economie/2017/11/07/douanes-bientot-sydonia-world-un-systeme-plus-performant-de-dedouanement/> [consulté le 11/09/2019]

<sup>106</sup>-Voir : système douanier automatisé (SYDONIA) sur le site : [https://unctad.org/fr/system/files/official-document/TN21\\_SYDONIA\\_Fr.pdf](https://unctad.org/fr/system/files/official-document/TN21_SYDONIA_Fr.pdf) [consulté le 11/09/2018]

<sup>107</sup>-Samson BILANGNA, La réforme des douanes camerounaises : entre les contraintes locales et internationales, Afrique contemporaine, 2009/2 (n° 230), p. 101-113.

<sup>108</sup>-Voir : article d'ALWIHDA Info, Tchad « faibles performances des recettes douanières, déplore le Premier ministre », sur le site <https://www.alwihdainfo.com> [consulté le 01/01/2018].

<sup>109</sup>-Voir : chronique de l'économiste et analyste Tchadien, Kébir Mahamat Abdoulaye sur le site suivant : <http://www.regards-dafricains-defrance.com/2017/11/chronique-de-l-economiste-et-analyste-tchadien-kebir-mahamat-abdoulaye-la-douane-tchadienne-est-l-une-des-grandes-institutions-qui-g>

<sup>110</sup>-Voir : article de Kossivi TIASSOU, « la chute des revenus du pétrole frappe l'économie tchadienne » disponible sur le site <https://www.dw.com> [consulté le 14/09/2018].

<sup>111</sup>-Simon TULIPE. « Le bassin tchadien à l'épreuve de l'or noir. Réflexions sur la « nouvelle donne pétro-politique » en

Tchad semblait être négligée par les autorités nationales. Cette crise énergétique peut annoncer la conscience de ces autorités sur le retour à l'économie traditionnelle à travers la mobilisation des recettes douanières. Même si d'autres facteurs exogènes, tels que l'imposition de la facilitation du commerce international, et la réduction des coûts budgétaires pour le secteur privé, etc., s'imposent derrière cette réforme, il est possible de considérer ces observations faites ci-dessus comme les causes directes de la réforme douanière au Tchad.

14. Il convient d'insister sur le fait qu'aux plans national et régional, les administrations douanières sont confrontées à des difficultés. Elles prennent des proportions importantes et ne peuvent permettre un réel développement, à travers les activités douanières, représentant le poumon de l'économie en Afrique. À cet effet, Pauline de CASTELNAU et Jean-François MARTEAU démontrent que « *les systèmes douaniers sont au cœur du budget des États, en tant que premiers percepteurs des recettes fiscales* »<sup>112</sup>. Certains auteurs, tels que Raballand GAËL et Cantens THOMAS, ont toujours placé les douanes au cœur de l'économie africaine<sup>113</sup>, pour le simple fait qu'elle demeure la principale institution capable de collecter elle-même des revenus publics<sup>114</sup>. Ainsi, les difficultés évoquées ici, et même par les analystes ci-dessus, affectent immédiatement les recettes douanières. À titre d'exemple, ces administrations font face aujourd'hui à la corruption et aux mauvaises pratiques au sein de l'administration publique<sup>115</sup>, telles qu'énoncées par Arthur SETONDJ, un auteur béninois. En effet, la corruption est citée parmi les mauvaises pratiques qui gangrènent les administrations publiques en général, y compris celles du Tchad. Ainsi, devant cette situation, faut-il une loi spéciale et un observatoire contre la corruption au Tchad ? En plus, il faut citer la politisation de l'administration et la mauvaise gouvernance. Ces mauvaises pratiques ont été perçues comme faisant partie des causes de la mise en œuvre des réformes douanières. Arthur SETONDJ considère précisément, comme mauvaises pratiques, « *l'absentéisme et la politisation de cette même administration* »<sup>116</sup>.

---

Afrique centrale », Politique africaine, vol. 94, no. 2, 2004, pp. 59-81.

<sup>112</sup>-Pauline DE CASTELNAU et Jean-François MARTEAU, Quel accompagnement des douanes par la Banque mondiale en Afrique subsaharienne ? , Afrique contemporaine, 2009/2 (n° 230), p. 115-134.

<sup>113</sup>-Raballand GAËL et Cantens THOMAS, Réforme des douanes et développement en Afrique subsaharienne, Afrique contemporaine , supra à la note n° 77

<sup>114</sup> -Ibid.

<sup>115</sup>-Voir article d'Arthur SETONDJ, « politisation de l'administration publique : que pense Yayi du cas Julien KPOVIESSI ? » 27 octobre, 2009 / Par lautrefrat / Rubrique : Actualité nationale Bénin, publié sur <http://lautrefratnrite.com>, consulté le 28 mars 2018].

<sup>116</sup>-Ibid.

15 En ce qui concerne, « *l'intensification des contraintes internationales sur les règles douanières nationales* »<sup>117</sup>, relevées par M. Sébastien JEANNARD, cela ne date pas d'aujourd'hui. Mais ici, les réflexions ne peuvent que se limiter aux exigences des règles du commerce international<sup>118</sup>. Elles s'imposent par des accords internationaux dans le cadre de la facilitation des échanges. Il s'agit de se situer dans un contexte historique de la libéralisation des échanges, qui vise à réduire le protectionnisme dans l'histoire mondiale<sup>119</sup>. Toutefois, de nos jours, les organisations mondiales imposent elles aussi, les réformes douanières, pour que les douanes s'adaptent au nouvel environnement économique international.

16. La soumission des administrations douanières aux influences des organisations telles : Organisation Mondiale du Commerce, Organisation Mondiale des Douanes, et organisations des droits régionaux et des droits nationaux, donne une ouverture aux réformes. Le Tchad, faisant l'objet de notre étude, sa douane est confronté à de multiples défis, comme dans les autres pays d'Afrique subsaharienne<sup>120</sup>, et même d'une manière générale. Lesquels défis ont d'ailleurs été abordés par l'OMD. Même si en Afrique, les douanes sont considérées comme les administrations « *les plus décriées étant bien souvent décrites comme le symbole même de la corruption et un terrible frein au commerce* »<sup>121</sup> elles en sont aussi affectées par la « *politisation* »<sup>122</sup>. Le document de synthèse des défis de la Région OMD-AOC. et esquisses de solutions, énoncent clairement que « *la frontière entre la sphère politique et la sphère administrative n'est pas étanche du fait que c'est le même personnel qui se retrouve souvent dans ces différentes entités* »<sup>123</sup>. Particulièrement, au Tchad, les bureaux des douanes fonctionnent "de manière autonome sur le modèle du commerce informel". Il convient de souligner le manque de transparence

---

<sup>117</sup>-Sébastien JEANNARD, Les transformations de l'ordonnancement juridique douanier en France. Thèse pour le doctorat en droit, soutenue à l'Université Paris I (Panthéon-Sorbonne), le 15 avril 2010, LGDJ 2011, Préface de Michel BOUVIER, Avant-propos de Jérôme FOURNEL, Bibliothèque Finances publiques et fiscalité T 52 p.6.

<sup>118</sup>-Abraham GADJIYAO, Libéralisation du commerce international et protection de l'environnement, Thèse de doctorat en droit nouveau régime, présentée et soutenue à l'Université de Limoges, faculté de droit et des sciences économiques, CRIDEAU, le 26 janvier 2007, p.1.

<sup>119</sup>-Antoine BOUËT, Le protectionnisme : analyse économique, Paris, Vuibert, 1998, p. 1-12.

<sup>120</sup>-Mahamane Laouali SIDI SANI, Gouvernance et mobilisation des ressources fiscales au Niger : appréciation de l'influence des mutations socio-politiques sur le prélèvement fiscal dans un pays d'Afrique subsaharienne. Thèse de doctorat en Droit public, Soutenue le 04-05-2017 à Aix-Marseille. Voir partie de résumé de la thèse.

<sup>121</sup>-Voir : article de Gael RABALLAND, Les douanes camerounaises se regardent dans le miroir sur le <https://blogs.worldbank.org/africacan/les-douanes-camerounaises-se-regardent-dans-le-miroir>

<sup>122</sup>-Voir : Document de synthèse des défis de la région omd aoc et esquisses de solutions sur le site suivant : <http://www.omdaoc.org/AocAdmin/agenda/documents/265/DOCUMENT%20DE%20SYNTHESE%20DES%20DEFIS%20DE%20LA%20REGION%20OMD%20AOC-2.pdf> [consulté le 11/09/2019]

<sup>123</sup> -Idem

dans les procédures douanières ou contrôle du mouvement de biens<sup>124</sup>, le problème crucial de la gestion de ses ressources humaines, de l'insuffisant niveau de formation et de rémunération du personnel<sup>125</sup> dans cette administration. Compte tenu de la problématique du développement de sa douane, et étant membre l'OMC depuis le 19 octobre 1996<sup>126</sup>, et de l'OMD à partir de 2005<sup>127</sup>, le Tchad, s'est engagé depuis les années 1990 dans d'importantes réformes<sup>128</sup> du secteur des finances publiques. C'est un engagement pris, pour redresser non seulement son économie<sup>129</sup>, mais aussi répondre aux exigences des organisations internationales. Intéressées par les activités douanières nationales. Et c'est aussi dans ce contexte, que les douanes tchadiennes sont soumises à des réformes. Ces facteurs déterminants, qui mobilisent l'administration des douanes tchadiennes vers la modernisation, sont considérés comme porteurs d'un grand changement. C'est pourquoi, l'on est en droit de se poser la question de savoir, comment et dans quelles conditions, la réforme douanière peut-elle réussir au Tchad ?

17. L'administration des douanes au Tchad est une administration publique, rattachée au ministère des Finances et du Budget. Cette douane, qui exerce des tâches d'intérêt général, joue un rôle important dans le développement économique, surtout pour les pays en voie de développement. Les recettes douanières demeurent une importante source de financement public des politiques et programmes des gouvernements. En effet, les pays d'Afrique subsahariens sont confrontés à la difficulté de prélever suffisamment de ressources fiscales. En abordant cette préoccupation, Mahamane Laouali Sidi SANI démontre dans sa thèse de doctorat, qu'il y a lieu de reconnaître que « *le rôle de révélateur historique des relations entre l'État et les citoyens, qui échoit à l'impôt, présente des implications sociales et politiques* »<sup>130</sup>. Il faut alors une mobilisation sociale et politique pour avoir accès suffisamment au financement des recettes douanières. Le rôle fiscal de la douane est donc reconnu indéniable. Jean-Luc ALBERT émet le même point de vue

---

<sup>124</sup>-Georges A. CAVALIER, Essai sur le contrat de service en droit international privé . Thèse de doctorat en droit des affaires soutenue à l'Université Lyon III – JEAN MOULIN, le 8 décembre 2005, France . Voir la partie concernant le résumé de la thèse.

<sup>125</sup> -Voir :Examens des politiques commerciales, WT/TPR/S/174 n p17

<sup>126</sup>-Voir : « renseignements par membre de l'OMC, le Tchad et l'OMC » sur le site : <https://www.wto.org> [consulté le 13/06/2018].

<sup>127</sup>-Voir : présentation de « L'OMD sur les membres » sur <http://www.wcoomd.org/fr>consulté le 11/10/2018].

<sup>128</sup>-Michel VENNE, L'annuaire du Québec 2005, Éditions Fides, 2004, Québec, p.329.

<sup>129</sup>-Rapport final, Etude d'impact, d'un accord de partenariat économique (ape) entre la communauté économique des États de l'Afrique centrale et l'union européenne sur l'économie du Tchad, Réalisation : Tetra Stratégie & Conseil, Douala, Cameroun, mars 2006, p.11.

<sup>130</sup>-Mahamane Laouali SIDI SANI, Gouvernance et mobilisation des ressources fiscales au Niger : appréciation de l'influence des mutations socio-politiques sur le prélèvement fiscal dans un pays d'Afrique subsaharienne précité supra n°113

surtout lorsqu'il estime qu' « *il n'est pas sans intérêt de noter que la recette douanière demeure encore aujourd'hui une recette essentielle pour de nombreux États* »<sup>131</sup>. Quand Lionel PASCAL démontre dans sa thèse intitulée « *la privatisation des missions douanières en République Centrafricaine (RCA) : une opportunité d'amélioration des finances publiques ?* ». Jean-Luc ALBERT continue à défendre que « *même pour les États développés, les recettes douanières demeurent importantes : malgré tous les accords de libéralisation des marchandises dans le cadre de la mondialisation* »<sup>132</sup>. Ainsi, les recettes douanières constituent des « *sources des finances publiques de l'UE et de ses États membres* »<sup>133</sup>.

18. En Afrique, les systèmes douaniers sont au cœur du budget des États. Les recettes douanières import et export confondus, représentent couramment de 30 % à 70 % des recettes budgétaires<sup>134</sup>. À cet effet, quelques pays en Afrique sont retenus pour illustrer ces démonstrations. Il s'agit par exemple de l'Union des Comores, du Maroc, de la Centrafrique, et de Madagascar dont les recettes douanières représentent respectivement 41,8%<sup>135</sup>, 39%<sup>136</sup>, 70%<sup>137</sup>, 44%<sup>138</sup> des recettes budgétaires. Au Tchad, par exemple, avant l'exploitation du pétrole dans le bassin de Doba au Sud du pays<sup>139</sup>, démarrée en 2004, les recettes douanières représentaient environ 70 % du budget national.<sup>140</sup> Avec cette exploitation pétrolière, les recettes douanières sont descendues à 28%<sup>141</sup> du budget national sur la période 2010-2012. Ce taux remonte difficilement compte tenu de la faible incitation du gouvernement à s'impliquer davantage dans la mise en œuvre des réformes nécessaires à une meilleure mobilisation des recettes douanières<sup>142</sup>. Selon l'analyste Guy

---

<sup>131</sup>- Jean-Luc ALBERT, *Douane et Droit Douanier*.Op, cit. , p. 16.

<sup>132</sup>-Ibid.

<sup>133</sup>-Voir : article sur « les droits de douane signifient des recettes » sur le site : [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/facts-figures/customs-duties-mean-revenue\\_fr](https://ec.europa.eu/taxation_customs/facts-figures/customs-duties-mean-revenue_fr) [Consulté le 05/04/2019].

<sup>134</sup>-« Éditorial », *Afrique contemporaine*2/2009 (n° 230), p. 5-7.

<sup>135</sup>-Voir : article sur « Les missions de la douane » sur le site suivant : <http://douane.gov.km/fr> [consulté le 07/04/2019].

<sup>136</sup>-Voir : article sur « Les recettes douanières en légère hausse » dans le site suivant : <https://www.libe.ma/> [consulté le 07/04/2019].

<sup>137</sup>-Lionel PASCAL, *La privatisation des missions douanières en République Centrafricaine (RCA) : une opportunité d'amélioration des finances Publiques ?* .Op.cit.p.55.

<sup>138</sup>-Voir : article « Comment une meilleure gestion des ressources humaines peut-elle accroître les recettes douanières ? » sur <https://www.banquemondiale.org/> [consulté le 10/05/2018].

<sup>139</sup>-GRAMPTC, *Dix ans de l'exploitation du pétrole au Tchad : bilan des réalisations, leçons apprises et perspectives*, rapport d'étude-OGRP, Série économique, N'djamena-Tchad, mars 2014, p.11.

<sup>140</sup>-Voi : « BLOG ACTUTCHAD, économie : une réforme douanière en vue au Tchad », sur <http://actutchad.over-blog.com> [consulté le 11/12/2018].

<sup>141</sup>-Voir : article de Guy Dabi GAB-LEYBA, sur « les FAITS : à la découverte de la douane tchadienne », sur <http://www.croset-td.org/> [consulté le 07/10/2018].

<sup>142</sup>-Ibid.

Dabi GAB-LEYBA « bien qu'il y ait une prise de conscience de la nécessité d'une réforme de la douane, l'arrivée des recettes pétrolières semble avoir réduit les incitations des dirigeants à les mener, et cela, malgré les signaux d'alarmes envoyés par les partenaires au développement (FMI et Banque Mondiale notamment) »<sup>143</sup>. Toutefois, il a été constaté qu'à partir de l'année 2018, les recettes douanières ont connu une légère augmentation de 43,30%<sup>144</sup> sur le budget national. Ainsi avec les difficultés liées à l'exploitation du pétrole, le pouvoir public, veut désormais s'orienter vers les recettes douanières pour pallier le problème de financement de ses caisses publiques. C'est pourquoi, il est question de relancer la réforme douanière au Tchad, mais comment faire ?

19. Avant de répondre à cette question combien importante, il faut comprendre que c'est à partir de la mise en œuvre des missions douanières que les recettes douanières ci-dessus abordées, sont perçues. Ces missions ont été abordées d'une manière laconique. Toutefois, il convient de les aborder d'une manière approfondie, à cause des missions dites particulières qui s'y ajoutent. À cet effet, les douanes, entretemps, remplissaient en principe deux types des missions considérées comme traditionnelles. Mais au fil du temps, les douaniers se sont vu confier de nouvelles tâches dans le cadre d'assistance aux autres services publics. Elles s'impliquent désormais dans la facilitation des échanges commerciaux<sup>145</sup> internationaux et de protection des intérêts des États, de leurs citoyens et biens. Il s'agit, par exemple, de lutter contre les trafics des organes humains, des armes de guerre, de drogue et des stupéfiants. Les douanes peuvent également mener une lutte contre la sortie illégale des biens culturels, d'espèces animales et végétales protégées, et faire respecter les réglementations en matière de qualité des produits alimentaires industriels importés, etc. Il faut donc convenir avec Gilles MONTAGNAT-RENTIER et Gilles PARENT que les douanes, à travers le monde, remplissent de nos jours « trois missions principales : (1) la perception de recettes ; (2) la mise en œuvre des politiques commerciale et tarifaire, comme fondement des politiques de concurrence et de développement ; et (3) la protection »<sup>146</sup>. Jean-François DUTHEIL aborde ces « trois

---

<sup>143</sup> -Ibid.

<sup>144</sup>-Voir : article de Djimet Wiche WAHILI , « Tchad : les recettes de l'État en hausse de 67% au 1er trimestre 2018 », sur le site suivant ; <https://www.alwihdainfo.com> [,consulté le 02/01/2018].

<sup>145</sup>-Ghenadie RADU, L'origine des marchandises : un élément controversé des échanges commerciaux internationaux. Thèse en droit soutenue à l'Université Pierre Mendès-France - Grenoble II, 2007. p.4.

<sup>146</sup>--Gilles MONTAGNAT-RENTIER et Gilles PARENT, Réforme et modernisation des douanes en Afrique subsaharienne francophone, 1995-2010, revue d'économie du développement 2012/3 (Vol. 20), pages 105 à 146

*missions fondamentales sont assurées par l'administration des douanes* »<sup>147</sup>, en précisant concernant la troisième mission de protection, qu'il s'agit de « *protection du citoyen* »<sup>148</sup>.

**20.** Les missions traditionnelles ou principales de la douane sont celles qui se situent sur le plan fiscal et économique et qui sont évoquées ci-dessus par les spécialistes en droit douanier. Mais leurs mises en œuvre mobilisent fortement les douaniers, tant à l'intérieur qu'aux frontières. Ainsi, les agents de la douane ont une lourde responsabilité en matière d'application des politiques commerciales et du contrôle de la régulation des échanges commerciaux imposée par les accords internationaux dans le contexte actuel de la mondialisation économique<sup>149</sup>. Ils accomplissent leurs missions, en concentrant la plupart de leurs activités tout autour des frontières et cela peut encore se poursuivre jusqu'à l'intérieur du territoire douanier. Ils soutiennent la politique du développement commercial, et luttent contre les pratiques déloyales, etc. C'est devant ces différents gestes, que les douaniers sont amenés à exercer les missions économiques.

**21.** La douane est un instrument de contrôle et de la surveillance. Les douanes de façon générale, sont investies des pouvoirs importants en matière du contrôle et de la surveillance douanière. L'objectif visé à travers ces activités, c'est la lutte contre la fraude et la contrebande sur l'ensemble du territoire. Claude J. BERR et Henri TREMEAU estiment en effet, que « *la surveillance de la douane revêt un double aspect. Elle a d'abord pour objet d'assurer le respect de la réglementation des échanges extérieurs et s'exprime de larges pouvoirs de contrôle qui confère à l'administration la maîtrise des mouvements internationaux des marchandises* »<sup>150</sup>. C'est aussi à travers cette surveillance que la douane lutte contre des sorties illicites des capitaux. Gérard CORNU dans le vocabulaire juridique, considère une surveillance comme « *une action préventive qui, fondée sur la vigilance de celui qui surveille (marquée par des actes de vérification et de contrôle)* »<sup>151</sup>. En matière douanière, la surveillance s'applique sur l'ensemble du territoire par les agents de la brigade considérés comme des hommes de terrain. Ils assurent une garde permanente aux frontières, dans les aéroports, et même à l'intérieur du territoire douanier dans le but non seulement

---

<sup>147</sup>-Intervention Jean-François DUTHEIL dans le journal du parlement sur le site suivant : <https://www.douane.gouv.fr/sites/default/files/documentation/pdf/journal-du-parlement-douane-francaise.pdf>[consulté le 12/09/2019]

<sup>148</sup>-Idem

<sup>149</sup>-Bob KIEFFER, Clément MARQUET, L'organisation mondiale du commerce et l'évolution du droit international public .Editions Larcier,2020 ,Bruxelles p.25

<sup>150</sup>- Claude J. BERR et Henri TREMEAU, Le droit douanier, communautaire et national.Op.cit, p.29

<sup>151</sup>-Gérard CORNU, Vocabulaire juridique, Presses Universitaires de France - P.U.F, 13<sup>e</sup> édition, Paris, 2020.

d'orienter tant des personnes que des marchandises vers les bureaux des douanes pour les formalités douanières légales, mais aussi de s'opposer contre les entrées et les sorties frauduleuses des marchandises. Ces brigadiers du service actif assurent donc les contrôles de marchandises aux frontières. C'est un travail qui leur confère le pouvoir de la police du commerce extérieur<sup>152</sup>. Ils assurent aussi la surveillance du territoire dans les aéroports, les ports et les maritimes.

**22.** Dans un glossaire des termes douaniers internationaux de l'Organisation Mondiale de la Douane (OMD), la frontière douanière est comprise comme « *la limite du territoire douanier* »<sup>153</sup>. C'est en réalité, une limite soit nationale soit communautaire. À l'intérieur de ces frontières, l'article 70 du code des douanes, donne des pouvoirs importants aux agents des douanes, de contrôler des marchandises, des moyens de transport dans le cadre de la fraude et de la contrebande. La contrebande selon les termes du glossaire, est considérée comme « *toute importation et exportation de marchandises en dehors des bureaux de douane ainsi que toutes violations des dispositions légales relatives à la détention ou au transport des marchandises à l'intérieur du territoire douanier* »<sup>154</sup>. En ce qui concerne la fraude, faut-il la définir sous deux formes ? Ces travaux de recherche, permettent de distinguer la fraude douanière de la fraude commerciale. Et cette distinction est clairement établie par l'OMD dans son glossaire. Selon ce glossaire, la fraude douanière est « *tout acte par lequel une personne trompe ou tente de tromper la douane et, par conséquent, élude ou tente d'éluder en tout ou en partie, le paiement de droits et taxes, ou l'application de mesures de prohibition ou de restriction prévues par la législation douanière, ou bien obtient ou tente d'obtenir un avantage quelconque en enfreignant ces dispositions, commettant ainsi une infraction douanière (\*)* »<sup>155</sup>. La fraude commerciale, quant à elle, est perçue par ce glossaire comme « *toute infraction aux dispositions législatives ou réglementaires que les administrations sont chargées de faire appliquer, commise en vue : a) d'éluder ou de tenter d'éluder le paiement des droits, redevances ou taxes applicables aux marchandises b) d'éluder ou de tenter d'éluder les prohibitions ou les restrictions applicables aux marchandises c) de percevoir ou de tenter de percevoir de manière indue des remboursements, subventions ou autres versements (d) d'obtenir ou de tenter d'obtenir des avantages commerciaux illicites portant atteinte aux*

---

<sup>152</sup>- Jean CLINQUART, La douane et les douaniers .Editions tallandier1990 ,Paris, p 10.

<sup>153</sup>-Glossaire des termes douaniers internationaux, Editeur Organisation Mondiale des douanes, Mai 2006 Bruxelles Belgique p. 17

<sup>154</sup>-Idem

<sup>155</sup>- Glossaire des termes douaniers internationaux, Editeur Organisation Mondiale des douanes .Op.cit p. 17



*principes et aux pratiques de la concurrence commerciale licite*<sup>156</sup>, que ses agents des services actifs sont habilités à contrôler les personnes. Dans ce domaine, il existe en général, trois types des techniques de contrôle à appliquer sur les personnes. Il s'agit de la palpation administrative de sécurité, la visite à corps et la visite incorpore.

**23.** La CEMAC, une zone d'intégration économique et monétaire de l'Afrique centrale, où fait partie le Tchad, dispose d'un code des douanes. Ce code, en son article 70, signalé précédemment, autorise les agents des douanes à contrôler les personnes dans le cadre de la recherche de la fraude. C'est pourquoi, ils peuvent procéder à une fouille par palpation de sécurité sur « *des personnes suspectées de fraude* <sup>157</sup> ». Mais aussi, ce pouvoir permet au douanier de pratiquer cette palpation, pour voir si la personne contrôlée ne dispose pas d'objets susceptibles de mettre en danger son intégrité physique ou sa vie, celles des agents des douanes ou des personnes circulant dans l'environnement proche du contrôle<sup>158</sup>. Cette palpation doit se distinguer de la visite à corps ou fouille à corps et de la visite incorpore ou fouille dans le corps. La fouille à corps ou encore visite à corps, est une recherche sur le corps où souvent la personne peut être amenée à se déshabiller<sup>159</sup>. En France, la fouille à corps n'est possible que dans 3 cas : flagrant délit ; enquête préliminaire, avec l'accord exprès de la personne ; commission rogatoire. Pour la visite, incorpore ou fouille dans le corps, prévu de façon très claire dans les textes français, ne se réalise que lorsqu' une personne est soupçonnée de transporter ou dissimuler des stupéfiants à l'intérieur de son corps (vagin, rectum, etc.)<sup>160</sup>. Cette fouille est faite par un médecin dans les 3 heures de la demande. Par contre, un agent des douanes peut faire effectuer par un médecin cet examen médical si la personne donne son accord. Sinon l'agent doit demander au juge qu'il désigne un médecin pour pratiquer l'examen. En cas de refus de la personne, une sanction d'1 an de prison et de 3 750 € d'amende est prévue<sup>161</sup>. Mais dans ce contexte, il convient relever qu'il existe des cas où le contrôle visant les personnes physiques ne peut se faire aisément, car certaines limitent s'imposent. Lorsque les contrôleurs douaniers se trouvent en face des agents diplomatiques, des fonctionnaires internationaux ainsi que de leurs valises et objets qui sont inviolables au regard de la

---

<sup>156</sup> -Hervé VLAMYNCK, Droit de la police, Vuibert Sup Droit, 6ème édition, 2017, France, p. 434

<sup>157</sup> -Elise DEGRAVE et Benoît VANDERROSE, Privacy by design et e-gouvernement : un modèle inédit en Belgique, Pyramides, 26/27 | 2016, 71-86.

<sup>158</sup> -Rapport annuel 2020, Réclamations - Médiations - Dossiers du Défenseur des droits, Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, Inspection des services, France, p.9

<sup>159</sup> -Source : [www.interieur.gouv.fr](http://www.interieur.gouv.fr) > ... > Fichiers, libertés, protection de la vie privée [consulté le 11/10/2018].

<sup>160</sup> -Idem

<sup>161</sup> -Idem

convention sur les privilèges et immunités des Nations unies approuvée par l'Assemblée générale des Nations unies le 13 février 1946 et la convention de Vienne de 1961 sur les relations diplomatiques ratifiées par le gouvernement tchadien, ils ne peuvent les contrôler automatiquement. Les bagages ne sont toutefois contrôlés que s'il existe des motifs sérieux prouvant qu'ils contiennent certainement des objets dangereux ou interdits à l'importation ou l'exportation. La douane peut donc exiger une inspection, mais qui doit se dérouler en présence de l'agent diplomatique ou de son représentant. Mais aussi, les douaniers se heurtent à des difficultés, lorsqu'ils font face aux autorités nationales. Pourtant, il n'existe aucun texte légal qui empêche de les contrôler. Mais c'est en se basant sur un droit de fait, sur les respects des bonnes habitudes, que les douaniers évitent de les contrôler. Il peut s'agir par exemple, du Président de la République, du Premier ministre, des Ministres, des Gouverneurs, des Préfets, des sous-préfets, des élus du peuple, des chefs partis politiques et des hauts fonctionnaires de l'État, etc.

24. Au Tchad, l'aéroport principal autour duquel se concentrent les activités de la surveillance douanière est dénommé « *aéroport international Hassan Djamous* »<sup>162</sup>. Il se trouve à N'djamena dans la capitale tchadienne où sont reçus régulièrement les passagers et leurs bagages ainsi que les cargaisons venant de l'étranger. Les aéronefs qui effectuent un parcours international ne peuvent se poser que sur cet aéroport douanier en suivant la ligne aérienne qui leur est imposée. Les contrôles douaniers sont exercés par une brigade touristique qui travaille selon un régime 24 heures sur 24. Il existe des brigades mobiles déployées non seulement à N'djamena, mais aussi au niveau régional correspondant au découpage territorial. Ces brigades sont décomposées en secteurs sur l'ensemble du territoire national. Elles ont pour mission principale de contrôler les importations et exportations de marchandises frauduleuses et de récupérer les droits et taxes. Par contre, il n'y a pas de brigades motorisées, ni canines<sup>163</sup>. Avec les avancées technologiques, les agents des douanes sont dotés des instruments un peu sophistiqués, parmi lesquels il convient de citer précisément les scanners, les machines à rayons X<sup>164</sup>, pouvant les aider à contrôler les bagages à l'entrée comme à la sortie. En tant que technologie de pointe adaptée à la lutte contre la fraude et la criminalité dans le commerce international, les scanners facilitent l'inspection des biens. Les marchandises restent

---

<sup>162</sup>-Philip Forsang NDIKUM and Serge-Delors NDIKUM, : Encyclopaedia of international aviation law, Volume 2.Trafford Publishing 2013, p. 319

<sup>163</sup>-Idem

<sup>164</sup>-Dominique LINHARDT, L'économie du soupçon. Une contribution pragmatique à la sociologie de la menace.*Genèses* 3/2001 (n°44), p. 76-98

protégées et le traitement des opérations en douane est fortement accéléré, particulièrement lorsqu'il est fait appel à des outils d'analyse du risque inhérent à chaque transaction commerciale. La mise en place des outils scanners constitue par conséquent un élément-clé en faveur de l'allègement des procédures, car elle facilite grandement le contrôle des passagers et de leurs bagages<sup>165</sup>. Ainsi, par rapport au développement de la technique qui s'offre aux douanes, il existe le système de blockchain. Le « *blockchain* »<sup>166</sup> est une technique technologique de stockage et de transmission d'informations. Elle « *offre de hauts standards de transparence et de sécurité, car elle fonctionne sans organe central de contrôle. Plus concrètement, la blockchain permet à ses utilisateurs - connectés en réseau - de partager des données sans intermédiaire* »<sup>167</sup>. Dans les conclusions de Yotaro OKAZAKI, « *les applications fondées sur la chaîne de blocs pourraient contribuer à transformer la douane en un véritable régulateur des frontières dotées de capacités accrues à l'avenir* »<sup>168</sup>. Appliqué en France, ce système tend à s'appliquer dans quelques pays en Afrique, tels que : Nigeria<sup>169</sup>, Egypte<sup>170</sup>, Maroc<sup>171</sup>, etc., mais pas encore dans la zone CEMAC<sup>172</sup>. À cet effet, et compte tenu de son importance, n'y a-t-il pas lieu de l'expérimenter en profondeur en Afrique centrale et particulière au Tchad ? Dans cette étude du contrôle du commerce extérieur, il apparaît nécessaire de soulever celle qui est orientée sur la fuite des capitaux et qui semble être intéressante sur le plan économique. Mais aussi, il convient de faire relever l'importance de l'établissement des statistiques douanières.

**25.** Les pouvoirs des agents des douanes, sont très clairs, en matière du commerce extérieur et des changes et permettent aux services douaniers de s'en servir dans le cadre de la lutte contre la fuite des capitaux. Mais aussi, il convient de soulever la question de l'établissement des statistiques douanières qui intéresse particulièrement l'État, les banques

---

<sup>165</sup> -Idem

<sup>166</sup> -Voir:article Qu'est-ce que la blockchain ? <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/blockchain-definition-avantage-utilisation-application>[consulté le 11/10/2018].

<sup>167</sup> -idem

<sup>168</sup>-Yotaro OKAZAKI,Révéler le potentiel de la chaîne de blocs pour la Douane.Document de recherche de l'OMD n° 45.site à consulter : [http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/research/research-papers/45\\_reveler\\_le\\_potentiel\\_de\\_la\\_chaine\\_de\\_blocs\\_pour\\_la\\_douane.pdf?la=fr](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/research/research-papers/45_reveler_le_potentiel_de_la_chaine_de_blocs_pour_la_douane.pdf?la=fr)[consulté le 11/10/2018].

<sup>169</sup>-Voir article ,la Blockchain, une innovation pertinente pour l'Afrique ? sur le site suivant : <https://cemac-eco.finance/la-blockchain/?lang=fr>[consulté le 11/10/2019].

<sup>170</sup>-Voir :utilisation de la technologie Blockchain en Egypte sur le site suivant : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2021/06/24/nouvelle-loi-douaniere-en-egypte-mise-en-place-du-advanced-cargo-information-system-et-du-guichet-unique-nafeza>[consulté le 21/10/2018].

<sup>171</sup>-Voir :à-propos de blockchain au Maroc sur le site suivant : <https://fnh.ma/article/actualite-financiere-maroc/blockchain-l-adoption-de-la-technologie-progresse-au-maroc>[consulté le 21/10/2018].

<sup>172</sup>-Voir : article ,la Blockchain supra à la note n°168

et les opérateurs économiques. Les pouvoirs des agents des douanes de contrôler le commerce extérieur et les changes, sont clairement prévus à l'article 53 du code de la douane CEMAC qui dispose qu' « *indépendamment des obligations par le présent code, les importateurs et les exportateurs doivent se conformer à la réglementation du contrôle du commerce extérieur et des changes* »<sup>173</sup>. Cela donne en réalité, le plein pouvoir aux agents des douanes de faire respecter la réglementation en matière du commerce extérieur et des changes. Ainsi le contrôle du commerce extérieur et des changes se constitue par l'ensemble des mesures réglementant les échanges de marchandises et de capitaux entre le territoire douanier de la CEMAC et les pays étrangers. Le contrôle des changes est un instrument de lutte contre la fuite ou l'évasion des capitaux. L'évasion des capitaux est considérée par un document de cadrage d'une réunion des Ministres de l'Économie et des Finances des pays membres de la zone franc comme une « *exportation clandestine de capitaux pour les soustraire à la fiscalité d'un pays ou à ses conditions économiques et politiques. Plus particulièrement : l'argent de la corruption, l'argent du crime organisé et l'évasion fiscale. Cette dernière comprend également la tarification illégale des transferts qui permet à des multinationales de transférer leurs profits vers les pays à faible fiscalité, notamment en manipulant la réalité des couts* »<sup>174</sup>. À travers le contrôle des mouvements de capitaux en provenance ou destination de l'étranger<sup>175</sup>, les douaniers participent aussi à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

**26.** Les statistiques douanières sont considérées comme principales sources des lignes qui retracent les échanges de biens, tant dans la Balance des paiements<sup>176</sup>, élaborée par les banques sur le plan national que dans les comptes nationaux. Au Tchad, les statistiques du commerce extérieur<sup>177</sup> sont toujours fournies par la douane qui d'ailleurs dispose d'une direction spéciale dénommée Direction de la Comptabilité et des Statistiques du Commerce Extérieur. Selon le décret n° 1818/PR/PM/MFB/2012 portant organigramme du Ministère des Finances et du Budget, la direction concernée par les statistiques douanières s'occupe de la collecte et du traitement des données statistiques du

---

<sup>173</sup>-Code des douanes CEMAC 2001, Article 53

<sup>174</sup>-Réunion des ministres de l'économie et des finances des pays membres de la zone franc, Paris les 28 et 29 Septembre 2009 sous le thème : La lutte contre l'évasion des capitaux, p1.Document consultable dans le site suivant : <http://www.izf.net/>[consulté le 13/10/2019].

<sup>175</sup>-Rozenn CREN, Poursuites et sanctions en droit pénal douanier, op.cit, .p 2

<sup>176</sup>-Matthieu DARRACQ-PARIES, Jean-Hugues PIERSON, Des statistiques douanières aux échanges de biens de la balance des paiements et des comptes nationaux .Economie & prévision 1/2002 (n° 152-153) , p. 207-214

<sup>177</sup>-Guillaume DAUDIN, Paola MONPERRUS-VERONI, Christine RIFFLART, Danielle SCHWEISGUTH, Le commerce extérieur en valeur ajoutée. *Revue de l'OFCE* 3/2006 (n° 98), p. 129-165

commerce extérieur, de la préparation des écritures comptables des recettes douanières, du suivi des émissions et du recouvrement en collaboration avec les services compétents de la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique. Il faut aussi relever que l'intervention de la douane dans ce domaine économique apparaît comme un soutien indispensable au développement des entreprises en luttant contre les pratiques déloyales.

**27.** La douane est un instrument de soutien à la compétitivité de l'économie nationale, de la lutte contre les pratiques déloyales. La protection des industries nationales devient l'une des exigences de la douane à l'heure actuelle. C'est alors dans le souci de protéger véritablement ces entreprises qu'elle se trouve dans une grande obligation de lutter contre les pratiques déloyales et prendre certaines mesures visant à contrecarrer l'évasion fiscale<sup>178</sup>. La douane une administration spécialisée<sup>179</sup> aujourd'hui accorde une importance particulière aux entreprises en ce sens qu'elles les placent au cœur de la problématique du développement économique et social. Elle est guidée par une mutation contrainte<sup>180</sup> et s'oblige à protéger ces entreprises qui sont exposées aux concurrences internationales. Ce phénomène mondial, préoccupe aussi l'administration des douanes tchadiennes qui se trouve concernée par cette lourde charge de la protection de ces entreprises locales, menacées par cette concurrence. Comment, faut-il comprendre les méthodes douanières pour la protection des entreprises locales et le niveau de participation des services douaniers à la relance économique par l'encouragement de l'investissement ?

**28.** De nombreux États ont toujours affiché l'esprit du protectionnisme. Selon les analyses de Frédéric Daniel ROUGET, le protectionnisme est une doctrine défendue par certains économistes, qui proposent de « *protéger la production nationale de la concurrence des entreprises étrangères* »<sup>181</sup>. Les États utilisent les mesures protectionnistes dans le but de freiner les importations à travers des barrières douanières, des normes contraignantes et des procédures administratives compliquées. Ces mesures encouragent « *les exportations (subventions diverses, incitations fiscales, dévaluation, dumping comme le « protectionnisme offensif* »)<sup>182</sup> pour « *privilégier les entreprises*

---

<sup>178</sup>-Communication de la commission au parlement européen et au conseil sur la transparence fiscale pour lutter contre la fraude et l'évasion fiscales consultable dans le site du Centre de Documentation et de Recherches Européennes, Centre d'excellence Jean Monnet : [cdre.eu/.../1083-communication-de-la-commission-au-parlement-e](http://cdre.eu/.../1083-communication-de-la-commission-au-parlement-e). [consulté le 11/10/2018].

<sup>179</sup>- Jean-Luc ALBERT, Douane et Droit Douanier. Op cit. p.16

<sup>180</sup>-Jean-Luc ALBERT, Douane et Droit Douanier. Op. cit, p79

<sup>181</sup>-Voir : ntervention de Frédéric Daniel ROUGET, CP de SES Mayotte (2006-2009) , le 06 octobre 2008.sur le site suivant : [http://qcmtest.com/PDF2/cultureG/LA\\_PRESSE\\_POLITIQUE\\_EN\\_FRANCE.pdf](http://qcmtest.com/PDF2/cultureG/LA_PRESSE_POLITIQUE_EN_FRANCE.pdf)

<sup>182</sup>-Voir :<https://www.lexpressiondz.com/index.php/chroniques/l-analyse-du-professeur-chitour/le-patriotisme-economique-au-xxie-siecle-215627>[consulté le 10/10/2019].

*nationales dans les appels d'offres de marchés publics, ou empêcher les investisseurs étrangers de prendre le contrôle d'entreprises nationales »<sup>183</sup> . Pourtant, les organisations du commerce international soutiennent que le protectionnisme est une anomalie nuisible aux activités économiques dans un État. Ainsi, de nombreux États se basent sur les droits de douane pour garantir la protection contre la concurrence déloyale qui nuit terriblement leurs entreprises. Ces États persistent dans l'utilisation des droits de douane comme instruments ou mesures tarifaires pour la protection de leurs productions. Pour eux, imposer des droits de douane consiste à taxer les produits importés, afin d'augmenter considérablement leur prix, et ainsi de diminuer la quantité achetée par les consommateurs. Au Tchad, l'idée de ce protectionnisme se développe de la même manière à travers les droits de douane dans ses relations commerciales dans le but d'assurer tout comme les autres États à travers le monde, la protection de ses entreprises locales, contre les transactions illicites<sup>184</sup>. Avec le temps et dans le but de renforcer le développement du protectionnisme<sup>185</sup>, une mesure qui s'oppose aux principes ouverts du libre-échange<sup>186</sup>, d'autres pratiques appelées barrières non-tarifaires vont naître et se distingueront les unes des autres. Ce sont des normes contraignantes et des procédures administratives compliquées dans les opérations douanières. Il s'agit par exemple des "quotas" ou les licences d'importations, l'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS), l'accord sur les obstacles techniques au commerce (OTC) etc.*

**29.** D'une manière générale, l'administration des douanes, participe normalement à la relance économique en encourageant ou accompagnant les opérateurs économiques dans leur programme d'investissement. Elle accorde aussi des facilités douanières, dans un État quelconque pour ses activités économiques. C'est en tenant de l'importance capitale de la participation de la douane à la relance économique par l'encouragement de l'investissement <sup>187</sup>et le soutien qu'elle peut donner aux entreprises, que cela est devenu une préoccupation nécessaire dans un contexte régional en Afrique Centrale. Ainsi, cette préoccupation engendre l'esprit des réformes du système douanier dans la zone CEMAC, qui vise trois objectifs majeurs à savoir :

---

<sup>183</sup>- <https://www.etudier.com/dissertations/Le-Protectionnisme/129945.html>[consulté le 10/10/2019].

<sup>184</sup>-Plan Stratégique des Douanes élaboré par la Direction Générale des Douanes du Tchad avec l'assistance de l'OMD-2012-2015 p 18

<sup>185</sup>-Brigitte NEEL et Bernard PLAGNET, La fiscalité du commerce extérieur, TVA-Droits de douane. Ed Economica, 1992, Paris, p. 6

<sup>186</sup>-Roland SÉROUSSI, Introduction aux relations internationales. Editions Dunod2010, Paris, p. 182 - 224 pages

<sup>187</sup>-Voir : article de Salim HOURA sous le thème : La douane s'ouvre aux investisseurs et publié dans le magasin promotionnel de l'Algérie El Djazair n°96 MAI 2016.

-La simplification des procédures et du système douanier pour décourager la contrebande et la fraude, et se conformer à la réglementation internationale;

-L'adoption d'un régime douanier commun au sein de la sous-région et l'élimination des distorsions pour l'égalité de traitement des entreprises en matière douanière;

-La facilitation des procédures de dédouanement. Au niveau régional, les États membres réfléchissent sur l'amélioration des infrastructures de la sous-région<sup>188</sup>. Ils ont aussi des réflexions sur la question de la rationalisation du nombre de contrôles sur les corridors de transit à travers la prise en compte des exigences sécuritaires et du respect des dispositions réglementaires douanières concernant les règles d'origine qui sont conçues pour déterminer la source d'un produit dans une situation où la valeur ajoutée se constitue progressivement le long de la filière de production dans divers pays. Établir le pays d'origine d'un produit est une exigence fondamentale de la formulation d'une politique commerciale et fait partie intégrante des accords commerciaux préférentiels que sont notamment les zones de libre-échange<sup>189</sup>. Mais aussi, ils se préoccupent de l'harmonisation d'une réglementation de transit. Ils estiment que les administrations des douanes doivent agir sur tous les fronts à savoir :

-se reformer ;

-investir dans les nouvelles technologies ;

-et créer un cadre de dialogue entre Douanes-entreprises qui renforce une démarche partenariale. Sur le plan national, l'administration des douanes tchadienne, soucieuse d'accompagner les opérateurs économiques cherche à créer des conditions d'encouragement pour les investissements. Elle estime alors que la procédure de dédouanement, en vigueur semble être dépassée et se caractérise par une lourdeur dont les conséquences pénalisent les opérateurs économiques<sup>190</sup>. Mais aussi, il faut évoquer la question des procédures de transit longues et coûteuses envers le Tchad, qui aggravent non seulement les coûts d'importation, mais aussi encourage le commerce informel. Dans ces conditions, pour aider réellement les activités économiques, la Direction Générale des douanes au Tchad sollicite des réformes sur le plan des procédures, de la gestion des ressources humaines et la lutte contre la fraude, etc.

---

<sup>188</sup>-Anna LIPCHITZ, Mihoub MEZOUAGHI, L'enjeu de la croissance économique. *Confluences Méditerranée* 4/2007 (n°63), p. 45-56

<sup>189</sup>-Rapport:Harmonisation des politiques visant à transformer l'environnement commercial .État de l'intégration régionale en Afrique VI. Commission économique pour l'Afrique, 2013, Addis-Abeba, Éthiopie, p15

<sup>190</sup>-Plan d'actions stratégiques des douanes au Tchad 2009-2011 , p 2

**30.** La lutte contre les pratiques déloyales est exercée contre la contrefaçon et le dumping. Les pratiques déloyales telles que la contrefaçon et le dumping menacent considérablement les secteurs économiques. C'est devant une telle inquiétude qui prend de l'ampleur que les douanes sont responsabilisées à protéger cette économie contre des phénomènes devenus mondiaux. La contrefaçon est un phénomène très ancien. Elle est pratiquée déjà plus de 2000 ans<sup>191</sup>. La contrefaçon se définit comme « *la reproduction, l'imitation ou l'utilisation totale ou partielle d'un droit de propriété intellectuelle sans l'autorisation de son propriétaire. Il peut s'agir d'une marque, d'un modèle, d'un brevet, d'un droit d'auteur, d'un logiciel, d'un circuit intégré ou d'une obtention végétale. On assimile aussi à de la contrefaçon les atteintes portées aux droits voisins (par exemple les droits des artistes-interprètes) et aux Appellations d'origine (AO) et Indications géographiques protégées (IGP)* »<sup>192</sup>. Plusieurs auteurs qui se sont lancés dans cette étude ont toujours démontré le caractère dangereux de contrefaçon, tant pour l'économie mondiale, pour les entreprises que pour les consommateurs. Dans le site officiel de la Direction générale des douanes et droits indirects français, il se démontre très vivement que la contrefaçon « *fausse le libre jeu de la concurrence, trompe le consommateur en lui faisant courir des risques pour sa santé et sa sécurité, et constitue une menace pour l'emploi et la compétitivité des entreprises* »<sup>193</sup>. Les douaniers de la CEMAC, disposent des pouvoirs importants de recherche de contrefaçon qui constitue une violation d'un droit de propriété intellectuelle<sup>194</sup>. Le code des douanes de la CEMAC qualifie la contrefaçon dans son article 405 al 3, d'un délit douanier de 3e classe et la réprime sévèrement à travers ses dispositions.

**31.** Pour la compréhension de dumping, le Dictionnaire de l'économie sous la direction de Pierre BEZBAKH et Sophie GHERARDI, le définit comme « *une pratique fréquente dans le commerce international, permettant à des entreprises exportatrices de s'implanter sur un marché nouveau, où les habitudes des consommateurs ne leur permettraient pas de vendre leurs produits s'ils étaient proposés au même prix que ceux de*

---

<sup>191</sup>-Yves FAURE, Le contentieux de la contrefaçon La réponse du droit français à l'atteinte aux droits de propriété intellectuelle, Thèse En vue de l'obtention du Doctorat DE l'Université de Toulouse, 2014, France,p 13

<sup>192</sup>-Voir : article ; Qu'est-ce qu'une contrefaçon ? | INPI.fr, 7/9/2021, <https://www.inpi.fr>[consulté le 12/08/2018]

<sup>193</sup> -Voir : le site officiel de la, Direction générale des douanes et droits indirects française suivant : <http://www.douane.gouv.fr/>[consulté le 10/10/2019].

<sup>194</sup> -Idem



leurs concurrents locaux »<sup>195</sup>. Il s'agit d'instaurer la vente des marchandises à des prix inférieurs par rapport aux prix de revient dont l'objectif serait d'éliminer la concurrence. Ainsi, les entreprises occidentales voulant s'installer ou vendre dans les pays en développement, baissent souvent considérablement leurs prix comparativement à ceux qu'elles pratiquent en Occident et peuvent même aller jusqu'à vendre à des prix souvent inférieurs à leurs coûts de production<sup>196</sup>. Ces genres des situations, considérés comme dumpings sont aujourd'hui interdits par l'OMC (Organisation mondiale du commerce), parce qu'elle les considère comme une concurrence déloyale. Comme il avait été signalé que l'administration des douanes exerce deux catégories des missions traditionnelles, il serait normal d'aborder présentement celles qui sont dites fiscales.

**32.** L'administration des douanes au Tchad, un service exerçant des missions fiscales. La perception des recettes douanières se situe à deux niveaux. Ces recettes sont perçues d'une part au profit du trésor public et d'autre part en faveur des communautés qui sont la CEMAC, la CEEAC et l'UA. Tout comme les autres administrations douanières, celle du Tchad perçoit normalement les droits et taxes. Ces droits et taxes sont perçus tant à l'importation et qu'à l'exportation ainsi des droits au profit des organisations communautaires d'Afrique centrale. De façon générale, et particulièrement au Tchad, les droits à l'importation sont plus nombreux que ceux perçus à l'exportation. En principe, toutes les marchandises importées pour la mise à la consommation sont frappées par des droits d'entrée suivants : le droit de douane ; la redevance statistique (RST); et les autres taxes intérieures telles que la TVA, l'ACOMPTE et les droits d'accise, etc.

**33.** Selon Bernard GUILLOCHON, « *un droit de douane est un impôt fixé par l'État sur une marchandise qui franchit la frontière du pays. Chaque droit s'applique à un produit bien spécifié et l'ensemble des droits est rassemblé dans un document appelé tarif douanier. On distingue les droits d'entrée (ou droits à l'importation) et les droits de sortie (ou droits à l'exportation)* »<sup>197</sup>. Le droit de douane abordé spécifiquement dans ce contexte, concerne ce qui est payé à l'importation. En Afrique Centrale, les droits des douanes sont extraits de l'Acte n° 7/93-UDEAC-556-CD-SE1 du 21 juin 1993, et perçus selon un tarif extérieur commun. C'est un tarif commun adopté par la Communauté Économique et

---

<sup>195</sup>-Dictionnaire de l'économie sous la direction de Pierre BEZBAKH et Sophie GHERARDI, Editions Larousse 2000, France, p. 76

<sup>196</sup> -Ousseini DIALLO, *Oui le développement est possible en Afrique*. Éditions L'Harmattan, 2011, Paris , p. 112

<sup>197</sup>-Bernard GUILLOCHON , *Commerce international - Politique du commerce extérieur*. Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 10 juin 2016. URL : <http://www.universalis.fr/>

Monétaire de l'Afrique Centrale perçu sur des marchandises importées de pays non-membres de cette communauté, dont les taux des droits des douanes sont formellement établis. Il s'applique sur les produits des pays tiers importés dans l'UDEAC/CEMAC selon leurs catégories. Ainsi, ce régime douanier distingue 4 catégories de produits ayant différents taux : les produits de première nécessité (5%), les matières premières (10%), les équipements et consommations intermédiaires (20%), les produits de consommation courante (30%)<sup>198</sup>. Après une étude sur les droits de douane à l'importation, il est convenable de se souvenir des autres taxes intérieures perçues sur le cordon douanier.

**34.** Au Tchad, la douane perçoit de nombreuses taxes intérieures au profit de certaines directions techniques des autres services publics. Il s'agit des Droits d'Accises, de la TVA, d'acompte, et des redevances statistiques. Dans la zone CEMAC, c'est la directive n° 1/99/CEMAC-028-CM-03 qui édicte des règles relatives à la perception de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) et des droits d'accises (DA). Dans son article 1, elle dispose que « *sont soumises à la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) les opérations faites par des personnes physiques ou morales, relevant d'une activité économique* »<sup>199</sup>.

**35.** Au Tchad, la TVA est perçue au taux général de 18 pour cent en admettant certains produits en franchise de TVA conformément à la liste de la CEMAC. Concernant les droits d'accise prévus par la présente directive, ils sont compris comme des taxes indirectes de consommation frappant certaines catégories de produits et codifiés par des directives communautaires et le Code général des impôts<sup>200</sup>. Selon l'article Art.57 de ladite directive, « *le taux applicable au droit d'accises est arrêté librement par chaque État membre dans une fourchette allant de 0 à 25* »<sup>201</sup>. Ainsi, dans l'administration des finances tchadiennes, il existait l'arrêté n°357/MFB/IGF/2004 du 08 novembre 2004 qui arrête la liste des marchandises frappées par les droits d'accises. Aujourd'hui, il existe un autre arrêté n°045/MFB/SE/2009 portant modification des taux du droit d'Accise. Les pays membres de la CEMAC prélèvent donc des droits d'accise sur une liste de biens tels que les produits du tabac, les boissons, les parfums et cosmétiques, les articles de bijouterie, les

---

<sup>198</sup>-Rapport de Recherche du FR-CIEA n° 68/13, L'incidence des Politiques Fiscale et Douanière sur les PME dans la CEMAC : Une Analyse Comparative du Congo et de la RCA. Centre d'Etudes et de Recherche sur les Analyses et Politiques Economiques (CERAPE), Congo, Brazzaville. 68/13. Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires , Dakar, Octobre 2013, p5.

<sup>199</sup>-Directive n°1/99/CEMAC-028-CM-03 du 17 Décembre 1999 portant Harmonisation des Législations des Etats Membres en matière de T.V.A et de Droit d'accises (D.A), Article 1

<sup>200</sup>-Voir : définition des droits d'accise dans le site suivant : [www.glossaire-international.com](http://www.glossaire-international.com)

<sup>201</sup>-Directive n°1/99/CEMAC-028-CM-03 du 17 Décembre 1999 : op cit Art.57

appareils vidéos, photographiques et de télévision, les véhicules à quatre roues tractées, et les armes et munitions, de toute origine (y compris CEMAC)<sup>202</sup>.

**36.** En principe, la TVA et les droits d'accise sont perçus aux cordons douaniers, mais pour le compte de la Direction Générale des Impôts, de la même manière que l'acompte qui est perçu au cordon douanier au taux de 4%, et au titre de l'impôt sur les sociétés (IS). Cette avance, perçue sur l'impôt sur les sociétés, est imposée comme charge de l'entreprise. Elle est liquidée sur la base de sa valeur en douane au point d'introduction à la frontière tchadienne. Concernant les redevances statistiques, elles sont prévues par le tarif des douanes et ordonnance n°042/CSM/MFBM du 31/12/76. Selon les dispositions de ces textes, les redevances statistiques sont prélevées au taux de 2% sur toutes les déclarations de mise à la consommation (D3), Admission Temporaire Normale (ATN D18) et Admission Temporaire Spéciale (ATS D18 bis). Elles sont considérées comme des rémunérations des services rendus. Elles sont liquidées sur la base de leur valeur, au point d'introduction de la frontière CEMAC. En plus des droits de douane et des autres taxes prélevés sur les importations, certaines charges ou frais de services sont également perçus sur toutes les importations : frais de stockage (en fonction du nombre de jours de stockage dans les hangars des douanes) ; et divers droits affectés à la Caisse Nationale de Retraite (CNRT) ou à l'Office National de Sécurité Alimentaire (ONASA), ou prélevés sur le transit du pétrole<sup>203</sup> et les frais d'inspection avant expédition, etc.

**37.** À l'exportation, la douane tchadienne perçoit les droits de sortie et d'autres taxes sur ses productions. Il s'agit essentiellement des produits agricoles et d'élevages qui sont le coton, les arachides, le sésame, les oignons, les gommés arabiques, le bétail sur pied et des produits pétroliers, etc. Le droit de douane à l'exportation est le droit de sortie. Il est donc perçu sur les produits exportés. C'est un droit ad valorem, dont le taux varie<sup>204</sup> en fonction de la nature des produits. Ce droit de douane à l'exportation est fixé entre 5 et 30% de la valeur de la marchandise, contre 1% pour la TCI<sup>205</sup>. Ainsi, son taux applicable à la valeur fab des exportations sur les animaux est de 8% ; 2,5% sur les produits de pétrole et 2% sur les autres produits. Mais de façon spécifique, au Tchad, les droits de sortie perçus sur les animaux vivants s'effectuent sur la base des valeurs mercantiles élaborées

---

<sup>202</sup>-Voir : annexe 2 de la directive n° 1/99-CEMAC-028-CM-03

<sup>203</sup>-Rapport final approuvé par UNDP, Tchad, Etude Diagnostique sur l'Intégration Commerciale 18 octobre 2006, p.33

<sup>204</sup>-Ministère des Finances, Mécanisme de fiscalisation des marchés publics, guide du soumissionnaire. Volume 1, Edition 08 / 2000, TCHAD, p 34

<sup>205</sup>-Voir : article de Henrie Lucie NOMBI, CEMAC : L'intégration économique est effective, publié le 19/07/2013 dans le site suivant : <http://www.journaldutchad.com> [consulté le 12/09/2019]

par un arrêté du Ministère des Finances. Il faut, toutefois relever la tendance générale qui conduit à la détaxation de produits de l'agriculture et de l'élevage (peaux et cuirs)<sup>206</sup>.

**38.** En dehors des droits de sortie, l'administration des douanes perçoit à l'exportation des redevances statistiques à l'exportation (RSE) au taux de 2% de la valeur d'exportation, des droits d'exportation prélevés sur des produits agricoles et piscicoles pour financer le "Fonds d'intervention rurale" à l'exportation (FRE) au taux de 1 ou 2 pour cent, la taxe du contrôle du conditionnement (TCC) au taux de 0,5 pour cent de la valeur c.a.f. d'exportation, et s'applique sur la gomme arabique, le coton, le cacao, les agrumes, l'huile de palme, sur certains tabacs, le savon, le caoutchouc, et sur certains cuirs et peaux. La "taxe de recherche" (TRC) à l'exportation de 0,5 à 1 pour cent de la valeur c.a.f.<sup>207</sup> d'exportation de beurre, de tabac brut, et de bois brut ou scié, est également en vigueur<sup>208</sup>, et la taxe sur les chiffres d'affaires à l'exportation, dont sa perception par la douane est aujourd'hui supprimée lors de la sortie des marchandises de façon générale. Toutefois, le prélèvement se fait pour l'exportation du bétail.

**39.** Les institutions sous-régionales de l'Afrique Centrale, et même régionales trouvent leur financement à partir du recouvrement des recettes douanières. Sur le plan national, les administrations douanières font distinguer deux types des recettes douanières. Il s'agit de la perception des droits douaniers au profit des trésors publics nationaux et ceux au profit des activités communautaires. Ainsi, les taxes communautaires à l'importation, sont perçues au profit de la CEMAC, de la CEEAC et de l'UNION AFRICAINE. La taxe communautaire d'intégration est perçue pour alimenter la caisse de la CEMAC. La contribution communautaire d'intégration réclamée au profit de la CEEAC et la taxe de l'union africaine obtenue pour l'UNION AFRICAINE.

**40.** Les États membres de la CEMAC, font financer les activités de leur communauté à partir de la taxe communautaire d'intégration (TCI). Ce mécanisme autonome de financement de cette communauté est institué par l'ACTE ADDITIONNEL n°08/CEMAC-046-CCE-11 Portant modification de l'acte Additionnel n° 01/01-CEMAC-046-CE-05-du 14 décembre 2000. Cette taxe communautaire, qui fait partie intégrante du tarif des douanes de la CEMAC, s'applique aux importations des États membres des produits originaires des pays tiers mis à la consommation. Les TCI liquidées sur la valeur

---

<sup>206</sup>-Nomenclature par nature des ressources et des charges du budget de l'Etat, réactualisée par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances du 17 juillet 2000 Tchad, p. 8-9

<sup>207</sup> - C.A.F : Cout Assurance Fret

<sup>208</sup> -TCHAD, Examen des politiques commerciales ref.WT TPR / S/174, p 45

en douane aux taux de 1% sont collectées par les administrations nationales des douanes des États membres de la CEMAC et déposées quotidiennement pour encaissement par les agences nationales de la BEAC. Cependant, l'article 3 de l'acte précité donne une liste des objets exonérés de cette taxe. La CEEAC est aussi une organisation sous-régionale comme la CEMAC . Elle est instituée par un traité signé en octobre 1983 à Libreville, République gabonaise et est entrée en vigueur au mois de décembre 1984. Elle comprend dix États membres : la République d'Angola, la République du Burundi, la République du Cameroun, la République Centrafricaine, la République du Congo, la République Démocratique du Congo, la République gabonaise, la République de Guinée-Équatoriale, la République démocratique de São Tomé & Príncipe et la République du Tchad. Elle est financée par la contribution communautaire d'intégration . Son taux est de 0,4% des importations des États membres en provenance de l'extérieur de ladite communauté et s'applique aux produits originaires des pays tiers, exception faite des produits importés sous les régimes douaniers suspensifs<sup>209</sup>. Il convient aussi, d'évoquer le cas de la taxe préférentielle communautaire.

**41.** La taxe préférentielle communautaire (TPC) est perçue dans un cadre communautaire au profit de la CEMAC tant à l'importation qu'à l'exportation .Elle est aussi prévue initialement pour financer la CEVEBHIRA . La Communauté Économique du Bétail, de la Viande et des Ressources Halieutiques, dont le sigle est (CEBEVIRHA - UDEAC) est une organisation de coopération économique sous-régionale, créée le 18 décembre 1987 par Acte n° 20/87-UDEAC-475 portant adoption de l'accord de création de la CEBEVIRHA. Cette commission doit intervenir dans le domaine du bétail, de la viande et des ressources halieutiques. Son siège est à N'djamena. Actuellement, c'est un organisme spécialisé de la CEMAC. La mission principale de la CEVEBHIRA est de favoriser le développement harmonisé et équilibré des secteurs de l'élevage et de la pêche, des États membres en vue de parvenir à une amélioration aussi rapide que possible du niveau de leurs populations par l'accroissement du disponible en protéines animales<sup>210</sup> .

**42.** À l'importation comme à l'exportation, la taxe préférentielle communautaire est perçue au taux de 0,4 pour cent sur les produits animaux, halieutiques

---

<sup>209</sup>-Guy MVELLE, L'union Africaine face aux contraintes de l'action collective, HARMATTAN, 2013, Cameroun, p. 55

<sup>210</sup>-Echos d'Afrique Centrale n°27 - Octobre 2012. Une publication du Bureau sous régional pour l'Afrique Centrale de la commission Economique des Nations Unis pour l'Afrique, Yaoundé – Cameroun, p. 8.

en provenance ou vers les pays UDEAC<sup>211</sup>. Aujourd'hui, beaucoup des pays membres de la CEMAC, ne perçoivent plus cette taxe, compte tenu de la création du TCI, alors qu'au Tchad, elle est toujours prélevée. De façon générale, les missions principales des douanes qui viennent d'être abordées de long en large, visent beaucoup plus à soutenir l'État dans ses activités économiques. D'une part, il faut contenir la fraude et la contrebande pour permettre à l'État de réclamer ses droits auprès des importateurs ou exportateurs récalcitrants, d'autre part, il faut que les agents des douanes perçoivent normalement les recettes douanières par des voies légitimes à travers des procédures de dédouanement. À côté de leurs activités proprement dites, et surtout pour celles exercées autour des frontières d'une manière permanente, les douaniers apportent leur contribution qui se situe non seulement sur le plan sécuritaire, mais aussi sur le plan social, sanitaire et environnemental. Ces interventions deviennent légales et sont considérées comme des missions particulières apportées dans le cadre d'une collaboration entre les services publics.

**43.** À côté des missions principales ou traditionnelles, la douane développe des missions dites particulières, de protection ou d'assistance aux autres services publics. En réalité, l'image de la douane dans l'opinion publique reste très attachée à la poursuite des contrebandiers et autres fraudeurs<sup>212</sup> et la perception des droits de douane au profit du trésor public. Mais alors, qu'il y a lieu de montrer l'importance des activités douanières à travers l'intervention de la douane dans plusieurs domaines des services publics dans le cadre d'une collaboration entre services publics. Étant donné que les douaniers sont dans les points de passage obligé des mouvements transfrontaliers de marchandises<sup>213</sup> de façon permanente, ils interviennent aussi dans d'autres secteurs de l'État : échanges économiques, flux migratoires, défense de la monnaie, contrôle sanitaire, lutte contre le terrorisme<sup>214</sup>, défense de la patrie, protection des citoyens et de l'environnement, etc. Le contrôle douanier au niveau des frontières n'est pas seulement utile pour la recherche des marchandises. Mais cela a été toujours démontré qu'à travers les opérations de ce contrôle, la douane assure la sécurité de l'État, de ses citoyens et de ses biens, etc. Le contrôle douanier au niveau des frontières n'est pas seulement utile pour la recherche des

---

<sup>211</sup>-Voir Taxe Préférentielle Communautaire dans le Mécanisme de fiscalisation des marchés publics guide du soumissionnaire édition 08/2000, Ministère des Finances, Tchad .

<sup>212</sup>-ORDF : Les relations entre la Douane et les entreprises face à l'évolution du commerce mondial, Mai 2006, France, p. 9.

<sup>213</sup>-Jean-Claude RENOUE ,La Douane, Presses Universitaires de France - P.U.F, 1992,Paris, p. 3

<sup>214</sup>-Jean CLINQUART ,La douane et les douaniers. Op cit. Lire la partie de la présentation du document.

marchandises. Les douaniers interviennent en cas de besoin pour la défense du territoire, la sécurité intérieure et la protection des citoyens aux frontières. Ces interventions sont nécessaires dans le cadre de collaboration entre les services publics. Selon le vocabulaire juridique élaboré par Gérard CORNU, la sécurité « *consiste dans la prévention des risques concrets qui peuvent affecter la personne ou le groupe, et qui se matérialisent par les accidents, par les atteintes matérielles ou encore par les agressions* »<sup>215</sup>.

**44.** La question de la défense de la patrie est très sensible si bien qu'elle mobilise tout le monde. Au Tchad, cette mobilisation, s'appuie sur une base constitutionnelle. Cela est compris à travers l'article 56 de la constitution qui dispose que la « *défense de la patrie et de l'intégrité du territoire national est un devoir pour tout tchadien* »<sup>216</sup>. Sur cette base, les douaniers sont aussi impliqués, lorsque cette patrie se trouve en danger ou est menacée dans le but de concrétiser la déstabilisation des institutions étatiques. L'intervention de la douane comme acteur de la sécurité de l'État tout autour des frontières est nécessaire et se matérialise de plusieurs manières. Les douaniers interviennent principalement, dans la protection contre les menaces à la sécurité de l'État. En tant que paramilitaire, la douane peut par exemple dans certaines situations, apporter son concours pour la défense de l'intégrité territoriale, dans le contrôle des importations d'armes de guerre, des munitions et du trafic des produits dangereux de façon illégale. Les agents peuvent aussi aider les services de gendarmerie et de police, aux actions entreprises de lutte pour démanteler les réseaux du banditisme et du terrorisme.

**45.** La douane est un instrument de protection des droits de l'homme, de lutte contre le crime transfrontalier. Il faut comprendre que les droits de l'homme imposent le respect de l'individu et son traitement avec dignité quelles que soient ses coutumes au niveau local, son ethnie, sa religion et sa nationalité dans un endroit où il se trouve, même s'il se trouverait dans un autre État. L'histoire des droits de l'homme est pourtant très ancienne, mais aujourd'hui, elle devient de plus en plus un sujet d'actualité. Même si déjà à partir de 1789, on pouvait parler de l'universalisation des droits de l'homme, il fallait attendre la déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par l'ONU le 8 décembre 1948<sup>217</sup>, qui pose véritablement les bases du droit international en matière des droits de

---

<sup>215</sup>-Michel BAZEX, Jacques BUISSON, Xavier CABANNES, Jean-Pierre CAMBY, La sécurité financière et l'Etat, bilan et perspectives, Edition l'Harmattan 2004, France, p. 9

<sup>216</sup>-Constitution promulguée le 04 mai 2018 et révisée par la Loi Constitutionnelle n°017/PR/2020 du 14 Décembre 2020

<sup>217</sup>-Emmanuelle DANBLON et de Emmanuel de JONGE, Introduction. Argumentation et Analyse du Discours [En ligne], 4 | 2010, mis en ligne le 15 avril 2010, Consulté le 02 avril 2016. URL :

l'homme. Donc, à l'heure actuelle, cette déclaration place alors les droits de l'homme sous la protection de la communauté internationale. Sur le plan national, la déclaration universelle des droits de l'homme intègre le bloc de constitutionnalité. Dans le Préambule de la constitution tchadienne, il existe une forte volonté de s'attacher aux principes des droits de l'Homme tels que définis par la charte des Nations unies de 1945, la déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 et la charte africain des droits de l'Homme et des peuples de 1981. Ainsi, l'article 17 de cette constitution, dispose que « *la personne humaine est sacrée et inviolable. Tout individu a droit à la vie, à l'intégrité de sa personne, à la sécurité, à la liberté, à la protection de sa vie privée et de ses biens* »<sup>218</sup>. Ces dispositions sont renforcées par l'article 18 qui prévoit que « *nul ne peut être soumis, ni à des sévices ou traitements dégradants et humiliants, ni à la torture* »<sup>219</sup>. Dans ces conditions, les gouvernants ont des obligations de mettre en place toutes les stratégies pour garantir la protection des droits humains. Ils doivent poser des actions concrètes en vue de promouvoir l'État de droit<sup>220</sup> et des droits de l'Homme<sup>221</sup> au quotidien. Étant donné qu'ils sont les premiers responsables du pouvoir politique, ils disposent alors d'une administration chargée d'exécuter leurs décisions. Dans ce cadre, il est donc incontournable de reconnaître que la douane fait partie de cette administration. En impliquant les douaniers de façon tacite dans la protection des droits de l'homme, c'est parce que les gouvernants savent que les douaniers assurent leurs fonctions de façon permanente au niveau des frontières. Autrement dit, ils sont mieux placés pour les aider dans la protection des droits de l'homme au niveau des frontières.

**46.** La douane lutte contre le terrorisme, le trafic de la drogue et des produits stupéfiants. Le terrorisme et le trafic de la drogue sont des phénomènes mondiaux et sont quelquefois liés. Selon Alain JUILLET le terrorisme se nourrit de « *l'achat et la revente de drogue* »<sup>222</sup>. Le 5 février 2013, François Hollande déclarait devant le Parlement européen en tant que président français que « *la lutte contre le trafic de drogue est un élément essentiel si nous voulons lutter contre le terrorisme, parce que le terrorisme se nourrit du*

---

<http://aad.revues.org/766>

<sup>218</sup>-Constitution tchadienne précitée supra n°215

<sup>219</sup>-Constitution tchadienne adoptée par le referendum du 31 mars 1996 et révisée par la loi constitutionnelle n°08/PR/2005 du 15 juillet 2005. Op cit. Article 18

<sup>220</sup>- Assane SECK, Sénégal, émergence d'une démocratie moderne, 1945-2005: un itinéraire politique. Editions Karthala, 2005, Paris, p. 154

<sup>221</sup>- in : Brunkhorst, H. / Köhler, W. R. / Lutz-Bachmann, M. (éd.), *Recht auf Menschenrechte*, Francfort-sur-le-Main, Suhrkamp, 1999, p. 276-292.

<sup>222</sup>-Alain JUILLET , « La lutte contre les ressources du terrorisme », *Pouvoirs*, 2016/3 (n° 158), p. 25-37.

DOI : 10.3917/pouv.158.0025. URL : <https://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2016-3-page-25.htm>[Consulté le 10/09/2018]



*trafic narcotique partout dans le monde et notamment en Afrique de l'Ouest* »<sup>223</sup>. Ce lien très étroit entre le terrorisme et la drogue, devient une réelle préoccupation pour le monde entier, si bien que les États s'organisent de plus en plus pour les combattre. Aujourd'hui, la mobilisation de la lutte contre le terrorisme et le trafic de la drogue est très grande et oblige également les douaniers à y entrer dans la danse. Les douaniers soutiennent la lutte contre la drogue au plan international, se reposant sur trois principaux instruments : la convention unique sur les stupéfiants de 1961, la convention sur les substances psychotropes de 1971 et la convention des Nations unies contre le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes de 1988, ainsi que sur leurs protocoles additionnels<sup>224</sup>. Il est bien intéressant de définir ce qu'on entend par la drogue et les produits stupéfiants qui constituent d'ailleurs le même groupe. Sur le plan de médecine, est considérée comme drogue, « toute substance psychoactive capable de modifier les fonctions psychiques et/ou physiologiques d'un individu, à savoir l'humeur, la pensée, le comportement ou l'émotion. Une drogue est susceptible de créer une dépendance psychologique ou physique »<sup>225</sup>. Selon des études ou réflexions menées par plusieurs auteurs tels que : Jean DANET, Virginie GAUTRON, Daniel SANSAÇON, Olivier BARCHECHAT, Dominique LOPEZ, Chantal VALADE, Albert OGIEN etc., la drogue crée des dommages sociaux<sup>226</sup>. Selon Jean DANET et Virginie GAUTRON « la drogue détruit. On ne doit pas la laisser détruire nos enfants »<sup>227</sup>. Ils démontrent que la drogue est à l'origine de « l'augmentation de la criminalité, des accidents, la désunion des familles »<sup>228</sup> et de problème de « santé publique »<sup>229</sup> en général. Du côté de Daniel SANSAÇON, Olivier BARCHECHAT, Dominique LOPEZ et Chantal VALADE, ils estiment que les « dommages sociaux » créés par la drogue sont par exemple : « accidents et suicides, criminalité et violence, dépendance, voire folie »<sup>230</sup>. Pour Albert

---

<sup>223</sup>-Voir : déclaration de l'ancien président Mr François Hollande devant le Parlement européen le 5 février 2013 sur le site suivant : <https://www.mediapart.fr/journal/international/140216/au-mali-le-trafic-de-drogue-sera-t-il-sauve-par-la-paix?onglet=full> [consulté le 26/08/2019].

<sup>224</sup>-Voir : rapport des réunions des Nations Unies, Assemblée Générale, troisième commission, soixante-treizième session, 5e & 6e séances – matin & après-midi, AG/SHC/4228, 4 Octobre 2018

<sup>225</sup>-Voir : définition de la drogue au plan médical sur le site suivant : <http://sante-medecine.journaldesfemmes.com>

<sup>226</sup>-Daniel SANSAÇON, Olivier BARCHECHAT, Dominique LOPEZ et Chantal VALADE, drogues et dommages sociaux revue de littérature internationale, Observatoire français des drogues et des toxicomanies (OFDT), juillet 2005, France, p21

<sup>227</sup>-Jean DANET et Virginie GAUTRON. « Réflexions sur les fondements de l'incrimination d'usage de stupéfiants », *Archives de politique criminelle*, vol. 31, no. 1, 2009, pp. 43-78.

<sup>228</sup> -Idem

<sup>229</sup> -Idem

<sup>230</sup>-Daniel SANSAÇON, Olivier BARCHECHAT, Dominique LOPEZ et Chantal VALADE, drogues et

OGIEN, « *la drogue développerait l'immoralité, ferait perdre le goût du travail, ruinerait la santé physique et mentale des personnes, conduirait à la délinquance, causerait l'échec scolaire, détruirait les familles, aggraverait l'insécurité, propagerait des maladies, désagrégerait les banlieues, ferait prospérer la grande criminalité, déstabiliserait les démocraties, etc. Et cette liste n'est qu'indicative* »<sup>231</sup>. Devant une telle situation, la communauté internationale se mobilise pour lutter contre le trafic et la vente de ces produits. C'est aussi, dans ce contexte de mobilisation mondiale que les services douaniers se trouvent concernés par leur importation. Au Tchad, l'administration des douanes saisit régulièrement les produits stupéfiants, dans le cadre d'une bonne collaboration avec les services de la police. Ces produits sont souvent incinérés en présence des services de la douane, de l'office central de lutte contre la drogue et ses dérivés, et de la justice. À cet effet, il existe des Conventions internationales relatives au contrôle des drogues<sup>232</sup>. Il s'agit de :

- de la convention unique sur les stupéfiants de 1961 telle que modifiée par le protocole de 1972 ;
- de la convention de 1971 sur les substances psychotropes ;
- de la convention des Nations unies contre le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes de 1988.

47. Concernant le terrorisme, il est une réalité concrète et repérable,<sup>233</sup> mais il est difficile d'avoir une position commune sur sa définition. Dans sa thèse de doctorat intitulée : les discours de la presse écrite française sur le terrorisme perpétré dans le cadre du conflit israélo-palestinien et du conflit tchétchène, face à la guerre contre le terrorisme, Amandine KERVELLA fait comprendre que « *le terrorisme ne possède pas une définition unique et consensuelle* »<sup>234</sup>. Ce point de vue est renforcé par Rémi BRULIN qui affirme

---

dommages sociaux revue de littérature internationale précité supra n°217

<sup>231</sup>-Albert OGIEN « L'usage de drogues, un « problème social » ? Quelque chose a-t-il changé depuis vingt ans ? », *Après-demain*, vol. 44,nf, no. 4, 2017, pp. 5-7.

<sup>232</sup>-OFFICE DES NATIONS UNIES CONTRE LA DROGUE ET LE CRIME Vienne, Les Conventions internationales relatives au contrôle des drogues, Convention unique sur les stupéfiants de 1961 telle que modifiée par le Protocole de 1972 Convention de 1971 sur les substances psychotropes Convention des Nations Unies contre le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes de 1988, Édition révisée, 2013, Nations Unies, mars 2014.

<sup>233</sup>-ThierryDEFFARGES, « Sur la nature et les causes du terrorisme. Une revue de la littérature économique », *Revue Tiers Monde*, 2003/2 (n° 174), p. 369-392. DOI : 10.3917/rtm.174.0369. URL : <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2003-2-page-369.htm>

<sup>234</sup>-Amandine KERVELLA, Les discours de la presse écrite française sur le terrorisme perpétré dans le cadre du conflit israélo-palestinien et du conflit tchétchène, face à la « guerre contre le terrorisme », École doctorale EPIC (Education, Psychologie, Information et Communication), Thèse de doctorat de Sciences de l'information et de la communication, Université Jean Moulin Lyon 3,

dans sa thèse de doctorat intitulé : le discours américain sur le terrorisme : constitution, évolution et contextes d'énonciation (1972-1992), qu'il « *n'existe toujours pas, au niveau international, de définition du « terrorisme » acceptée par tous* »<sup>235</sup>. Il existe donc une diversité des définitions utilisées du terrorisme<sup>236</sup>. À cet effet, Gérard CORNU le définit dans son vocabulaire juridique, comme « *des agissements criminels destinés à semer l'épouvante dans la population civile, par leur caractère meurtrier systématiquement aveugle* »<sup>237</sup>. Selon le Petit Larousse en couleurs, « *le terrorisme est un ensemble d'actes de violence commis par une organisation pour créer un climat d'insécurité ou renverser le gouvernement établi* »<sup>238</sup>. Pour Yves JEANCLOS, « *le terrorisme peut être défini, de manière liminaire, comme le recours à des moyens essentiellement physiques et mécaniques destinés à imposer, par la terreur, une transformation de la vie sociale et politique des populations* »<sup>239</sup>. Parmi ses nombreuses définitions, il existe aussi celles données au niveau des États-Unis d'Amérique où la définition du département d'État sur la notion du terrorisme diffère de celle du FBI ou de la Maison blanche<sup>240</sup>. L'article 22 de l'United States Code, Section 2656f(d) définit ainsi le terrorisme comme une « *violence préméditée, à motivations politiques, exercée contre des cibles non-combattantes, par des groupes sub-nationaux ou des agents clandestins, dont le but est généralement d'influencer une opinion* »<sup>241</sup>. Le Federal Bureau of Investigation (FBI), en se basant sur le Code of Federal Regulations, donne ainsi une définition du terrorisme comme « *l'usage illégal, ou la menace de faire usage de la force ou de la violence, par un groupe ou un individu basé et opérant entièrement à l'intérieur des États-Unis et de ses territoires sans ordre venu de l'étranger, contre des personnes ou des biens, pour intimider ou contraindre un gouvernement, la population civile, ou une partie de celle-ci, dans le but de promouvoir*

---

soutenue le 5 décembre 2008,p.13

<sup>235</sup>-Rémi BRULIN, LE DISCOURS AMERICAIN SUR LE TERRORISME : Constitution, évolution et contextes d'énonciation (1972-1992), Thèse En vue de l'obtention du DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LA SORBONNE NOUVELLE – PARIS 3 , soutenue le 19 Novembre 2011,p.6

<sup>236</sup>-Voir : article de Philippe BONDITTI concernant L'organisation de la lutte anti-terroriste aux EtatsUnis sur le site suivant : [https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/cc/44\\_cc\\_win01/bop01.pdf](https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/cc/44_cc_win01/bop01.pdf)[ consulté le 26/08/2021].

<sup>237</sup>-Gerard CORNU , Vocabulaire Juridique précité supra n°146

<sup>238</sup>-Petit Larousse en couleur 1 décembre 1988

<sup>239</sup>-Yves. JEANCLOS, « Terrorisme et sécurité internationale », sous la direction de Stan Kirschbaum, Bruxelles, 2004, Collection Etudes Stratégiques Internationales, n° 2, pp. 13- 45

<sup>240</sup>-Jacques BAUD, « Encyclopédie des terrorismes et violences organisées », in Renseignement Histoire et Géopolitique, Lavauzelle, mars 2009, p. 1174

<sup>241</sup>-Office of the coordinator for terrorism, Patterns of global terrorism 2002, US department of state publications. Consultable en ligne à l'adresse suivante : <http://state.gov/document/organisation/20177.pdf> , consulté le 26/10/2011.

*des objectifs politiques ou sociaux* »<sup>242</sup>. En France, le terrorisme est aussi défini dans son code pénal. Selon ce code, « *constituent des actes de terrorisme, lorsqu'elles sont intentionnellement en relation avec une entreprise individuelle ou collective ayant pour but de troubler gravement l'ordre public par l'intimidation ou la terreur* »<sup>243</sup>.

48. Le cadre juridique universel contre le terrorisme<sup>244</sup> est toujours en réflexion sur le plan international. Selon un rapport du programme de formation juridique contre le terrorisme de l'Office des Nations unies contre la drogue et le crime, service de la prévention du terrorisme « *l'expression "cadre juridique universel contre le terrorisme", si elle ne correspond pas à une notion juridiquement définie, constitue néanmoins une formule générale qui renvoie à un ensemble d'instruments adoptés à l'échelle mondiale et qui contiennent une série de normes juridiquement contraignantes pour permettre aux États de prévenir et de combattre le terrorisme international* »<sup>245</sup>. Ce rapport précise que les instruments en question, « *élaborés sur plusieurs années, prennent la forme de traités et de résolutions du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations unies* »<sup>246</sup>. Alors qu'il n'existe pour le moment aucun traité global des Nations unies sur le terrorisme. Toutefois, il convient de soulever la question des sources des obligations juridiques pouvant constituer le cadre juridique universel contre le terrorisme. Ces sources peuvent être divisées en deux groupes : Le premier groupe concerne les résolutions du Conseil de sécurité (en vertu du chapitre VII de la Charte des Nations unies), précisément de « *résolutions du Conseil de sécurité relatives au terrorisme, contenant des termes contraignants à l'intention de tous les États, Membres et leur imposant certaines obligations* »<sup>247</sup>. Le second groupe concerne les seize (16) Instruments universels relatifs au terrorisme. Le terrorisme, c'est un phénomène complexe et inquiète véritablement le monde. Même si certains Pays considèrent qu'ils sont plus touchés, il faut avouer avec évidence que ceux qui en restent ne sont point à l'abri de ces inquiétudes. C'est en quelque sorte une panique qui ne fait que gagner du terrain dans le monde et qui oblige des États à y faire face, par une réponse internationale cohérente, exhaustive et coordonnée fondée sur des valeurs, des institutions et des objectifs communs. Les États Africains considèrent

---

<sup>242</sup>-Philippe BONDITTI, « L'organisation de la lutte anti-terroriste aux Etats-Unis », Cultures & Conflits, n° 44, avril 2001, p. 65.

<sup>243</sup> -Voir : Code penal en France , sur la notion du terme terrorisme, (Article 421-1 et 421-2).

<sup>244</sup>-Office des Nations Unies contre la drogue et le crime Service de la prévention du terrorisme Vienne, Programme de formation juridique contre le terrorisme MODULE 2 Le cadre juridique universel contre le terrorisme, Nations Unies, octobre 2010

<sup>245</sup>-Idem

<sup>246</sup>- Idem

<sup>247</sup> -Idem

qu'ils ne sont pas aussi à l'abri du terrorisme et par conséquent sont engagés par cette mobilisation de lutte contre ce mal que certains auteurs considèrent comme une guerre mondiale. Bruno TERTRAIS, qualifie cela comme une « *guerre mondiale contre la terreur* »<sup>248</sup>. Pour se mettre sur les mêmes diapasons que les autres États à travers l'univers, ces États d'Afrique renforcent cette lutte en s'organisant non seulement au sein de « *l'Organisation de l'Union Africaine (OUA)* »<sup>249</sup>, mais au niveau aussi de leurs communautés respectives. C'est ainsi que par exemple au sein de l'Organisation de l'Union Africaine(OUA), ils ont adhéré à une convention sur la prévention et la lutte contre le terrorisme. En Afrique Centrale, l'article 70 du code des douanes qui donne des pouvoirs élargis aux agents des douanes de contrôler les personnes, facilite cette lutte mondiale contre le terrorisme aux frontières.

49. Les agents des douanes apportent leur soutien indéniable au service de l'environnement et de la santé dans l'application de leurs nombreuses réglementations tant sur le plan national qu'international. Ces interventions sont très utiles pour la protection de la santé humaine, animale et environnementale. Selon Catherine ROCHE, « *la protection de l'environnement est devenue une des préoccupations majeures des citoyens, dans de nombreux pays* »<sup>250</sup>. Au Tchad par exemple, la protection de l'environnement devient une exigence constitutionnelle. La Constitution dans son article 52 dispose que « *l'État et les collectivités territoriales décentralisées doivent veiller à la protection de l'environnement. Les conditions de stockage, de manipulation et d'évacuation des déchets toxiques ou polluants provenant d'activités nationales sont déterminées par la loi. Le transit, l'importation, le stockage, l'enfouissement, le déversement sur le territoire national des déchets toxiques ou polluants étrangers sont interdits* »<sup>251</sup>. La vision de cette protection est assurée par le Ministère de l'environnement en charge. Ce ministère impose donc l'application des conventions, protocoles, lois et actes réglementaires en matière de droit de l'environnement. Mais il éprouve d'énormes difficultés compte tenu du manque des moyens matériels, financiers et surtout humains pour se faire représenter sur l'ensemble du territoire national, C'est pourquoi la douane en tant que traditionnelle gardienne des

---

<sup>248</sup>-Bruno TERTRAIS, *La guerre mondiale contre la terreur, 2001-2004. Politique étrangère* Année 2004 Volume 69 Numéro 3pp. 533-546

<sup>249</sup>-Organisation de l'Union Africaine(OUA), créée en 1963 et est dissoute en 2002. Elle est aujourd'hui devenue l'Union Africaine. Acte constitutif de l'Union africaine, fait à Lomé (Togo), le 11 juillet 2000.

<sup>250</sup>-Catherine ROCHE, *L'essentiel du Droit de l'environnement*. Éditeur : Gualino, 2020,, 11<sup>e</sup> édition, Paris, p.15

<sup>251</sup>- Constitution tchadienne précitée supra n°215

frontières<sup>252</sup>, est sollicitée pour la protection de cet environnement. En France par exemple, les autorités douanières reconnaissent que la douane constitue un acteur particulièrement impliqué dans la protection de l'environnement<sup>253</sup>.

**50.** Le risque de disparition de certaines espèces animales et végétales sauvages de la planète inquiète la communauté internationale depuis 1973. C'est pourquoi, il est convenu d'élaborer une réglementation sur le plan mondial, qui doit assurer la protection de ces espèces en contrôlant leur commerce. Actuellement, la protection d'espèces animales et végétales menacées d'extinction s'appuie sur une convention sur le commerce international des espèces de faunes et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES). Cette convention appelée encore convention du Washington, est signée le 03 mars 1973, et entre en vigueur le 01 juillet 1975. Si le Tchad est actif dans la protection des espèces protégées, c'est parce que, déjà, le 02 février 1989, il adhère à cette convention et la volonté politique d'accompagner son application, se réaffirme concrètement à travers la naissance des lois et règlements. Il s'agit par exemple de la loi n° 141/PR/08, portant régime des forêts, de la faune et des ressources halieutiques, la loi n° 014/PR/98 définissant les principes généraux de la protection de l'environnement, loi n° 014/PR/95 relative à la protection des végétaux, Ordonnance n° 72-33PR/MELEF/PNR portant protection intégrale des Adda et des oryx, qui développent les questions environnementales de façon générale, et, s'intéressent aussi aux problèmes de la protection de la faune et de flore. Ainsi, le contrôle lié à la protection des espèces de faunes et de flore sauvages menacées d'extinction ne peut véritablement être assuré par le service en charge du ministère sur l'ensemble du territoire national. Mais pour que les conventions, et des actes législatifs nationaux, soient appliqués avec rigueur, d'autres services y sont aussi sollicités. C'est dans ces conditions, que la douane est visée compte tenu du fait qu'elle exerce ses activités de façon permanente au niveau des frontières et des aéroports.

**51.** Les agents douaniers aux frontières contrôlent les produits nuisibles à l'environnement. Dans son apport sur le plan environnemental, la douane surveille et protège un territoire des menaces qui pèsent sur l'environnement, lutte contre les diverses pollutions et contre l'exploitation illégale de déchets contaminés et dangereux qui

---

<sup>252</sup>-Elisabeth NATAREL, La Douane face aux enjeux de la protection de l'environnement. La Douane face aux enjeux de la protection de l'environnement. ITCIS éditions, 2012, Alger. Voir Préface. Berr

<sup>253</sup>-Douane Magazine. 5 : La douane mobilisée pour la protection de l'environnement. Direction générale des douanes et droits indirects, France, novembre 2005. Voir le titre du document

entraînent des risques graves pour l'environnement<sup>254</sup>, en effectuant sur ce trafic un contrôle systématique de la qualité et de la sécurité environnementale,<sup>255</sup> etc. Les services douaniers interviennent donc dans ce domaine pour faire appliquer de nombreuses conventions internationales et actes nationaux. La douane apporte également son soutien sur le plan sanitaire. Le contrôle de la douane favorise énormément l'application de la politique sanitaire. La bonne collaboration entre les services publics, autorise les douaniers à vérifier si l'importation des marchandises telles que les denrées alimentaires et végétales, les médicaments et les produits toxiques sont conformes aux mesures sanitaires et phytosanitaires. C'est une exigence qui répond un peu aux préoccupations de l'article 51 du code des douanes de la CEMAC qui dispose que « *certaines marchandises à l'importation peuvent être soumises à une autorisation, une licence, à des règles de qualité ou de conditionnement, ou à des formalités particulières* »<sup>256</sup>.

**52.** L'importation des produits pharmaceutiques ne se fait jamais librement. Elle doit se conformer à la réglementation de la santé publique. Au Tchad, c'est la loi n° 024/PR/2000 relative à la pharmacie qui réglemente ce secteur. L'article 1 de cette loi, dispose qu'elle a pour « *objet l'organisation de la pharmacie, qu'elle soit à usage humain ou vétérinaire* »<sup>257</sup>. La rigueur de cette loi impose que toute importation de matières premières, médicaments et objets de conditionnement, qui se réalise pour le compte d'un établissement de fabrication en République du Tchad soit soumise à une déclaration préalable visée par les autorités de la santé. Ce visa vaut l'autorisation d'enlever auprès du service des douanes sous réserve du paiement effectif des éventuels droits et taxes afférents. Ce visa ne dispense pas du contrôle de qualité institué par la République du Tchad dans le cadre des importations<sup>258</sup>. L'assistance de la douane aux services sanitaires, se situe à deux niveaux au Tchad. Dans un premier temps, la douane vérifie la déclaration préalable visée par les autorités de santé par rapport aux importations des spécialités pharmaceutiques et médicaments génériques enregistrés en République du Tchad dont le Ministère chargé de la santé tient à jour au fur et à mesure la liste. Ensuite, cette loi ne s'oppose à aucun moment au contrôle de qualité institué par la République du Tchad dans le cadre des importations. Ce dernier aspect permet à la douane d'effectuer un contrôle par

---

<sup>254</sup>-Voir : étude menée par O'LAOIRE RUSSEL ASSOCIATES pour la Commission Européenne sur Le rôle de la douane dans la protection de l'environnement. Pour consulter l'intégralité de l'étude, lire le site suivant : [ec.europa.eu/taxation\\_customs/common/publications/studies/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/common/publications/studies/index_fr.htm)[consulté le 11/10/2019].

<sup>255</sup> -Idem

<sup>256</sup> -Code des douanes de la CEMAC. Op. cit Article 51

<sup>257</sup> -Loi n° 024/PR/2000 relative à la Pharmacie, Article 1

<sup>258</sup> -Loi n° 024/PR/2000 .Op cit Article 56

rapport aux importations non seulement des médicaments à usage humain, mais aussi à usage vétérinaire contrefait et périmé pouvant mettre en danger la santé des habitants et des animaux. Pour ce faire, ces importations se font en principe sur la base d'un certificat sanitaire délivré par les services compétents.

**53.** La douane assure les contrôles sanitaires et phytosanitaires des denrées alimentaires et végétales. En principe, pour des raisons de santé ou de sécurité des personnes, toute importation des denrées alimentaires, végétales et des produits d'origine animale de façon générale doit être soumise à l'autorisation ou au visa des services techniques des ministères compétents pour rassurer de la qualité de ces produits importés. Ces exigences permettent de mettre à la consommation des produits sains sur le marché intérieur. Il convient de noter qu'il est souvent possible que des abus se produisent, lorsque les aliments importés ne subissent aucun contrôle à l'entrée. Le risque existe en effet que des aliments refusés sur d'autres marchés ou interdits à la vente dans le pays d'origine viennent trouver refuge sur des marchés dépourvus de contrôles efficaces. Il va de soi que cela peut mettre en péril la santé publique si le produit alimentaire est dangereux et si le danger n'est pas décelé avant que le produit ne parvienne au consommateur<sup>259</sup>. Cette inquiétude est d'ailleurs une préoccupation réelle qui se situe sur le mondial à travers l'application des normes Sanitaires et Phytosanitaires (SPS), qui ont pour but de protéger la santé et la vie des personnes et des animaux contre les risques sanitaires véhiculés par les animaux et les végétaux<sup>260</sup> ou des denrées alimentaires générales. Aujourd'hui, dans toutes les organisations communautaires, cette conscience prise ne peut admettre une importation des denrées alimentaires, végétales et les produits d'origine animale sans certificat phytosanitaire. C'est pourquoi au niveau de la CEMAC par exemple, les certificats phytosanitaires sont obligatoires pour l'importation de différentes plantes et produits végétaux, dont les plants de banane, de cacao, et de café, la canne à sucre, le coton brut, les graines de coton, et plants de coton, ainsi que les récipients contenant de la terre et/ou du compost,<sup>261</sup> etc. Par contre, le certificat sanitaire est exigé pour les produits d'origine animale. Ce sont des formalités qui exigent, avant la mise à la consommation de

---

<sup>259</sup>-Manuel sur le Contrôle de la Qualité des Produits Alimentaires. 15: Inspection des Denrées Alimentaires Importées. (Étude FAO: Alimentation et Nutrition - 14/15), p. 2

<sup>260</sup>-Jean-Claude NGONGANG NONO, Exposé sur le thème: Vue d'ensemble de l'application des normes Sanitaires et Phytosanitaires (SPS) et contraintes SPS au Cameroun. Atelier Régional sur le renforcement des capacités SPS en Afrique pour atténuer les effets nocifs des résidus de pesticides dans le cacao et maintenir l'accès au marché du 07 au 10 juin 2011 à Yaoundé - Cameroun, Ministère de l'agriculture et du développement rural. p. 4

<sup>261</sup>-Source : Examen des politiques commerciales ref. WT/TPR/S/187, en bas de page n°81



ces produits d'origine animale une inspection vétérinaire ou sanitaire. Mais ces genres de contrôle ne peuvent épargner les animaux vivants qui doivent être accompagnés obligatoirement avec leurs cartes de vaccination à l'importation. Ainsi, ce contrôle sanitaire, instrument de protection du consommateur, est exercé par les services concernés qui sont, le Ministère de la santé, de l'agriculture et les services vétérinaires avec le concours de l'administration des douanes. Si la douane se trouve impliquée dans ces genres de contrôle, c'est fondamentalement parce qu'elle se trouve directement aux portes d'entrée pour le dédouanement de ces objets ou marchandises.

**54.** En-dehors des services cités ci-dessus qui en bénéficient du soutien des services douaniers en matière des contrôles, il en existe encore d'autres qui ne peuvent s'en passer de l'appui de la douane. Il s'agit d'une assistance que les douaniers apportent aux autres domaines tels que la culture, la protection spéciale de l'enfant, la perception des droits à caractère fiscal, des frais pour services rendus et application des règles de droit communautaire et international, etc. Le Ministère de la Culture est autant soutenu par les services douaniers de la même manière que les autres services de l'État. L'administration des douanes apporte son soutien dans la protection de la propriété intellectuelle et du patrimoine culturel national. Mais aussi, dans cette démarche, il convient de faire remarquer les efforts de la douane dans la lutte contre la pornographie, la pédophilie, le trafic d'enfants et la commercialisation des organes dans le cadre de la protection des droits spéciaux des enfants. La protection du patrimoine culturel national et des œuvres intellectuelles et artistiques tire sa base légale déjà à partir de l'article 37 de la constitution tchadienne. Selon les dispositions de cet article, « *tout citoyen a droit à la création, à la protection et à la jouissance de ses œuvres intellectuelles et artistiques. L'État assure la promotion et la protection du patrimoine culturel national ainsi que de la production artistique et littéraire* »<sup>262</sup>. Cette opération relève en principe d'un service de l'État représenté par le Ministère de la Culture. La protection est un défi constant tout d'abord pour le Ministère en charge du domaine concerné. Même si l'administration des douanes doit y intervenir, c'est par une nécessité en mode coopératif. La douane contribue dans ce sens, dans la lutte contre le trafic illégal des œuvres intellectuelles, artistiques et culturelles. La douane intervient pour la protection des œuvres intellectuelles et artistiques. Les œuvres intellectuelles et artistiques sont des créations intellectuelles qui se rattachent aux œuvres de l'esprit et bénéficient au Tchad de la protection de la loi n°

---

<sup>262</sup>- Constitution tchadienne précitée supra n°215

005/PR/2003 du 2 mai 2003 portant protection du droit d'auteur, des droits voisins et des expressions du folklore. L'œuvre d'esprit se définit dans un document de Bernard EDELMAN intitulé : la propriété littéraire et artistique, comme « *une création réalisée par un travail intellectuel, libre et s'incarnant dans une forme originale* »<sup>263</sup>. Il convient de viser non seulement ici les inventions, les œuvres littéraires et artistiques, mais aussi les symboles, les noms, les images et les dessins et modèles dont il est fait usage dans le commerce<sup>264</sup>. De façon générale, il importe de considérer que ces œuvres intellectuelles et artistiques sont des propriétés intellectuelles.

**55.** La propriété intellectuelle se présente sous deux aspects : la propriété industrielle d'une part, qui comprend les inventions (brevets), les marques, les dessins et modèles industriels et les indications géographiques ; et la propriété littérature et artistique d'autre part, qui regroupe<sup>265</sup> le droit d'auteur et les droits voisins au droit d'auteur. Sur la base de la loi indiquée, le droit d'auteur protège les œuvres écrites (livres, brochures et autres écrits littéraires, artistiques et scientifiques), les œuvres orales (conférences, allocutions, sermons, plaidoiries et autres de même nature), les œuvres dramatiques ou dramatico-musicales, les œuvres chorégraphiques, les numéros et tours de cirque, les pantomimes, dont la mise en œuvre est fixée par écrit ou autrement, les compositions musicales avec ou sans paroles, les œuvres cinématographiques et autres œuvres consistant en des séquences animées d'images, sonorisées ou non, dénommées ensemble œuvres audiovisuelles, les œuvres de dessin, de peinture, d'architecture, de sculpture, de gravure, de lithographie, les œuvres graphiques et typographiques, les œuvres photographiques et celles réalisées à l'aide de techniques analogues à la photographie, les œuvres des arts appliqués, les illustrations, les cartes géographiques, les plans, croquis et ouvrages plastiques relatifs à la géographie, à la topographie, à l'architecture et aux sciences, les programmes d'ordinateur, les compilations de données ou d'autres éléments, sous quelque forme que ce soit, qui, par le choix ou la disposition des matières, constituent des créations intellectuelles, les « *expressions du folklore* ». En ce qui concerne les droits voisins au droit d'auteur, ce sont des droits que possède par exemple l'artiste - interprète ou exécutant par rapport au respect de son nom, de sa qualité et de son interprétation. Comme pour les

---

<sup>263</sup>-Bernard EDELMAN, La propriété littéraire et artistique, Presses Universitaires de France - P.U.F, Que sais-je?, 2008, Paris, p.25.

<sup>264</sup>-Guide pratique de perception des rémunérations par les services de la douane au profit du bureau burkinabé du droit d'auteur, bureau burkinabé du droit d'auteur (bbda), Burkina Faso, réédition novembre 2011 ,p. 11

<sup>265</sup>-Idem

autres administrations publiques, la douane intervient dans le domaine du Ministère de la Culture pour l'aider dans le cadre de l'application de ses textes relatifs à la protection de ces œuvres intellectuelles et artistiques. C'est donc dans ce contexte que la douane est associée par exemple dans la lutte contre la piraterie au niveau des points d'entrée et de sortie.

**56.** Concernant la protection du patrimoine culturel national et naturel, la constitution tchadienne impose aux autorités publiques de sauvegarder le patrimoine culturel et naturel. Il faut donc préserver les objets d'art, de collection ou d'antiquité qui présentent un intérêt d'un patrimoine historique. Sur le plan international, la protection de ce patrimoine devient un phénomène universel et un défi. C'est l'UNESCO<sup>266</sup> en tant qu'institution des Nations unies qui se charge d'aider ses membres à sauvegarder ce domaine. C'est une organisation internationale qui a toujours mené une action permanente en vue de la protection du patrimoine culturel contre les dangers de dommages ou de destruction qui le menacent et, notamment, contre ceux qui résultent du vol, des fouilles clandestines ou du trafic illicite<sup>267</sup>. Aujourd'hui, elle a initié plusieurs conventions internationales en la matière qui sont ratifiées par beaucoup des pays y compris le Tchad. Il en existe encore d'autres conventions internationales et régionales qu'il en a ratifié. Ce sont par exemple les cas de la convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel de 1972, de la convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel de 2003, convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, la charte de la renaissance culturelle africaine de 2006, etc. Sur le plan national, l'État tchadien matérialise sa volonté de contribuer à la protection du patrimoine national culturel, en transcrivant cette action dans sa constitution. Mais déjà, entre-temps il y avait la loi n° 14-60 du 2 novembre 1960 ayant pour objet la protection des monuments et sites naturels, des sites et monuments de caractère préhistorique, archéologique, scientifique, artistique ou pittoresque, le classement des objets historiques ou ethnographiques et la réglementation des fouilles. Mais, ce qui est important dans cette démarche, c'est la considération du rôle important que joue la douane dans la protection du patrimoine culturel et naturel. Il s'agit de mettre l'accent sur le soutien considérable que les

---

<sup>266</sup>-Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a vu le jour le 16 novembre 1945..La mission de l'UNESCO est de contribuer à l'édification de la paix, à l'élimination de la pauvreté, au développement durable et au dialogue interculturel par l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information et se concentre, en particulier, sur deux priorités globales : l'Afrique et l'égalité entre les genres.

<sup>267</sup> -UNESCO : Recueil de textes législatifs concernant la protection du patrimoine culturel mobilier .Honduras ,UNESCO , 1986 , Voir préface

services des douanes apportent au Ministère de la Culture en obligeant l'application de ses différents textes cités aux frontières. Pour assurer cette bonne collaboration, la douane contrôle par exemple l'autorisation délivrée par le Ministère de la Culture pour toute sortie de ces patrimoines.

57. La lutte contre la pornographie, la pédophilie et le trafic d'enfant, implique la douane compte tenu de sa position permanente au niveau des frontières et dans un cadre de collaboration avec les services de sécurité et des défenseurs des droits de l'homme. En Afrique, la pornographie et la pédophilie sont considérées comme des actes contraires aux bonnes mœurs. Aujourd'hui, les douanes sont sollicitées dans la lutte de ces mauvaises pratiques y compris le trafic d'enfant qui est une forme de trafic d'êtres humains<sup>268</sup>. Spécifiquement, la douane s'oppose à l'importation des films pornographiques et aux publications obscènes.

58. Le dictionnaire de français Larousse considère la pornographie comme « *une présence de détails obscènes dans certaines œuvres littéraires ou artistiques ; publication, spectacle, photo, etc., obscènes* »<sup>269</sup>. Aujourd'hui, les pouvoirs publics surtout en Afrique, s'inquiètent à cause de l'ampleur émergente de ce phénomène, qui produit des conséquences négatives sur le plan social. Il s'agit des répercussions tout à fait négatives sur le développement sexuel, chez les enfants et les adolescents. C'est un acte qui transforme leur comportement et les déstabilise sur le plan éducatif et moral. La pornographie est donc considérée alors comme une injure à la culture africaine<sup>270</sup> surtout en milieu scolaire. Dans la législation française, « *les dispositions correspondant à la pornographie est prévue à l'article 227-23 du code pénal français, selon lequel : " Le fait, en vue de sa diffusion, de fixer, d'enregistrer ou de transmettre l'image d'un mineur lorsque cette image présente un caractère pornographique est puni d'un an d'emprisonnement et de 300 000 F d'amende." Le fait de diffuser une telle image, par quelque moyen que ce soit, est puni des mêmes peines." Les peines sont portées à un an d'emprisonnement et à 500 000 F d'amende lorsqu'il s'agit d'un mineur de 15 ans. "*

»<sup>271</sup>. Au Tchad, même s'il n'existe pas en réalité, une législation visant l'interdiction ferme de la production, de la détention et la diffusion de matériel pornographique, par

---

<sup>268</sup>-Voir : article concernant le Trafic d'êtres humains sur le site de l'Union Mondiale des Organisations Catholiques Féminines suivant : <http://www.wucwo.org/fr/>[consulté le 16/11/2018].

<sup>269</sup>-Le dictionnaire de français Larousse, Editions Larousse 2021

<sup>270</sup>-Démonstration de Mathieu GAMSONRE dans son article intitulé : Pornographie en milieu scolaire : Une injure à la culture africaine, consultable sur le site : <http://www.lefaso.net>[Consulté le 16/10/2018].

<sup>271</sup>-Source : <https://www.senat.fr/lc/lc22/lc220.html> consulté le 16/10/2020].

assimilation, les articles 271,272,273 du code pénal réprimant les attentats et outrages à la pudeur consommé ou tenté sur la personne d'un mineur peuvent être appliqués contre les auteurs de la production, de la détention et de la diffusion de matériel pornographique. Une commission de censure pour la diffusion des films a été créée<sup>272</sup>. Les douanes dans ces conditions, sont impliquées, en tant que compétence nationale, dans des activités de lutte contre la pornographie pour soutenir l'action de la masse. Elle interdit à l'importation des films et documents à caractère pornographique dans le but de protéger les mineurs.

**59.** Concernant la pédophilie, le dictionnaire Larousse la perçoit comme « *une attirance sexuelle d'un adulte pour les enfants, filles ou garçons ; relation physique avec un mineur* »<sup>273</sup>. C'est en réalité une atteinte grave à l'intégrité des enfants. La pédophile peut donc s'expliquer par le fait qu'un majeur entretient surtout une relation sexuelle avec une mineure. Le trafic d'enfant est considéré également comme un acte qui porte atteinte aux droits des enfants. Ce sujet, très brûlant est fréquent en Afrique. Les douaniers aux frontières interviennent pour interdire toute sortie illégale des mineurs. Cette collaboration avec le service chargé des droits des enfants, permet aux douaniers d'informer très urgemment les forces de l'ordre sur les cas d'enlèvement des enfants ou encore sur l'organisation des réseaux du trafic de ces enfants. C'est aussi dans l'optique de protéger les droits des enfants, que les douaniers s'opposent à l'importation des produits et objets à caractère pédophile. La pratique de la commercialisation des organes humains est considérée comme immorale dans la société africaine. Administrativement, au Tchad, aucun texte ne permet cette opération de commercialisation des organes humains. Par contre, la loi pénale au Tchad s'applique au trafic de personnes, à la traite des personnes. Ainsi, la douane s'oppose aux frontières contre l'exportation ou l'importation des organes humains sans autorisation. C'est pour cette raison, que les douaniers exigent le respect de certaines règles pour le rapatriement du corps d'un défunt, depuis ou vers l'étranger. Il s'agit de mener les démarches pour obtenir les causes de la mort du défunt auprès des médecins, qui délivre par la suite un certificat médical rassurant la douane et attestant que le défunt ne souffrait pas d'une maladie contagieuse. Cela permet à la douane, de prendre ses responsabilités en cas de maladie contagieuse.

**60.** Parmi les différentes missions particulières de la douane, il faut relever le domaine de l'assistance que la douane apporte aux autres services chargés de la perception

---

<sup>272</sup>- République du Tchad : violences contre les enfants, reponses du gouvernement du tchad, septembre 2004 consultable dans le site suivant : <http://www2.ohchr.org>[consulté le 16/10/2018].

<sup>273</sup>- Définition de la pédophilie par le dictionnaire Larousse 2021

des recettes fiscales non-douanières. Mais aussi, elle perçoit certains frais pour services rendus. Le code des douanes a prévu la perception des droits à caractère fiscal et des frais pour services rendus dans son article 4. Ce sont des taxes intérieures perçues au profit d'autres services, tels que la Direction Générale des Impôts et autres services du Ministère des Finances. Les droits à caractère fiscal concernent la T.V.A<sup>274</sup>, l'acompte et les droits d'accises. La TVA est un impôt assis sur la valeur ajoutée réalisée par l'entreprise<sup>275</sup>. Elle est perçue certes par la douane lors des opérations de dédouanement, mais pour le compte de la Direction Générale des Impôts. En Afrique centrale, la taxe sur la valeur ajoutée est perçue lors du franchissement du cordon douanier sur les acquisitions intracommunautaires<sup>276</sup>, de même que les droits d'accises qui sont tous deux des taxes régis par la directive n° 1/99/CEMAC-028-CM-03 et le Code général des impôts sur le plan national. Selon l'article 4 du code des douanes CEMAC, ces droits à caractère fiscal s'appliquent « *aux marchandises quelles que soient leur origine et leur provenance* »<sup>277</sup>. Au Tchad, un acompte est également prélevé au cordon douanier au titre des impôts sur les sociétés, comme une avance. Cet acompte fait aussi partie de nombreuses mesures du Code général des impôts. L'administration des douanes tchadiennes peut percevoir des frais pour service rendu<sup>278</sup> et autres charges. Elle perçoit par exemple les redevances statistiques qui constituent des rémunérations pour services rendus, des frais de stockage, des divers droits affectés à la Caisse Nationale de Retraite (CNRT) ou à l'Office National de Sécurité Alimentaire (ONASA), ou prélevés sur le transit du pétrole et les frais d'inspection avant expédition, etc.

**61.** Même si dans ce contexte, il est indispensable d'aborder les questions relatives aux missions douanières, cela ne conduit pas vers l'oubli du sujet proprement, qui est la réforme douanière au Tchad. Réfléchir sur la réforme des douanes tchadiennes, est un travail qui engage des réflexions et analyses neutres. Mais, l'engagement, pour qu'il soit crédible, doit s'affranchir de toute coterie partisane<sup>279</sup>. D'abord, il faut faire le diagnostic de cette administration, pour mesurer ses capacités d'abriter une opération de réforme. Ensuite, voir dans quelle mesure peut-elle évoluer en se nourrissant d'autres expériences.

---

<sup>274</sup>-La Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), s'applique que taux normal de 18%. C'est un impôt sur la consommation qui s'applique au taux normal de 18%..Elle est perçue sur le cordobn douanier au TCHAD.

<sup>275</sup>-Emmanuel DISLE et Jacques SARAF, Droit fiscal, Dunod, 2004, Paris,,p.21

<sup>276</sup>-Thomas IREH ASSIM , La TVA en Afrique centrale. Harmattan, Paris ,2012.,p .377

<sup>277</sup>-Code des douanes CEMAC . Op.cit Article 4 al 2

<sup>278</sup>-Code des douanes CEMAC. Op.cit Article 4 al 3

<sup>279</sup>-Avelino Gomes DA COSTA, Réforme d'État et modernisation administrative en Guinée-Bissau., Édi livre, 2016, Paris, p.12.

**62.** Ainsi, l'objectif général, poursuivi dans la réforme des douanes, reste le changement important et radical, à travers des actions concrètes, sur la base des lois et des actes réglementaires. C'est aussi, ce cadre, qui peut apporter un changement des mentalités administratives. Cela devient alors une réelle préoccupation autour de laquelle le travail est organisé. Même si l'étude, sur l'impératif d'un changement des mentalités et des comportements<sup>280</sup>, peut concerner les États en général, moins encore l'Afrique, il faut alors mesurer le degré de leur importance dans le pays comme le Tchad. L'objectif, ici, est de renforcer l'efficacité et l'efficience de l'administration publique et particulièrement celle de la douane qui fait face aux exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. C'est une douane qui se conforme au contexte de la mondialisation, tant souhaitée par les organisations mondiales comme l'OMD et l'OMC. Ainsi, les modes de fonctionnement de ces administrations sont bouleversés depuis quelques années.

**63.** Le bouleversement des administrations douanières semble, s'imposer au cours des célébrations du 50<sup>ème</sup> anniversaire, de l'Organisation Mondiale des Douanes en 2002<sup>281</sup>. C'est au cours de cette rencontre, que les responsables des douanes, membres de l'OMD, en réfléchissant principalement sur les questions intéressantes du secteur douanier, pensent organiser les administrations douanières, en les rendant efficaces et rentables, à l'avenir. Il fallait également mettre l'accent non seulement sur la mondialisation des échanges, mais aussi sur le système de sécurisation et de contrôle des chaînes internationales. Il s'agit donc d'adopter de nouvelles stratégies pour assurer, tant le fonctionnement continu et durable des services de la douane que de la gestion des frontières au 21<sup>ème</sup> siècle.<sup>282</sup>

**64.** En tenant compte des exigences de la performance de ces douanes du 21<sup>ème</sup> siècle, les administrations douanières en général, se mobilisent pour s'y adapter. Elles doivent alors favoriser la croissance et le développement, par la facilitation des échanges commerciaux<sup>283</sup> et le renforcement de la sécurité aux frontières<sup>284</sup>. Les stratégies pour le renforcement des capacités et des responsables en charge de la réforme, ont été discutées

---

<sup>280</sup>-Voir :analyse de Mohamed Ali MRABI, dont le titre est intitulé : réforme de l'administration: L'impératif d'un changement des mentalités. Éditions n°:5182 ; le 04/01/2018, l'économiste.

<sup>281</sup>-Document de l'OMD de la douane au 21<sup>e</sup> siècle, favoriser la croissance et le développement par la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité aux frontières. Juin 2008, p. 2.

<sup>282</sup>-Rapport de M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI au gouvernement du Tchad concernant le diagnostic (COLOMUBS, Phase I) de l'organisation Mondiale des Douanes sur la mise en œuvre du programme SAFE, (cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial), janvier-février 2011, p. 6

<sup>283</sup>-« Chapitre 3. Améliorer la qualité de l'administration publique », études économiques de l'OCDE 2006/17 (n° 17), p. 129-163.

<sup>284</sup>-Tadashi YASUI, Les administrations des douanes dans les Unions douanières, OMD n° 29, (janvier 2014), .

lors de la 6<sup>ème</sup> rencontre régionale des points de contact qui a eu lieu du lundi 12 au vendredi 16 octobre 2015 à Dakar au Sénégal. Cette rencontre ne pouvait se consister en un cadre des décisions, mais tout simplement de réflexion. Toutefois, des propositions faites peuvent influencer les décisions des États. Elles ont donc été faites pour que les douanes de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, mutualisent leurs efforts<sup>285</sup> pour contenir les directives des nouvelles stratégies des douanes du 21<sup>ème</sup> siècle<sup>286</sup>. La douane au 21<sup>ème</sup> siècle a donc un nouveau rôle dynamique dicté par l'Organisation Mondiale des Douanes. Même s'il convient d'aborder l'importance de la problématique des douanes dans les États de manière générale, le cas particulier du Tchad, retient l'attention. Il s'agit de réfléchir sur tous les contours de la réforme douanière dans ce pays. En effet, le Tchad est un pays d'Afrique centrale sans accès à la mer, situé au sud de la Libye, à l'est du Niger et du Nigeria, au nord du Cameroun et de la République Centrafricaine et à l'ouest du Soudan. Sa capitale est N'djamena. Géographiquement et culturellement, le Tchad constitue un point de passage entre l'Afrique du Nord et l'Afrique noire. Doté d'une superficie de 1 284 000 km<sup>2</sup>, il est le cinquième pays le plus vaste d'Afrique<sup>287</sup>. En ce qui concerne ses secteurs d'activité, en dehors de l'exploitation pétrolière sur lequel l'État tchadien faisait reposer fortement son économie, le Tchad est avant tout agropastoral.<sup>288</sup> Étant membre de la CEMAC, il se soumet à l'harmonisation de son droit douanier en appliquant son tarif, son code et sa réglementation douanière.

**65.** Au Tchad, l'administration des douanes ne fonctionne pas en agence comme au Canada où les services douaniers sont incorporés au sein de l'Agence des services frontaliers du Canada<sup>289</sup>, dépendant du Ministère de la sécurité et de la protection civile. Aux Etats-Unis, il s'agit du Service des douanes et de la protection des frontières, une agence du département de la Sécurité intérieure. L'administration des douanes du Tchad n'est jamais confiée à une société privée, comme c'est le cas en Centrafrique où le gouvernement décide ces missions régaliennes société paramilitaire russe Wagner en

---

<sup>285</sup>-Voir : « 6ème rencontre régionale des points de contact pour le renforcement des capacités et des responsables en charge de la réforme » sur <http://www.douanes.sn/fr/node/503>[Consulté le 10/10/2018].

<sup>286</sup>-Voir revue semestrielle des douanes sénégalaises/n° 53 Janvier 2016.

<sup>287</sup>-Voir : Tchad, pays le plus vaste d'Afrique sur le site suivant : <http://www.reseau-espaces-volontariats.org/> [consulté le 18/03/2018].

<sup>288</sup>-Voir : article de l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations « l'économie au Tchad » sur son site suivant : <https://www.anie-tchad.com/fr/article/leconomie-au-tchad>[Consulté le 18/03/2018].

<sup>289</sup>-L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) est l'agence du gouvernement du Canada responsable des services d'entrée et de sortie aux frontières du Canada. Elle désigne le service des douanes canadien.



signant un protocole de collaboration le 7 mai 2021<sup>290</sup>. C'est un service public rattaché au Ministère des Finances et du Budget. Ainsi, l'intention de développer la réforme de la douane au Tchad, en tenant compte de la vision de l'OMD, vient de la déclaration du directeur Général de douanes et droits indirects. C'est le 19 juin 2006, que le responsable des douaniers au Tchad, Oumar Abderrahmane HASSAN, ancien directeur général des douanes et des droits indirects du Tchad, décide de faire appliquer la vision de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD). Il a informé officiellement le secrétaire Général de l'OMD, de sa volonté de mettre en œuvre le cadre de normes. Ce cadre était adopté à l'unanimité par le conseil de l'OMD<sup>291</sup>, le 22 juin 2005 à Bruxelles<sup>292</sup>. À l'issue de cette déclaration, une mission est conduite par trois experts de l'OMD au Tchad. Il s'agit, de Bernard ZBINDEU, Richard DELATTRE et de Frédéric KOFFI KOFFI arrivés le 23 janvier 2011, à N'djamena pour présenter la nouvelle vision de l'OMD.

**66.** Les échanges, entre les différents responsables de la douane du Tchad et les experts de l'OMD, ont permis de fixer le concept du renforcement des capacités dans l'esprit des uns et des autres. C'était aussi une occasion de s'accorder sur les objectifs de la mission de diagnostic. Il s'agissait, précisément, de convenir sur l'élaboration d'un rapport présentant la situation de l'organisation et de fonctionnement des services douaniers tchadiens, suivi d'une analyse de leurs carences et d'une formulation des recommandations. Mais depuis que la mission de diagnostic, financée par les fonds de coopération douanière Euro douane et des Pays-Bas, prit fin par une séance de restitution le mercredi, 2 février 2011, avec le directeur général et son équipe de gestion<sup>293</sup>, les experts ne sont plus revenus pour les prochaines étapes de la réforme.

**67.** À partir d'une appréciation globale, les experts ont trouvé une administration des douanes effectuant sa tâche dans des conditions réellement très difficiles. Il s'agit par exemple, des problèmes des ressources humaines. Pourtant, elles sont considérées comme les facteurs clés du succès de la réforme. De sérieux problèmes se posent sur le plan de

---

<sup>290</sup> -Voir article article : Le président Touadéra confie les douanes centrafricaines aux Russes de Wagner sur le site <https://mondafrique.com/le-president-touadera-confie-les-douanes-centrafricaines-aux-russes-de-wagner/>

<sup>291</sup>-Voi : rapport de Bernard ZBINDEU, Richard DELATTRE et de Frédéric KOFFI KOFFI, op.cit., p. 11.

<sup>292</sup>- OMD actualités i n° 48 i octobre 2005. Ce document est mis à jour régulièrement sur le site des membres de l'OMD sous la rubrique « réunions » et sur le site des événements de l'OMD : <http://events.wcoomd.org/>[consulté le 16/04/2018].

<sup>293</sup>-Voir : présentation de l'OMD, « l'OMD mène une mission de diagnostic au Tchad », sur <http://www.wcoomd.org/fr> [consulté le 16/04/2018].

recrutement du personnel et de l'ambiance de travail, vicié par des pratiques peu orthodoxes, etc. Il y a également d'autres soucis relevés, tels que les problèmes des matériels, la question de l'organisation interne du service et de la corruption. Les Experts constatent que leur diagnostic, établi sur la base des critères définis par l'OMD, et portant sur les composantes principales des douanes au Tchad, révèlent des insuffisances importantes. Ces défauts ont été déjà identifiés par d'autres bailleurs de fonds, tels que FMI<sup>294</sup>, BANQUE MONDIALE<sup>295</sup>, UE<sup>296</sup>, d'où la nécessité que cette administration opte pour le changement. Elle doit s'engager sur la voie des vraies réformes visant l'amélioration de la gouvernance, l'optimisation de la gestion du capital humain, de la lutte contre la fraude douanière et le renforcement d'éthique dans cette institution. Il convient aussi de soulever la vraie question de réforme organisationnelle, procédurale, législative et réglementaire solide, pour contrer le phénomène de la politisation, et de l'incompétence dans la douane tchadienne. Dans ce contexte, il faut noter les inquiétudes du secteur privé (commissionnaires en douanes agréées, transporteurs, chambre de commerce et patronat etc.), intervenant dans le domaine de l'importation et de l'exportation. Ce secteur s'inquiète sur le fait que le projet de l'informatisation douanière ne se développe suffisamment pas et rapidement pour rendre les procédures de dédouanement plus simples. Son inquiétude se porte aussi sur le manque de dialogue ou de collaboration entre lui et la douane. Pourtant, ces éléments sont à la base de la construction d'une administration douanière moderne.

**68.** En choisissant ce sujet, il était question de s'obliger par un souci, d'inscrire la question des réformes douanières tchadiennes, dans le cadre des recherches universitaires et scientifiques. S'il s'inscrit réellement dans ces domaines, cela peut aider à constituer les archives des recherches universitaires au Tchad. Les résultats qui en découlent, peuvent offrir aux techniciens en douanes des stratégies nouvelles en matière des réformes. Enfin, les autorités politiques tchadiennes bénéficieront d'une analyse tout à

---

<sup>294</sup>-Fonds monétaire international (FMI), une institution financière à caractère international. Né lors de la conférence de Breton Woods, le FMI a été mis en place officiellement le 27 décembre 1945 après 29 ratifications.

<sup>295</sup>-Banque Mondiale, une institution financière située sur le plan international, regroupant cinq institutions internationales : la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, l'Association internationale de développement est créée en juillet 1944. Le Groupe Banque mondiale a deux objectifs ambitieux : Mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée.

<sup>296</sup>-L'Union européenne (UE) est l'association volontaire d'États européens, dans les domaines économique et politique, afin d'assurer le maintien de la paix en Europe et de favoriser le progrès économique et social. L'UE a été créée par le traité sur l'Union européenne (TUE) signé à Maastricht, le 7 février 1992 et entré en vigueur le 1er novembre 1993.

fait universitaire et objective, distancée de leurs actions en faisant des critiques systématiques, sans parti pris. De tout ce qui précède, l'objectif assigné à ce projet de recherche est de faire une étude concrète sur la question de la réforme des administrations douanières de façon générale, mais en abordant spécifiquement le cas du Tchad. Il s'agit de s'interroger sur les possibilités de mettre en œuvre cette réforme et de proposer des pistes de solutions, pouvant booster les douanes tchadiennes à l'heure actuelle. Un tel travail doit également permettre de voir comment apporter des éléments nouveaux par rapport à la mission de diagnostic de l'OMD de 2011, telle qu'énoncée ci-dessus. Mais toujours est-il qu'il faut s'interroger principalement sur les raisons pour lesquelles il faut réformer l'administration douanière au Tchad, et sur le contenu que doit avoir cette réforme.

**69.** Notre thèse vise spécifiquement à réfléchir sur l'amélioration de l'administration douanière ou de la douane du futur au Tchad. Cette réflexion devrait se fonder sur ses réformes. En réalité, il s'agit d'approfondir l'étude de ce sujet, en cherchant à comprendre ses tenants et aboutissants. Mais avant de cerner les contours de ce travail, il convient de répondre précisément, à la question de recherche suivante : est-ce que la réforme douanière engagée au Tchad, peut véritablement se réaliser, sans respect des règles douanières, sans aucune base juridique de statut des agents des douanes, sans une organisation des services douaniers stable et sans volonté politique ? Cette préoccupation conduit vers divers questionnements qui cherchent à comprendre : dans quelles conditions cette réforme douanière va-t-elle être organisée ? Cette préoccupation conduit vers divers questionnements qui cherchent à comprendre : comment mettre en œuvre une telle opération dans une administration des douanes comme celle du Tchad, gangrenée par de mauvaises, pratiques et semblant souffrir du dysfonctionnement fonctionnel<sup>297</sup> ? Cette réforme, trouvera-t-elle une solution à la mauvaise performance actuelle de l'administration des douanes tchadienne ? Quels sont les moyens et garanties qu'il faut offrir tant sur le matériel, humain et financier que sur la base des textes juridiques en vue de rénover l'administration des douanes au Tchad ? Quels sont les principaux axes sur lesquels faut-il se baser pour réussir une telle réforme ? À quels obstacles la réforme de l'administration des douanes au Tchad doit-elle faire face ? Quels changements seront-ils nécessaires au Tchad pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre de cette réforme ? Parmi ces multitudes interrogations, il apparaît également indispensable, de savoir la place du juge dans cette

---

<sup>297</sup>-Mohamed ALKAZAGLI, La Réforme Administrative et son rôle dans la construction d'un nouvel État Libyen. Doctorat Droit. Université Grenoble Alpes, 2017, p.181.

réforme douanière au Tchad. Existe-t-il de la jurisprudence tchadienne notamment sur le contrôle de l'administration par le juge ? En effet, l'intervention du juge peut dans ce contexte, aider à faire respecter les actes nationaux et communautaires en faveur de la réforme douanière.

**70.** La réponse méritée à tous ces questionnements, dépendra de l'adoption d'un plan<sup>298</sup> qui se divise en deux grandes parties. **La première partie est intitulée : les contraintes économiques et financières de la réforme douanière au Tchad.** Il s'agit de savoir, pourquoi les services douaniers tchadiens doivent s'adapter aux conditions des échanges commerciaux et de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. Quelles sont les vraies raisons de cette adaptation ? Ces raisons, s'imposent-elles aux douanes du monde ou uniquement au cas spécifique tchadien ? C'est en réponse à toutes ces questions, que le **(Titre I) est intitulé : l'adaptation des services douaniers tchadiens à la mondialisation des échanges et de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle.** Cette partie permet de comprendre avec exactitude les raisons avancées obligeant la réforme douanière au Tchad à tenir compte de l'aspect du développement du commerce et de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. Dans le premier cas, la réforme douanière au Tchad tient compte de la réduction des barrières tarifaires ou non tarifaires pour faciliter le développement du commerce international à cause de l'engagement pris par les autorités tchadiennes vis –vis du GATT<sup>299</sup>. En fait, il y a lieu de comprendre que la facilitation des échanges dont il est question implique d'améliorer l'efficacité des procédures douanières afin de diminuer le coût des transactions commerciales pour les entreprises<sup>300</sup>. Le second cas concerne la mise en œuvre de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle, prônée par l'Organisation Mondiale de la Douane. Mais aussi, c'est dans cette partie qu'il faut aborder la question des impératifs de développement économique local. La crise financière et économique qui a durement frappé les pays en développement en général et particulièrement le Tchad, peut être l'une des causes de la réforme des services douaniers tchadiens. Au Tchad, le choc des prix du pétrole a gravement et durablement affecté son économie si bien qu'il se tournerait vers la douane en voulant mettre l'accent sur sa réforme. C'est aussi autour des soucis des finances

---

<sup>298</sup>-Barraud BORIS , L'usage du plan en deux parties dans les facultés de droit françaises, RTDCiv.: Revue trimestrielle de droit civil, Dalloz, 2015, pp.807-825.

<sup>299</sup>-Le General Agreement on Tariffs and Trade (GATT, en français : accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) est signé le 30 octobre 1947 par 23 pays, pour harmoniser les politiques douanières des parties signataires

<sup>300</sup>-Voir : présentation de l'OMD sur la « contribution de la douane à la compétitivité économique » sur le site suivant : <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/key-issues/ecp/contribution-de-la-douane-%C3%A0-la-comp%C3%A9titivit%C3%A9-%C3%A9conomique.pdf?la=fr>[consulté le 16/04/2018]. Site consulté.

publiques qu'il faut **intituler (Titre II) : l'adaptation des services douaniers en zone CEMAC, et au Tchad, aux impératifs de développement économique local.**

71. Les préoccupations les plus profondes du sujet, sont traitées dans la **deuxième partie intitulée : une réforme douanière en prospective.** Il s'agit en fait, d'aborder les vrais problèmes de la réforme douanière au Tchad et de proposer des solutions possibles pour sa réalisation. En effet, si cette réforme, engagée depuis 1990, ne se réalise pas jusqu'à aujourd'hui, c'est à cause de multiples obstacles. Il faut alors citer ici, comme problèmes ou obstacles, l'inefficacité, la corruption, le manque des moyens financiers, la mauvaise gestion de ressources humaines et surtout la politisation de l'administration des douanes à outrance. C'est dans ce contexte, qu'il a été choisi comme **(Titre I) : les obstacles à la réforme douanière au Tchad.** Il convient de relever la question de l'organisation actuelle de la douane au Tchad, avant d'aborder les obstacles auxquels elle fait face. Aujourd'hui, ces obstacles mettent en doute la réalisation de réforme. C'est pourquoi, certaines réflexions démontreraient qu'au Tchad, « *la réforme de la douane est impossible* »<sup>301</sup>. C'est en réalité, une hypothèse qui ouvre un grand débat et qui conduit surtout à savoir, pourquoi la réforme douanière ne réussit pas au Tchad ? Que faire pour qu'elle réussisse ? C'est pourquoi le **(Titre II) est intitulé : propositions de solutions.**

---

<sup>301</sup>-Voir : article sur « économie : une réforme douanière en vue au Tchad », sur le site du BLOG ACTUTCHAD suivant : <http://actutchad.over-blog.com> [consulté le 13/04/2018].

## **Partie I. Les contraintes économiques et financières de la réforme douanière au Tchad**

72. Les contraintes économiques et financières de la réforme douanière au Tchad résultent directement des organisations internationales telles que l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), l'Organisation Mondiale de la Douane (OMD), Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale(BM) et de leur soutien aux PED<sup>302</sup>. Elles estiment en effet, qu'il faut recourir au changement radical de ces administrations, pour plusieurs raisons. Parmi ces raisons, il y en a une sous-tendue d'économie : amener les douanes à faciliter les échanges internationaux. Il s'agit en fait, de donner un peu plus

---

<sup>302</sup>-PED - PAYS EN DEVELOPPEMENT

d'ouvertures au développement des échanges internationaux et de maîtriser les pratiques douanières conformément aux exigences de la douane du 2<sup>ème</sup> siècle. Le développement des échanges commerciaux passe par l'abandon des restrictions quantitatives, la consolidation et l'abaissement des droits de douane<sup>303</sup>. Ce sont ces exigences qui s'imposent aux administrations de douane au 21<sup>ème</sup> siècle. Pour l'OMD, « *la douane du XXI<sup>e</sup> siècle fait partie intégrante des structures du commerce international et elle constitue un moteur important des politiques économiques et commerciales* »<sup>304</sup>.

73. Même si la réforme des douanes fait l'objet d'une préoccupation réelle à l'échelle mondiale, il convient aussi de tenir compte de celles qui s'expriment autant, sur le plan local. Aujourd'hui, les pays africains faisant face à une crise économique, l'accueillent comme une issue probable de solution aux difficultés de mobilisation des recettes douanières. Selon ÉLISA PAULIN « *une crise économique favorise l'applicabilité des réformes* »<sup>305</sup>. Si les pays en voie de développement et particulièrement les États africains, mettent l'accent sur les recettes douanières, c'est parce qu'ils n'ont pas atteint un niveau d'industrialisation convaincante comme en Europe. Selon LI YONG directeur général de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel, « *l'industrialisation a toujours joué un rôle moteur dans le processus de diversification économique. Elle a aussi contribué au développement, au renforcement et au maintien des conditions favorables à la croissance économique et au développement* »<sup>306</sup>. Mais comme les pays africains ont des difficultés pour s'industrialiser, ils fixent des espoirs dans leurs activités douanières. La douane dans ces zones, comme l'évoque Jean Bernard SAMANSOU, journaliste, du journal AbbaGarde au Tchad, « *est une importante mamelle de l'économie nationale* »<sup>307</sup>, d'où la nécessité de la réformer. Ce constat est partagé par l'OCDE<sup>308</sup>, pour laquelle « *l'Afrique gagnerait le plus à moderniser ses douanes* »<sup>309</sup>.

---

<sup>303</sup>-Raymond BARRE, Les échanges internationaux comme dynamisme de la croissance. In: *Revue économique*, volume 16, n°1, 1965. pp. 105-126. DOI : <https://doi.org/10.3406/reco.1965.407642>[www.persee.fr](http://www.persee.fr)[Consulté le 13/04/2019].

<sup>304</sup>-Voir :thème: soutenir les mesures de réforme et de modernisation de la douane de l'Organisation mondiale des douanes sur :<http://www.wcoomd.org/fr/> [Consulté le 13/04/2018].

<sup>305</sup>-ÉLISA PAULIN, La libéralisation commerciale en concurrence imparfaite. Dans *Vie & Sciences de l'entreprise* 2006/3 (n° 172)

<sup>306</sup>--Voir :article de LI YONG, «les défis de l'industrialisation de l'Afrique» sur le site :<https://www.jeuneafrique.com/> [consulté le 20/05/2018].

<sup>307</sup>-Jean Bernard SAMANSOU, Passage de Hollande, Pied de nez de la société civile au régime MPS, AbbaGarde, trimestriel d'informations Générales n°077du30au10Aout2014, Tchad, p. 4.

<sup>308</sup>-L'Organisation de coopération et de développement économiques est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres, pays développés ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché.

<sup>309</sup>-Voir : article de l'OCDE, « *l'Afrique gagnerait le plus à moderniser ses douanes* », sur son site :

74. Compte tenu de tout ce qui précède, n'y a-t-il pas de problème entre les pressions extérieures qui réclament l'abandon des restrictions quantitatives, l'abaissement des droits de douane pour favoriser le commerce extérieur<sup>310</sup>, et l'espoir des pays africains qui se fonde encore davantage sur la perception de ces droits ? C'est une question embarrassante pour les pays africains, compte tenu de l'impact de la libéralisation commerciale sur leurs finances publiques. Autrement dit, les économies africaines sont confrontées à la libéralisation commerciale impulsée par l'OMC<sup>311</sup> dont elles sont membres.

75. Certes, des réformes sont entreprises par les douanes des pays francophones d'Afrique subsaharienne (PFAS) du milieu des années 1990 à 2010<sup>312</sup>. Au-delà de la question des recettes, ces administrations doivent prendre en compte l'impératif de facilitation du commerce dans le contexte d'une concurrence économique mondiale plus aiguë<sup>313</sup>. C'est l'accord de l'OMC, qui impose dans le cadre de l'ouverture plus large du commerce international, d'abaisser ou de supprimer les barrières douanières et les restrictions administratives au commerce<sup>314</sup>.

76. Même si les restrictions quantitatives des échanges peuvent être supprimées, la question de l'élimination des droits de douane reste toujours d'actualité. Julian MELISSA souligne que « *cette situation engendre des inquiétudes de la part des pays africains du fait des engagements réciproques dans l'élimination des droits de douane* »<sup>315</sup>. C'est un problème crucial, dans la mesure où beaucoup de pays africains, comptent sur les recettes douanières pour alimenter leurs ressources publiques.

77. En effet, de nombreux États africains, y compris le Tchad, sont membres de l'OMC. Le Tchad, particulièrement, en est membre depuis le 19 octobre 1996 et il était auparavant membre du GATT depuis le 12 juillet 1963. Comptant parmi les organisations

---

<https://www.euractiv.fr/> Consulté le 31/06/2018].

<sup>310</sup>-Séminaires du centre de développement avec le FMI et le CREA, promouvoir la compétitivité manufacturière en Afrique subsaharienne, OECD, 2001, p. 23.

<sup>311</sup>-Jean-Christophe BOUNGOU BAZIKA et Abdelali NACIRI BENSAGHIR, Repenser les économies africaines pour le développement. Dakar, CODESRIA, 2010, p.177.

<sup>312</sup>-Montagnat-Rentier GILLES and Parent GILLES, Réforme et modernisation des douanes en Afrique subsaharienne francophone, déjà cité.

<sup>312</sup>-Jean GROSIDIER DE MATONS, *Les instruments juridiques internationaux de facilitation du transport et du commerce en Afrique*. Deuxième édition, Jean Gros Didier de Matons, programme de politiques de transports en Afrique (SSATP), mars 2014, p.16. . Revue d'économie du développement, 2012/3 (Vol. 20), p. 105-146.

<sup>313</sup>-Ibid.

<sup>314</sup>-Ibid.

<sup>315</sup>-Julian MELISSA (2004)



internationales, l'OMC a succédé à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), créé au lendemain de la Seconde Guerre mondiale<sup>316</sup>. On rappellera que, l'OMC complète les institutions de Bretton-woods, c'est-à-dire le FMI et la Banque mondiale<sup>317</sup>.

**78.** À la conférence ministérielle de Bali en 2013, les membres de l'OMC ont conclu les négociations sur un accord historique, l'accord sur la facilitation des échanges (AFE)<sup>318</sup>. Mais aujourd'hui, le Tchad aux côtés de la Jordanie, Oman, le Rwanda a ratifié l'AFE pour qu'il entre en vigueur dès le 22 février 2017. Cet accord contient de nombreuses exigences en matière douanière qui imposent la simplification, la modernisation et l'harmonisation des processus d'exportation et d'importation, l'accélération du mouvement des marchandises, la mainlevée et le dédouanement des marchandises, y compris les marchandises en transit. L'accord en question, prévoit aussi des mesures permettant d'assurer une coopération effective entre les douanes et les autres autorités compétentes sur les questions de facilitation des échanges et de respect des procédures douanières<sup>319</sup>. Ces mesures douanières concernent aussi l'élimination des droits de douane existant dans le monde. L'application de cet accord dans son ensemble exige une réforme douanière. En réfléchissant sur le cas de l'île Maurice, Doorga prasad RAJCOOMAR, chef de la section des douanes de la direction des contributions de Maurice, pense que cela peut être appelé « *la réforme par-delà les douanes au service de la facilitation des échanges* »<sup>320</sup>.

**79.** À côté des règles de l'OMC, il faut aussi sans nul doute évoquer la question d'engagements régionaux en matière de facilitation du commerce. En tenant compte de toutes ces démonstrations, il convient de tenter de répondre aux interrogations suivantes : est-il possible de considérer la portée des mesures de facilitation des échanges, comme l'une des raisons de la réforme douanière au Tchad ? Comment la réforme des systèmes douaniers peut-elle favoriser le développement du commerce international ?

**80.** Ces questions posées, ouvrent des débats théoriciens sur le principe même de l'adaptation des services douaniers tchadiens à la mondialisation des échanges et de la

---

<sup>316</sup>-Caire GUY, Michel RAINELLI, Le GATT. In: *Tiers-Monde*, tome 35, n°138, 1994. Technologies de communication et d'information au Sud : la mondialisation forcée, sous la direction de Yvonne Mignot-Lefebvre. pp. 474-476. , Le GATT, revue, Tiers Monde, année 1994 138 pp. 474-476

<sup>317</sup>-Ibid.

<sup>318</sup>-Voir : le site de l'OMC sur « la facilitation des échanges », [https://www.wto.org/french/tratop\\_f/tradfa\\_f/tradfa\\_f.htm](https://www.wto.org/french/tratop_f/tradfa_f/tradfa_f.htm) [Consulté le 13/05/2019].

<sup>319</sup>-Voir : le site de l'OMC sur « entrée en vigueur de l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges », [https://www.wto.org/french/news\\_f/news17\\_f/fac\\_31jan17\\_f.htm](https://www.wto.org/french/news_f/news17_f/fac_31jan17_f.htm) [consulté le 12/07/2017].

<sup>320</sup>-Doorgaprasad RAJCOOMAR, La réforme par-delà les douanes au service de la facilitation des échanges, le cas de Maurice. Direction des contributions de Maurice, septembre 2011.

douane du 21<sup>ème</sup> siècle (**Titre I**). La seconde inquiétude liée aux recettes douanières qui constitue une préoccupation majeure pour des États, comme le Tchad. Faisant face, à une crise financière aiguë, due à la chute du baril de pétrole ou au problème de sa gestion, les autorités tchadiennes comme de nombreuses autres – Venezuela, Algérie, pour ne citer que ceux-ci se lancent à la recherche d'autres voies de financement public. C'est dans ce contexte, que Ngabo Seli MBOGO, ministre des Finances et du budget du Tchad, à l'occasion de la journée Internationale de la douane qui s'est déroulée le 26 janvier 2017, met le cap sur la modernisation de la douane, en vue notamment d'une meilleure mobilisation et sécurisation des ressources budgétaires<sup>321</sup>.

**81.** La question de la mobilisation des recettes douanières prend même l'ampleur du cadre communautaire CEMAC. Il importe de mesurer, pourquoi les autorités politiques mettent un accent particulier sur la réforme douanière pour la mobilisation des recettes en zone CEMAC et particulièrement au Tchad ? Quelles sont les possibilités de ces services douaniers pour la mobilisation de ces recettes ?

**82.** Toutes ces préoccupations exprimées ci-dessus, seront prises en compte dans les analyses des questions relatives à l'adaptation des services douaniers tchadiens à la mondialisation des échanges et de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle (**Titre. I**), à l'adaptation des services douaniers en zones CEMAC et sur le plan national aux impératifs de développement local (**Titre**

### **Titre I. L'adaptation des services douaniers tchadiens à la mondialisation des échanges et de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle**

**83.** L'adaptation des services douaniers tchadiens à la mondialisation des échanges et de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle, est devenue encore plus nécessaire depuis l'adhésion du Tchad à l'OMC le 19 octobre 1996. Comme il a été signalé, il fait partie des pays qui en ont ratifié l'accord sur la facilitation des échanges (AFE) faisant l'objet d'un consensus lors de la Conférence ministérielle de Bali de décembre 2013. Depuis que le Tchad a ratifié cet accord le 22 février 2017, il devient membre de l'OMC et par conséquent, il se lie à l'AFE. Mais la véritable question apparaissant immédiatement, est

---

<sup>321</sup>-Voir « déclaration du ministre des Finances et du Budget, NgaboSeli MBOGO A l' occasion de la journée Internationale de la douane 26 janvier 2017 » sur le site suivant: <http://www.finances.gouv.td/> [Consulté le 11/06/2018].

celle de savoir, comment un tel accord peut-il être mis en œuvre par les pays signataires comme le Tchad ? Quel est le caractère contraignant de cet accord ?

**84.** Si la question des échanges commerciaux est évoquée dans cette thèse, c'est parce que, à l'heure actuelle, la douane est considérée comme faisant partie intégrante du commerce international. Selon les experts de l'OMD abordant la question de la facilitation des échanges dans « *l'OMDactu* », démontrent en soutenant l'OMC, que la douane est sur le devant de la scène<sup>322</sup> de cet accord. Ils inscrivent formellement la facilitation des échanges à l'ordre du jour de la douane.

**85.** En fin de compte, le commerce international est encadré non pas seulement par l'OMC, mais aussi par les autres organisations internationales publiques telles que : l'OMD, la Banque Mondiale, le FM. Toutes ces réflexions démontrent que les douanes contribuent aux démarches de facilitation des échanges. Pour Cheikh Tidiane DIEYE, les administrations douanières, sont « *des chevilles ouvrières de la mise en œuvre de l'accord* »<sup>323</sup>. Il pense dans ce contexte, que dans de nombreux PED<sup>324</sup>, surtout les pays les moins avancés (PMA), les administrations douanières ont des faiblesses, et qu'elles ne pourront faire face à ce défi. Cheikh Tidiane DIEYE estime que ces administrations sont dans une « *situation matérielle, humaine et institutionnelle peu reluisante, qui ne leur laisse que peu de possibilités pour s'acquitter avec efficacité de leur mission de facilitation des échanges* »<sup>325</sup>.

**86.** Pourtant, les experts de l'OMD démontrent avec insistance que « *la douane joue un rôle primordial dans les échanges internationaux, dans la mesure où elle met en place non seulement des processus de traitement accélérés, mais également des contrôles efficaces qui garantissent la perception des recettes, la conformité aux législations nationales, ainsi que la sécurité et la protection de la société* »<sup>326</sup>. Toutefois, ils ne font que développer les missions de cette institution. À ce sujet, Jean-Luc ALBERT partage ce point de vue, lorsqu'il souligne que « *si l'on s'en tient aux missions que s'assigne cette organisation, l'OMD s'inscrit clairement dans un processus d'ouverture*

---

<sup>322</sup>-OMD actu, Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, la douane sur le devant de la scène, juin 2014 | n° 74 | [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org) [consulté le 03/05/2017].

<sup>323</sup>-Voir : article de Cheikh Tidiane DIEYE, sur **la « facilitation des échanges : une exigence internationale ou un impératif de développement national ? »** dans le site de International Centre for Trade and Sustainable Développement (ICTSD) suivant : <https://www.ictsd.org/> [consulté le 12/04/2018].

<sup>324</sup> - PED : Pays en développement

<sup>325</sup>-Ibid.

<sup>326</sup>-Voir : article sur le site de l'OMC, « *en quoi consistent la sécurisation et la facilitation des échanges mondiaux licites* », <http://www.wcoomd.org/fr/topics/facilitation/overview/customs-procedures-and-facilitation.aspx>[consulté le 06/08/2018].

*des marchés et de facilitation des échanges internationaux ( normes internationales-nomenclature des marchandises, application uniforme de l'accord OMC sur l'évaluation en douane, discussion sur les règles d'origine harmonisées préparées par l'OMD dans le cadre du processus d'élaboration de l'accord sur les règles d'origine de l'OMC-sécurisation chaîne logistique internationale, sécurité et lutte contre la fraude, assistance et coopération avec et entre les administrations douanières... ) »<sup>327</sup>.*

**87.** Ainsi, la question posée face à ces démarches, est celle de savoir, comment la facilitation des échanges implique-t-elle vraiment la réforme douanière ? Quelles sont en fait les raisons de la facilitation de ces échanges ? Comment l'OMC, peut-elle s'organiser pour faire respecter les règles du libre-échange ?

**88.** En principe, l'administration des douanes accompagne le développement des échanges, internes puis externes de marchandises. Si les échanges externes font allusion aux échanges extérieurs ou internationaux de marchandises, les échanges internes<sup>328</sup> eux, se développent au sein de l'union douanière et de zone de libre-échange. L'union douanière est une zone d'échange commercial communautaire, comme par exemple la CEMAC. Les pays membres de cette communauté s'organisent autour de leur accord pour éliminer les barrières commerciales dans les échanges commerciaux, internes de marchandises<sup>329</sup>. Actuellement, les droits de douane sont supprimés aux frontières entre les pays membres de la CEMAC. Par contre, ils s'appliquent aux marchandises en provenance de l'extérieur de la CEMAC lors de leur première introduction sur ce territoire communautaire. En fin de compte, les pays membres de la CEMAC adoptent un tarif douanier commun dans leurs relations avec les pays tiers. Dans cet esprit de compréhension de l'union douanière, le GATT l'a clairement énoncé.

**89.** Selon l'Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce (GATT de 1947), l'on entend par union douanière :

*« la substitution d'un seul territoire douanier à deux ou plusieurs territoires douaniers, lorsque cette substitution a pour conséquence, i) que les droits de douane et les autres réglementations commerciales restrictives (à l'exception, dans la mesure où cela, serait nécessaire, des restrictions autorisées aux termes des articles XI, XII, XIII, XIV, XV et XX) sont éliminés pour l'essentiel des échanges commerciaux entre les territoires constitutifs de l'union, ou tout au moins pour l'essentiel des échanges commerciaux portant sur les produits*

---

<sup>327</sup>- Jean-Luc ALBERT Douane et droit douanier. Op.cit., p. 38.

<sup>328</sup>-Michel BATTIAU , Les échanges internationaux de marchandises : une des modalités les plus efficaces du processus d'unification économique de l'Europe Occidentale, Hommes et Terres du Nord Année 1992 3 , p. 170.

<sup>329</sup>-Voir : « marché commun du SUD (MERCOSUR) » sur le site suivant : <https://franceoea.org/>[consulté le 12/04/2018].

*originaires de ces territoires ; ii) et que, sous réserve des dispositions du paragraphe 9, les droits de douane et les autres réglementations appliqués par chacun des membres de l'union au commerce avec les territoires qui ne sont pas compris dans celle-ci sont identiques en substance<sup>330</sup>» .*

Cependant, l'union douanière se distingue de la zone de libre-échange. C'est une distinction importante faite par le GATT qui considère la zone de libre-échange comme « un groupe de deux ou plusieurs territoires douaniers entre lesquels les droits de douane et les autres réglementations commerciales restrictives (à l'exception, dans la mesure où cela serait nécessaire, des restrictions autorisées aux termes des articles XI, XII, XIII, XIV, XV et XX) sont éliminés pour l'essentiel des échanges commerciaux portant sur les produits originaires des territoires constitutifs de la zone de libre-échange »<sup>331</sup>.

**90.** Les zones dont il s'agit, sont mises en place via des accords de libre-échange. Ainsi, un accord de libre-échange donne naissance nécessairement à une zone de libre-échange et dans un espace géographiquement délimité. Dans une zone de libre-échange simple chaque pays membre conserve sa propre politique commerciale vis-à-vis des pays tiers. Mais lorsque les pays membres de cette zone adoptent le tarif extérieur commun, on se retrouve alors dans une union douanière. Dans ce contexte, cette zone de libre-échange est complétée par une politique commerciale commune envers les pays extérieurs.

**91.** Les exemples par rapport à la zone de libre-échange peuvent porter sur l'Aléna (accord de libre-échange nord-américain) entre les États-Unis, le Canada et le Mexique, la naissance de la plus vaste zone de libre-échange du monde en Asie composée de la Chine, le Japon, l'Australie et la Corée du Sud. Dès le 1er janvier 2022, ce bloc de l'Asie « appelé RCEP, représentera à lui seul le tiers du produit intérieur brut de la planète et le tiers de la population mondiale »<sup>332</sup>. L'accent peut être mis sur la zone de libre-échange de l'ASEAN dont l'accord est signé le 28 janvier 1992 à Singapour entre les pays membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, l'Accord de libre-échange canado-américain (ALE), conclu en octobre 1987 etc. Dans le cadre de l'union douanière, l'union douanière de l'Union européenne constituée des États membres de l'Union européenne et de quatre de ses pays voisins : Andorre, Monaco, Saint-Marin et Turquie ; la

---

<sup>330</sup>-Voir : Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT DE 1947), 8. a), p. 45.

<sup>331</sup>-Voir : Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT DE 1947). Op.cit. , p. 46.

<sup>332</sup>-Voir : article : En Asie, naissance de la plus vaste zone de libre-échange du monde sur le site suivant : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/12/31/en-asie-naissance-de-la-plus-vaste-zone-de-libre-échange-du-monde\\_6107811\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/12/31/en-asie-naissance-de-la-plus-vaste-zone-de-libre-échange-du-monde_6107811_3234.html)[consulté le 12/04/2018].

Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), une organisation internationale regroupant plusieurs pays d'Afrique centrale : Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon , Guinée-Equatoriale , Tchad ; l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) constituée de : Bénin, le Burkina Faso, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo ; la Communauté d'Afrique de l'Est (EAC) le Kenya, dont les membres sont : la Tanzanie, l'Ouganda, le Rwanda et le Burun etc.

**92.** Si ces deux notions, à savoir l'union douanière et la zone de libre-échange, intéressent ce sujet de réflexion, c'est parce qu'en établissant une union douanière entre eux, les États membres entendent contribuer au développement harmonieux du commerce mondial, à la suppression progressive des restrictions aux échanges internationaux et à la réduction des barrières douanières<sup>333</sup>. De même que les zones de libre-échange ont des formes d'association entre États qui tentent de favoriser les échanges internationaux.

**93.** Au vu de tout ce qui précède, comment examiner le lien qui existe entre le développement du commerce international et la réforme douanière au Tchad ? Pourquoi la réforme douanière au Tchad doit-elle se conformer aux règles du GATT et de l'OMC ? Mais en plus, le fait de se conformer aux règles du GATT et de l'OMC, est-il une nécessité ou une obligation pour la douane tchadienne ?

**94.** Concernant la douane du 21<sup>ème</sup> siècle qui s'inscrit dans la vision de l'OMD, celle-ci fait apparaître également de nouveaux modèles et exigences en matière commerciale. Selon l'OMD, les douanes doivent « *favoriser la croissance et le développement par la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité aux frontières* »<sup>334</sup>. En décrivant ces modèles, l'OMD met ces douanes devant leur nouveau rôle qui est la gestion et la facilitation du commerce. Mais aussi, le nouveau rôle des douanes, les accule à faire face aux exigences liées à la sécurisation de la chaîne logistique internationale.

**95.** En fin de compte, la douane du XXI<sup>e</sup> siècle fait partie intégrante des structures du commerce international, et constitue un moteur important des politiques sur le plan économique et commercial. Dans ce cas, la mise en œuvre de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle au Tchad connaîtra, les mêmes problèmes évoqués plus haut, puisqu'il s'agit de développer le commerce international à travers cette nouvelle vision de l'OMD. Cela

---

<sup>333</sup>-Voir : article 110 du Traité de Rome du 25 mars 1957

<sup>334</sup>-Voir : document sur la douane du 21<sup>ème</sup> siècle intitulé « *favoriser la croissance et le développement par la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité aux frontières* », OMD actualités, n°57, 2008, p. 10.

n'empêche d'insister sur le fait que les partisans de la libéralisation des échanges <sup>335</sup> tels que : OMC, FMI, Banque mondiale et OMD, prôneraient le développement du commerce international et la douane du 21<sup>ème</sup> siècle comme des impositions. Mais dans ce cas, est-il facile de concilier la réforme douanière dans un pays pauvre comme le Tchad, comptant énormément sur les recettes douanières avec l'esprit du développement des échanges commerciaux dans le contexte de libre-échange ?

**96.** La question posée est cruciale et inquiétante pour les pays en développement. C'est cette inquiétude qui oblige James T. WALSH, à estimer que « *dans un monde idéal où régneraient le libre-échange et la confiance entre pays, elles n'existeraient tout simplement pas. Pourtant, aujourd'hui, elles sont pour ainsi dire incontournables. En effet, même leur rôle de percepteur est encore important, et le restera sans doute dans l'avenir envisageable, car les taxes sur les échanges sont une source de recettes considérables pour de nombreux pays, en particulier les pays en développement* »<sup>336</sup>. C'est en réalité, une inquiétude fondamentale dans la mesure où la « *facilitation des échanges internationaux* » ou la « *facilitation du commerce* » conduirait vers la réduction des droits de douane.

**97.** La réduction des droits de douane dans les échanges internationaux est aussi largement décrite par Laila MKIMER-BENGELONE dans sa thèse en Sciences économiques. Pour Laila MKIMER-BENGELONE « *les droits de douane ont fortement diminué dans les échanges commerciaux mondiaux* »<sup>337</sup>. Ce point de vue conduit à se demander, est ce que la diminution de ces droits de douane et des autres obstacles au commerce international est due aux réformes douanières ? C'est pourquoi, il sera étudié dans un premier temps les contraintes du GATT et de l'OMC (**Chapitre I**) puis, dans un second temps, les exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle (**Chapitre II**).

---

<sup>335</sup>-Laila MKIMER-BENGELONE. Modélisation des barrières non tarifaires et leur impact sur les échanges internationaux : une application aux pays méditerranéens. Economies et finances. Université de Toulon, 2013. Français. ffNNT : 2013TOUL2004ff. fftel-01004671f, , p. 12.

<sup>336</sup>-James Thomas WALSH, « nouvelles douanes ». Finances & Développement, mars 2006, p. 48.

<sup>337</sup>-Laila MKIMER-BENGELONE , Modélisation des barrières non tarifaires et leur impact sur les échanges internationaux : une application aux pays méditerranéens. Op.cit. , p. 16.

## **Chapitre I. Les contraintes du GATT et de l'OMC**

**98.** Les contraintes du GATT et de l'OMC visent un contexte de la mondialisation de l'économie .Si la réforme des administrations des douanes est sollicitée dans ce contexte, c'est bien parce qu'elle facilite les échanges commerciaux. Cette mutation profonde, qui doit intervenir à l'heure de la facilitation des échanges des biens et services, permet en effet de lever les obstacles qui freinent le développement du commerce international. Selon Gustave Nguenda NDIEFOUO, qui pourtant prend un exemple assez particulier sur la douane camerounaise à l'ère de la facilitation des échanges commerciaux, démontre de façon générale que « *le commerce international est resté très longtemps*



*soumis à de nombreuses barrières tarifaires et non-tarifaires qui ont freiné son expansion*  
»<sup>338</sup>.

**99.** Dans ce contexte, comment faut-il en réalité comprendre la notion de la facilitation des échanges ? Il n'y a pas de définition commune de la facilitation des échanges, mais à ces questions, Cheikh Tidiane DIEYE cette notion, « *comme la simplification et l'harmonisation des procédures du commerce international* »<sup>339</sup>. Dans le système de l'OMC, la facilitation des échanges s'entend par « *la simplification et l'harmonisation des procédures internationales du commerce* »<sup>340</sup> avec les procédures commerciales qui sont « *les activités, les pratiques et les formalités utilisées pour collecter, présenter, communiquer et fournir des données permettant le mouvement des biens dans le commerce international* »<sup>341</sup>.

**100.** Il est important de comprendre, que c'est la 9<sup>ème</sup> conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (l'OMC) à Bali (en Indonésie) en 2013 qui a permis d'aboutir à l'adoption de l'accord sur la facilitation des échanges (l'AFE)<sup>342</sup>. Aujourd'hui, l'OMC<sup>343</sup> en mobilisant en son sein les administrations douanières, veut qu'elles expriment une volonté collective de démanteler tous les obstacles au commerce international<sup>344</sup>. C'est en fait un combat qui va à l'encontre des mesures douanières, considérées par le rapport produit par Marie DOREAU, Benjamin BARTHELET et Mathieu SIBIEUDE comme des comportements protectionnistes. Ce rapport définit le protectionnisme comme « *un ensemble de mesures étatiques protégeant ou favorisant la production nationale et entravant les échanges entre pays* »<sup>345</sup>.

---

<sup>338</sup>-Gustave NGUEDA NDIEFOUO, La douane camerounaise à l'ère de la facilitation des échanges commerciaux. L'harmattan, 2011, Paris, p. 13.

<sup>339</sup> -Voir: article de ICTSD sur « facilitation des échanges : une exigence internationale ou un impératif de développement national ? » précité supra n°382

<sup>340</sup>-Voir : RAPPORT FINAL DU PROJET DE RECHERCHE « Implications de la mise en œuvre de l'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC pour le Vietnam », Réalisé par : NGUYEN Ngoc Ha (dir.) DO Viet Anh Thai NGUYEN Kim Oanh Sous la direction de : Prof. Dr. Pierre SAUVÉ Avec le financement du SECO/WTI Hanoi, novembre 2016,p 9.

<sup>341</sup>-Idem

<sup>342</sup>-OMC, déclaration ministérielle de Bali, adoptée le 7 décembre 2013, WT/MIN(13)/DEC ; OMC, accord sur la facilitation des échanges – décision ministérielle du 7 décembre 2013, WT/MIN(13)/36, WT/L/911.

<sup>343</sup>-Voir : rapport sur le programme de modernisation de la douane Algérienne, 2007-2010, stratégie, évaluation & perspectives, septembre 2007. Consulter dans ce rapport « les objectifs de l'OMC », p.1.

<sup>344</sup>-Gustave NGUEDA NDIEFOUO, La douane camerounaise à l'ère de la facilitation des échanges commerciaux. Op.cit. ,p. 9.

<sup>345</sup>-Voir : rapport produit Marie DOREAU, Benjamin BARTHELET et Mathieu SIBIEUDE sur le thème : les barrières tarifaires et non tarifaires : une entrave au commerce international, sous la direction de professeur : M. Zhan Su, Université LAVAL, faculté des sciences de l'administration, p. 2.

**101.** La position exacte de l'OMC exprime aussi le point de vue globale de l'ensemble des partenaires commerciaux et financiers qui prône la théorie de libre-échange international, tout en mettant l'accent sur le démantèlement des mesures de protection qui apparaissent de plus en plus comme une entrave au commerce international. C'est un grand débat qui alimente de nos jours l'économie mondiale et qui fait convaincre que la réforme absolue des administrations douanières tant sollicitée par ses partenaires peut être perçue comme une condition nécessaire pour la facilitation des échanges commerciaux.

**102.** Même si les pays émergents en sont d'accord avec le principe conduisant directement à la réduction des droits de douane et autres obstacles<sup>346</sup>, les pays en voie de développement, surtout en Afrique dont fait partie le Tchad, se sentiraient lésés, puisque le problème évoqué de tout temps concerne les règles de l'OMC qui ont pour effet, la réduction des droits de douane. Cette situation devrait avoir pour principale cause, la baisse des recettes budgétaires et l'aggravation du déficit des finances publiques<sup>347</sup>.

**103.** En effet, quelles que soient les raisons avancées, l'accord de facilitation des échanges de l'OMD, n'impose-t-il pas aux pays qui l'ont ratifié à mener une série de réformes douanière ? Ou encore, bien que contraignant dans le cadre de l'OMC, incitera-t-il les pays à entreprendre des réformes douanières pour la facilitation des échanges en conformité avec leurs engagements ?

**104.** Le Tchad faisant partie des pays signataires de l'OMC, est embarqué comme les autres États, dans les négociations sur la facilitation des échanges, aussi bien au niveau multilatéral, qu'au niveau bilatéral. C'est pourquoi, se justifient ses raisons d'adapter les services douaniers aux exigences du développement du commerce international. Il s'agit en fait, pour le Tchad de créer des conditions de facilitation des échanges à travers les réformes douanières. C'est un effort d'adaptation mené depuis 1990. C'est une initiative des réformes entreprises par les douanes des pays francophones d'Afrique subsaharienne (PFAS) du milieu des années 1990 à 2010<sup>348</sup> dont fait partie le Tchad.

**105.** Selon Gilles MONTAGNAT-RENTIER et Gilles PARENT, « *au-delà de la question des recettes, les administrations douanières des PFAS ont cependant dû prendre*

---

<sup>346</sup>-Sabine WILHELM, Libéralisation commerciale et échanges internationaux : le cas de l'agriculture en Tunisie, Thèse en sciences économiques, soutenue publiquement le 10 décembre 2008, Université Nancy 2, faculté de droit, sciences économiques et gestion CEREFIGE, p. 25.

<sup>347</sup>-Alain-Douathé KOYANGOZO, communication à la 11<sup>e</sup> assemblée générale du Codesria (MAPUTO, décembre 2005), p. 3.

<sup>348</sup>-Gilles MONTAGNAT-RENTIER et Gilles PARENT., Réforme et modernisation des douanes en Afrique subsaharienne francophone, revue précitée supra n°144

en compte l'impératif de facilitation du commerce dans le contexte d'une concurrence économique mondiale plus aiguë »<sup>349</sup>. Ils soutiennent dans ce cadre, que « la plupart des accords commerciaux régionaux auxquels participent les PFAS définissent des réformes tarifaires et des politiques d'harmonisation à mettre en œuvre par les douanes nationales »<sup>350</sup>.

**106.** De tout ce qui précède, il convient de comprendre que les pays membres de l'OMD, sont acculés au début par le terme « *facilitation du commerce* ». Aujourd'hui, la notion de facilitation du commerce a progressivement trouvé place dans les accords commerciaux régionaux et multilatéraux, notamment l'accord sur la facilitation des échanges adopté à la neuvième Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui s'est tenue à Bali (Indonésie) du 3 au 7 décembre 2013<sup>351</sup>.

**107.** Même si, les accords signés par le Tchad dans le cadre de l'OMC, peuvent se constituer en des engagements, il y a toutefois, une prise de conscience de la nécessité d'organiser certains assouplissements en faveur du commerce<sup>352</sup>. Bien que l'accord sur la facilitation des échanges (AFE), arrive tardivement, de nos jours, les pays francophones d'Afrique subsaharienne (PFAS) aient pu prendre conscience de la question de la facilitation du commerce déjà à partir de 1990 dans leurs réformes douanières.

**108.** Il convient, de faire ressortir les visions de l'OMC à travers ses accords commerciaux qui donnaient lieu entre-temps à une intégration « *négative* » en mettant l'accent sur l'abaissement des obstacles tarifaires et non tarifaires par les pays<sup>353</sup>. Mais aujourd'hui, avec l'avènement de l'accord sur la facilitation des échanges (AFE) cela donne lieu à une « *intégration positive* » en sollicitant plutôt une concertation entre les pays pour simplifier les processus, échanger des renseignements et coopérer dans la poursuite d'objectifs en matière de réglementation et de politiques<sup>354</sup>.

**109.** Dans tous les cas, l'AFE a pour objectif de rationaliser, d'harmoniser et de moderniser les procédures douanières. Même si les termes ont évolué, les principes des négociations menées au sein de l'OMC, n'épargnent pas totalement la question de la réduction des tarifs douaniers qui ferait perdre des recettes pour les pays en voie de

---

<sup>349</sup>-Ibid.

<sup>350</sup>-Ibid.,

<sup>351</sup>-Voir : Note du secrétariat de la CNUCED, Les règles de facilitation du commerce: options et besoins, Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement, réunion d'experts pluriannuelle sur les transports et la facilitation du commerce, deuxième session Genève, 1er-3 juillet 2014, voire résumé.

<sup>352</sup>-Jean-Luc ALBERT, Douane et droit douanier. Op.cit., p. 28.

<sup>353</sup>-Voir : rapport sur le commerce Mondial 2015, p. 34.

<sup>354</sup>-Ibid.

développement dont fait partie le Tchad. C'est surtout autour de cette question, que la réflexion se développe. Déjà, dans un rapport de l'OMD, Stefan ANISZEWSKI évoquait que « *la conclusion des négociations menées dans le cadre du Programme de Doha pour le développement aura très probablement un impact sur la perception des recettes douanières car la réduction des tarifs douaniers est un élément majeur de certaines négociations* <sup>355</sup> ». Ainsi la libéralisation des échanges telle qu'aborder par l'OMC, inscrit sur ses actions, l'élimination des obstacles tarifaires et non tarifaires. Ces préoccupations embarrassantes, obligent à comprendre ces obstacles tarifaires et non tarifaires.

**110.** C'est autour de la question de l'élimination des droits de douane et autres obstacles, considérés pourtant comme des instruments protectionnistes que les problèmes se posent. Ces problèmes sont vus sous deux angles à travers des questionnements. Dans un premier temps, est-ce que le développement du commerce international, tel que souhaité par l'OMC, n'aura-t-il pas d'impact sur les missions économiques de la douane ? Ensuite, est-ce que, les principes de l'OMC, ne poussent-ils pas la douane à ne conserver uniquement que son rôle de protection sociale ?

**111.** Ainsi, une étude théorique concernera dans la (**section I**), développement du commerce international et mesures protectionnistes. Ensuite, il faut aborder les vrais problèmes entre la douane et le commerce international. Cette analyse sera faite sur la réforme des douanes, considérée pourtant comme un facteur clé dans le développement des échanges commerciaux. Il s'agit en fait de démontrer le lien entre la réforme douanière au Tchad et les échanges commerciaux. C'est dans ce contexte, qu'il faut aussi réfléchir sur les répercussions que peuvent avoir la libéralisation des échanges et les réductions tarifaires sur l'économie<sup>356</sup> d'un pays pauvre comme le Tchad.

**112.** La question du protectionnisme, est abordée pour comprendre ses mesures apparaissant comme des barrières tarifaires ou non-tarifaires au commerce international. La question est donc de savoir, quelles sont les caractéristiques spécifiques des mesures protectionnistes et de quelle manière influent-elles le commerce mondial ? Si la réforme douanière sollicitée par les organisations internationales, doit engager effectivement l'élimination de ces mesures qui font « *entorse au libre-échange* » quelles en seront les conséquences sur l'économie des pays en voie de développement et particulièrement sur

---

<sup>355</sup>-Stefan ANISZEWSKI, Étude préliminaire concernant l'incidence sur la douane des négociations menées dans le cadre du programme de Doha de l'OMC pour le développement. Document de recherche de l'OMD n° 1, (Juin 2009), p. 2.

<sup>356</sup>-Stefan ANISZEWSKI, Étude préliminaire concernant l'incidence sur la douane des négociations menées dans le cadre du programme de Doha de l'OMC pour le développement. Op.cit. p.13.

celle du Tchad ? Pourtant, certains experts comme Thomas LEONARD, et Pierre LAURENT, respectivement associé et consultant chez OKAN<sup>357</sup> arrivent à démontrer que « *le protectionnisme est un « mal nécessaire » pour les industries naissantes des pays africains* »<sup>358</sup>. Il convient, d'aborder ici la notion du développement du commerce international face aux mesures protectionnistes (**Section.I**) et ensuite, comprendre la réforme des douanes, un facteur clé dans le développement des échanges commerciaux (**Section.II**).

### **Section I. Développement du commerce international et mesures protectionnistes**

**113.** Les mesures protectionnistes constituent des freins au développement des échanges commerciaux internationaux, alors que les États de façon générale et particulièrement les pays en voie de développement restent très attachés à ces pratiques. Le terme « *protectionnisme* », sous ses différentes formes (droits de douane à l'importation ou à l'exportation, contingentements, édicton de normes sanitaires, marchés publics réservés, etc.), est un des instruments les plus couramment utilisés par un gouvernement<sup>359</sup>. Elle fait partie des politiques commerciales et se développe en menaçant le principe du « *libre-échange* ».

**114.** Le libre-échange est favorable à la liberté totale de circulation des marchandises et vise à favoriser le développement du commerce international en supprimant les barrières douanières tarifaires et non-tarifaires et les réglementations nationales susceptibles de réduire l'importation des biens et des services. Selon une définition donnée au sens large dans un rapport de stage de perfectionnement d'Elhassan LAACHACH, le protectionnisme est « *une doctrine défendue par certains économistes, qui propose de protéger la production nationale de la concurrence des entreprises*

---

<sup>357</sup>-OKAN CONSULTING STRATEGIE.Okan is a strategic consulting & financial advisory firm dedicated to Africa..Founded by former McKinsey passionate about Africa and with 30+ years experience in the field, Okan supports the key public and private players of the Continent..Okan covers the key sectors that support the economic take-off of Africa: , France

<sup>358</sup>-Démonstration de Thomas LEONARD, et Pierre LAURENT, respectivement associé et consultant chez OkanTribune sur « pour un protectionnisme intelligent en Afrique, politique économique », sur le site suivant : <https://www.jeuneafrique.com/> [consulté le 14/05/2018].

<sup>359</sup>-Henri-François HENNER, Le protectionnisme : bilan, limites, réexamen. Revue économique, année 1982 33-6 pp. 957-980

*étrangères* »<sup>360</sup>. Alors qu'au sens strict Bernard GUILLOCHON considère le protectionnisme comme « *des instruments utilisés par un État pour protéger les productions nationales de la concurrence étrangère* »<sup>361</sup>. Pour Béatrice de La ROCHEFOUCAULD, docteur d'État en sciences politiques, professeur d'économie, de management des organisations et de gestion, « *les pratiques protectionnistes visent à défavoriser la production étrangère par rapport à la production nationale ou à encourager cette production pour la rendre plus attractive* »<sup>362</sup>.

**115.** Cette politique protectionniste permet au pouvoir politique de prendre des mesures importantes qui font obstacles aux importations dans le but de protéger ou favoriser la production nationale contre la concurrence étrangère. Ces mesures prennent la forme de barrières douanières tarifaires ou non-tarifaires. Aujourd'hui, le commerce international qui se développe à partir des échanges des biens se trouve face à ces barrières douanières qui empêchent son évolution. C'est une préoccupation réelle qui amène les économistes, les fiscalistes et les organisations internationales intéressées par les questions des échanges à s'accorder sur une opinion commune qui est celle de prôner désormais le démantèlement de ces barrières douanières. Mais avant de se préoccuper de ce démantèlement, il convient de savoir, comment ces barrières douanières se comprennent-elles ? Elles se divisent en effet, en deux catégories. Certaines sont appelées « *barrières tarifaires* », d'autres considérées comme des « *barrières non-tarifaires* ».

**116** Les barrières tarifaires ne sont rien d'autre que les droits de douane. Les barrières non tarifaires concernent des quotas, des contingents tarifaires, des mesures antidumping et des droits compensatoires sont utilisés contre la menace des importations étrangères.<sup>363</sup> Selon Thomas ORLIAC, économiste, docteur spécialiste en facilitation des échanges des problématiques à la frontière, « les mesures non-tarifaires sont du point de vue économique des « *barrières* » ou « *obstacles* » qui empêchent le libre-échange. Cependant, certaines mesures sont parfois nécessaires pour des besoins sanitaires, environnementaux ou sociaux »<sup>364</sup>. C'est pourquoi les barrières tarifaires ( **Paragraphe . 1**) seront évoquées avant les barrières non-arifaires (**Paragraphe . 2**)

---

<sup>360</sup>-Voir : Rapport de stage et de perfectionnement d'Elhassan LAACHACH sous le thème : position des règles d'origine dans le processus d'importation. Université Mohamed Premier, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda, année, universitaire, 2013/2014, p. 16.

<sup>361</sup>-Bernard GUILLOCHON, Voir Protectionnisme, Encyclopædia Universalis précité supra n° 197

<sup>362</sup>-Béatrice DE LA ROCHEFOUCAULD, économie du tourisme. Édition BREAL 2007, Paris, France, p. 161.

<sup>363</sup>-Kayodé Daniel JULIUS OLATOUNDE, Comparaison des tarifs ad valorem et spécifiques dans un contexte d'aversion aux pertes, maîtrise en économie, maître ès arts (M.A.), Québec, Canada, 2013, p. 1.

<sup>364</sup>-Voir plan du cours de Thomas ORLIAC sur ://www.thomas-orliac.net/ [consulté le 13/08/2018].

## **§1.Barrières tarifaires**

**117.** Les barrières tarifaires permettent à certains pays d'augmenter considérablement leurs droits de douane sur les importations, ce que l'on désigne comme des mesures protectionnistes<sup>365</sup>. Ces pays agissent en effet, sur les droits de douane en frappant fortement les marchandises étrangères importées pour rendre leur acquisition plus onéreuse, afin que leurs consommations sur le plan national soient réduites par le découragement de leurs prix. En réalité, les consommateurs nationaux sont dissuadés d'acheter ces produits étrangers jugés trop coûteux et préfèrent acheter la production locale<sup>366</sup>. Cette théorie très ancienne permet aux produits nationaux de devenir beaucoup plus compétitifs sur le marché intérieur. Ces barrières tarifaires ou non-tarifaires, qui sont appréciées dans certains États, font pourtant, infraction à la règle du libre-échange en entravant aux échanges commerciaux dus à l'application de ces comportements protectionnistes.

**118.** Comme il a été signalé, les mesures protectionnistes sont mises en œuvre à travers des droits de douane en prenant la forme de barrières tarifaires. Dans ce cas, elles sont appliquées directement sur les importations<sup>367</sup>. À partir de ces démarches dans ce travail, ne convient-il pas de faire une étude sur les principaux types des droits de douane ?

### **A .Principaux types des droits de douane**

**119.** Les différents, types des droits de douane sont abordés ici, dans le cadre des barrières tarifaires. L'importance de ces droits de douane pour un pays, devrait être perçue sous deux angles. D'une part, elle se justifie par la perception des recettes qui

---

<sup>365</sup>-Jacques DELCOURT et Philippe De WOOT, Les défis de la globalisation : Babelou Pentecôte ? Displayed by permission of Presses Universitaires du Louvain, 2001, Belgique p. 107.

<sup>366</sup>--Voir Rapport de stage et de perfectionnement d'Elhassan LAACHACH sous le thème : Position des règles d'origine dans le processus d'importation. Op.cit. , p. 17.

<sup>367</sup>-Jaime DE MELO, Jean-Marie GRETHER, Commerce international: Théorie et applications. De Boeck Université, 1997, Paris, Bruxelles, p. 422.

constituent les ressources du trésor public et d'autre part, par le fait que ces droits de douane se présentent comme des instruments de protection des industries nationales. C'est un comportement protectionniste qui amène les économistes et financiers à qualifier cette imposition des droits de douane, des barrières tarifaires au regard du développement du commerce international, surtout lorsqu'il s'agit de les imposer très fortement sur les produits étrangers afin de décourager leur mise à la consommation. Sur ce point de vue, Richard Earl CAVES, Jeffrey A. FRANKEL, Ronald Winthrop JONES économistes américains, estiment que « *l'instauration d'un droit de douane attire les ressources dans le secteur protégé et écarte la demande des produits étrangers* »<sup>368</sup>.

**120.** Il existe plusieurs types des droits de douane. Certains sont considérés comme des droits douaniers réguliers à l'intérieur desquels il faut distinguer les droits ad valorem et les droits spécifiques. D'autres par contre, qui ont un caractère punitif, sont les droits compensateurs et les droits anti-dumping. Ainsi, les modalités d'application d'un droit de douane sont nombreuses et dépendent de l'objectif recherché par le législateur<sup>369</sup>.

## **1. Droits douaniers réguliers**

**121.** De façon générale, les droits douaniers réguliers se déterminent facilement à partir de leur mode de perception et de calculs. Ces droits appelés tarifs douaniers sont concernés directement par les opérations majoritairement ad valorem ou spécifiques qu'Antoine BOUET, et Estelle DHONT-PELTRAULT, considèrent dans la lettre du CEPII, comme « *des mesures directes des barrières aux échanges* »<sup>370</sup>. C'est aussi sur la base de ces analyses qu'il sera possible de dégager une combinaison de ces deux types des droits qui deviennent alors soient des droits mixtes ou composites.

**122.** Si les droits sur la base ad valorem sont fixés en fonction de la valeur de l'objet ou des marchandises, les droits spécifiques se basent sur le poids. Les droits et

---

<sup>368</sup>-Richard EARL CAVES, Jeffrey ALEXANDER FRANKEL, Ronald WINTHROP JONES, Commerce et paiements internationaux. Éditions Deboeck Université 2003, Paris, Bruxelles p.202.

<sup>369</sup>-Voir : interventions de Denis DELGAY-TROISE sur « Les instruments protectionnistes » sur le site suivant : <https://perso.univ-rennes1.fr/> [consulté le 18/05/2018].

<sup>370</sup>--Antoine BOUET, Estelle DHONT-PELTRAULT, Comment mesurer la protection commerciale ?, La lettre du CEPII, centre d'études prospectives et d'informations internationales n° 195\_ Novembre 2000, Paris.



taxes applicables à l'importation, sont soit "ad valorem", ou soit "spécifiques". Il convient alors de comprendre que l'assiette des droits et taxes applicables à l'importation, est déterminée en tenant compte essentiellement des éléments qualitatifs et quantitatifs.

#### **a. Droits ad valorem**

**123.** Le droit de douane ad valorem est un type de droit très répandu et s'applique dans la quasi-totalité des pays<sup>371</sup>. En Afrique, tout comme en Europe, le système ad valorem, se fonde sur la valeur d'un produit. Selon une définition évoquée dans le recueil des cours de l'académie de droit international de la Haye, « *le droit ad valorem est essentiellement basé sur les valeurs des marchandises taxées dans le tarif, et représente, par conséquent un pourcentage de la valeur d'unités des marchandises* »<sup>372</sup>. Ces droits, sont effectivement calculés sur ces valeurs augmentées des frais de transport, d'assurance et si possible de commissions nécessaires pour l'importation sur un territoire national jusqu'à destination.

**124.** Selon José María CABALLERO, Geraldo CALEGAR et Carlo CAPPI « *les droits ad valorem correspondent à un pourcentage du prix CAF* »<sup>373</sup>, le « CAF »<sup>374</sup> se définissant comme Cout, Assurance et fret du montant importé. Dans le système du commerce international si le taux de droit est un taux ad valorem, la valeur en douane est essentielle pour déterminer le montant du droit exigible sur un produit importé<sup>375</sup>. Le droit ad valorem, est calculé en fonction de la valeur en douane des produits importés<sup>376</sup>. Toutefois, il convient de préciser que la particularité du droit de douane ad valorem est d'offrir un niveau de protection insensible aux variations du prix mondial du produit taxé<sup>377</sup>.

**125.** En Afrique centrale, les activités douanières se développent en se

---

<sup>371</sup>- Jean-Claude RENOUE, La Douane.Op.cit, , p. 17.

<sup>372</sup>-Académie de droit international de la Haye, recueil des cours, Volume 3 (1924/II), 1968 - Law, p.400.

<sup>373</sup>-Voir : interventions de José María CABALLERO, Geraldo CALEGAR et Carlo CAPPI, sur « module 3: Les instruments de protection et leurs conséquences économiques » sur le site suivant: <http://www.fao.org> [consulté le 19/07/2019].

<sup>374</sup>-CAF, Cout, Assurance et Fret

<sup>375</sup>-Voir : « renseignements techniques sur l'évaluation en douane » sur le site de l'OMC suivant: <https://www.wto.org> [consulté le 03/08/2019].

<sup>376</sup>-Voir : interventions sur le « droits de douane » sur le site de l'académie des sciences commerciales suivant: <https://academie-des-sciences-commerciales.org/> [consulté le 18/05/2018].

<sup>377</sup>-Anaïs LAGELLE, La flexibilité dans les accords de l'OMC. Editions Connaissances et Savoirs, 2010. ,Paris, p. 59.

conformant aux principes dictés par la réforme "fiscalo-douanière" de 1993, permettant aux États membres de la CEMAC de mettre en application, certains actes en matière douanière. Les droits inscrits au tarif des États, membres de la CEMAC, sont des droits ad valorem : la valeur en douane des marchandises constitue l'assiette de ce droit, et même bien d'autres taxes. Les droits de douane sont donc basés sur le tarif extérieur commun(TEC) de la CEMAC. Ce tarif douanier constitue dans cette zone le principal instrument de politique commerciale.

**126.** Selon l'OMC« *tous les droits de douane appliqués sont des droits ad valorem et il n'existe pas de taux saisonniers ou variables, ce qui renforce la transparence du régime. Par suite des négociations du cycle d'Uruguay, la CEMAC a consolidé ses droits à un taux plafond de 80% sur tous les produits agricoles* »<sup>378</sup>. Ainsi, à côté de ces droits ad valorem exprimés en pourcentage de la valeur des marchandises importées et nécessitant la détermination de la valeur des marchandises au moyen de procédures complexes<sup>379</sup>se développe les droits spécifiques mis en œuvre dans certains pays. Le droit de douane spécifique, en revanche, est un droit qui n'est pas lié à la valeur des marchandises importées, mais à leur poids, volume, etc. Il est exprimé sous la forme d'un montant déterminé par unité de quantité : par exemple, deux euros par kilogramme<sup>380</sup>.

## **b. Droits spécifiques**

**127.** Le vocabulaire Juridique, publié sous la direction de Gérard CORNU définit le droit spécifique comme « *un type de droit établi sur une marchandise d'après son poids* »<sup>381</sup>. Jean-Claude RENOUE, aborde dans le même sens en faisant reconnaître que « *le droit spécifique est perçu sur l'unité de la grandeur mesurable d'une marchandise; il comporte un montant fixé par unité de poids, de longueur, de volume* »<sup>382</sup>, autrement dit, il s'agit des caractères physiques du produit.

---

<sup>378</sup>-Voir : communiqué de presse sur « les examens des politiques commerciales », Cameroun: juillet 2001, dans le site suivant: <https://www.wto.org/>[consulté le 03/06/2019].Site consulté.

<sup>379</sup>-OECD, La libéralisation du secteur de la pêche, sa portée et ses effets, OECD Publishing, 2003, France, Paris, p. 271.

<sup>380</sup>-Ibid.

<sup>381</sup>-Gérard CORNU, Vocabulaire juridique. Op.cit , p. 373.

<sup>382</sup>--Jean-ClaudeRENOUE, La douane. Op. cit. p. 17.

**128.** Comme le calcul des droits spécifiques ne se fonde pas sur la valeur des marchandises, il faut alors l'écartier des règles applicables sur la base de l'accord sur l'évaluation en douane. Pierre-Paul PROULX et Emmanuel NYAHOHO, démontrent dans leur ouvrage intitulé : le commerce international : théories, politiques et perspectives industrielles, que «*le tarif spécifique est un montant fixe par unité de bien (par exemple, 500 DOLLAR par voiture, 10 DOLLAR par jeans, 6 DOLLAR par chemise de coton)*»<sup>383</sup>. C'est une opération qui ne peut alors se baser sur la valeur des marchandises, mais plutôt sur la quantité de la marchandise.

**129.** Même si, tout porte à croire que la plupart des pays appliquent des droits ad valorem, il faut tout de même reconnaître que les droits spécifiques sont aussi répandus, et appliqués spécifiquement sur certains produits. Un exemple pourrait concerner le maïs en Afrique du Sud qui est soumis à des droits spécifiques calculés en fonction de l'évolution des cours mondiaux. Il convient d'évoquer le cas du système tarifaire suisse, qui ne se repose essentiellement que sur les droits spécifiques. Aux États-Unis, c'est l'application à la fois des tarifs ad valorem et spécifiques. L'examen de l'OCDE de la réforme de la réglementation fait montrer que les États, membres les plus progressistes de l'OMC appliquent les droits spécifiques pour les produits agricoles et des droits ad valorem pour quasiment tous les autres produits. Les pays européens font appliquer largement les tarifs ad valorem.

**130.** En abordant la question des mesures tarifaires, Pierre-Paul PROULX et Emmanuel NYAHOHO estiment que le tarif ad valorem «*présente, en effet, certains avantages. Comparativement, au tarif spécifique, il est plus équitable et protège davantage contre l'inflation*»<sup>384</sup>. Ceci va en conformité avec les analyses de l'OECD qui estiment que «*les droits ad valorem sont plus transparents que les droits spécifiques. Les droits spécifiques sont plus régressifs et tendent, plus que les droits ad valorem, à fausser les schémas de production parce que le niveau de protection est fonction de la valeur du produit. De plus, les droits spécifiques rendent malaisée l'estimation des niveaux moyens des droits et compliquent les comparaisons entre pays*»<sup>385</sup>.

**131.** Toutefois, les droits spécifiques comportent des aspects positifs. Cela a été

---

<sup>383</sup>-Pierre-Paul PROULX et Emmanuel NYAHOHO, Le commerce international : théories, politiques et perspectives industrielles. 4e édition, Presses de l'Université du Québec, 2011, Canada , p.166.

<sup>384</sup>-Ibid.

<sup>385</sup>-Voir : accord sur l'agriculture du cycle d'Uruguay, une évaluation de sa mise en œuvre dans les pays de l'OECD, OECD, 2001, p.25.

démonstré par l'OECD, lorsqu'il estime que « *les droits spécifiques sont parfois relativement simples à administrer et, du fait que leurs équivalents ad valorem ont en rapport inverse avec les prix, ils concourent à la stabilité des prix intérieurs lorsque les cours mondiaux accusent des fortes fluctuations* »<sup>386</sup>.

**132.** Des sensibilisations se font beaucoup plus sur les droits ad valorem que les droits spécifiques par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en incitant les pays à privilégier le droit de douane ad valorem. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) prône pour la consolidation des droits de douane sur les produits industriels selon une base ad valorem (droits fixés en fonction de la valeur). Tout de même, la plupart des pays utilisent les deux sortes de droits, mais les marchandises qui sont soumises aux droits spécifiques sont très réduites (produits pétroliers, or, argent, les alcools etc.)<sup>387</sup>

**133.** Outre les droits ad valorem et des droits spécifiques, il existe également des droits « *composites* » ou « *mixtes* ».

## **2. Droits composites ou mixtes**

**134.** Même si, les droits composites ou mixtes font partie des droits de douane, ils sont appelés comme les droits spécifiques, des droits non ad valorem. Ils sont obtenus à partir d'une opération de combinaison des droits ad valorem et des droits spécifiques. Ainsi, les pays qui associent parfois les deux formes des droits « *droit ad valorem* »<sup>388</sup> et « *droits spécifiques* »<sup>389</sup> débouchent sur l'application des droits composites ou des droits mixtes.

**135.** En général, les droits mixtes, composites, y compris les droits spécifiques considérés comme des droits non ad valorem sont peu utilisés par rapport aux droits ad valorem largement sollicités en Afrique et dans d'autres continents. Mais en Suisse particulièrement, la perception des droits de douane se fonde beaucoup plus, sur des bases de calcul spécifiques,

---

<sup>386</sup>-Ibid.

<sup>387</sup>-Voir : article sur « les droits de douane et les surtaxes douanières » sur le suivant: <http://m-elhadi.overblog.com/> [consulté le 14/09/2018].

<sup>388</sup> -Voir : droit ad valorem sur le site suivant :

[https://www.wto.org/french/thewto\\_f/glossary\\_f/ad\\_valorem\\_tariff\\_f.htm#:~:text=Taux%20de%20droit%20exprim%C3%A9%20en%20pourcentage%20du%20prix.](https://www.wto.org/french/thewto_f/glossary_f/ad_valorem_tariff_f.htm#:~:text=Taux%20de%20droit%20exprim%C3%A9%20en%20pourcentage%20du%20prix.)

<sup>389</sup>-Académie de droit international de la Haye : recueil des cours. Op. cit., p.402.

### a. Les droits composites

**136.** Les droits composites font partie des types des droits douaniers qui sont nécessairement mis en œuvre en faisant appel à un système résultant du cumul des droits spécifiques et ad valorem. Toutefois, il faut plutôt se référer au rapport de l'OECD qui s'oblige à être un plus explicite sur la notion des droits composites. Selon ce rapport « *un droit de douane composite est un droit composé d'un droit ad valorem auquel est ajouté ou, plus rarement, duquel est retranché, un droit spécifique, par exemple 10% + 2 EUR par kilogramme* »<sup>390</sup>.

**137.** Le Droit composite appelé en anglais « *Compound Tarif* » est en fait, un Droit calculé sur la base de la valeur de la marchandise importée (un droit ad valorem) et d'une unité de mesure de cette marchandise (un droit spécifique). Il est généralement calculé par l'adjonction d'un droit spécifique à un droit ad valorem<sup>391</sup>. Par exemple un droit ad valorem de 10% majoré d'un droit spécifique de 2 € par tonne<sup>392</sup>. C'est en ce sens que les droits composites se différencient un peu des droits mixtes dans la pratique. Ils se différencient parce que le droit mixte prend la forme soit d'un droit spécifique soit d'un ad valorem. Celui qui s'applique étant celui qui procure la plus forte recette douanière. Par exemple, un droit de 10%, mais au minimum de 2 € par kilo<sup>393</sup>.

### b. Droits mixtes

**138.** Les droits mixtes portent sur une opération comportant à la fois les droits ad valorem et spécifiques comme cela pouvait se constater dans les résultats des droits composites. Ces droits s'obtiennent à partir d'une combinaison des droits ad valorem et des droits spécifiques. Une réflexion assez pertinente est faite par des spécialistes à un programme de cours dont la durée estimée : 4 heures, sur la question des droits de douane et négociations tarifaires en général et particulièrement sur le droit mixte en proposant un exemple de ce droit de façon convaincante. Selon les interventions sur les cours de droit, le

---

<sup>390</sup>-OECD, La libéralisation du secteur de la pêche : sa portée et ses effets,.Op.cit. p.371.

<sup>391</sup>-Voir : « module 3 des droits de douane et négociations tarifaires » sur <https://ecampus.wto.org/>

<sup>392</sup>-Lahsen ABDELMALKI, René SANDRETTO , Le commerce international. Analyses, institutions et politiques des États. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2017, Belgiquep.125.

<sup>393</sup>-Ibid.

droit mixte « est un Droit calculé sur la base de la valeur de la marchandise importée (un droit *ad valorem*) ou d'une unité de mesure de cette marchandise (un droit spécifique). C'est souvent le montant le plus élevé qui est retenu, mais il arrive que ce soit le montant le plus bas qui soit choisi (comme spécifié dans le droit mixte lui-même) . Exemple : 5 pour cent *ad valorem* ou 10 dollars EU la tonne, le montant le plus élevé étant retenu »<sup>394</sup>.

**139.** Il semble que d'autres types des droits renforcent les droits mixtes et droits composés. Ce sont d'autres formes des « *droits et impositions* », cités parmi les droits réguliers. L'OECD met l'accent par exemple, sur « *toutes les taxes à l'importation perçues en sus des droits de douane qui ne sont pas conformes aux dispositions de l'article 8 (redevances et formalités) de l'accord général .L'article II : 1b* »<sup>395</sup>.

**140.** À côté de ces droits douaniers réguliers abordés dans ce contexte, d'autres types des droits dits droits anti-dumping et droits compensateurs se développent dans le domaine des droits de douane.

## **B. Autres types des droits de douane**

**141.** Les autres types des droits de douane qu'il faut évoquer ici, comme mesures tarifaires<sup>396</sup>, concernent les droits anti-dumpings et droits compensateurs. Ce sont des prélèvements spéciaux sur des marchandises importées dont le but est de protéger les industries nationales soit contre les dommages causés par la vente de biens faisant l'objet d'un dumping dans le pays importateur ou des importations subventionnées<sup>397</sup>. Ils s'appliquent lors de l'importation sur certaines marchandises et sont ainsi autorisés par les règles de l'OMC pour être appliqués dans le cadre de la défense des productions nationales.

**142.** La mise en place des droits anti-dumpings et droits compensateurs est pour contrer les pratiques commerciales, jugées déloyales par l'OMC. Ils sont considérés comme des instruments de défense commerciale qui luttent pour rétablir une concurrence loyale entre les produits importés des pays tiers et les produits fabriqués dans l'espace de la

---

<sup>394</sup>-Voir : interventions sur les « droits de douane et négociations tarifaires » sur le site suivant: <https://coursdedroit.files.wordpress.com/2017> , p.7. [consulté le 11/07/2018].

<sup>395</sup>- OECD, La libéralisation du secteur de la pêche : sa portée et ses effets, op. cit., p.371.

<sup>396</sup>-Voir : les mesures tarifaires, les taxes contre la Chine : les géants de la tech veulent faire entendre raison à Trump sur le site suivant; <http://plus.lefigaro.fr/> [consulté le 19/05/2019].

<sup>397</sup>-Conférence des nations unies sur le commerce et le développement ,classification internationale des mesures non tarifaires version de 2012, Nations unies, 2015

communauté.

## **1. Droits anti-dumping et droits compensateurs**

**143.** Les droits anti-dumpings et droits compensateurs font partie des sauvegardes du GATT et de l'OMC. Ce sont des mesures de protection du commerce international qui peuvent être imposées par un pays lorsqu'il est confronté à une brusque poussée des importations<sup>398</sup> et/ou à une baisse anormale des prix des importations, l'un ou l'autre étant susceptible de provoquer des dommages sur le secteur d'activité intérieur en concurrence<sup>399</sup>.

**144.** Les mesures antidumping et mesures compensatoires sont en effet, autorisées par les règles du GATT/OMC pour être appliquées comme des mesures commerciales correctives ou des instruments de défense commerciale des États membres. Ces instruments, qui tirent leur légitimité des accords de l'OMC, ont pour vocation de lutter contre la concurrence déloyale<sup>400</sup>, dans le respect du cadre juridique fixé par l'OMC<sup>401</sup>.

**145.** Selon les règles de l'OMC, il faut que les droits anti-dumpings soient appliqués pour compenser ou encore empêcher le dumping, se définissant dans les accords de l'OMC comme « *une vente déloyale à bas prix* »<sup>402</sup>. Tout de même, il convient, de signaler que ces droits Anti-dumping et droits compensatoires ne peuvent être utilisés que dans certaines circonstances et sous certaines conditions.

### **a. Droits anti-dumping**

**146.** Les « *droits anti-dumpings* » sont des mesures prévues Article XIX du

---

<sup>398</sup>-Voir : recueil de la jurisprudence ECLI:EU:T:2014:7 1 Affaire T-385/11 BP ProductsNorthAmerica Inc. contre Conseil de l'Union européenne. Lire sur le site suivant : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR> [consulté le 17/08/2018].

<sup>399</sup>-Voir : interventions de Rohit SHARMA, ...division des produits et du commerce international, « module 6. Les mesures de protection spéciale » sur le site de FAO suivant : <http://www.fao.org/> [Consulté le 28/09/2018].

<sup>400</sup>-Voir : interventions du DG Trésor, sur « les instruments de défense commerciale de l'Union européenne », sur le site suivant : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/>, publié le 01 janvier 2018,

<sup>401</sup> -Ibid.

<sup>402</sup>-Voir : accords de l'OMC sur le site suivant ; <http://www.wto.org/> [consulté le 16/07/2018].

GATT 1994 et autorisées par l'article VI du GATT1994, à prendre par ses membres contre le dumping. Le « dumping » est une pratique loyale<sup>403</sup>. Ce terme de l'anglais « *To dump* », c'est dire « déverser », ou « se débarrasser de ») désigne des pratiques commerciales consistant à vendre un produit moins cher à l'étranger que dans le pays où il a été fabriqué<sup>404</sup>. Selon la signification du dumping dans le cadre du GATT / de l'OMC « *le dumping est, d'une manière générale, une situation de discrimination internationale en matière de prix, dans laquelle le prix d'un produit vendu dans le pays importateur est inférieur au prix de ce même produit vendu sur le marché du pays exportateur* »<sup>405</sup>.

**147.** Les pratiques dumpings sont condamnées par les traités internationaux. Les actions pour contrer le dumping sont des mesures anti-dumping. Il faut noter toutefois, que des conditions de mise en pratique des mesures anti-dumping sont clairement énumérées par l'OMC. Ainsi, les membres de l'OMC peuvent imposer des mesures antidumping s'ils déterminent : qu'un dumping a eu lieu ; que la branche de production nationale produisant le produit similaire dans le pays importateur subit un dommage important, ou qu'il y a une menace de dommage important; et qu'il existe un lien de causalité entre les deux.

**148.** Les pratiques commerciales déloyales concernent aussi la subvention tierce. Un produit est considéré comme faisant l'objet d'une subvention lorsque les pouvoirs publics du pays d'origine ou d'exportation accordent directement ou indirectement un avantage financier à la fabrication, à la production, à l'exportation ou aux transports de tout produit exporté vers l'Union européenne<sup>406</sup>.

**149.** Les pratiques commerciales déloyales concernent aussi la subvention tierce. Un produit est considéré comme faisant l'objet d'une subvention lorsque les pouvoirs publics du pays d'origine ou d'exportation accordent directement ou indirectement un avantage financier à la fabrication, à la production, à l'exportation ou aux transports de tout produit exporté vers l'Union européenne<sup>407</sup>.

---

<sup>403</sup>--Philippe BARBET , Du dumping comme pratique loyale et de l'anti-dumping comme barrière aux échanges. Revue française d'économie, année 1995 10-2 pp. 3-33

<sup>404</sup>-Voir :dumping, dans le Dictionnaire de l'Académie française (9<sup>e</sup> édition).<http://atilf.atilf.fr/academie9.htm>

<sup>405</sup>-Signification du dumping dans le cadre du GATT / de l'OMC

<sup>406</sup>-Voir : Circulaire « Les instruments de défense commerciale Droits antidumping – droits compensateurs (antisubvention) » signé par Hélène GUILLMENT le 30 mars 2015 pour le Ministère des Finances et des comptes publics de la République Française.

<sup>407</sup>-Voir : Circulaire « Les instruments de défense commerciale Droits antidumping – droits compensateurs (antisubvention) » signé par Hélène GUILLMENT le 30 mars 2015 pour le Ministère des Finances et des comptes publics de la République Française.



## b. Droits compensatoires

150. Les « *droits compensateurs* »<sup>408</sup> font partie des mesures de sauvegarde : prévues par l'article XIX du GATT 1994. Précisément, les États membres sont autorisés à l'article VI du GATT 1994 à prendre des mesures contre les subventions. La définition de terme « *subvention* » est précisée dans l'accord sur les subventions. Selon cet accord, la définition de la subvention comporte trois éléments fondamentaux « i) une contribution financière ii) des pouvoirs publics ou de tout organisme public du ressort territorial d'un membre iii) qui confère un avantage. Pour qu'il y ait subvention, il faut que tous ces trois éléments soient réunis<sup>409</sup> . » Mais aussi en fin de compte un produit est considéré comme faisant l'objet d'un dumping lorsque son prix à l'exportation vers une communauté est inférieur au prix comparable pratiqué sur le marché intérieur du pays exportateur<sup>410</sup>.

151. Les « *droits compensatoires* »<sup>411</sup> sont des mesures antisubventions prévues dans le système du GATT/OMC.<sup>412</sup> Ils interviennent dans le cadre de l'accord sur les subventions et les mesures compensatoires (“Accord SMC”) et visent à neutraliser l'effet des subventions instituées par le gouvernement d'un pays exportateur qui cause ou est susceptible de causer un dommage important à une branche de production nationale<sup>413</sup>, de produits similaires<sup>414</sup>. Ces instruments de défense commerciale utilisés pour la protection contre les subventions publiques, sont considérés par l'OCDE comme « *des prélèvements supplémentaires appliqués aux biens importés pour compenser les subventions fournies aux producteurs ou exportateurs par le gouvernement du pays*

---

<sup>408</sup>-Les « droits compensateurs » sont des mesures de sauvegarde: prévues par l'article XIX du GATT 1994.Cet article traite aussi bien des situations où un produit fait l'objet de dumping dans une partie importatrice que des situations où une subvention est accordée au pays d'exportation à la fabrication, la production ou l'exportation d'un produit.

<sup>409</sup>-Voir : « présentation de l'accord sur les subventions et les mesures compensatoires (“Accord SMC”) » sur le site de l'OMC, <https://www.wto.org> [consulté le 11/05/2018].

<sup>410</sup>-Voir : Circulaire « Les instruments de défense commerciale Droits antidumping – droits compensateurs (antisubvention) » précité supra n°404

<sup>411</sup>-Voir : « présentation de l'accord sur les subventions et les mesures compensatoires (“Accord SMC”) » déjà consulté sur le site de l'OMC, <https://www.wto.org> [consulté le 11/05/2018].

<sup>412</sup>-Voir : article de Jean-Marie PAUGAM, APRES CUNCUN : LA DOUBLE CRISE DE L'OMC, Revue du Marché Commun et de l'Union Européenne n°477 – Avril 2004 sur le site suivant : [www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/omc\\_revue\\_du\\_marche\\_commun.pdf](http://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/omc_revue_du_marche_commun.pdf)

<sup>413</sup>- Module 6. Les mesures de protection spéciale précité supra n°404

<sup>414</sup>-Voir : article développé par Gabrielle MARCEAU intitulé : « principes généraux du GATT/de L'OMC, le cadre juridique des relations commerciales internationales » sur le site suivant : <http://www.ceim.uqam.ca/ecoledete/IMG/pdf/> [consulté le 13/07/2018].

*exportateur*»<sup>415</sup>.

**152.** L'accord du système GATT/OMC impose à ses membres des conditions de mise des mesures compensatoires. Ainsi, un membre de l'OMC ne peut imposer de mesure compensatoire à moins de déterminer l'existence de trois facteurs : des importations subventionnées ; un dommage important ou une menace de dommage causé une branche de production nationale ; et un lien de causalité entre les importations subventionnées et les dommages<sup>416</sup>.

**153.** Il convient ici d'aborder certaines notions qui semblent être intéressantes pour ces travaux de recherche. Mais dans un premier temps, il est question de réfléchir sur les réformes des droits antidumping et compensateurs. Ensuite, les réflexions conduiront vers le champ d'application de ces droits.

## **2. Formes et champ d'application des droits antidumping et compensateur**

**154.** Cette étude permet de comprendre les formes des droits antidumping et compensateurs qui tirent leur légitimité des accords de l'OMC. Ils ne sont pas appliqués pour punir les importations tierces ou augmenter artificiellement le coût des produits importés, mais c'est pour lutter contre des pratiques déloyales reconnues par l'OMC. À cet effet, des mesures prévues par l'OMC ne s'appliquent qu'à l'encontre des importations des pays où proviennent les pratiques commerciales jugées déloyales.

**155.** Comme il a été souligné, cette réflexion s'intéresse également au champ et aux modalités d'application de ces deux formes de droits antidumping et compensateurs, instruments définis par deux accords internationaux annexés aux accords de Marrakech de 1994 créant l'organisation mondiale du commerce (OMC). Les dispositions de ces accords peuvent être intégrées dans le droit matériel de l'État ou de la communauté.

### **a. Formes des droits antidumping et compensateurs**

---

<sup>415</sup>-OECD, « politiques agricoles des pays de l'OCDE », suivi et évaluation. OCDE Publishing, 2002, France, Paris., p.252.

<sup>416</sup>-M. Fallou MBOW FALL, Les mesures de défense commerciales de l'APE UE/AO. Dialogue régional multi-acteurs sur l'APE UE/AO, Hôtel Terrou Bi, Dakar, 27-29 octobre 2014..

**156.** Les droits antidumping et compensateur prennent plusieurs formes. Mais leurs formes les plus connues sont : la forme d'un droit ad valorem et celle d'un droit spécifique. Ce sont des notions déjà évoquées dans le travail précédent. Il faut rappeler que la forme d'un droit ad valorem, est un droit calculé sur la base du « *prix net franco-frontière de l'Union avant dédouanement* ». Il s'agit du prix un produit assimilé à la valeur en douane. La mise en œuvre de ce droit est encouragée par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) du fait qu'il peut rendre le niveau de taxation plus transparent<sup>417</sup>. L'OMC incite les pays à privilégier l'application de ce droit en raison de sa transparence du point de vue de la taxation. Pour la forme d'un droit spécifique, c'est un droit prélevé sur la base d'un montant fixe par quantité<sup>418</sup>.

**157.** Après avoir pris connaissance des formes des droits antidumping et compensateurs, il ne reste qu'à réfléchir les pratiques de dumping ou de subventions tierces, considérées comme des pratiques commerciales déloyales. Il faut donc préciser, que les instructions relatives aux mesures de défense commerciales imposées sous la forme de droits antidumping ou de droits compensateurs (antisubventions) sont applicables à l'importation.

#### **b. Champ et modalités d'application des droits antidumping et compensateur**

**158.** Les droits antidumping et compensateurs s'appliquent à un code de la nomenclature douanière (espèce tarifaire) et un pays d'origine (couple « *pays/produits* »<sup>419</sup>. Comme il a été relevé, l'OMC autorise ses pays membres à mettre en application les droits antidumping et compensateur qu'il faut considérer comme des surtaxes douanières ou des surtaxes de sauvegarde. Les conditions d'application des droits antidumping et compensateurs sont clairement précisées par le Code des douanes de la CEMAC en son

---

<sup>417</sup>-Kayode Daniel Julius OLATOUNDE : Comparaison des tarifs ad valorem et spécifique dans un contexte d'aversion aux pertes., Mémoire du diplôme de Maîtrise en Économie Maître ès arts (M.A.) précité supra n° précité supra n°404

<sup>418</sup>-Voir : notion des « droits antidumping et droits compensateurs » sur le site du gouvernement français, <https://www.douane.gouv.fr> [consulté le 14/06/2018].

<sup>419</sup>-Voir : Circulaire du ministère des finances et des comptes publics sur « les instruments de défense commerciale droits antidumping – droits compensateurs (antisubventions) », ministère des finances et des comptes publics, République Française. Op,cit p.5.

article 12. Selon cet article :

*« peuvent être soumises à l'entrée dans le territoire douanier à un droit, les marchandises qui causent ou menacent de causer un préjudice important à la production nationale d'une marchandise identique, ou, directement concurrente d'un État membre de la CÉMAC, dans les conditions suivantes;-à un droit compensateur, les marchandises taxées ou non qui bénéficient à l'étranger d'une prime ou d'une subvention directe ou indirecte, quels qu'en soient la nature, l'origine ou le mode d'attribution;-à un droit antidumping, les marchandises taxées ou non dont le prix payé ou à payer est inférieur au prix comparable pratiqué au cours d'opérations commerciales effectuées pour des marchandises similaires destinées à la consommation dans le pays d'origine ou dans l'un des pays de transit ou dans le pays de provenance, déduction faite des droits et taxes applicables aux ventes réalisées dans ces pays dont les marchandises en cause auraient été exonérées ou dont le montant fait ou serait destiné à faire l'objet de remboursement du fait de leur exportation ; ou, en l'absence d'un tel prix, inférieur au prix comparable le plus élevé pratiqué au cours d'opérations commerciales effectuées pour une marchandise similaire exportée vers un pays tiers, ou inférieur au coût de production réel ou estimatif de cette marchandise dans le pays d'origine augmenté d'un supplément raisonnable pour les frais de vente et le bénéfice »<sup>420</sup>.*

Il convient aussi d'aborder les modalités d'application des quotités des droits dans les réglementations douanières de la CEMAC.

**159.** Les modalités d'application et les quotités de ces droits en question sont fixées nécessairement par des actes du Conseil des Ministres d'UÉAC<sup>421</sup>, un des organes de la CEMAC. Les actes du Conseil des Ministres d'UÉAC désignent les marchandises soumises à ces droits en faisant référence à leur définition technique ou commerciale. Ils visent aussi l'entreprise qui produit ces marchandises et qui les vend. Ces actes sont pris pour s'appliquer à tout le territoire douanier ou à la partie de territoire qu'ils définissent.

**160.** De tout ce qui précède, les notions sur les barrières tarifaires ne concernent essentiellement que les droits de douane qui font face au développement du commerce international de nos jours. Cependant, les barrières non tarifaires qui

---

<sup>420</sup>- Code des douanes CEMAC 2001. Op,cit article 12

<sup>421</sup>-UÉAC organe de la CEMAC

s'amplifient sans cesse, donnent lieu également à un intérêt de réflexion dans le processus de libéralisation des échanges.

## § 2. Barrières non tarifaires

**161.** Les barrières non tarifaires sont des restrictions douanières<sup>422</sup>, des sujets récents par rapport aux droits de douane. D'après Philippe NARASSIGUIN, spécialiste des questions monétaires et financières, les barrières non tarifaires sont « *un ensemble de mesures et de procédures qui visent à réduire les importations sans appliquer des droits de douane* »<sup>423</sup>. Ce sont en fait des problèmes d'ordre technique, administratif ou juridique qui sont perçus au regard de l'Organisation Mondiale du Commerce comme des obstacles aux échanges mondiaux.

**162** Si les gouvernements optent pour l'application des mesures non-tarifaire, c'est parce qu'ils considèrent cela comme une nécessité pour répondre à des objectifs de politiques publiques concernant la protection de la santé des consommateurs, de la sécurité et de l'environnement, et même dans d'autres domaines. Les barrières non-douanières étant très diversifiées, l'OMC éprouve des difficultés pour connaître avec exactitude leur nombre. Elles sont moins visibles mais efficaces pour réduire les importations.

### A. Types des barrières non tarifaires

**163.** Les barrières non tarifaires considérées aussi comme distorsions non tarifaires sont définies par I.S. FERGUSON spécialiste dans les enseignements forestiers et P.J. LLOYD, économiste à l'Université nationale d'Australie, comme « *toutes les mesures autres que les tarifs douaniers qui faussent le libre échange international en faisant une discrimination entre biens de production nationale et biens importés, ou entre biens exportés et biens destinés à la consommation intérieure* »<sup>424</sup>. Ces distorsions

---

<sup>422</sup>-Nathalie BUEB, Les régimes douaniers et fiscaux dérogatoires dans la communauté Européenne.Thèse pour l'obtention de grade de docteur en droit, Université Strasbourg, 2009, p.28.

<sup>423</sup>-Voir : réflexions de Philippe NARASSIGUIN sous le thème : « pédagogie économique – Du GATT à l'OMC » dans le site suivant : unionrepublicaine.fr/[consulté le 13/08/2018].

<sup>424</sup>-I. S.FERGUSON et P.J. LLOYD, Distorsions non tarifaires dans le commerce international des produits forestiers. Archives des documents de la FAO, département des forêts. Le document est consultable dans le site suivant: <http://www.fao.org/> [consulté le 13/08/2018].

non-tarifaires prennent des proportions inquiétantes au niveau du commerce international.

164. Il faut comprendre par ces obstacles, l'application abusive des accords internationaux et des comportements provenant des activités administratives imposés par les gouvernants dans le but de protéger les productions nationales. Dans ces conditions, il y a problème dans le développement du commerce international. Et pourtant, ces accords apparaissent dans la pratique, comme des obstacles dits « *légitimes* » dans la mise en œuvre de politique publique générale. Et dans ce cas, ces accords sont-ils considérés quelquefois comme des maux nécessaires ? Mais aussi pourquoi faut-il citer les restrictions quantitatives et obstacles procéduraux comme faisant partie de ces barrières non-tarifaires ?

165. Les obstacles évoqués, ne sont rien d'autre que les normes sanitaires, phytosanitaires et obstacles techniques au commerce, les restrictions quantitatives et autres obstacles non-tarifaires au commerce.

### **1. Normes sanitaires, phytosanitaires et obstacles techniques au commerce**

166. Les accords sur les normes sanitaires, phytosanitaires et obstacles techniques au commerce régissant par des accords internationaux et signés dans la même année, ont des objectifs similaires. Dans le cadre de la mise en œuvre de ces accords, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) autorise les pays membres à adopter des mesures destinées à protéger la santé humaine, animale et végétale ainsi que l'environnement, la faune et la flore et la sécurité humaine.<sup>425</sup>

167. Malheureusement, les accords signés sous le regard de l'OMC, sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) et sur les obstacles techniques au commerce (OTC) ont des impacts sur les échanges internationaux de certains produits. Certains auteurs mettent l'accent sur l'impact des mesures SPS et OTC sur les échanges agricoles.<sup>426</sup> Ces mesures deviennent des barrières non-tarifaires en cas des dérapages dus à leur utilisation abusive ou non-transparente.

---

<sup>425</sup>-Voir : article d'Anne-Célia DISDIER, Normes sanitaires et phytosanitaires et obstacles techniques au commerce: quels impacts sur les échanges internationaux de produits agricoles ? INRA, sciences sociales, recherches en économie et sociologie rurales, n° 3-Juin ,2008

<sup>426</sup>-Idem

### **a. Mesures sanitaires et phytosanitaires couvertes par l'Accord SPS**

**168.** L'accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires est mis en vigueur le 1er janvier 1995 au moment de la création de l'Organisation mondiale du commerce. Son objectif principal de garantir l'innocuité des produits alimentaires, la santé des animaux et la préservation des végétaux<sup>427</sup>. L'accord en question permet aux pays signataires de disposer de normes propres, mais à condition que celles-ci aient un fondement scientifique, pour ne pas faire apparaître dans ces opérations les caractéristiques des barrières non-tarifaires.

**169.** À travers l'accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires, il se dégage une réelle préoccupation qui est celle de préserver la confiance des consommateurs et de réduire les pertes imputables aux parasites, aux maladies et aux contaminants, ainsi qu'aux espèces non-indigènes nuisibles.<sup>428</sup>. Il est appliqué strictement dans le but de gagner la confiance des consommateurs, de protéger leur vie ou leur santé avec des produits importés et consommables en toute sécurité, mais également, d'assurer la protection des animaux et des végétaux.

**170.** Cependant, l'OMC exige en effet, que la mise en œuvre de l'accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires se fasse en conformité aux principes de légitimité. Cela s'explique par le fait qu'il faut se baser sur un fondement technique scientifique, de la transparence ou la non-discrimination, de la nécessité et proportionnalité, et de la cohérence. Mais en cas d'une application contraire aux objectifs voulus, cela peut ressembler immédiatement à l'esprit de protectionnisme ou des barrières douanières non-tarifaires. Ainsi, l'accord ne doit pas apparaître comme un protectionnisme non-tarifaire qui pourrait être mis en œuvre sous couvert de précaution<sup>429</sup>. Cet accord s'applique de la même manière que celui concernant les obstacles techniques au commerce OTC.

### **b. L'Accord sur les obstacles**

---

<sup>427</sup>-Ibid.

<sup>428</sup>-Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement: module de formation concernant l'accord de l'OMC sur les mesures sanitaires et phytosanitaires, Nations unies, New York et Genève, novembre 2005, p.1.

<sup>429</sup>-Laurence BOY, Christophe CHARLIER, Michel RAINELLI, Patrice REIS, La mise en œuvre du principe de précaution dans l'accord SPS de l'OMC. Les enseignements des différends commerciaux.Revue économique 6/2003(Vol.54), p. 1291-1306

## **techniques au commerce OTC**

**171.** Les intérêts légitimes évoqués par Faustin Mukela LUANGA, économiste, sur les obligations et droits fondamentaux de l'accord sur les obstacles techniques au commerce<sup>430</sup>, sont défendus à travers une politique générale de l'État qui prend en compte, la question de la protection de la santé et de la sécurité des personnes ou l'environnement. Mais les vrais problèmes apparaissent, lorsque l'application de cet accord est considérée comme abusive ou parce que les buts établis pour les intérêts légitimes sont déplacés. Ces mesures ne deviennent donc obstacles que quand elles sont mises en œuvre dans le but de faire accroître inutilement certains coûts ou à entraver le commerce, ou qu'elles sont appliquées tout simplement d'une manière illégitime. C'est pourquoi, même si l'accord autorise les pays membres de l'OMC à restreindre le commerce international, il faut que les mesures ainsi prises ne restreignent pas le commerce non-nécessaire.<sup>431</sup>

**172.** En réalité, c'est un accord qui cherche à empêcher au maximum, la mise en œuvre de certaines réglementations techniques nationales ou accords régionaux injustifiés qu'elles n'auraient pour objectif que délimiter les échanges<sup>432</sup>. Il exige aux États membres de l'OMC, l'application des normes internationales, soit en totalité, ou, en partie compte tenu des circonstances qui obligent, à moins que pour certaines raisons fondamentales, qu'elles ne soient à mesure, d'être mises en œuvre, par l'administration locale. Comme il avait été signalé, il est nécessaire par la suite, de réfléchir sur les restrictions quantitatives et autres obstacles au commerce.

### **2. Les restrictions quantitatives et autres obstacles non tarifaires au commerce**

**173.** Les restrictions quantitatives qui font partie des mesures de protection de l'économie nationale, sont interdites d'application par l'article XI du GATT de 1994. Leurs mises en œuvre constituent en fait, des entraves aux échanges de marchandises. Il

---

<sup>430</sup>-Faustin LUANGAMUKELA, Comment faciliter et développer les échanges intra-régionaux ,obligations et droits fondamentaux de l'accord sur les obstacles techniques au commerce, Institut de formation et de coopération technique de l'OMC Îles Maurice, 20 - 23 Novembre 2012,OMC , <https://www.commissionoceanindien.org> Consulté le 16/12/2012].

<sup>431</sup>-Voir : « Les accords de l'OMC et la sante publique », étude conjointe de l'OMS et du secrétariat de l'OMC, imprimé par le secrétariat de l'OMC 2002, p.12.

<sup>432</sup>-Sandrine DURAND etJean-Pierre CHIARADIA-BOUSQUET, Nouveaux principes de législation phytosanitaire, FAO, ROME, 1997, p.1.



en est de même pour certains textes législatifs et d'autres obstacles non-tarifaires au commerce. L'objectif premier est donc d'en débarrasser le commerce international.

**174.** Les restrictions quantitatives sont des prohibitions ou restrictions autres que des droits de douane ordinaires ou autres taxes instaurées par un membre de l'OMC à l'importation ou à l'exportation d'un produit dont l'application peut être faite grâce à plusieurs moyens. Il s'agit des moyens comme de contingents, de procédures de licences d'importation ou d'exportation ou de tout autre procédé.

### **a. Restrictions quantitatives**

**175.** La question des restrictions quantitatives est abordée par l'article XI du GATT. Il n'y a pas à l'OMC de définition explicite de l'expression « *restriction quantitative* ». Une définition implicite est donnée à l'article XI:1 du GATT de 1994. Cela s'explique par le fait que cet article « *proscrit toutes prohibitions ou restrictions autres que des droits de douane, taxes et autres impositions* »<sup>433</sup>. Il y a restriction quantitative lorsqu'un État met en œuvre certaines pratiques qui ont pour finalité de limiter les volumes à l'exportation ou à l'importation<sup>434</sup>. De telles restrictions quantitatives ont un effet néfaste sur le commerce international et sont par conséquent interdites par le GATT<sup>435</sup>.

**176.** Les restrictions quantitatives, sont si nombreuses, mais celles qui sont fondamentalement les mieux connues où les plus courantes sont les prohibitions et les contingents(ou quotas). Ces mesures, appliquées à la frontière, ont des répercussions sur les relations commerciales internationales<sup>436</sup>. Pour Julien GOURDON, économiste, il faut considérer que ces restrictions quantitatives, « *limitent de fait les importations* »<sup>437</sup>. L'étude de l'OCDE considère les prohibitions comme des « *interdictions absolues d'importation. Elles peuvent parfois contenir des dispositions fixant les conditions dans*

---

<sup>433</sup>-Voir : article XI:1 du GATT de 1994, pour comprendre que cet article proscrit toutes prohibitions ou restrictions autres que des droits de douane, taxes et autres impositions.

<sup>434</sup>-Théophile ZOURE, Le régime juridique du commerce des produits agricoles dans le droit de l'OMC. Thèse de doctorat : Univ. Genève, 2011 - D. 826 - 2011/03/21, p.8.

<sup>435</sup>-Voir : article XI: 1 du GATT de 1994 précité supra n°430

<sup>436</sup>-OECD:« études de l'OCDE sur la politique commerciale. Au-delà des tarifs le rôle des obstacles non tarifaires dans le commerce mondial », OCDE, 2005, p.62

<sup>437</sup>-Voir : article de Julien GOURDON, sur « mesures non tarifaires : que négocie-t-on avec les États-Unis ? Normes sanitaires, harmonisation, reconnaissance mutuelle... les échos du volet des négociations du TTIP portant sur les mesures non tarifaires sont remplis de ces mots. Que veulent-ils dire ? », L'actualité économique déchiffrée par les économistes du CEPII sur le site de CEPII suivant : <http://www.cepii.fr/> [consulté le 10/08/2018].

lesquelles les marchandises sont autorisées à entrer dans le pays»<sup>438</sup>. Cette étude considère par ailleurs que « les contingents restreignent l'importation de produits donnés en fixant un volume ou une valeur maximale aux marchandises dont l'importation est autorisée »<sup>439</sup>.

177. Il y a lieu de faire une différence entre les contingents tarifaires et les contingents qui sont généralement prohibés ou plus restrictifs. Le régime de contingents tarifaires est surtout dénoncé dans le cas où il y a un constat d'un manque de transparence, d'uniformité et de prévisibilité de l'administration<sup>440</sup> de manière à fausser les échanges ou à imposer une charge administrative plus lourde que ce qui était absolument nécessaire<sup>441</sup>. Dans les réflexions émises dans le module 5 des travaux du WTO ECAMPUS<sup>442</sup> « un contingent tarifaire consiste en un droit double associé à une quantité; une quantité prédéterminée de marchandises peut être importée à un taux de droit préférentiel (c'est-à-dire moins élevé) ("taux contingentaire") pendant une période donnée. Une fois que le contingent a été entièrement utilisé, on peut continuer d'importer le produit sans limitation, mais en payant un droit plus élevé ("taux hors contingent"). En d'autres termes, on peut importer n'importe quelle quantité dès lors que l'on paie le droit hors contingent »<sup>443</sup>.

178. Ce n'est pas le cas avec les contingents dont les objectifs sont de fixer une limite absolue aux importations de marchandises. Il est donc vrai que ces restrictions sont en principe interdites: néanmoins, elles demeurent tolérées lorsqu'elles font l'objet d'un accord bilatéral entre les parties concernées<sup>444</sup>. En-dehors de ces restrictions quantitatives, il existe bien d'autres obstacles non-tarifaires.

## **b- Autres obstacles non tarifaires**

---

<sup>438</sup>-Études de l'OCDE sur la politique commerciale. Au-delà des tarifs le rôle des obstacles non tarifaires dans le commerce mondial, Op. cit. p. 63

<sup>439</sup>-Ibid.

<sup>440</sup>-Voir : rapport du groupe de travail de l'accession de la Chine, Organisation Mondiale du Commerce .WT/ACC/CHN/49, 1er octobre 2001, p.24.

<sup>441</sup>-Ibid.

<sup>442</sup>-The World Trade Organization (WTO) ECampus provides free online interactive training in international trade for government officials from developing countries and economies in transition, which have either WTO Member or Observer status. Learners from other countries, and in all walks of life, can also access the materials – but will not be given a WTO certificate.

<sup>443</sup>-Études de l'OCDE sur la politique commerciale. Au-delà des tarifs le rôle des obstacles non tarifaires dans le commerce mondial. Op. cit., p.62.

<sup>444</sup>-Denis CLERC, Dictionnaire des questions économiques et sociales. Édition de l'atelier, Paris, France, 1987, p.244.

**179.** Il existe, bien évidemment d'autres obstacles non-tarifaires, constituant des entraves au commerce et qu'il importe d'aborder. Ces obstacles, sont soit imputables à des barrières ou prescriptions techniques<sup>445</sup> ou sont des problèmes d'ordre administratif ou juridique et qui échappent au contrôle rigide de l'OMC. Les obstacles techniques, ici, concernent par exemple les régimes de licence à l'importation, les procédures d'évaluation en douane, les règles d'origine, le système de l'inspection avant expédition et la question de l'attribution des marchés qui sont régis par des accords de l'OMC.

**180.** Il est vrai que l'OMC encourage dans ses accords, l'octroi du régime de licence à l'importation comme un permis d'importation. Et dans le même temps, elle estime que son obtention devrait se faire par des procédures simples, transparentes et automatiques dans le but de faciliter encore davantage les activités commerciales. Mais lorsque, ce régime se délivre avec autant de problèmes, c'est-à-dire que sa délivrance fait face aux procédures complexes, discriminatoires ou de nombreuses charges non notifiées au départ et qui ont souvent pour effet de retarder<sup>446</sup> l'accomplissement rapide des procédures engagées, cela devient une entrave au commerce international.

**181.** Concernant les règles d'origine, qui sont les critères permettant de déterminer le pays d'origine d'un produit ou qui définissent l'endroit où un produit a été fabriqué, apparaissent aussi, souvent comme des obstacles au commerce. Même si, elles sont aujourd'hui indispensables dans le commerce international, les critiques viennent tout de même des opérateurs économiques qui estiment que ces règles d'origine sont quelquefois discriminatoires, non raisonnables ou incohérentes. Les difficultés s'expliquent par le fait, qu'il est difficile pour les producteurs de machines de se conformer aux règles d'origine, afin de bénéficier d'une réduction des droits de douane dans le pays importateur, dans la mesure où les pièces et matériels proviennent de différents pays<sup>447</sup>. Ces producteurs, font, face à des formalités et des coûts supplémentaires, ou des tracasseries administratives<sup>448</sup>. Dans ce sens, l'OMC reconnaît aussi que « *la mondialisation complique les choses ainsi que la façon dont un produit peut être transformé dans plusieurs pays*

---

<sup>445</sup>-Robert TAMA LISINGE, Facilitation du commerce intra-africain : démantelé les barrières pour le commerce intra-africain. La présente publication a été réalisée avec le soutien du programme des Nations unies pour le développement. Division du commerce et de l'intégration régionale Mai, 2005, Addis-Abeba, Éthiopie, p.2.

<sup>446</sup>-OCDE, Analyse des obstacles non tarifaires touchant les pays en développement. Éditions OCDE, 2005, p.21.

<sup>447</sup>-Voir :article provenant du Centre du Commerce International, intitulé : « comprendre les mesures non tarifaires », sur le site suivant : <http://www.intracen.org/> consulté le 13/06/2018].

<sup>448</sup>-Ibid.

*avant d'être prêt à être mis sur le marché »*<sup>449</sup>. Les complications sont également signalées en matière de politique d'évaluation en douane.

**182.** L'évaluation en douane est définie comme une procédure douanière, appliquée pour déterminer la valeur en douane des marchandises importées. En effet, cette procédure est jugée transparente, juste et acceptable par les partenaires commerciaux, dans le cas où elles sont véritablement objectives et claires. Mais lorsque l'utilisation de valeurs en douane est arbitraire ou fictive, ceci est considéré comme obstacles de nature non-tarifaire. Ainsi, les mesures floues peuvent constituer un obstacle non-tarifaire aux échanges en augmentant artificiellement la valeur sur laquelle sont assis les droits et taxes<sup>450</sup>. Par exemple, un décret sur l'évaluation en douane est une pratique pour déterminer la valeur des biens par un décret, en vue de l'imposition de droits de douane et autres frais. Il est utilisé comme un moyen d'éviter la fraude ou de protéger l'industrie nationale. La valeur décrétée de facto transforme un droit ad valorem en un droit spécifique (exemple la soi-disant «*valeur mercuriale* » dans les pays francophones). Un décret sur l'évaluation en douane peut faire l'objet d'un appel, conformément aux règles de l'OMC.<sup>451</sup>

**183.** Le système de l'inspection avant expédition évoquée dans ce travail de recherche peut être préoccupant pour les importateurs. C'est d'abord, une pratique consistant à recourir à des sociétés privées spécialisées (ou "entités indépendantes") pour vérifier l'expédition essentiellement le prix, la quantité et la qualité des marchandises commandées à l'étranger.<sup>452</sup>

**184.** Prévues dans les accords de l'OMC, l'inspection avant expédition est utilisée par les gouvernements des pays en développement, pour protéger leurs intérêts financiers nationaux, en l'utilisant surtout pour la lutte contre la fuite des capitaux, la fraude commerciale, et le non-paiement des droits de douane. Ainsi que dans le but de compenser les carences des structures administratives. Bien qu'indispensable pour le contrôle à l'exportation, l'OECD, la classe parmi les obstacles, tant dans les échanges

---

<sup>449</sup>-Voir : « obstacles non tarifaires: lourdeurs administratives, etc. » sur le site de l'OMC suivant : <https://www.wto.org> [consulté le 11/08/2018].

<sup>450</sup>-OECD, Politiques agricoles: économies émergentes et pays en transition, regards sur les mesures non tarifaires, OECD, 2001, France, p.59.

<sup>451</sup>-Voir : glossary sur le site suivant : <https://www.macmap.org> [consulté le 15/08/2018].

<sup>452</sup>-Voir : article « l'Inspection avant expédition : un autre contrôle des importations » sur le site de l'OMC suivant : <https://www.wto.org/> [consulté le 11/08/2018].

entre pays en développement que sur les marchés des pays développés<sup>453</sup>. Les plaintes adressées concernent le plus souvent les retards indus dans ces opérations. Des problèmes se posent aussi lorsque les activités d'inspection sont menées de manière discriminatoire et non transparente, ceci conduit vers un blocus au commerce.

**185.** Le domaine des marchés publics fait également l'objet de préoccupation de l'OMC. Il existe un accord de l'OMC sur le marché public dont l'objectif fondamental de l'AMP est l'ouverture mutuelle des marchés publics entre ses parties. Mais les problèmes qui se posent et qui inquiètent l'OMC dans cet accord, sont le fait par exemple que leurs applications faussent les attentes du commerce international. Il s'agit là d'aborder surtout les conditions d'accès aux marchés publics.

**186.** Bien longtemps, l'existence de vastes marchés publics était réservée aux producteurs locaux dans beaucoup de pays. Mais aujourd'hui, les règlements interrégionaux et internationaux (de l'Union européenne, de l'OMC) tentent aujourd'hui de libéraliser ce secteur en favorisant la diffusion des appels d'offres, en imposant la règle de non-discrimination et de traitement identique des firmes locales et étrangères, et en facilitant les procédures internationales de contestation du résultat des adjudications<sup>454</sup>. C'est ainsi que lorsqu'il n'y a pas transparence dans l'attribution des marchés, par exemple en excluant des entreprises étrangères des marchés publics, cela devient obstacles au commerce international.

**187.** Les obstacles administratifs au commerce sont aussi très fréquents et échappent totalement au contrôle de l'OMC. Ces obstacles ne sont rien d'autre que la lenteur administrative, l'élaboration de règlements administratifs compliqués destinés à lasser les vendeurs étrangers<sup>455</sup> et le comportement des agents<sup>456</sup> administratifs qui imposent souvent des contrôles administratifs abusivement, sans aucune raison. Dans ses recherches de façon spécifique, l'OMC fait une classification de ces barrières non-tarifaires abordées précédemment, en les distinguant par leurs caractères.

---

<sup>453</sup>-OECD : études de l'OCDE sur la politique commerciale. Au-delà des tarifs le rôle des obstacles non tarifaires dans le commerce mondial . Op. cit. p.282.

<sup>454</sup>-Voir : interventions Denis DELGAY-TROISE, sur les « instruments protectionnistes » sur le site suivant : <https://perso.univ-rennes1.fr>.

<sup>455</sup>-Dem, A. SOGODOGO, Marie-Paule VERLAETEN. , La protection dans les échanges commerciaux : arguments, formes, mesures et applications aux pays de l'Afrique subsaharienne, octobre1991, n° 989II02, ORSTOM, Paris, p.19.

<sup>456</sup>-Abdoul Aziz SANA, Les entraves au développement du commerce entre les États membres de la CEDEAO. École nationale des régies financières, administrateur des services financiers Burkina Faso, 2008

## B. Classification des barrières non tarifaires selon l'OMC

**188.** Comme il a été annoncé très largement, il existe des barrières non-tarifaires d'une manière générale. La littérature du commerce international plusieurs définitions des notions relatives aux barrières non-tarifaires. Elles sont quelquefois appelées incorrectement<sup>457</sup> mesures non-tarifaires. Il faut relever, que les mesures non-tarifaires sont des règlements imposés par les gouvernements de différents pays pour protéger leurs industries nationales. Lorsqu'elles sont restrictives pour le commerce, elle se transforme en barrières non tarifaires<sup>458</sup>.

**189.** L'OMC fait une classification par rapport à ces barrières non-tarifaires. La classification faite par l'OMC, à travers ses études sur les barrières non-tarifaires apparaît très pertinente, mais qui ne sont pas forcément protectionniste. Certains pays profitent tout simplement de la forte ambiguïté de leur application. Elle fait distinguer deux types des barrières non-tarifaires par rapport à leurs caractères. Il s'agit des barrières non-tarifaires (BNT) dites « dures » et des BNT « douces »<sup>459</sup>.

### 1. Barrières non tarifaires dures

**190.** Les barrières non-tarifaires sont dites dures parce qu'elles agissent d'une manière directe sur la quantité de produits. Les BNT<sup>460</sup> "durs" agissant directement sur la quantité, plus faciles à identifier et à lever<sup>461</sup>. L'OMC met spécifiquement l'accent sur les quotas et les restrictions dites volontaires aux échanges qui font partie de mesures commerciales destinées à limiter les importations et les exportations d'un pays ou d'un continent et fonctionnant sous l'autorisation de la décision politique dont les raisons et les motifs peuvent varier selon les circonstances..

---

<sup>457</sup>- Mustapha KHOULID, L'impact des mesures non tarifaires sur le commerce extérieur marocain : Une investigation empirique à l'aide d'un modèle de gravité, Thèse pour obtenir le grade de Docteur en économie et gestion de l'Université Mohammed V de Rabat, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Souissi Centre des études doctorales droit et économie, UNIVERSITE MOHAMMED V DE RABAT, Soutenue publiquement le : 05/07/2019,p.41

<sup>458</sup>-Mustapha KHOULID, L'impact des mesures non tarifaires sur le commerce extérieur marocain : Une investigation empirique à l'aide d'un modèle de gravité.. Op.cit ,42

<sup>459</sup> -René SANDRETTO, Le protectionnisme au tournant du siècle: opacité et furtivité, L'économie du XXIe siècle de François Perroux à la mondialisation Volume 29, Number 2, 1998

<sup>460</sup>-Barrières non Tarifaires

<sup>461</sup>-Voir : interventions de Thomas ORLIAC sur « les différents types des barrières non tarifaires », sur le site suivant :<http://www.thomas-orliac.net/> [consulté le 03/02/2018]

**191.** Les barrières non-tarifaires dites dures sont des mesures utilisées traditionnellement dans la politique commerciale. Il s'agit donc des mesures de contingentement qui prennent la forme de quotas d'importation et les restrictions volontaires d'exportations (RVE) et d'expansions volontaires d'importations (EVI).

#### **a- Les quotas**

**192.** Les quotas, instruments commerciaux, très anciens et fréquents utilisés par les États dans le cadre de la protection de l'économie nationale sont considérés par l'OMC comme des Barrières non Tarifaires (BNT) dures. Ils s'appliquent dans deux cas. Ils sont soit, mises en œuvre par l'octroi de licences à des entreprises nationales importatrices ou s'appliquent directement aux gouvernements des pays exportateurs.

**193.** Les restrictions quantitatives permettent aux États de déterminer les quantités des biens pouvant être importés durant une période donnée. Selon un article commenté par Pierre Michel EISEMANN, « *ces États fixent d'une manière arbitraire la quantité maximale d'un produit d'origine étrangère dont l'importation est autorisée pendant une période précise* »<sup>462</sup>. En plus, il soutient son commentaire par un exemple suivant: « *si l'État A décidera de limiter les importations d'automobiles originaires de l'État B à 50000 unités par an ; une fois ce chiffre atteint, il ne sera plus possible d'effectuer de nouvelles importations jusqu'à la fin de l'année considérée* »<sup>463</sup>.

**194.** À côté de ces quotas qui sont qualifiés, des barrières non-tarifaires, dures, il faut aussi relever les cas de restrictions volontaires d'exportations (RVE) et d'expansions volontaires d'importations (EVI) qui en sont considérés de la même manière. C'est-à-dire que l'OMC les considère clairement comme des Barrières non Tarifaires dures.

#### **b. Restrictions volontaires d'exportations (RVE) et d'expansions volontaires d'importations (EVI)**

**195.** Les restrictions volontaires d'exportations et d'expansions volontaires d'importations sont des nouveaux instruments qui se développent de nos jours font l'objet

---

<sup>462</sup>-Pierre Michel EISEMANN, Quotas commerciaux .EncyclopædiaUniversalis [en ligne], consulté le 3 décembre 2014.URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/quotas-commerciaux/>[consulté le 13/10/2018].

<sup>463</sup> -Ibid.

des accords sectoriels<sup>464</sup>. Une restriction volontaire des exportations ou RVE est présentée par Philippe ITHURBIDE, économiste, comme « *une alternative au droit de douane et au quota* »<sup>465</sup>. La RVE est le résultat d'une négociation qui aboutit à un accord entre deux pays dans le but de limiter la quantité de biens qui pourrait être exportée d'un pays durant une période donnée. Par contre, un économiste chevronné comme Pierre-cyrille HAUTCŒUR enlève le caractère volontaire de cette restriction dite volontaire des exportations. Il estime que « *les restrictions "volontaires" des exportations (RVE) ne sont pas vraiment "volontaires" au sens commun du terme. Elles sont en fait mises en place par un pays sous la pression d'un pays étranger pour diminuer les exportations à destination de ce pays* ». <sup>466</sup>Il en est de même pour les expansions volontaires d'importations (EVI) qui font également l'objet des accords.

**196.** Dans les accords des expansions volontaires d'importations (EVI), par contre, un importateur peut s'engager volontairement à ouvrir son marché intérieur en concédant un % déterminé de progression de ses importations en provenance du partenaire avec lequel l'accord a été négocié ou en lui garantissant une proportion minimale de son marché intérieur. Il s'agit d'une protection (promotion) des exportations, obtenue par l'ouverture forcée de débouchés. Après une étude sur les barrières non-tarifaires dures telles qu'énoncées et abordées, il convient aussi de s'attarder sur celles qui sont qualifiées des barrières non-tarifaires douces.

## **2. Barrières non tarifaires douces**

**197.** Les obstacles techniques au commerce, les normes sanitaires et environnementales qui imposent des mesures liées aux exigences de qualité de produit, sont considérés comme barrières non-tarifaires douces<sup>467</sup>. S'y ajoutent à ces barrières, les tracasseries administratives.

---

<sup>464</sup>-Lahsen ABDELMALKI, René SANDRETTO, Le commerce international : analyses, institutions et politiques des États. Boeck .Op.,it.p105.

<sup>465</sup>-Philippe ITHURBIDE, Les restrictions volontaires d'exportations. Revue économique, année, 1987, Volume 38 Numéro1, p.26.

<sup>466</sup>-Voir : article de Pierre-Cyrille HAUTCŒUR sur « Les restrictions "volontaires" des exportations » sur le site suivant : <http://centreco.ac-orleans-tours.fr> [consulté le 23/02/2018].

<sup>467</sup>-Mustapha KHOULID. etAbdellah ECHAOUI, « comparaison de l'impact des mesures non tarifaires et des tarifs douaniers appliqués aux exportations marocaines : Les enseignements d'un modèle de gravité»,



**198.** Pourquoi faut-il toujours considérer certaines barrières non-tarifaires douces que les autres dites dures ? C'est un débat que certains auteurs comme Lahsen ABDELMALKI, René SANDRETTO estiment que l'expression BNT « douces » est trompeuse<sup>468</sup>. La position adverse pense que les BNT « douces » considérées comme obstacles, seraient, moins contraignants que les BNT « dures ». Alors que Lahsen ABDELMALKI, René SANDRETTO veulent démontrer le contraire, car pour eux, c'est loin d'être toujours le cas. Ils pensent que certaines BNT « douces » disposent d'une efficacité redoutable, qui n'a rien à envier aux restrictions quantitatives pures et dures. Ainsi, il s'agit d'aborder comme BNT « douces » les OTC et les normes sanitaires, et environnementales et les Barrières bureaucratiques.

#### **a. Les OTC et les normes sanitaires et environnementales**

**199.** Les OTC<sup>469</sup> et les normes sanitaires et environnementales sont souvent considérées comme des obstacles au commerce et classées parmi les barrières non-tarifaires douces. Comme il avait été dit, les États peuvent sur le plan national appliquer ces accords dans l'optique d'exiger des normes de qualité<sup>470</sup> requises pour l'importation des produits destinés à la consommation.

**200.** L'objectif des accords ci-dessus énuméré est de permettre aux États d'imposer des normes sanitaires, phytosanitaires et techniques sur les produits importés. Ceci dans le but de protéger non seulement les consommateurs, l'environnement, mais aussi d'accroître la qualité des produits, etc. Ces mesures doivent donc avoir des objectifs « légitimes », à savoir : la protection de la santé ou la sécurité du consommateur ou encore la protection environnementale.

**201.** Mais lorsque les normes<sup>471</sup> sanitaires, phytosanitaires et techniques développées à travers les accords ont des visées protectionnistes dites « restrictives », ou

---

Revue "Repères et Perspectives Economiques" [En ligne], Vol.3, n° 5 / 2<sup>ème</sup> semestre 2019, mis en ligne le 12 juillet 2019. URL:<https://revues.imist.ma/> [consulté le 19/10/2019].

<sup>468</sup>-Lahsen ABDELMALKI, René SANDRETTO, Le commerce international: Analyses, institutions et politiques des Etats, Op.,it.,p 137

<sup>469</sup>-Obstacles techniques au commerce

<sup>470</sup>-OECD, Entreprendre pour le développement, promouvoir le secteur privé, OECD, 2007, p.135.

<sup>471</sup>-LotaTAMINI, Dupuis RAYMOND, Maurice DOYON, Commerce international des produits alimentaires, capacité d'application de la réciprocité des normes (innocuité, environnement et social) et leviers à la disposition des gouvernements, rapport de projet, CIRANO, Montréal 2004,

sont utilisées dans un but de discrimination et de protection du marché intérieur cela devient gênant pour le commerce international. Dans ces conditions, le but de ces barrières est de limiter voire de rendre impossibles les importations de biens et de services étrangers, notamment en vue de protéger l'économie locale. Elles vont donc à l'encontre des principes du libre-échange<sup>472</sup>. Les barrières bureaucratiques doivent aussi être abordées comme barrières non -tarifaires douces.

### **b. Barrières bureaucratiques**

**202.** Les barrières bureaucratiques<sup>473</sup> constituent des freins aux échanges commerciaux. Dans les activités des administrations douanières de façon générale, il faut toujours s'attendre à des formalités administratives qui limitent considérablement le commerce tant international que régional. Ces difficultés sont perçues par exemple dans les procédures d'obtention des permis, des licences d'entreprise, dans le paiement de certains droits et taxes, dans les opérations de l'inspection préalable à l'expédition et dans bien d'autres formalités non-réglementaires qui ralentissent ou limitent ces échanges.

**203.** Toutes ces démarches, suivies pour la compréhension des barrières douanières en général, permettent de distinguer les barrières douanières tarifaires de celles qui sont considérées comme non-tarifaires. À l'intérieur des barrières non-tarifaires, une distinction entre les barrières non-tarifaires, dures, de celles qui sont appelées barrières douces.

**204.** Si, toutes ces barrières douanières, évoquées tout au long de la (section I), constituent des difficultés au commerce international, ne faut-il pas considérer alors ici, la réforme douanière, comme un facteur clé dans le développement des échanges commerciaux ? En effet, le Tchad, comme beaucoup d'autres pays dans le monde ont signé l'accord du GATT lié à la mise en œuvre du principe de libre-échange. L'adhésion à cet accord entraîne l'application de ce principe de libre-échange. Ce libre-échange sera totalement réalisé le jour où il n'y aura plus aucune barrière, tarifaire et non-tarifaire, à

---

<sup>472</sup>-Voir :article sur les « barrières non tarifaires » sur le site de finance de marché, [financedemarche.fr/definition/barrieres-non-tarifaires](http://financedemarche.fr/definition/barrieres-non-tarifaires). Finance de marché est un site d'information grand public, ayant pour vocation de partager les connaissances liées aux thématiques financières[consulté le 23/02/2018].

<sup>473</sup>-,Caroline SCHMITT, L'inclusion par la consommation ?. Les salons de coiffure afro en Allemagne comme lieu de transformation socioculturelle, *Hommes & Migrations*, 2018/1 (n° 1320), p. 41-48. URL: <https://www.cairn.info/revue-hommes-et-migrations-2018-1-page-41.htm>[consulté le 20/11/2019].

l'importation de marchandises étrangères.<sup>474</sup>

**205** La suppression de toutes les barrières douanières, signifie qu'il n'y a plus de déclaration en douane<sup>475</sup> entre les États. Est-il possible que cette projection se réalise véritablement dans les pays en voie de développement développant le protectionnisme à outrance ? Toutefois, le GATT <sup>476</sup> dont le Tchad devint partie contractante le 4 juillet 1963, s'est imposé progressivement dans les réformes des pratiques douanières et l'on est à l'abaissement des barrières douanières.

**206.** Aujourd'hui, les réformes douanières ont conduit les États membres de la CEMAC, dans le cadre l'union douanière à supprimer totalement les barrières existant au sein de cette intégration économique, même si cela entraîne d'énormes conséquences pour les États membres. Mais les vrais problèmes qu'il faut aborder ici, consistent à savoir si la suppression progressive des barrières douanières n'induit-elle pas un amenuisement des recettes prélevées sur les importations ? Pourtant, ces recettes constituent les piliers essentiels des finances publiques pour les pays en voie de développement en général.

**207.** Même s'il y a eu l'acceptation de supprimer les barrières douanières, la perte de recettes douanières préoccupait les gouvernements africains, confrontés à des situations budgétaires tendues<sup>477</sup>. Il faut donc que la question de la suppression des barrières douanières soit abordée pour mesurer les conséquences pour les pays africains et particulièrement pour le pays comme le Tchad. Mais déjà, il convient de comprendre que la suppression des barrières douanières ne peut se concrétiser qu'à travers les réformes douanières.

**208.** La suppression de ces barrières garantit la facilitation des échanges commerciaux. Dans la zone CEMAC par exemple, les réformes douanières ont imposé non seulement la suppression des droits de douane, la simplification des procédures et du système douanier pour décourager la contrebande et la fraude, et se conformer à la réglementation internationale, mais aussi l'élimination totale des restrictions quantitatives

---

<sup>474</sup>-Voir : lexique en ligne, pour connaître les « barrières tarifaires, non tarifaires » sur le site suivant: <http://ses.webclass.fr> [consulté le 14/06/2019].

<sup>475</sup>-Voir : cours droit.net sur le « droit des douanes » sur le site suivant: <http://www.cours-de-droit.net/> consulté le 13/01/2019].

<sup>476</sup>-Olivier BLIN, La Communauté européenne, le GATT et l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) : contribution à l'étude des rapports institutionnels entre la Communauté européenne et les organisations internationales .Thèse soutenue en 1997 en droit public à Toulouse 1, France.

<sup>477</sup>-David LABORDE, « L'impact Fiscal de l'APE en Afrique de l'Ouest » ,29 July 2010, This article is published under Éclairage sur les négociations, Volume 9 - Nimber 6. Informations et analyses liées aux questions économiques et commerciales des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique dans une perspective de développement durable publiée sur le site de International Centre for Trade and Sustainable Development suivant : <https://www.ictsd.org> consulté le 16/01/2019].

et la suppression des licences d'importation. D'une manière générale, les pays de la CEMAC n'utilisent plus les restrictions quantitatives comme moyen de protection de la production locale, etc. En somme, la réforme douanière actuelle au Tchad, doit tenir compte de nouveaux impératifs par rapport à l'évolution de l'environnement des échanges, dont fait partie l'informatisation douanière. Il s'agit d'une réforme qui s'oriente vers les exigences générales liées à la facilitation<sup>478</sup> des échanges comme souhaitent les organisations internationales.

## **Section II. Réforme des douanes, un facteur clé dans le développement des échanges commerciaux**

**209.** Le problème réel à aborder ici, est l'évolution ou développement du commerce international. Aujourd'hui, ce commerce doit se développer avec l'appui des administrations douanières, c'est-à-dire que celles-ci se modernisent dans le monde, et, dans ce cas, celle du Tchad ne se trouve épargner. C'est une modernisation qui impose la suppression des restrictions quantitatives, la réduction des tarifs, l'élimination des discriminations en matière de commerce international et la réduction des entraves au commerce<sup>479</sup> d'une manière générale, évoquée par l'accord du GATT entré en vigueur au début de 1948 et qui ne s'appliquait qu'au commerce des marchandises.

**210.** L'OMC qui prend la relève du GATT et devenant ainsi un organisme international, englobe non seulement les marchandises, mais aussi le commerce des services et les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce. L'OMC poursuit deux objectifs : favoriser autant que possible la liberté des échanges et poursuivre progressivement la libéralisation par voie de négociation et instituer un moyen impartial de règlement des différends. Selon Thomas COTTIER, « *l'OMC n'est pas un accord de libre-échange. Il vise à éliminer le protectionnisme et à libéraliser les échanges tout en cherchant un équilibre entre les différents objectifs politiques légitimes en cause. Les recours répétés aux mesures de sauvegarde pourraient indiquer que l'équilibre actuel*

---

<sup>478</sup>-Gustave NGUEDA NDIEFOUO , La douane camerounaise à l'ère de la facilitation des échanges commerciaux. Op. cit., p.25.

<sup>479</sup>-Voir : accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), ses objectifs et ses résultats ? <https://docs.wto.org/gattdocs/r/GG/SEC/53-37.PDF>[consulté le 13/01/2018].

*devrait être réexaminé* ». <sup>480</sup>.

**211.** Aujourd'hui, le FMI qui apporte son assistance technique dans les réformes douanières souhaite de la même manière que l'OMC, encourage la libéralisation du commerce <sup>481</sup>. En réfléchissant dans ce sens, James T. WALSH pense qu'il « *est de bon ton aujourd'hui de voir dans le travail de l'administration douanière, et dans son amélioration, un aspect de la « facilitation du commerce* » <sup>482</sup>. Alors que pour de nombreuses administrations douanières, il n'est pas simple de concilier sécurité et facilitation du commerce. Les difficultés résident dans la réduction des droits de douane, alors que le rôle percepteur de la douane des taxes sur les échanges demeure encore important surtout dans les pays en développement dont fait partie le Tchad.

**212.** Les recettes douanières sont considérées dans les États en développement comme élément central des finances publiques. Malgré l'assistance technique apportée par le FMI à l'amélioration des administrations douanières pour compter moins sur les droits de douane et développer plus la libéralisation des échanges, cette question reste sensible et tendue. C'est en cela, qu'il convient d'aborder cet engagement de la suppression des barrières tarifaires ainsi que les obstacles non-tarifaires, qui constituent une action importante pour les douanes de contribuer au développement des échanges commerciaux. En respectant cet engagement, il faudra apprécier les conséquences qui en découlent. Mais déjà, il faut comprendre que le Tchad fait partie des États, signataires vis-à-vis du GATT et de l'OMC pour la réduction des obstacles au libre-échange.

**213.** Même si, les États d'une manière générale, sont d'accord pour l'application des accords du GATT et de l'OMC dans le cadre du développement du commerce international, il convient de signaler que les principaux acteurs directement concernés par ces opérations, sont les administrations des douanes. C'est parce qu'elles sont les principales agences gouvernementales chargées d'appliquer aux marchandises qui passent les frontières des lois et politiques fixées au niveau national, régional et international. <sup>483</sup>. Les États sont obligés alors de responsabiliser les douanes pour ces missions. Pour cela, il faut moderniser ces douanes pour tenir de ces nouvelles contraintes.

---

<sup>480</sup>-Thomas COTTIER, « Les tâches de l'OMC : Évolution et défis », Revue internationale de droit économique, vol. xviii,3, no. 3, 2004, pp. 273-291.

<sup>481</sup>-Chadi AZMEH, Le rôle de la libéralisation du commerce des services dans le développement économique : le cas des services financiers. Thèse présentée et soutenue publiquement le 07 mai 2009 pour l'obtention du grade de docteur de l'Université de Paris 1 Discipline : Sciences économiques

<sup>482</sup>-James Thomas WALSH, Finances & Développement. Op.cit, p. 48.

<sup>483</sup>-Voir : article sur « soutenir les mesures de réforme et de modernisation de la douane » sur le site de l'OMD suivant :<http://www.wcoomd.org/> [Consulté le 01/01/2019].

Ceci fait partie des obligations du GATT qui impose en son article VIII aux parties contractantes « de simplifier, moderniser et normaliser les procédures d'importation, d'exportation et de douanes »<sup>484</sup>. Pour Cheikh Tidiane DIEYE, « dans de tels contextes, les réformes en vue de la facilitation des échanges ne doivent pas être considérées seulement comme une exigence imposée par la signature de l'accord, mais bien comme un impératif national. Elles doivent être insérées dans les stratégies nationales macroéconomiques et sectorielles pour mieux faire du commerce un levier de développement »<sup>485</sup>. Ainsi, les réflexions portent dans un premier temps sur les réformes douanières en faveur de la mise du principe de libre-échange (**Paragraphe. 1**) et ensuite, sur les échanges, facteurs du développement, (**paragraphe. 2**)

### **§1. Réformes douanières en faveur de la mise du principe de libre-échange**

**214.** Le FMI, la Banque mondiale et l'OMC défendent plus que jamais un commerce ouvert<sup>486</sup> et sont contre le protectionnisme, parce qu'elles estiment que les tentations protectionnistes conduisent à moins de croissance<sup>487</sup>. Alors que ce principe de libre-échange ne peut être mis en œuvre qu'à travers les réformes douanières. Ces Organisations Internationales proposent des réformes souvent extrêmement sévères (exemple : les ajustements structurels dans les années 1980 et suivantes)<sup>488</sup>. Il faut relever que la Banque Mondiale par exemple, soutien les réformes douanières particulièrement en Afrique subsaharienne par rapport à ses projets centrés<sup>489</sup> sur la facilitation du commerce, même si cela peut viser le renflouement des caisses publiques. C'est dans ce sens que

---

<sup>484</sup>-Voir : rapport préparé par M. Constantin ABENA NGUEMA, consultant national, pour le ministère du commerce, Cameroun et la CNUCED dans le cadre du programme intégré conjoint d'assistance technique (JITAP), « impact des accords de l'OMC sur l'économie du Cameroun, négociation et mise en œuvre », Février 2006, p.27.

<sup>485</sup>-Voir : article de Cheikh Tidiane DIEYE sur la facilitation des échanges : une exigence internationale ou un impératif de développement national ?, précité supra n°322

<sup>486</sup>-Voir : article de Richard HIAULT, sur « FMI, OMC et Banque mondiale à la rescousse du libre-échange » sur le site des échos suivant : , <https://www.lesechos.fr/> Consulté le 12/02/2019].

<sup>487</sup>-Voir : article concernant, « l'OMC, le FMI et la Banque mondiale réclament de nouvelles règles » sur le site de la croix suivant : <https://www.la-croix.com/>[Consulté le 10/02/2019].

<sup>488</sup>-Lionel PASCAL, La privatisation des missions douanières en République Centrafricaine (RCA) : une opportunité d'amélioration des finances publiques? .Op.cit., p.51.

<sup>489</sup>-Pauline DE CASTELNAU et Jean-François MARTEAU, Quel accompagnement des douanes par la Banque mondiale en Afrique subsaharienne ?précité supra n°110

Lionel Pascal, dans sa thèse de droit intitulé : la privatisation des missions douanières en République Centrafricaine (RCA, considère que ces réformes, sont le plus souvent imposées en faveur de la libéralisation des importations<sup>490</sup>.

**215.** Si les réformes douanières participent au développement du commerce international, c'est parce que dans ces opérations, elles doivent tenir compte de l'aspect de « *facilitation du commerce* »<sup>491</sup>. En d'autres termes, aujourd'hui, les administrations douanières sont amenées à revoir leur rôle principalement fiscal pour assumer d'autres fonctions telles que la facilitation des échanges<sup>492</sup>. Dans ces conditions, il faut aussi inclure la politique douanière de la réduction des tarifs douaniers<sup>493</sup> et du démantèlement des barrières non-tarifaires dans le but de propulser encore davantage le libre-échange.

**216.** Dans ces démarches de réflexion, il apparaît des préoccupations qui se manifestent en des interrogations suivantes : est ce que les réformes douanières engagées au Tchad, répondent-elles aux exigences des accords internationaux dans le cadre du développement du libre-échange ? Peuvent-elles apporter la facilitation des échanges commerciaux ? Ou encore contribuent-elles à supprimer les barrières douanières ou à faciliter le commerce international de façon générale ?

### **A. Polémique autour de la suppression totale des droits de douanes**

**217.** La suppression totale des droits de douane, ne peut être possible surtout pour les pays en voie de développement dont les économies ne tiennent que grâce aux recettes douanières. L'OECD s'inquiète même d'ailleurs dans un cadre général, à travers

---

<sup>490</sup> Lionel PASCAL, La privatisation des missions douanières en République Centrafricaine (RCA) : une opportunité d'amélioration des finances publiques ?.Op.cit. p.52

<sup>491</sup>-Marcel STEENLANDT, Douanes Françaises, Luc De WULF, consultant Banque Mondiale, réformes douanières au Maroc, peut-on dégager des leçons pour une réforme plus vaste du service public ? , Banque Mondiale, Octobre 2003, p.4.

<sup>492</sup>-Stefan ANISZEWSKI, Étude préliminaire concernant l'incidence sur la douane des négociations menées dans le cadre du programme de Doha de l'OMC pour le développement précité supra n°352

<sup>493</sup>-Ibid.

ses études, en démontrant qu' « *une suppression totale des droits de douane entraînera inévitablement une perte de recettes et elle devra probablement être compensée par une augmentation des impôts dans des domaines autres que le commerce extérieur* »<sup>494</sup>.

**218.** C'est-à-dire que décidément les pays membres du GATT et de l'OMC s'engagent à réduire leurs droits de douane, de façon à atteindre progressivement le libre-échange<sup>495</sup>. C'est sur la base des règles du GATT et de l'OMC qu'il faut aborder la question de cette réduction des barrières douanières qui semble s'imposer aux réformes douanières engagées par les parties contractantes du GATT et pays membres de l'OMC.

### **1. La question de suppression ou réduction des droits de douane au Tchad**

**219.** Dans le monde, tout comme au Tchad, la question de la suppression ou réduction des droits de douane a été toujours évoquée dans le cadre de la libéralisation des échanges. Particulièrement, le Tchad étant membre de l'OMC depuis octobre 1996, applique en matière commerciale la clause de la nation la plus favorisée (NPF) à l'égard de tous les pays membres de l'OMC.<sup>496</sup>

**220.** Au terme des accords de l'OMC, les pays ne peuvent pas, en principe, établir de discrimination entre leurs partenaires commerciaux. Si vous accordez à quelqu'un une faveur spéciale (en abaissant, par exemple, le droit de douane perçu sur un de ses produits), vous devez le faire pour tous les autres membres de l'OMC<sup>497</sup>. Il convient, de souligner qu'au Tchad, les droits de douane sont perçus tant aux importations et aux exportations.

#### **a. Suppression des barrières tarifaires aux importations**

---

<sup>494</sup>-OECD, Études de l'OCDE sur la politique commerciale dynamiser les échanges, les enjeux du développement dans le système commercial multilatéral, OECD 2006, France, p.124.

<sup>495</sup>-Charles ANDRE. Le libre-échange et les pays sous-développés : stimulant ou frein de la croissance économique ?. In: *Revue économique*, volume 19, n°3, 1968. pp. 462-485. DOI : <https://doi.org/10.3406/reco.1968.407820> , [www.persee.fr](http://www.persee.fr)[consulté le 12/03/2019].

<sup>496</sup>-Voir : rapport final, Étude d'impact, d'un accord de partenariat économique (ape) entre la communauté économique des États de l'Afrique centrale et l'union européenne sur l'économie du Tchad , renforcement des capacités dans les pays ACP en vue des négociations des accords de partenariat économique (APE) groupe des États d'Afrique des Caraïbes et du Pacifique (Groupe ACP). Op.cit. p.56

<sup>497</sup>-Voir : « les principes qui inspirent le système commercial sur le site de l'OMC sur le site suivant : , <https://www.wto.org/> [consulté le 10/01/2019].



**221.** Au Tchad, les droits de douane sont perçus sur toutes les marchandises importées. Mais comme le Tchad étant membre de la CEMAC, il ne peut qu'appliquer la législation de cette institution dans le cadre de l'union douanière. Le tarif extérieur commun (TEC) de la CEMAC comporte cinq taux (zéro, 5%, 10%, 20% et 30%), avec une moyenne de 18,1% (sans changement notable depuis 2006) et un coefficient de variation de 0,53 indiquant une dispersion modérée des taux<sup>498</sup>. Toutefois, le régime douanier de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale, distingue quatre catégories de produits importés. Les biens de première nécessité sont classés dans la catégorie I, avec un taux de 5 % ; les matières premières et bien d'équipement se classent dans la catégorie II avec un taux de 10 %.; les biens intermédiaires et divers sont classés dans la catégorie III, avec un taux de 20 %. Ensuite, les biens de consommation courante sont identifiés dans la catégorie IV, avec un taux de 30 %..

**222.** Il convient de rassurer que dans le cadre des accords commerciaux régionaux fondés sur la réciprocité et l'égalité de traitement<sup>499</sup> telle que souhaités par l'article XXIV du GATT, les États membres de la CEMAC suppriment au sein de cette dite institution les droits de douane et autres réglementations commerciales restrictives pour l'essentiel des échanges commerciaux entre les territoires constitutifs de l'union, ou tout au moins pour l'essentiel des échanges commerciaux portant sur les produits originaires de ces territoires<sup>500</sup> dans le cadre de l'union douanière<sup>501</sup>. Les marchandises d'origine CEMAC doivent être justifiées à cet effet. Il faut prouver cette origine par le certificat d'origine et le certificat de libre circulation.

**223.** La suppression des droits de douane se rend progressivement effective surtout dans le cadre des intégrations économiques. C'est le cas, par exemple de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale où toutes les barrières tarifaires ont été démantelées entre les six pays membres, permettant la libre circulation des marchandises entre eux. Pour protéger cet espace, le tarif évoqué a été adopté pour les

---

<sup>498</sup> -Voir : résumé du Rapport sur les activités de la CEMAC sur le site de l'OMC suivant : <https://www.wto.org/> , p 7[consulté le 16/10/2019].

<sup>499</sup>-Christian DEBLOCK, Le régionalisme commercial. Y a-t-il encore un pilote dans l'avion ? ». *Revue interventions économiques* [Online], 55 | 2016, Online since 01 July 2016, connection on 14 May 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2882> ;DOI : 10.4000/interventionseconomiques.2882 [consulté le 16/09/2019].

<sup>500</sup>-Voir : article XXIV du GATT

<sup>501</sup>-Désiré AVOM, Intégration régionale dans la CEMAC : des problèmes institutionnels récurrents, Dans *Afrique contemporaine* 2007/2 (n° 222), pages 199 à 221

transactions de marchandises avec les pays non-membres de la CEMAC<sup>502</sup>. Ce tarif adopté dans l'espace CEMAC, et considéré ici, comme une barrière tarifaire vis-à-vis du commerce international, risque d'être brisée, du fait de l'application de l'accord de partenariat économique (APE<sup>503</sup>) conclu entre l'Union européenne et une grande partie de l'Afrique subsaharienne. Cet accord que de nombreux pays africains ont signé, prévoit la suppression des droits de douane sur les importations d'origine européenne.<sup>504</sup>

**224.** Les APE sont apparus dans un contexte profondément marqué par le vent de la libéralisation commerciale et de la mondialisation impulsée par l'OMC<sup>505</sup>. Ces APE dont les États membres de la CEMAC ont engagé les négociations avec l'UE depuis 2003, pour le développement de cette zone de libre-échange, visent la mise en place de cette zone dans le but de se substituer aux préférences commerciales non-réciproques actuellement accordées par l'UE aux pays ACP en application de la convention de Lomé<sup>506</sup>. Avec ces accords, les produits européens tels que laits, tomates, biens d'équipement etc. , pourront faire leur entrée dans les marchés sans droits de douane. Ces accords, qui doivent entrer en vigueur le 1er janvier 2008, entraîneraient inéluctablement des pertes de revenus tarifaires découlant de l'application du principe de réciprocité et de la suppression des droits de douane surtout pour les pays africains en général. Toutefois, en dehors du Cameroun qui a signé ces accords, les autres membres des États de la CEMAC continuent avec les négociations.

**225.** Mais déjà, il faut rappeler que la suppression totale et effective des droits de douane au sein de la zone la CEMAC rendue effective, en faveur de la « *libéralisation des échanges intracommunautaires* »<sup>507</sup>, affecte négativement les finances publiques des États membres. Il convient alors, de comprendre que les tractations pour engager une marche progressive vers une intégration internationale<sup>508</sup> sont visibles, mais les réticences

---

<sup>502</sup>-Voir : article d'Abou DIOTTOU autour du thème : CEMAC : « menaces sur la libre circulation des marchandises » et publié dans le site suivant: [www.journalintegration.com](http://www.journalintegration.com) [Consulté le 13/01/2019].

<sup>503</sup> -Ibid.

<sup>504</sup>-Eléonore D'ACHON; Nicolas GERARD, Les accords de partenariat économique et le travail décent quels enjeux pour l'Afrique de l'ouest et l'Afrique centrale? Organisation internationale du Travail 2010, Genève, Suisse., p.1.

<sup>505</sup>-Jean -Christophe BOUNGOU BAZIKA (CERAPE) , Les APE : atouts et freins a l'intégration régionale des pays de la CEMAC , Intervention lors du colloque « Quel cadre pour les politiques agricoles, demain, en Europe et dans les pays en développement ? » organisé par Pluriagri, notre Europe et FARM les 27, 28 et 29 novembre 2006 ,p.14.

<sup>506</sup> Ibid.

<sup>507</sup>-Voir : Conseil des ministres de la zone franc, note sur l'intégration commerciale au sein de la zone franc, Avril 2016, p .5, lire sur le site suivant : <https://www.banque-france.fr/> [consulté le 12/05/2018].

<sup>508</sup>-Ben YACINE-TOURE, Afrique : l'épreuve de l'indépendance, publications de l'Institut de Hautes études Internationales Genève 1983, p.45.

seront très vives en Afrique, pour le simple fait que la plupart des pays africains font des recettes douanières, comme l'une, des sources des finances publiques. À côté de ces barrières tarifaires aux importations, faut-il aussi évoquer celles qui sont aux exportations ? Cela semble être indispensable compte tenu des préoccupations qui divisent actuellement. Les questions qui se posent sont celles de savoir, faut-il considérer ces droits tout simplement comme des mesures tarifaires ou non-tarifaires ?

### **b. Suppression des barrières tarifaires aux exportations**

**226** Les droits de douane sont toujours considérés comme des barrières tarifaires. En principe, ils sont payés à l'importation. Mais dans certains pays des droits de douane existent aussi à l'exportation. C'est le cas dans plusieurs pays d'Afrique pour des matières premières comme le bois par exemple. Une taxation est aussi possible à la réexportation de produits importés. Ainsi, les instruments de politique commerciale déployés en mettant en œuvre ces droits à l'exportation dans ces pays, sont aussi perçus par certains auteurs, comme des mesures protectionnistes.

**227.** Les droits à l'exportation apparaissent souvent comme des mesures tarifaires de la même manière que les droits des douanes à l'importation. Sur cette question, Denis DELGAY-TROISE, Maître de Conférences, enseignant-chercheur, à la faculté des Sciences économique (Université de Rennes 1) démontre qu'à « *côté des droits de douane sur les importations, existent aussi des droits de douane ou taxes à l'exportation. La taxation des exportations reste rare dans les pays développés. On la retrouve davantage dans les pays en développement exportateurs de matières premières, pour lesquels elle constitue une source de recettes publique s* »<sup>509</sup>.

**228.** Il semblerait que les droits à l'exportation n'existent toujours que dans les pays en développement et les pays les moins avancés (PMA). Cela est dû au fait, que ceux-ci ne fondent leur espoir que sur la mobilisation des recettes douanières. Selon June KAZEKI « *les droits à l'exportation servent en général à générer des recettes fiscales ou à restreindre les exportations d'un produit particulier pour réserver la production nationale*

---

<sup>509</sup>-Voir : « les instruments protectionnistes », travaux de recherche de Denis DELGAY-TROISE, maître de conférences enseignant-chercheur, de l'Université de Rennes 1 et précisément de la faculté des sciences économique, sur le site suivant : <https://perso.univ-rennes1.fr/> [consulté le 13/07/2019].

à l'usage des industries locales »<sup>510</sup>.

**229.** Le second point de vue pouvait par exemple rythmer avec les obligations du gouvernement russe qui annonçait en 2014, l'introduction prochaine de barrières douanières pour réduire les exportations de céréales, espérant ainsi augmenter la demande et faire baisser les prix sur le marché intérieur, dopés par la chute du rouble<sup>511</sup>. Il s'agit de considérer ici le comportement de la Russie comme une décision protectionniste pour des raisons économiques. Aujourd'hui, les droits à l'exportation apparaissent aussi comme des barrières tarifaires surtout que les échanges entre pays en développement ont progressé rapidement, et 40% de leurs exportations sont maintenant destinés à d'autres pays en développement<sup>512</sup>. Il semble en outre que 70% de l'ensemble des droits de douane prélevés sur les exportations, des pays en développement, font bénéficier aux pays en développement eux-mêmes<sup>513</sup>. Ces démonstrations sont faites pour montrer l'importance de la réduction de ces barrières par ces pays en développement, qui entravent fortement les échanges SUD-SUD.

**230.** Au Tchad, et en matière douanière, il existe des taxes à l'exportation. C'est un « *droit de sortie prélevé sur les produits exportés. Son taux, applicable à la valeur f.a.b. des exportations, est de 8% sur les animaux, 2,5% sur les produits pétroliers, et 2% sur les autres produits. Pour les animaux vivants, le droit de sortie est appliqué à des valeurs mercuriales, établies par le ministère chargé des finances* »<sup>514</sup>. Même si, les droits de douane sont supprimés à l'importation au sein de la CEMAC, le prélèvement des droits à l'exportation demeure pour le moment. Mais en réalité, la préoccupation actuelle est celle de savoir, est ce que la suppression des droits de douane à l'exportation, apparaît-elle aussi, comme un facteur du développement des échanges commerciaux ?

**231.** Dans une certaine mesure, la suppression des droits à l'exportation peut aussi être considérée comme un facteur du développement des échanges commerciaux. Il est convenable de situer par exemple, les problèmes sur le plan communautaire où la zone de libre-échange de la CEMAC met du temps à se concrétiser à cause des barrières mises

---

<sup>510</sup>--OECD, Études de l'OCDE sur la politique commerciale .Au-delà des tarifs le rôle des obstacles non tarifaires dans le commerce mondial. Op.cit.p200

<sup>511</sup>-Voir : les obligations de Russie : « droits de douane à l'export imposés » dans le site le figaro suivant [www.lefigaro.fr/ECONOMIE](http://www.lefigaro.fr/ECONOMIE)[consulté le 16/07/2018].

<sup>512</sup>-Voir : étude de la FMI sur « Libéralisation du commerce mondial et pays en développement », Services du FMI, novembre 2001 sur le site suivant : <https://www.imf.org> [consulté le 13/01/2017].

<sup>513</sup>-Voir : Études de l'OCDE sur la politique commerciale. Au-delà des tarifs le rôle des obstacles non tarifaires dans le commerce mondial. Op.cit. p.240.

<sup>514</sup>-Voir : WT/TPR/S/285 • TCHAD, p411 sur le site suivant : [https://www.wto.org/french/tratop\\_f/tpr\\_f/s285-04\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/tratop_f/tpr_f/s285-04_f.pdf)

toujours en place et qui ne sont pas de nature à promouvoir les échanges intra-régionaux. Dans ce sens, des analyses venant du rapport de l'Organisation mondiale du commerce, démontrent par ailleurs, que « *la panoplie de droits et taxes de sortie, appliqués par le Tchad limite la compétitivité de ses produits et en décourage les exportations* »<sup>515</sup>. Toutefois, le Tchad dans ses efforts, a procédé à l'élimination, par sa loi de finances de 1995, de plusieurs taxes à l'exportation sur les produits agricoles. Il en subsiste cependant plusieurs autres taxes, qui affectent principalement les exportations de bétail sur pied et de poisson séché.<sup>516</sup>

## **2. Suppression de taxes et charges prélevées sur les importations**

**232.** Dans beaucoup de pays africains et particulièrement au Tchad, il existe de nombreux frais et des charges qui sont souvent perçues sur les importations pour diverses raisons. Même si, ces taxes apparaissent très utiles pour l'accomplissement de certaines missions des gouvernants, il est logique de reconnaître qu'ils alourdissent cependant, les activités du commerce mondial.

**233.** En effet, en dehors des droits de douane calculés rapport au tarif douanier, il existe des taxes perçues soit au profit des activités communautaires et régionales comme la taxe d'intégration communautaire (TCI) pour la CEMAC, la contribution communautaire d'intégration (CCI) pour la CEEAC et la taxe de l'union africaine (TUA) pour l'Union Africaine (UA) ou pour le compte de la Direction Générale des Impôts au Tchad tels que : la TVA , l'acompte et les droits d'accise. En plus de ces droits et taxes, il faut noter qu'il existe de nombreuses charges perçues sur les importations par les gouvernants. Il s'agit des redevances statistiques et d'autres taxes particulières ou fraises de services prélevées sur les importations.

### **a. Suppression de taxes particulières**

**234.** Présentement certaines taxes à caractère fiscal sont simplement perçues au profit d'autres administrations publiques. C'est le cas de la TVA, de l'acompte, des droits d'accise et des redevances statistiques. Aujourd'hui, il y a un grand progrès dans la

---

<sup>515</sup>-Tchad, WT/TPR/S/174, p .27. Voir document de l'OMC

<sup>516</sup>- Tchad, WT/TPR/S/174.Op. cit. , p.45. Voir document de l'OMC

réforme des douanes qui fait disparaître certaines taxes. C'est le cas par exemple des taxes temporaires additionnelles (TTA) prélevées exclusivement sur le sucre d'origine tierce pendant longtemps, et ne sont plus perçus depuis 2004 ; de la surtaxe temporaire (ST), insérée dans la réforme fiscal-douanière engagée au cours de l'année 1994 en U.D.E.A.C. et permettant aux industries de cet espace régional, de s'organiser pendant un temps pour se restructurer, afin de faire face à leur concurrence. Cette taxe n'existe plus depuis 2000.

**235.** Dans certains pays comme par exemple le Congo où les techniciens réfléchissent déjà sur la possible suppression de la taxe statistique<sup>517</sup> et la réduction de la TVA au cordon douanier sur certains produits de large consommation telle : blé, huile végétale, sel, sucre, viande, poisson de mer, poisson salé, pâtes alimentaires, savon de ménage<sup>518</sup>. Face à cette initiative louable prise en faveur du développement du commerce international au Congo, il est intéressant de savoir, pourquoi une telle proposition ne pouvait-elle pas être mise en œuvre dans d'autres pays de l'Afrique centrale ?

#### **b. Suppression de charges ou frais de services prélevés sur les importations**

**236.** Certains prélèvements, ne font pas partie directement des droits de douane à l'importation. Ils sont imposés sur les importations pour répondre à certains besoins spécifiques. Ce sont des charges ou des frais de service qui sont par moments vus par les analyses, comme des obstacles tarifaires aux échanges commerciaux. Au Tchad, par exemple, ces charges ou frais de services sont prélevés sur toutes les importations. Il s'agit des frais de stockage (en fonction du nombre de jours de stockage dans les hangars des douanes); et divers droits affectés à la caisse nationale de retraite (CNRT) ou à l'Office National de Sécurité alimentaire (ONASA), les frais d'inspection avant expédition. Ainsi, de nombreuses critiques sont toujours évoquées à l'encontre de la perception de ces genres des frais qui surchargent non seulement les opérations douanières de façon abusive sur le plan national, mais font obstacle aussi à l'épanouissement des activités commerciales d'une manière générale.

**237.** La question de la suppression des barrières non-tarifaires, devrait être abordée dans cette réflexion. Ces barrières non-tarifaires, sont différentes des droits de

---

<sup>517</sup>--Voir : compte rendu de la journée du partenaire du 16 mai 2008, de la directrice interdépartementale des douanes et droits indirects, Madame Florence LOEMBA au Congo, sur le site suivant : <http://www.douanedepartementale.com/>[consulté le 16/10/2018].

<sup>518</sup> Ibid.

douane imposés à l'entrée des marchandises. Il s'agit, des mesures autres que les droits de douane qui peuvent aussi considérablement limiter les importations. Elles comportent des procédures douanières et administratives d'entrée excessives, c'est pourquoi, les États , membres du GATT et de l'OMC sollicitent qu'elles en soient supprimées pour faciliter la libre circulation<sup>519</sup> de biens sur le plan mondial. Aujourd'hui, la suppression de ces barrières non-tarifaires dans le cadre des accords régionaux est aussi sollicitée pour faciliter le commerce régional en Afrique.

## **B. La suppression des barrières non tarifaires**

**238.** Au cours de ces dernières décennies, même s'il s'agit d'estimer que les barrières tarifaires se réduisent considérablement, il faut tout de même persister dans ce combat, dans la mesure où d'autres obstacles subsistent,<sup>520</sup> empêchant le développement du commerce international. Il s'agit des barrières dites non-tarifaires provenant quelquefois des accords internationaux, qui n'ont pas pourtant une vocation de freiner les échanges commerciaux.<sup>521</sup>

**239.** À côté des barrières dites non-tarifaires aux échanges, provenant quelquefois des accords internationaux, il faut aussi considérer les obstacles administratifs et autres qui se développent énormément, il convient d'insister surtout sur les retards sur le plan administratif et bureaucratique à l'entrée dans le traînement dossiers ou formalités douanières.

### **1. L'application des accords de l'OMC dans le commerce international**

**240.** L'application des accords de l'OMC, qui sont des normes internationales en matière de la santé publique et animale pose souvent des vrais problèmes au commerce international. Bien que provenant des accords internationaux, ces mesures peuvent être

---

<sup>519</sup>-Nutefé Tsigbé KOFFI et Bakayota Kpaye KOFFI,, La question de la libre circulation des biens dans l'espace CEDEAO (1975 - 2015). *Revue Interventions économiques* [En ligne], Hors-série.Transformations |2017, mis en ligne le 01 mars 2017, consulté le 08 novembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/5709>

<sup>520</sup>-Patrick LOVE et Ralph LATTIMORE , Protectionnisme ? Tarifs douaniers et autres barrières aux échanges, dans *Le commerce international, Libre, équitable et ouvert ?*, Éditions OCDE., 2009.Consulter la partie introductive.

<sup>521</sup>-Lionel FONTAGNE & Julien GOURDON & Jean SEBASTIEN , *Les enjeux économiques du partenariat transatlantique*, CEPII, Paris, 2013, p.1.

considérées dans certains cas comme des barrières non-tarifaires.

**241.** Il n'y a pas d'ambiguïté dans l'interprétation des dispositions accords de l'OMC sur les normes Publiques. Le problème ne se pose pas aussi dans leur compréhension, mais il se pose dans leur application de façon stricte. Il faut également faire ressortir dans ce contexte, les obstacles techniques au commerce qui sont considérés quelquefois comme entraves techniques au commerce.

#### **a. Problèmes des accords sur les normes publiques**

**242.** En principe, aucun problème ne pouvait se poser par rapport à la mise en œuvre des mesures sanitaires et phytosanitaires<sup>522</sup> dont l'objectif est d'approvisionner le consommateur en produits alimentaires, qu'il peut consommer en toute sécurité. Ces accords déterminent les véritables impératifs de sécurité alimentaire<sup>523</sup>. Ce sont donc des règles concernant l'innocuité des produits alimentaires, ainsi que les normes sanitaires pour les animaux et les végétaux<sup>524</sup>. Elles doivent être appliquées de façon transparente, sans discrimination en se conformant à l'esprit visant des intérêts légitimes. Dans le cas où l'esprit de la défense des intérêts légitimes, ne se ressent pas, et que ces règles, s'appliquent dans des conditions non-transparentes et discriminatoires, il y a lieu de considérer cela comme un obstacle au commerce international.

**243.** Les pays signataires des accords sur les normes publiques peuvent tout même, disposer de leurs propres normes, mais à condition que leurs réglementations en question soient fondées scientifiquement, c'est-à-dire en ne s'appliquant que dans la mesure nécessaire pour protéger la santé et la vie des personnes, ainsi que pour les animaux ou pour préserver les végétaux. Par contre, ces réglementations seront critiquées négativement dans les échanges commerciaux, lorsqu'elles entraînent des restrictions au commerce. Il faut plutôt que ces réglementations soient compatibles avec les normes, directives et recommandations internationales assurant réellement une protection sanitaire

---

<sup>522</sup>-Voir : Texte de la communication présentée au : dialogue régional « l'agriculture ouest africaine à l'épreuve de la libéralisation des échanges : situation, défis et opportunités », organisé par l'ICTSD, le ROPPA et la Coopération Suisse, 9 et 10 mars 2005, Ouagadougou, Burkina Faso. Voir site suivant : <https://agritrop.cirad.fr> [consulté le 11/01/2017].

<sup>523</sup> -Mai-Anh NGO, La conciliation entre les impératifs de sécurité alimentaire et la liberté du commerce dans l'accord SPS. Dans revue internationale de droit économique 2007/1 (t. XXI, 1), pages 27 à 42.

<sup>524</sup>-Voir : série des accords de l'OMC, 4, mesures sanitaires et phytosanitaires, Organisation mondiale du commerce, 2000, p.5.



et phytosanitaire appropriée et de façon transparente, sinon elles se consistent en un obstacle au commerce international.

### **b. Les obstacles techniques au commerce**

244. En ce qui concerne les obstacles techniques au commerce <sup>525</sup>(OTC), il faut les comprendre comme étant des règlements techniques et des normes volontaires, déterminent les caractéristiques spécifiques d'un produit. Ils déterminent les dimensions de ce produit, sa forme, sa conception, ses fonctions et ses performances, ou la façon dont il est étiqueté, ou conditionné avant d'être commercialisé. Il faut aussi insérer dans ces obstacles techniques au commerce, les procédures techniques qui confirment que les produits respectent les prescriptions énoncées dans les règlements et les normes applicables<sup>526</sup>.

245. En réalité, l'application de l'accord sur les obstacles techniques au commerce (OTC), est indispensable pour les pays signataires, en ce sens que cela leur permet d'atteindre des objectifs légitimes de politique générale, dans le domaine de la protection de la santé et de la sécurité des personnes ou la protection de l'environnement. Malheureusement, si les normes de produits et autres OTC exercent une forte influence sur l'accès aux marchés et les résultats des entreprises à l'exportation. Ils peuvent être coûteux et contraignants de par leur nature ou leurs répercussions et nuire au commerce international<sup>527</sup>.

246. Dans ces études, il y a lieu de souligner qu'à côté des entraves considérées comme des obstacles aux échanges provenant des accords internationaux, il existe des obstacles administratifs et autres obstacles qui échappent à la diligence de l'OMC, et qu'ils ne sont pas pourtant faciles à surmonter.

## **2. Réduction ou suppression des obstacles administratifs et autres barrières non**

---

<sup>525</sup>-Denise PREVOST, Obstacles sanitaires, phytosanitaires et techniques au commerce dans les accords de partenariat économique entre l'Union européenne et les pays ACP. Programme sur les APE et le régionalisme - ICTSD, publié par le centre international pour le commerce et le développement durable international environment house 2. Document thématique n° 9, novembre 2010, p.4.

<sup>526</sup>-Voir : interventions de l'OECD sur les « obstacles techniques au commerce » dans son site : <http://www.oecd.org> [consulté le 12/06/2019].

<sup>527</sup> -Ibid.

## tarifaires

247. Les spécialistes en matière du commerce international, ont toujours considéré les tracasseries administratives<sup>528</sup> comme des obstacles aux opérations des échanges commerciaux. Ils considèrent que ces obstacles sont des charges administratives inutiles et invisibles. Mais aussi, d'autres barrières non-tarifaires telles que des faux frais et certaines tracasseries routières constituent autant des obstacles "invisibles" au commerce et sont vivement critiqués par M. Renato RUGGIERO, ancien directeur général de l'OMC. En mettant l'accent sur les faux frais et certaines tracasseries routières, M. Renato RUGGIERO fait « allusion aux coûts invisibles « *due aux prescriptions en matière de documentation, aux retards entraînés par les procédures et au manque de transparence et de prévisibilité dans l'application des règles et réglementations officielles* ». <sup>529</sup>.

248. Souvent les tracasseries administratives, faux frais imposés sur les transports et formalités et certaines tracasseries comme par exemple contrôles intempestifs accompagnés souvent de la confiscation des pièces administratives<sup>530</sup> etc., sont négligés par les autorités administratives. Et de nombreux observateurs intéressés par ces questions brûlantes, ont toujours estimé qu'il vaut mieux chercher à réduire ou à supprimer de telles entraves au commerce. Ces entraves au commerce sont largement évoquées par Abdou BONTIANTI et Issa Abdou YONLIHINZA, en abordant la question de l'intégration économique sous-régionale.

### a. Simplification des blocages et des lourdeurs administratives

249. Les blocages et les lourdeurs administratives<sup>531</sup>, freinent non seulement les activités du commerce, mais vont au-delà de ce secteur. Ils constituent des entraves au développement d'une manière générale. C'est ainsi, que dans la recherche de la croissance,

---

<sup>528</sup>-Jean-Marc WELLER, Bureaucratie .Annales des Mines - Gérer et comprendre, vol. 126, n° . 4, 2016, pp. 77-79.

<sup>529</sup>--Communiqués de presse 1998, rendu public dans le site de l'OMC <https://www.wto.org/> [consulté le 12/07/2019]...

<sup>530</sup>-Abdou BONTIANTI et Issa Abdou YONLIHINZA, « La RN 6 : un exemple d'intégration économique sous-régionale et un facteur de désenclavement du Niger », Les Cahiers d'Outre-Mer, 241-242 | 2008, 185-208.

<sup>531</sup>-Béatrice HIBOU, Le partenariat en réanimation bureaucratique. Critique internationale. Presses de sciences po, 2003, pp.117-128. fhal-01018158f, p.117.

le président de la République française M. François HOLLANDE, s'attaquait fermement, lors de son discours à la mairie de Dijon, le 12 mars 2013 à ces mots qui se résument tout simplement en des termes blocages. Il fait détacher ces blocages en trois catégories.

**250.** Selon le président M. François HOLLANDE, « *"le premier blocage, c'est la lenteur à laquelle trop de monde s'habitue partout"* ; le second blocage, *"c'est la lourdeur des procédures"* et un troisième blocage, plus psychologique. *"C'est la torpeur"*»<sup>532</sup>. Mais les problèmes qui se posent immédiatement ici, sont naturellement la lourdeur et la lenteur dans le traitement des dossiers administratifs, qui sont quelquefois créés à dessein dans un objectif de se conduire vers la corruption compte tenu du comportement des agents administratifs<sup>533</sup>. Mais de façon plus précise, ces genres des manipulations sont dénoncées par le fait qu'elles participent au ralentissement de la facilitation des échanges commerciaux. Il convient donc non seulement de dénoncer, mais aussi de lutter contre ces comportements. Il s'agit d'encourager la simplification ou la réduction de ces charges ou lourdeurs administratives, un acte de contribution à l'ouverture commerciale<sup>534</sup>.

#### **b. Autres obstacles au commerce international**

**251.** Il n'est pas du tout facile de répertorier tous les obstacles au commerce, c'est pourquoi à côté de ceux qui sont fondamentalement connus et abordés, il en existe encore bien d'autres. Mais dans ce contexte, l'accent est mis sur les taxes sauvages ou faux-frais<sup>535</sup> que perçoivent les agents des douanes lors de leur contrôle, les frais de transport, les tracasseries routières ainsi que les multiples postes de contrôle que sont des faits réels et les plus fréquents. Cette situation instaure des systèmes des contrôles très intempestifs sur le parcours, et il faut obligatoirement s'acquitter des surcroûts des frais non-officiels pour traverser les pays du transit et ce même à l'intérieur du pays de destination.

**252** À cela, il faut ajouter les multiples arrêts accompagnés souvent de la confiscation des pièces administratives des véhicules. Ces tracasseries aux frontières et sur

---

<sup>532</sup>-Hollande contre les "blocages" et les "lourdeurs" administratives. Le président de la République a affirmé mardi à Dijon qu'il comptait proposer une loi pour "alléger les normes et raccourcir les délais. Source AFP consultable dans le site suivant : [www.lepoint.fr/](http://www.lepoint.fr/) [consulté le 11/04/2019].

<sup>533</sup>-ENDA CACID, L'évaluation du protocole sur la libre circulation des personnes et des marchandises de 1979 et du schéma de libéralisation des échanges de la CEDEAO, décembre 2013, Dakar, p.31.

<sup>534</sup>-Thierry LATREILLE , Les relations commerciales États-Unis /Afrique : qui bénéficie réellement de l'AGOA ?, Dans Afrique contemporaine 2003/3 (n° 207), pages 41 à 58

<sup>535</sup>-Nassirou BAKO-ARIFARI , La corruption au port de Cotonou : douaniers et intermédiaires. Politique africaine 3/2001 (n° 83), p. 38-58

les axes de transport posent énormément des problèmes aux opérateurs économiques surtout en Afrique centrale d'une manière générale. Ces difficultés abordées ci-dessus, deviennent de plus en plus préoccupantes et perturbent sérieusement les activités commerciales. Les efforts entrepris pour la lutte contre ces perturbations, doivent être compris aujourd'hui, comme des défis à relever pour l'épanouissement des échanges, considérés comme facteurs du développement du commerce, qu'il faut aborder dans la prochaine étape.

## § 2. Echanges, facteurs du développement

**253.** L'évolution du commerce international, est marquée par un affrontement entre les partisans du libre-échange et ceux des économies protégées<sup>536</sup> qui étaient pendant longtemps prédominants. L'objectif n'est pas de faire une étude approfondie autour de cette confrontation, mais il semble être nécessaire de comprendre l'environnement dans lequel ce commerce international se développe et de faire ressortir les exigences de son épanouissement qui s'imposent aux administrations douanières à l'heure actuelle. Dans ce contexte, le libre-échange de nos jours est considéré, comme un facteur du développement commercial et économique à l'échelle mondiale. Ce point de vue étant contesté par les protectionnistes, il est devenu normal que des débats et des arguments s'instaurent entre les économistes.

**254.** Toutefois, il faut se rassurer qu'en-dehors d'une réflexion aussi laconique qui porterait sur le combat entre les libéraux<sup>537</sup> et les protectionnistes<sup>538</sup> d'une manière générale, il est question de développer beaucoup plus la doctrine de libre-échange qui tend à désarmer la puissance des administrations des douanes. Il s'agira de chercher à comprendre fondamentalement non seulement la notion de libre-échange, mais aussi les

---

<sup>536</sup>-Claude J. BERR et Henri TREMEAU, *Le droit douanier, communautaire et national*. Op. cit. p.1.

<sup>537</sup>-Selon les LIBERAUX « Laissez faire les hommes, laissez passer les marchandises » de Vincent de Gournay, économiste du XVIIIe siècle. Le marché tendant naturellement à s'autoréguler, le laisser-faire devait conduire à une répartition optimale des ressources. L'État est donc garant de l'existence du marché en limitant ses interventions à ses fonctions régaliennes. Lire sur le stesuvant :<https://www.doc-du-juriste.com/> [consulté le 11/08/2019].

<sup>538</sup>-Selon Bernard GUILLOCHON dans son document intitulé « I. Formes et ampleur du protectionnisme », *Le protectionnisme*. La Découverte, 2001, pp. 7-25, *le protectionnisme au sens large*, « désigne toute forme d'intervention de l'État sur les échanges du pays avec l'extérieur, qu'il s'agisse de barrières à l'importation comme les droits de douane ou les restrictions quantitatives, ou d'aides à l'exportation comme les subventions », mais sa définition provenant de l'encyclopédie en ligne Universalis<https://www.universalis.fr/encyclopedie/protectionnisme/> [consulté le 11/08/2017].

grandes idées des courants doctrinaux libre-échangistes<sup>539</sup>.

### **A. Définition et évolution de la théorie du libre échange**

**255.** Pendant longtemps et dans l'histoire économique, c'est le protectionnisme qui était toujours mis à l'œuvre dans les échanges internationaux. C'était une politique commerciale qui se pratiquait dans de nombreux États et qui continue jusqu'à aujourd'hui, surtout dans certains secteurs. Dans un 'entretien accordé à Paul BAIROCH, il démontre que « *quand on examine l'histoire économique des pays les plus développés, on constate que le protectionnisme a été la règle et le libre-échange l'exception*<sup>540</sup> ». Mais avec l'évolution du développement des idées, de nombreux auteurs conviennent que les actions protectionnistes freinent les importations des biens et services, ou encore soutiennent rarement les exportations, ce qui empêche un vrai décollage de l'économie mondiale. C'est en se basant sur cette logique que Bertrand BLANCHETON soutenait qu'en théorie économique, « *le libre-échange est la règle et le protectionnisme l'exception alors qu'historiquement, le protectionnisme apparaît comme la pratique la plus courante et le libre-échange la rare exception* »<sup>541</sup>.

**256.** Ainsi, en se limitant considérablement dans ce contexte, sur le principe de libre-échange, il convient d'aborder dans un premier temps sa définition et son évolution, ensuite dégager ses avantages et inconvénients.

#### **1. Le libre échange et le protectionnisme**

**257.** De nombreux auteurs ont donné leurs points de vue sur le « *libre-échange* »

---

<sup>539</sup>- Claude J. BERR et Henri TREMEAU, Le droit douanier, communautaire et national. Op. cit., p.2.

<sup>540</sup>-Voir : « les paradoxes du libre-échange ». Entretien avec Paul BAIROCH économiste et historien, auteur de mythes et paradoxes de l'histoire économique. La Découverte, 1994. Propos recueillis par Philippe FREMEAUX, alternatives économiques n° 144 - janvier 1997

<sup>541</sup>-Bertrand BLANCHETON, Histoire de la mondialisation. Éditeur : de Boeck Supérieur 2008, 1 vol. , Bruxelles, p.24.

et « *protectionnisme* » qui sont deux principes historiquement construits<sup>542</sup>. Il s'agira alors d'en choisir quelques-uns pour pouvoir comprendre leur importance dans les activités du monde commerciales. Mais s'il faut insister beaucoup plus sur la notion du libre-échange, c'est parce que la question du protectionnisme a été très largement abordée dans les réflexions précédentes.

**258.** Le libre-échange se crée une zone spéciale, appelée zone de libre-échange constituée, des pays membres. Ces pays cherchent à éliminer entre eux les droits de douane ainsi que les restrictions quantitatives à l'importation. Il s'agit en fait pour ces pays de retirer les barrières douanières limitant les échanges sur le plan commercial entre eux. Au même moment, que le problème de libre-échange, est posé, la question des moyens de protection que les États utilisent à travers les douanes se soulève. La question du libre-échange et du protectionnisme s'inscrit dans la problématique de la concurrence entre les nations. Par l'ouverture des frontières et de la réduction des droits de douane, on met tous les producteurs dans une situation qui ressemble à l'égalité<sup>543</sup>

#### **a. Définition de libre-échange**

**259.** Une équipe Perspective Monde<sup>544</sup> donne une définition très intéressante sur le libre-échange. Elle le considère, comme « *un rapport économique fondé sur le principe que plus les pays échangent des produits, des capitaux et des services, plus leurs économies sont susceptibles de prospérer* »<sup>545</sup>. Mais dans la continuation de la recherche de la signification de sa philosophie, une définition adéquate semble retenir plus l'attention. Plus précisément, le libre-échange est considéré par une réflexion libérale, comme « *un système de commerce international reposant sur l'absence de barrières douanières et non douanières à la circulation des biens et des services. Au sens strict, la notion ne s'étend pas aux mouvements de travailleurs ou de capitaux. Il s'oppose au*

---

<sup>542</sup>-Igor MOULLIER, « La préférence française pour le protectionnisme. Retour sur un débat historique », *La Vie des idées*, 1er décembre 2008. ISSN: 2105-3030. URL: <https://laviedesidees.fr/La-preference-francaise-pour-le.html>

<sup>543</sup>-Sapir Jacques, « Libre-échange ou juste échange ? », *Cités*, 2010/1 (n° 41), p. 71-87. DOI : 10.3917/cite.041.0071. URL : <https://www.cairn.info/revue-cites-2010-1-page-71.htm>

<sup>544</sup>-Perspective Monde est un site Web gratuit, proposant de l'information facile à trouver sur la situation mondiale depuis 1945 : événements, statistiques, et cartes, notamment ; il s'agit d'un site pédagogique soutenu par l'Université de Sherbrooke(Québec). Voir site : <https://perspective.usherbrooke.ca/>[consulté le 10/08/2019].

<sup>545</sup>-Brève définition par équipe Perspective Monde sur « le libre-échange » publiée dans le site de l'Université de Sherbrooke: [perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddiction...](https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddiction...)[consulté le 11/08/2018].

*protectionnisme et au mercantilisme* »<sup>546</sup>. Selon Bernard GAGNE, « *la question du libre-échange est une question vieille comme le monde, mais aussi une question très actuelle et récente* »<sup>547</sup>. C'est une théorie, de plus en plus développée par les économistes libéraux.

**260.** Selon les libéraux en général, qui font les louanges du libre-échange<sup>548</sup> parmi lequel il convient de citer Paul BAIROCH, pensent que les protectionnistes cherchent absolument à mettre le marché intérieur, à l'abri de la concurrence internationale, aux moyens des taxes douanières et de nombreuses mesures non-tarifaires.<sup>549</sup> En s'exprimant en faveur du libre-échange<sup>550</sup>, ils estiment que parallèlement au triomphe dans le monde entier de l'idée d'économie du marché des vingt-cinq dernières années, celle de la supériorité du libre-échange paraît de nos jours tout à fait acquise<sup>551</sup>. Ils défendent que le libre-échange seul peut assurer le bon fonctionnement du marché, donc garantir la qualité des produits et leur distribution. Ces auteurs s'opposent donc farouchement au protectionnisme en dénigrant sa crédibilité nos jours.

### **b. Le libre-échange s'oppose au protectionnisme**

**261.** Il faut reconnaître, que certains économistes continuent à défendre avec fermeté le protectionnisme, et en sont favorables à l'esprit de la protection des productions nationales<sup>552</sup> qui sont les seules moyennes pour eux de faire éviter la concurrence des entreprises étrangères. Cependant, les LIBÉRAUX, se défendent en démontrant que c'est grâce au libre-échange que le commerce international se développe, autrement dit, ils estiment que le libre-échange favorise le développement du commerce international, et que c'est dans ces conditions aussi, qu'il facilite la prospérité économique de chacune des nations qui y participe contrairement au protectionnisme qui ferme plutôt les frontières ou

---

<sup>546</sup>-Voir article sur la « crise économique et capitalisme de nos jours » sur le site suivant pour comprendre la définition de libre-échange : <http://groupepe1.e-monsite.com> [consulté le 10/08/2019].

<sup>547</sup>-Voir : interventions de Bernard GAGNE sur « la question du libre-échange » sur le site suivant : <http://eco99international.fr/book/cours-fr14-le-commerce-international/protectionnisme-et-libre-échange>[consulté le 10/03/2019].

<sup>548</sup> -Paul BAIROCH, *Mythes et paradoxes de l'histoire économique*. Les Éditions La Découverte 1994, Paris, p 63.

<sup>549</sup> -Jean KOGEJ, *Les mutations de l'économie mondiale du début du XXe siècle aux années 1970*. Éditions Bréal, 2008, Paris (France), p.159

<sup>550</sup>-Erdal KAYNAR, *Libéralisme et protectionnisme : Ahmed Midhat et les questions économiques de l'Empire ottoman, Anatoli*, 5 | 2014,129-146.

<sup>551</sup>-Henri BOURGUINA, *Le libre-échange : un paradigme en situation d'inconfort ?*, *Revue d'économie politique*, 5/2005 (Vol. 115), p.531-543.

<sup>552</sup>-Lionel FONTAGNE, *Spécialisation et protection en présence de biens intermédiaires échangés*. *Revue économique* Année 1991 42-1 pp. 51-74

élève des barrières au commerce.

**262** Si, la pensée libérale<sup>553</sup> est hostile au protectionnisme, c'est parce qu'elle estime, que, de tels comportements limitent considérablement les échanges internationaux. Mais aussi, Jesús Cantera Ortiz d'URBINA, María Dolores Espinosa SANSANO font remarquer leur opposition « à l'intervention de l'État en matière économique et à la constitution des monopoles et des oligopoles privés »<sup>554</sup>. Pour cette pensée, il faut plutôt « laisser les lois naturelles agir dans l'activité économique. Particulièrement, pour les physiocrates, partisans de libre-échange entre les nations, l'État doit laisser le libre jeu à l'initiative privée »<sup>555</sup>.

**263.** Il faut en effet, noter que ces deux types de politique commerciale ainsi évoquées, et qui rythment avec la vie économique, commerciale des États font l'objet de débats entre les partisans dont à la tête du mouvement protectionniste, se trouvent à Thiers, défenseurs des petits propriétaires, Augustin POUYER-QUERTIER,, manufacturier de cotonnades à Rouen, Meline FERRY. Ce débat prend de l'ampleur à partir de XIX au XXe siècle où les protectionnistes démontrent la nécessité de protéger les entreprises nationales par une imposition très élevée des droits de douane et de certaines prohibitions absolues. Il faut noter tout de même qu'avec une évolution mondialiste autour du commerce international, des pressions très fortes et favorables au libre-échange vont s'accroître encore davantage. Et cela donne aujourd'hui des réductions tarifaires et non tarifaires pour permettre au commerce international de se développer.

## **2. Les fondements de libre-échange**

**264.** La notion de zone de libre-échange résulte de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (G.A.T.T.). Elle est comprise comme un groupe de deux ou plusieurs territoires douaniers qui acceptent de supprimer ou de réduire entre eux les droits de douane et autres réglementations restrictives des échanges commerciaux. En Afrique, des idées se développent en faveur de la zone de libre-échange Africaine (ZLECA). Selon

---

<sup>553</sup> -Gilles Kévorkian , La pensée libérale - Histoire et controverses. Éditions Ellipses, 2010, Paris, 384 pages

<sup>554</sup>-Jesús Cantera Ortiz d'URBINA, María Dolores Espinosa, Le français des affaires et de l'administration: guide pratique. secretariado de publicaciones ,universidad de murcia 1992, p.124.

<sup>555</sup>-Pierre-André CORPRON, Économie et histoire des sociétés contemporaines, 1e année HEC .Bréal 2004, Paris (France), p.31.



Basillioh MUTAHI et Zawadi MUDIBO de BBC News, Nairobi, si la Zone de libre-échange africaine se réalise : qu'est-ce qui va changer ? Est-il possible d'arriver réellement à la réduction des droits de douane entre les États africains ? Bien que cette zone de libre-échange africaine est devenue une réalité le 1er janvier 2021<sup>556</sup>.

**265.** De tout ce qui précède, il est quand même intéressant de chercher à comprendre le fondement de base de libre-échange qui préoccupe aujourd'hui toutes les économies et qui engage fortement les douanes dans une réforme à travers le monde. Mais déjà pour les économistes libéraux, il faut rechercher ce fondement dans les théories des avantages comparatifs (Adam SMITH et David RICARDO) des dotations en facteurs de production (HOS) et la différenciation (Krugman)<sup>557</sup>. Ainsi, les théories développées par Adam SMITH et David RICARDO sont considérées comme classiques par rapport aux autres qui sont récentes.

#### **a. Théories classiques**

**266.** Le philosophe écossais Adam SMITH est considéré comme le père de l'économie politique, de l'école classique en économie et du libéralisme à partir du 18<sup>ème</sup> siècle . Il défend donc plusieurs idées, mais celles qui intéressent autant sont celles qui ont donné naissance au principe du libre-échange. Ainsi, pour Adam SMITH, « *chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production pour laquelle les coûts de production sont les plus faibles : c'est la théorie de l'avantage absolu. L'ouverture des frontières est alors bénéfique pour chaque pays. Mais cette théorie repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque pays est meilleur que les autres dans au moins un domaine de production. Elle ne nous apprend rien dans le cas où un pays dominerait tous les secteurs de production* »<sup>558</sup>. Ses avantages s'expliquent par le fait qu'un pays se spécialise dans une production dont il est capable et efficace d'en faire des surplus, lui permettant de les échanger avec un autre pays contre d'autres produits que celui-ci, produit mieux que lui. Ses idées se développent

---

<sup>556</sup>-Voir : article de Basillioh MUTAHI et Zawadi MUDIBO de BBC News, Nairobi :Zone de libre-échange africaine : qu'est-ce qui va changer? 4 février 2021,<https://www.bbc.com/afrique/region-55844009>[consulté le 10/08/2019].

<sup>557</sup>-Voir : article sur « quelle est la principale justification de l'échange international ? » sur le site suivant : <http://sabbar.fr/economie-2/les-fondements-de-lechange-international/>[consulté le 10/08/2017].

<sup>558</sup>-Voir : cours d'économie sur « avantages absolus, avantages comparatifs » sur le site suivant : <http://www.forum-scpo.com> [consulté le 19/08/2018].

autour de la théorie des avantages en mettant l'accent d'abord sur la spécialisation de production et ensuite sur les transactions de biens et de services entre les nations<sup>559</sup>.

**267.** David RICARDO, libre-échangiste complétant la théorie d'Adam SMITH, a eu sensiblement les mêmes points de vue que celui-ci dès le départ. Il démontrait déjà au 19<sup>ème</sup> siècle qu' « *un pays a l'intérêt à produire et à exporter ce qui lui coûte le moins cher en coûts de production et à importer les produits pour lesquels il n'est pas spécialisé* »<sup>560</sup>. En abordant ce sujet des théories de libre-échange, Stéphane PAQUIN, Chaire de recherche du Canada en économie politique internationale et comparée, fait ressortir dans ses analyses, les critiques faites par David RICARDO à l'endroit d'Adam SMITH. RICARDO qui va d'une simple démonstration, que « *si deux pays ont intérêt à commercer ensemble même si un des deux est moins bon dans tout !* »<sup>561</sup>. C'est pourquoi, il s'est défendu, dans sa thèse en prenant comme exemple entre la Grande-Bretagne et le Portugal. Selon lui, « *la GB produit moins bien des draps et du vin que le Portugal et a tout de même avantage à se spécialiser dans le produit où sont désavantage est le moins marqué (avantage comparatif)* »<sup>562</sup>.

**268.** David RICARDO montre tout simplement que l'avantage comparatif d'un pays dans un produit donné par exemple est « *un avantage relatif de coût moyen de production* »<sup>563</sup>. Parlant des théories très récentes sur les fondements des échanges internationaux, c'est prendre en considération celles qui se développent autour des dotations en facteurs de production (HOS) et la différenciation (Krugman).

## **b. Dotations en facteurs de productions**

---

<sup>559</sup>-Voir : article sous le thème « les idées d'Adam SMITH dans la mondialisation : quels enseignements pour les pays d'Afrique de l'Ouest ? », publié dans le site suivant : <http://www.creg.ac-versailles.fr/> [consulté le 12/07/2019].

<sup>560</sup>-Voir : démonstrations de David RICARDO « un pays a l'intérêt à produire et à exporter ce qui lui coûte le moins cher en coûts de production et à importer les produits pour lesquels il n'est pas spécialisé » sur le site suivant : <https://www.surfeco21.com> [consulté le 05/09/2019].

<sup>561</sup>-Voir : document écrit par Stéphane PAQUIN Ph.D. sous le thème : « les théories du libre-échange », École d'été commercer dans un monde multipolaire 14 août 2014 sur le site suivant : <http://www.ceim.uqam.ca/> [consulté le 13/09/2018].

<sup>562</sup>-Ibid.

<sup>563</sup>-Voir : interventions sur l'Université de Rennes 1 concernant l'ouverture aux échanges dans le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS) sur le site suivant : <https://perso.univ-rennes1.fr/> [consulté le 10/02/2019].

## (HOS) et la différenciation (Krugman)

269. Eli HECKSHER et Bertil OHLIN sont des économistes suédois<sup>564</sup> qui se sont intéressés au développement d'un modèle sur le commerce international en 1933. Ils auront la contribution de Paul SAMUELSON, économiste américain. C'est à partir de cette dernière intervention en 1941, que ce modèle devient ' HOS, Hecksher-Ohlin-Samuelson'. Ce modèle se développe en se basant tout de même sur les théories classiques, en tirant particulièrement leurs sources de réflexion à partir de celle de l'avantage comparatif de David RICARDO<sup>565</sup>, reconnaissant ainsi la supériorité du libre-échange et les bénéfices de la spécialisation dans le commerce international.

270. Dans son cours d'économie de l'intégration Européenne, M. Michele CINCERA, fait ressortir les particularités du modèle HOS par rapport à celui de David RICARDO qui ne prend en compte qu'un seul facteur de production, le travail<sup>566</sup>. Alors, il convient de montrer que les avantages comparatifs dans le modèle HOS proviennent de dotations différentes en facteurs de production d'un pays à l'autre<sup>567</sup>. Les facteurs de production dont il s'agit concernent par exemple le capital, le travail et la terre que disposent les pays.

271. Avant l'intervention de Paul SAMUELSON, c'est le théorème dit Hecksher-Ohlin qui évoluait et insistait sur le fait que ces pays « *ont intérêt à se spécialiser dans les productions mobilisant les facteurs de production qu'ils possèdent en abondance, et à importer les produits incorporant les facteurs de production qui leur manquent* »<sup>568</sup>. La participation pertinente de Paul SAMUELSON dans le débat à partir de laquelle s'est formalisé le **modèle** HOS en 1948, démontrait en réalité que « *l'extension des échanges et l'adoption, du libre-échange induisent la convergence mondiale de la rémunération des facteurs de production* »<sup>569</sup>. Les réflexions de Paul KRUGMAN, économiste américain, en défendant sa théorie de différenciation des productions, cherchent plutôt à introduire de la

---

<sup>564</sup>-Jean-Claude DROUIN . 2. DAVID RICARDO, théoricien du libéralisme économique, Les grands économistes. sous la direction de Jean-Claude DROUIN .Déjà cité .

<sup>565</sup> -Idem

<sup>566</sup>-Voir : cours d'économie de « l'intégration Européenne » de Michele CINCERA, dans le site suivant : <http://homepages.ulb.ac.be> [consulté le 15/08/2019].

<sup>567</sup>-Ibid.

<sup>568</sup>-Philippe DEUBEL, Gilles RENOARD , Marc MONTOUSSE, Serge d'AGOSTINO, Dictionnaire de sciences économiques et sociales. Éditions Bréal, 2008, France, p.210.

<sup>569</sup>-Ibid.

concurrence imparfaite dans les théories du commerce international<sup>570</sup>, par rapport aux théories traditionnelles qui sont fondées sur la concurrence pure et parfaite.

**272.** Dans ses démonstrations, Paul KRUGMAN donne des appréciations critiques sur ces théories classiques, par rapport à l'absence d'économies d'échelles. Il propose alors la présence de ces économies d'échelles de production, qu'il considère que c'est elle seule que le nombre de variétés proposées aux consommateurs soit limité<sup>571</sup>. Il aborde ici, la différenciation des produits par rapport au développement du commerce actuel, qui est dominé par des échanges de produits similaires entre pays aux technologies très proches, le commerce intra-branche, contrairement aux théories précédentes, qui ne s'accordent que sur les échanges de biens différents entre pays différents.

**273.** De tout ce qui précède, il faut noter qu'à la différence du modèle ricardien, le modèle HOS engendre une spécialisation incomplète, c'est-à-dire que chaque région continue de produire le bien concurrent des importations, mais évidemment en quantités moindres qu'en autarcie. Ceci s'explique par la forme concave de la frontière des possibilités de production due aux coûts d'opportunité croissants. Si le principe de libre-échange est considéré aujourd'hui comme le moteur principal du commerce international, pourquoi ne fait-il pas l'objet d'un accord ? Est-il concerné par l'accord du GATT ou de l'OMC ? Quels en sont ses avantages et inconvénients ?

## **B. Portée, avantages et inconvénients de libre-échange**

**274.** La question de libre-échange a commencé à être évoquée dans le cadre de la « *Charte de la Havane* » en 1948, instituant une Organisation internationale du commerce en tant qu'institution spécialisée de l'ONU<sup>572</sup>, et qui devrait conformément à l'esprit de la Charte de la Havane restaurer le libre-échange<sup>573</sup>. Elle est chargée d'éliminer les barrières

---

<sup>570</sup>-Matthieu CROZET, Commerce et géographie : la mondialisation selon Paul KRUGMAN. Revue d'économie politique 4/2009 (Vol. 119), p.513-534

<sup>571</sup>-Jean-Marc SIROËN, La spécialisation internationale et les gains de l'échange dans la théorie de la concurrence monopolistique [article].Revue d'économie industrielle, année 1991 .Volume 55, Numéro 1 pp. 12-24, p.14.

<sup>572</sup>-Voir : article de Jacques NIKONOFF sur le thème « revenir à la charte de la Havane » dans le monde diplomatique consultable sur le site suivant : <https://www.monde-diplomatique.fr/> [consulté le 13/08/2019].

<sup>573</sup> -Pierre Michel EISEMANN, « charte de la Havane (1948) », EncyclopædiaUniversalis [en ligne], consulté le 22 mai 2019. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/charte-de-la-havane/>

douanières<sup>574</sup>. Bien que les États-Unis bloquassent la création, l'esprit de la charte développé dans le cadre des échanges de produits manufacturés a conduit les États dans les négociations, à mettre en œuvre l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), comme un simple traité entre « *parties contractantes* »<sup>575</sup>. Accident historique, le GATT restera, jusqu'en 1994, date de création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le seul instrument multilatéral régissant le commerce mondial.<sup>576</sup>

**275.** Dans ce contexte, il convient de réfléchir sur la portée du libre-échange abordé de long en large dans ces travaux de recherche. Mais aussi, cela apparaît intéressant à comprendre les avantages et inconvénients, qu'il comporte à l'heure actuelle par rapport à son application.

### **1. Portée du libre-échange**

**276.** À partir de GATT jusqu'à l'OMC le principe de libre-échange est bien défendu. Ce principe s'est formalisé aujourd'hui en un accord. La définition d'un accord de libre-échange (ALE) s'avère nécessaire pour la compréhension même des accords internationaux que le nombre d'accords de libre-échange (ALE), qui ne cesse d'augmenter<sup>577</sup>. Mais c'est avec le temps qu'apparaissent les accords commerciaux régionaux sous la forme d'union douanière<sup>578</sup> et bilatéraux pour renforcer encore davantage l'esprit de cet accord.

**277.** Bien que la notion de libre-échange en tant que doctrine, semble être comprise tout au long de cette démarche, il convient toutefois, de l'aborder encore une fois de plus, pour la distinguer de libre-échange, matérialisé par un accord. C'est pourquoi, il existe dans ce contexte : désaccords internationaux, régionaux et bilatéraux.

---

<sup>574</sup> -Marie-France BAUD-BABIC, « G.A.T.T. (General Agreement on Tariffs and Trade) ou accord général sur les tarifs douaniers & le commerce », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 22 mai 2019. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/accord-general-sur-les-tarifs-douaniers-et-le-commerce/>

<sup>575</sup>-Voir : article de Jacques NIKONOFF sur le thème « revenir à la charte de la Havane » déjà cité.

<sup>576</sup>-Ibid.

<sup>577</sup>-Voir : article sur le thème : qu'est-ce qu'un accord de libre-échange? Dans le site suivant : <http://www.france5.fr>[consulté le 11/08/2018].

<sup>578</sup>-Christian DEBLOCK. , Les accords commerciaux régionaux, le nouveau régionalisme et l'OMC. Université du Québec à Montréal, Juin, 2002, cahiers de recherche – CEIM, continentalisation .Cahier de recherche 02-06

### a. Libre-échange, doctrine économique et consécration de libre échange

278. Le libre-échange en tant que doctrine économique s'oppose au protectionnisme. Cette théorie prône alors, « *la liberté de circulation de tous les biens et services entre les nations (produits, services, capitaux, devises, etc.). La politique commerciale qui en résulte recommande comme principe de "laisser-faire" le marché et se traduit par la suppression de tous les obstacles aux échanges internationaux (droits de douane, quotas, etc.)* »<sup>579</sup>. Comme il a été dit ci-dessus, le libre-échange est une pensée des LIBERAUX. Aujourd'hui, les États s'inspirent de la pensée des libéraux pour développer un plan commercial du libéralisme<sup>580</sup> dans le monde. Selon Sabine WILHELM, le libre-échange ou le plan commercial du libéralisme est « *la libéralisation des échanges, par le biais de la réduction des droits de douane et autres obstacles* »<sup>581</sup>. Il considère cette libéralisation comme « *l'un des moteurs de la mondialisation* »<sup>582</sup>. Cette pensée se met à travers des accords entre deux ou plusieurs pays dans l'objectif de la développer sur des bases coopératives.

279. Ainsi, la mise en œuvre du principe de libre-échange correspond à des accords internationaux suivants : accords multilatéraux, accord création de zones de libre-échange et accord bilatéral. Les accords multilatéraux sont des traités internationaux passés entre plusieurs États dans le domaine du commerce international. Ils se situent au niveau de plusieurs pays et se négocient auprès de l'Organisation Mondiale du Commerce. L'accord création de zones de libre-échange est celui qui est déjà abordé ci-dessus. Alors que l'accord bilatéral est celui qui est passé entre deux pays pour faciliter les échanges. Exemple : l'accord entre le Maroc et les États-Unis entré en vigueur en 2006 qui prévoit une plus grande ouverture du marché américain pour les produits marocains.<sup>583</sup> Ainsi, le principe de libre-échange se concrétise alors à travers les accords internationaux, régionaux et bilatéraux.

---

<sup>579</sup>-Voir : Libre échange et protectionnisme sur le site suivant : <https://www.vie-publique.fr/fiches/270749-libre-echange-et-protectionnisme>[consulté le 10/10/2019].

<sup>580</sup>-Doctrines recommandant la libre concurrence (ALBERTINI et SILEM, 2004).

<sup>581</sup>-Sabine WILHELM, *Libéralisation commerciale et échanges commerciaux : le cas de l'agriculture en Tunisie*, I/II.précité supra n°291

<sup>582</sup> -Idem

<sup>583</sup>-Voir : « exemple : accord entre le Maroc et les États-Unis entré en vigueur en 2006 qui prévoit une plus grande ouverture du marché américain pour les produits marocains », sur le site du dico du commerce international suivant: <https://www.glossaire-international.com/pages/> [consulté le 14/09/2019].

## **b. Les accords internationaux, régionaux et bilatéraux**

**280.** Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale tous les échanges internationaux commerciaux sont régis dans le cadre du GATT et de l'OMC. Le GATT qui est un accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (AGETAC) signé le 30 octobre 1947 par 23 pays avait pour but d'harmoniser les politiques douanières des parties signataires. C'est donc un accord multilatéral qui doit aider à faire fonctionner une liberté des échanges en faisant abaisser les droits des douanes et en réduisant les restrictions quantitatives ou qualitatives aux échanges. C'est aussi dans ces conditions qu'il doit aider à faire baisser les prix pour les consommateurs, aider à mieux utiliser la production et aussi favoriser véritablement l'emploi dans les secteurs où chaque pays détient un avantage comparatif.

**281.** Le GATT ou AGETAC qui est un système purement politique et non un organe, n'a pas de personnalité juridique internationale, et devrait laisser place à l'Organisation Mondiale du Commerce, instituée par les accords de Marrakech. Les États membres ont donc signé l'acte fondateur de l'OMC en 1994 et auront pour but principal de favoriser l'ouverture commerciale. Cela est considéré comme une ambition de réduire les obstacles au libre-échange, d'aider les gouvernements à régler leurs différends commerciaux et d'assister les exportateurs, les importateurs, et les producteurs de marchandises et de services dans leurs activités.

**282.** De nombreux accords définissent aujourd'hui, les règles de fonctionnement de l'OMC<sup>584</sup>. L'accent est mis en premier sur l'accord l'instituant elle-même, ensuite en viendront d'autres accords qui sont : accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), qui est toujours en vigueur, mais appelé « *GATT 1994* » ; accord général sur le commerce des services (AGCS, en anglais GATS) ; accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS); accord sur les mesures concernant l'investissement et liées au commerce (en Anglais TRIMs); accord sur les obstacles techniques liés au commerce (en anglais TBT) ; accord relatif à la mise en œuvre de l'article VI (mesures antidumping) ; accord relatif à la mise en œuvre de l'article VII (évaluation en douane) ; accord relatif à l'inspection avant expédition ; accord relatif aux

---

<sup>584</sup>-Mathilde LEMOINE, Philippe MADIES, Thierry MADIES, Les grandes questions d'économie et de finance internationales : Décodez l'actualité. De Boeck Supérieur, 3ème édition, Bruxelles, p.21.

règles d'origine ; accord relatif aux procédures en matière de licences d'importation ; accord relatif aux subventions et aux mesures compensatoires ...

**283.** Les accords commerciaux régionaux<sup>585</sup>, sont aussi si nombreux qu'il est alors difficile d'en retenir tout. C'est ainsi qu'il convient de mettre l'accent sur : la zone de libre-échange de l'ANASE, la zone de libre-échange de la mer Baltique , l'accord de Bangkok, le groupe Andin, le marché commun des Caraïbes, le marché commun centraméricain, l'accord de libre-échange d'Europe centrale, la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale, l'accord de rapprochement économique, la communauté des États indépendants, le marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, la coopération est-Africaine, la communauté économique Eurasienne, les communautés Européennes, l'organisation de coopération économique, l'Espace économique Européen, l'association Européenne de libre-échange, le conseil de coopération du Golfe, le système global de Préférences Commerciales entre pays en développement; Association latino-Américaine d'intégration, le marché commun du Sud, le groupe du fer de lance Mélanésien, l'accord de libre-échange Nord-Américain, le pays et territoires d'Outre-mer, l'accord portant création de la zone panarabe de libre-échange, l'Union douanière d'Afrique australe, l'association Sud-asiatique de coopération régionale, l'Union économique et monétaire Ouest-Africaine, l'accord de partenariat économique stratégique transpacifique.

**284.** En ce qui concerne les accords commerciaux bilatéraux<sup>586</sup>, ils ne cessent de s'accroître comme les accords commerciaux régionaux et remettent en cause le rôle de l'OMC, sur de nombreux points<sup>587</sup>. Les accords de libre-échange bilatéraux étant également nombreux, il convient d'en retenir quelques-uns comme exemples : l'accord sur le commerce, le développement et la coopération entre l'UE et l'Afrique du Sud, l'accord global Mexique-UE, l'accord d'association Chili-UE et les accords Euroméditerranéens etc.

**285.** Comme il avait été signalé précédemment, de nombreux économistes sont réellement convaincus des avantages du libre-échange. Il s'agit surtout d'un grand avantage dont bénéficie le système de commerce international reposant sur l'absence de

---

<sup>585</sup>-Philippe HUGON. 3. Les coûts et les avantages des accords régionaux, éd., Les économies en développement à l'heure de la régionalisation. Editions Karthala, 2003, pp. 81-91.

<sup>586</sup>-Patrick SIMON, Économie - Droit: BTS 2e année. ÉditionsBréal., Paris, France, 2007, p. 3.

<sup>587</sup>- "The Changing Landscape of Regional Trade Agreements", par Jo-Ann Crawford et Roberto V. Fiorentino, WTO Discussion Paper n° 8, 2005. Voir aussi: « comment les États-Unis contournent l'OMC », alternatives économiques n° 232, janvier 2005.



barrières douanières et non douanières à la circulation des biens et des services. Mais cela ne peut empêcher que ses inconvénients se fassent ressentir tant sur le plan social et économique.

## **2. Avantages et inconvénients du libre-échange**

**286.** Des études très soutenues ont étalé de nombreux inconvénients de libre-échange, même sises partisans,, continuent à démontrer qu'il est source d'avantages surtout pour les consommateurs et favorise l'efficacité économique des pays qui le pratiquent<sup>588</sup>. Dans une réflexion très pertinente faite par Camille A. SEGNIGBINDE, auteur béninois, lui permettant de dégager les différents avantages que procure cette théorie aboutie par reconnaître tout de même que cette « *pratique n'est pas non plus sans inconvénient* ». <sup>589</sup>.

**287.** L'application du principe de libre-échange ne peut être admise dans de nombreux États, s'il n'y a pas des avantages ressentis. Mais en même temps, certains économistes démontrent ses inconvénients. Toutefois, le principe de ce libre-échange continue à être appliqué à travers le monde.

### **a. Avantages de la mise en œuvre du principe de libre-échange**

**288.** Selon de nombreux économistes, le libre-échange est la meilleure théorie de l'économie qui répond à l'efficacité et la dynamisation de la croissance économique des États qui la pratiquent. Ses avantages sont dus au fait, qu'il permet à ces États de se spécialiser dans certaines productions et met les consommateurs<sup>590</sup> en face de la diversité des produits qui leur permet d'opérer un choix.

**289.** Cette théorie dite libre-échange, peut aider à ouvrir des frontières aux produits étrangers dans le cadre des échanges commerciaux<sup>591</sup>. Dans ces conditions, les

---

<sup>588</sup>-Voir : article de Camille A. SEGNIGBINDE sur « le protectionnisme et le libre-échange » sur le site suivant : <https://lanouvelletribune.info/> [consulté le 21/08/2019].

<sup>589</sup>-Idem

<sup>590</sup>-Elisabetta BUCOLO, Le commerce équitable, une pratique d'économie solidaire. *Écologie& politique* 1/2004 (n°28), p.27-44

<sup>591</sup>-Hildegunn Kyvik NORDÅS, Les délais comme obstacle aux échanges commerciaux : conséquences pour les pays à faible revenu. *Revue économique de l'OCDE*, vol. 42, n°. 1, 2006, pp. 155-189.

importateurs peuvent à travers ces échanges disposer des biens et services que leur économie nationale ne produit pas. Ce mouvement fait intervenir une concurrence qui permet sans doute à baisser des prix des biens et services sur plan national. Le libre-échange augmente le volume des échanges et réalise une économie d'échelle<sup>592</sup>, c'est-à-dire une production à moindre coût. Il faut comprendre néanmoins, que de tel principe peut comporter aussi des inconvénients.

### **b. Inconvénients du principe de libre-échange**

**290.** Pour certains économistes, la théorie de libre-échange présente des inconvénients énormes. Ils démontrent les inconvénients les plus palpables sur le plan économique et social. Il semble, qu'un tel système peut se constituer comme une menace pour l'économie d'un pays. Beaucoup d'économistes démontrent à travers leurs réflexions que si de plus en plus les biens et services importés sur le territoire national sont vendus moins chers sur le marché intérieur, il est clair qu'avec le temps, qu'un secteur industriel d'un pays concerné par cette situation, soit enrayé. Beaucoup d'économistes démontrent à travers leurs réflexions que si de plus en plus les biens et services importés sur le territoire national sont vendus moins chers sur le marché intérieur, il est clair qu'avec le temps, qu'un secteur industriel d'un pays concerné par cette situation, soit enrayé.

**291.** Le second inconvénient sur le plan social, concerne le chômage ou perte d'emploi qui peut être provoquée par la mise en œuvre de libre-échange. Selon une équipe d'économie Sociale, une « *rude concurrence va forcer certaines compagnies à mettre la clé sous la porte. Il y aura des pertes d'emplois, énormes dans certains cas* »<sup>593</sup>. Une telle situation risque non seulement de ralentir la croissance économique, mais aussi de remettre en cause les acquis sociaux des travailleurs tels que les salaires qui sont désormais perdus compte tenu du chômage provoqué par la délocalisation des productions des entreprises qui ne supportent pas cette rude concurrence et préfèrent d'autres pays où les coûts sont moins chers.

**292.** Le principe de libre-échange qui a tendance à imposer la réduction de la

---

<sup>592</sup>-Joachim SCHÖPFEL, Hélène PROST, Jan Erik Frantsvåg et Jan Erik FRANTSVÅG, *Efficiences et économie d'échelle. Une étude sur l'édition de revues en libre accès. Études de communication, 38 / 2012, 167-185.*

<sup>593</sup>-Voir : analyse de l'équipe d'économie sociale sur les avantages et inconvénients de libre-échange sur le site suivant : <http://www.economiesolidaire.com/> [consulté le 28/09/2019].

manifestation du protectionnisme, telle que souhaitée par l'esprit de la mondialisation des échanges et l'évolution de l'environnement international ne peut s'installer véritablement qu'à travers les réformes douanières. Il s'agit des réformes des services douaniers projetant la suppression des barrières douanières. En plus, de la suppression des barrières douanières, les tendances sur le plan mondial imposent qu'ils doivent se conformer aux exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. À cet effet, cette imposition ne vient-elle pas encore renforcer les exigences pour le développement des échanges commerciaux ?

## Chapitre II. Les exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle

**293.** Les exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle s'inscrivent dans une extension considérable de ses missions : c'est ce que souligne, Madame le directeur des douanes, Minette Libom LILIKENG, à l'occasion d'une réunion organisée du 02 au 04 février 2010 à Yaoundé, lorsqu'elle déclare que « *la conjoncture internationale marquée notamment par la mondialisation des échanges et l'accroissement des accords commerciaux régionaux et multilatéraux* »<sup>594</sup> obligent « *les administrations douanières à opérer des mutations profondes pour s'adapter, s'affirmer, se moderniser et accroître ainsi leur efficacité* ». <sup>595</sup>

**294.** Cette déclaration de Minette Libom LILIKENG, pourrait faire allusion aux réformes des administrations douanières dictées par l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), une institution intergouvernementale qui prétend faire de ces services publics, des administrations douanières modernes, pouvant répondre aux défis de la douane au 21<sup>ème</sup> siècle.

**295.** L'OMD souhaite que les douanes soient capables de favoriser la croissance et le développement par la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité aux frontières<sup>596</sup>. Au vu de ce raisonnement déjà engagé, quels sont les facteurs de déclenchement des réformes de ces douanes de Demain (**Section 1**) ? Quels sont en fait les facteurs liés aux exigences des principes de la douane de 21<sup>ème</sup> siècle (**Section 1D**) ?

### Section I. Facteurs de déclenchement de la réforme des douanes de Demain

---

<sup>594</sup>-Madame le directeur des douanes, Minette Libom LILIKENG, faisait une déclaration à l'occasion d'une réunion du groupe de travail régional sur le renforcement de la gestion stratégique des administrations douanières des 2-4 février 2010 à Yaoundé. Cette déclaration est consultable sur le site suivant : <http://scores2000.over-blog.com/article-douanes-camerounaises-acquis-2010-perspectives-2011-65877182.html>[consulté le 22/09/2019].

<sup>595</sup>-Ibid.

<sup>596</sup>-Voir page de garde du document de la douane au 21e siècle pour comprendre comment elle peut favoriser la croissance et le développement par la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité aux frontières. Voir sur le site suivant : <http://www.wcoomd.org/>[consulté le 22/09/2019].

**296.** Une modernisation des administrations douanières s'impose aujourd'hui aux administrations des douanes, compte tenu des principes d'une mondialisation qui se base surtout sur des échanges et de l'évolution économique. Elle doit s'accélérer, pour faciliter primordialement les échanges commerciaux. Ensuite, il faut lier à cette situation le souci de poursuivre à la fois la croissance économique et le développement de façon générale.

**297.** Il s'avère nécessaire d'aborder en premier lieu les facteurs liés à la facilitation des échanges, au renforcement de sécurité aux frontières, et au développement (**Paragraphe. 1**) . Ensuite, il faut aussi s'intéresser à la mise en œuvre des outils et mesures de l'OMD et de l'OMC (**Paragraphe. 2**)

### **§ 1. Facteurs liés à la facilitation des échanges, au renforcement de sécurité aux frontières, et au développement**

**298.** La pression internationale sur la réforme des douanes, est un combat pour instaurer dans l'esprit des États membres de l'OMD et l'OMC une vraie coopération commerciale sur le plan international, c'est-à-dire développer dans le commerce mondial, les outils pour le renforcement de facilitation des échanges. Mais dans cette réflexion de réforme, les institutions qui s'occupent du commerce international, des douanes et des questions financières trouvent en cette opération, une opportunité qu'il faut soutenir en faveur de la croissance et du développement.

**299.** La réforme douanière telle que voulue dans le contexte de la mondialisation, concoure pour la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité aux frontières. Elle peut également aider à stimuler la croissance et le développement dans les États d'une manière générale.

#### **A. Facilitation des échanges et renforcement de la sécurité aux frontières**

**300.** Giovanni VALENSISI et Robert Tama LISINGE démontrent dans leur rapport intitulé : facilitation des échanges dans une perspective africaine, que « *la*

*facilitation des échanges est cruciale » dans le développement du commerce africain, alors que d'autres étendent ce point de vue dans un contexte mondial. Mais en fait, cette facilitation ne peut véritablement se concrétiser que par une politique douanière. facilitation des échanges dans une perspective africaine, que « la facilitation des échanges est cruciale »<sup>597</sup> dans le développement du commerce africain, alors que d'autres étendent ce point de vue dans un contexte mondial. À partir de ce moment, la douane est incontournable dans la facilitation des échanges internationaux et dans la sécurité des frontières.*

**301.** À partir des idées qui se développent dans cette réflexion, comment la douane peut-elle être considérée comme une clé de la facilitation des échanges internationaux ? Et comment le renforcement de la sécurité aux frontières peut-il se matérialiser ? Ce sont des préoccupations importantes dans la mesure où la douane se trouve au cœur de la facilitation des échanges et de renforcement de la sécurité au niveau des frontières.

### **1. Douane, élément clé de la facilitation des échanges internationaux**

**302.** Si le rôle de la douane devient de plus en plus important dans la facilitation des échanges, c'est parce qu'elle se trouve au centre du commerce international se définissant par les échanges des biens et services sur lesquels sont imposés les droits des douanes. Mais pour que ce commerce se développe convenablement, il faut que l'administration douanière accorde ses facilitations dans ces échanges.

**303.** Selon l'OMD, « *la douane joue un rôle primordial dans les échanges internationaux, dans la mesure où elle met en place non seulement des processus de traitement accélérés, mais également des contrôles efficaces qui garantissent la perception des recettes, la conformité aux législations nationales, ainsi que la sécurité et la protection de la société* »<sup>598</sup>. Dans ce contexte, il semble être si nécessaire de chercher à comprendre la notion de la facilitation des échanges et de ses avantages et inconvénients.

---

<sup>597</sup>-Voir : rapport , Facilitation des échanges dans une perspective africaine.Commission économique pour l'Afrique, 2013 Addis-Abeba (Éthiopie), .p.4.. Le rapport a été préparé par Giovanni VALENSISI et Robert Tama LISINGE

<sup>598</sup>-Voir : article « en quoi consistent la sécurisation et la facilitation des échanges mondiaux licites » pour comprendre comment la douane la douane joue un rôle primordial dans les échanges internationaux, sur le site suivant : <http://www.wcoomd.org/>. [consulté le 15/10/2019].

### a. Définir la facilitation des échanges

**304.** Comme la facilitation des échanges est un instrument essentiel pour les activités du commerce international, il y a eu de nombreuses réflexions sur sa définition. C'est ainsi que Robert ZOELLICK ancien représentant du commerce des États-Unis, considère dans un contexte plus large, les mesures de facilitation des échanges comme étant « *essentiellement une extension des procédures d'accès aux marchés, qui réduit le coût des transactions, et améliore les délais de transit* »<sup>599</sup>. Mais de façon spécifique, la définition avancée par l'OMC sur la facilitation des échanges est celle qui sert aujourd'hui, comme de référence. Ainsi, elle définit cette notion comme la « *simplification et l'harmonisation des procédures internationales du commerce* »<sup>600</sup>, avec les procédures commerciales qui sont « *les activités, les pratiques et les formalités utilisées pour collecter, présenter, communiquer et fournir des données permettant le mouvement des biens dans le commerce international* »<sup>601</sup>.

**305.** La question de la facilitation des échanges commerciaux<sup>602</sup> est devenue très préoccupante dans les négociations internationales compte tenu de ses enjeux économiques. Il faut s'attendre à un compromis qui conduit aujourd'hui vers un accord sur la facilitation des échanges, eu égard aux négociations engagées au titre de la Déclaration ministérielle de Doha<sup>603</sup> en 2004. Comme il avait été annoncé ci-dessus, c'est donc en décembre 2013, à la Conférence ministérielle de Bali, en Indonésie, que les membres de l'OMC ont conclu des négociations sur un accord sur la facilitation des échanges dans le

---

<sup>599</sup>-Centre du commerce international (ITC), accord de facilitation des échanges de l'OMC - un guide du commerce pour les pays en développement. Op.cit .1.

<sup>600</sup> -Voir : accord de facilitation des échanges de l'omc, guide du commerce pour les pays en développement sur le site suivant : [https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracencorg/Content/Publications/C-UsersadeagboDesktopFACILITATIONFRENCHWTO%20T%20\(1\).pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracencorg/Content/Publications/C-UsersadeagboDesktopFACILITATIONFRENCHWTO%20T%20(1).pdf) [consulté le 15/10/2019].

<sup>601</sup>-Centre du commerce international (ITC), accord de facilitation des échanges de l'OMC - un guide du commerce pour les pays en développement précité supra n°608

<sup>602</sup>-Ghenadie RADU, L'origine des marchandises : un élément controversé des échanges commerciaux internationaux. Op. cit. , p .3.

<sup>603</sup>-Organisation Mondiale du Commerce, WT/L/931, 15 juillet 2014,

cadre d'un "paquet de Bali" plus vaste<sup>604</sup>.

**306.** La conclusion de l'accord sur la facilitation des échanges apparaît comme une satisfaction totale dans le milieu des affaires. C'est par exemple le cas de SOGET, une entreprise de logiciels basée à Havre en France et représentée dans de nombreux pays, qui estime que cet accord de commerce mondial est en effet « *le plus important de ces vingt dernières années et place l'information douanière au cœur de la fluidité et de la prospérité* »<sup>605</sup>.

**307.** Selon les estimations de l'OCDE, « *la facilitation des échanges réduira les coûts de transaction d'un montant correspondant à 1 % de la valeur des échanges mondiaux, l'ensemble des gains de bien-être à l'échelle mondiale est estimé à environ 40 milliards USD, avec des bénéfices pour tous les pays et plus particulièrement, en termes de gains relatifs, les pays non-membres de l'OCDE* »<sup>606</sup>. Après avoir abordé la notion de la facilitation des échanges, quels en sont ses avantages ?

## **b. Les avantages de la facilitation des échanges**

**308.** Dans un pays où les facilitations des échanges sont accordées par la douane, les avantages sont ressentis, non seulement par les opérateurs économiques et l'État, mais aussi, par les consommateurs. C'est une situation, qui peut encourager les opérateurs économiques ou les entreprises à s'investir encore davantage. Ainsi, elle favorise les activités des entreprises en les aidant à renforcer leur compétitivité et en livrant plus rapidement leurs produits à leurs clients. Ainsi, elle favorise les activités des entreprises en les aidant à renforcer leur compétitivité<sup>607</sup>. et en livrant plus rapidement leurs produits à leurs clients. Si un camion attend une semaine à la frontière, c'est en définitive le client qui paiera cette immobilisation et cette improductivité. Dans une pareille atmosphère, il faut reconnaître que l'État, en sort aussi gagnant parce qu'il y aura un impact prévisible sur les recettes<sup>608</sup>.

---

<sup>604</sup> -Voir : conclusion des négociations sur un accord de facilitation des échanges dans le cadre d'un "paquet de Bali" plus vaste lors de la Conférence ministérielle de Bali en 2013 .Ce document peut se consulter sur le site de l'OMC suivant : [https://www.wto.org/french/tratop\\_f/tradfa\\_f/tradfa\\_f.htm](https://www.wto.org/french/tratop_f/tradfa_f/tradfa_f.htm) consulté le 12/09/2019].

<sup>605</sup>-Voir : interventions de SOGET dans son site : <http://www.soget.fr/> [consulté le 12/09/2019].

<sup>606</sup>-Peter Walkenhorst et Tadashi YASUI, Évaluation quantitative des avantages de la facilitation des échanges, dans OECD, Surmonter les obstacles à la frontière : coûts et bénéfices de la facilitation des échanges, OECD, 2009 Paris.

<sup>607</sup>-Ibid.

<sup>608</sup>- Anne-Marie GEURJON et Bertrand LAPORTE, L'analyse de risque pour cibler les contrôles douaniers



**309.** L'importance de la douane ne pouvait pas se ressentir seulement dans la facilitation des échanges comme cela a été démontré, il faut aussi la justifier dans le renforcement de la sécurité aux frontières dans le cadre de la lutte contre la fraude, la contrebande et le terrorisme, etc. Mais il y a lieu cependant de se demander, est ce que ses actions sont-elles fondamentales pour aider à faciliter cette sécurisation des frontières

## **2. Renforcement de la sécurité aux frontières**

**310.** Le renforcement de la sécurité aux frontières devient un impératif pour la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. Il s'agit de sécuriser les frontières délimitées juridiquement, par les autorités locales. C'est pourquoi, il est important de comprendre la notion de la délimitation de ces frontières sur le plan juridique. Mais également, il convient de comprendre la notion de la sécurisation des frontières par les douanes à travers le monde.

**311.** En effet, les administrations douanières incorporent la sécurité dans leurs compétences compte de la menace du terrorisme, de la prolifération d'armes de destruction massive et de matières connexes, le trafic d'armes légères et d'explosifs,<sup>609</sup> etc. Ces administrations ont été associées compte tenu du fait qu'elles exercent de façon permanente au niveau des frontières et qu'elles y gèrent les flux transfrontaliers des marchandises, des personnes et des moyens de transport. Le rôle important que jouent les douanes dans ce contexte, est reconnu par l'ONU et inséré dans le cadre de normes SAF.

### **a. Délimitation des frontières douanières**

**312.** Lionel PASCAL, disait dans son article que « *le rôle protecteur de la douane s'exerce aux frontières en terme militaire, mais aussi en terme économique afin de protéger l'emploi et le commerce intérieur* »<sup>610</sup>. Il s'agit précisément d'une frontière douanière faisant l'objet d'une délimitation, et qui ne doit pas se confondre avec la

---

dans les pays en développement : une aventure risquée pour les recettes ? Politiques et management public, année 2004. Volume 22, numéro 4 pp. 95-109, p.107.

<sup>609</sup> -Voir : programme sur la sécurité sur le site de l'OMD, ; <http://www.wcoomd.org/> [Consulté le 12/09/2019].

<sup>610</sup>-Gestion des frontières, enjeux douaniers et corridors de transport : retours d'expériences douanières, un article écrit par Lionel PASCAL doctorant au centre de recherches et de documentations européennes et internationales (CRDEI) à l'Université Montesquieu Bordeaux IV. Ancien directeur Interrégional des Douanes françaises et publié dans le site suivant : [www.faq-logistique.com/](http://www.faq-logistique.com/)[consulté le 15/10/2019].

frontière territoriale qui relève d'une fixation purement politique.

**313.** Selon Jean Maurice DJOSSOU, originaire du Bénin, enseignant à l'institut québécois des hautes études internationales, la frontière douanière « *délimite le champ d'application de la législation douanière des États et le domaine de compétence d'un service public, le service des douanes . La frontière douanière vient confirmer les règles de fixation de la frontière politique que sont la délimitation et la démarcation, mais elle ne se confond pas nécessairement avec cette frontière* »<sup>611</sup>. Mais de nombreux auteurs considèrent que la frontière douanière est tout simplement la ligne qui délimite le territoire douanier. Et c'est donc à l'intérieur de la délimitation de cette frontière douanière que les agents des douanes mènent leurs activités du contrôle de la frontière. Ce qui intéresse ici, est savoir comment la sécurité des frontières douanières, peut être assurée ? Et pourquoi considérer la douane, peut-elle considérer la sécurisation des frontières comme un défi ?

#### **b. Sécurisation des frontières douanières, un défi pour la douane**

**314** La sécurité des frontières douanières se matérialise par la protection des frontières par des douaniers. Elle s'impose, compte tenu du fait que la douane, fait, face à certains phénomènes qui menacent dangereusement non seulement l'économie nationale et internationale, mais aussi la santé et l'ordre public de façon générale. La question de la protection qui préoccupe réellement aujourd'hui, devient, un sujet d'actualité et un défi pour la douane. C'est en tenant de cette mobilisation générale des douanes, et de ce défi, que Mohamed Abdou BOUDERBALA, directeur général des douanes algériennes, déclarait que « *la sécurisation des frontières est notre priorité* »<sup>612</sup>.

**315.** Il existe des objectifs très pertinents pour lesquels les douaniers sont appelés à assurer la sécurité des frontières. Il s'agit d'abord d'assurer la compétitivité économique d'un état souverain et de ses intérêts sociaux. La douane, au vu des exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle, a un grand rôle à jouer dans la gestion des frontières. Pour mener efficacement cette opération, elle se trouve dans l'obligation d'équiper suffisamment, ses agents actifs chargés de la surveillance douanière avec des moyens humains et équipements

---

<sup>611</sup>-Jean-Maurice DJOSSOU, L'Afrique, le GATT et l'OMC: entre territoires douaniers et régions commerciales. Presses de l'université Laval 2000, Canada, p.74.

<sup>612</sup>-Mohamed Abdou BOUDERBALA, La sécurisation des frontières est notre priorité. De nos envoyés spéciaux à Tlemcen Smail ROUHA et Abdessamed KHELIFA, reporter photographe .n° 95 - Mars 2016, le magazine promotionnel de l'Algérie.

de pointe pour qu'ils soient en mesure d'y faire face.

**316.** Ainsi, la sécurité effective des frontières, qui convient d'être instaurée par les services douaniers est un aspect essentiel de la lutte contre la fraude, la contrebande, les contrefaçons, la criminalité, le terrorisme et la drogue qui prennent des proportions alarmantes. Mais pour que, cette sécurité des frontières se réalise, il est indispensable de passer les réformes douanières qui doivent déterminer le schéma d'actions et les moyens à accorder pour une telle opération. C'est aussi dans ces conditions, qu'il faille se demander, est ce que des réformes douanières qui sont souvent sollicitées d'une manière générale, peuvent-elles stimuler la croissance et le développement social dans un pays

## **B. Des réformes pour stimuler la croissance et le développement**

**317.** La réforme des douanes est considérée par de nombreuses instances financières internationales telles que la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International, comme l'une des conditions, qui favorise la croissance économique et le développement social dans un pays. Un soutien important aux réformes douanières, est beaucoup plus accordé dans les pays en voie de développement, particulièrement en Afrique où la pauvreté semble être accentuée. C'est pourquoi Pauline de CASTELNAU et Jean-François MARTEAU démontrent, que « *les douanes sont au carrefour de plusieurs priorités stratégiques de la Banque mondiale pour le continent africain* »<sup>613</sup>.

**318.** Le FMI intervient aussi dans les réformes douanières, en consacrant une part importante de son assistance à l'amélioration des administrations douanières, dans le cadre de son suivi des politiques publiques. Ainsi, il apparaît indispensable d'aborder ici, la question de la facilitation de la croissance économique par la douane et la contribution des services douaniers tant dans le secteur des entreprises, que dans le domaine social.

### **1. L'apport de la douane en faveur de la croissance économique**

**319.** Si, les réformes des douanes sont de plus en plus encouragées dans les pays en voie de développement, c'est parce que les institutions financières internationales<sup>614</sup> se

---

<sup>613</sup>-Pauline DE CASTELNAU et Jean-François MARTEAU, Quel accompagnement des douanes par la Banque mondiale en Afrique subsaharienne ? précité supra n°110

<sup>614</sup>-Caroline SÄGESSER, Les institutions financières internationales. Dans Courrier hebdomadaire du Page 161 sur 665

rendent compte que leur économie est financée pour la plupart du temps par les recettes douanières. Par conséquent, les conclusions de nombreux rapports rassurent, que la douane de Demain peut être considérée comme l'un des éléments de la croissance économique de ces pays. Mais si tel en est le cas, comment peut-on comprendre la notion de croissance économique ? Comment l'activité douanière peut-elle être considérée comme un élément essentiel de la croissance économique ?

**320.** Les économistes ont des difficultés, pour s'entendre sur une définition commune sur la notion de la croissance économique. Cette notion suscite plutôt de nombreuses polémiques et des débats doctrinaux, qu'il est difficile de cerner toutes les divergences autour de sa compréhension. Mais ce qui intéresse autant ces travaux de réflexion, c'est le fait de savoir comment l'activité douanière, apparaît-elle comme élément essentiel de la croissance économique et au développement des entreprises ?

#### **a. La notion de croissance économique**

**321.** Avant de traiter l'apport des services douaniers en faveur de la croissance économique<sup>615</sup>, il convient de s'entendre sur la compréhension de cette notion, qui est un facteur important de création d'emplois et des richesses et qui s'inscrit dans une étude des sciences économiques. Selon la définition de François PERROUX, la croissance économique correspond à « *l'augmentation soutenue pendant une ou plusieurs périodes longues d'un indicateur de dimension, pour une nation, le produit global net en termes réels* »<sup>616</sup>. Il est indispensable de regarder le discours au moment de la réception du prix Nobel d'économie en 1971 de Simon Smith KUZNETS, considéré comme l'un des contributeurs importants à la théorie de la croissance économique et comme l'un des « pères des comptes nationaux ». Ainsi, sa définition va au-delà et affirme qu'il y a croissance lorsque la croissance du PIB est supérieure à la croissance de la population. Mais en se rapprochant de ce contexte général, un rapport sur les sources de croissance de l'économie marocaine, mentionne que « *la croissance économique est synonyme de*

---

CRISP 1998/16 (n° 1601), pages 1 à 46

<sup>615</sup>-Jean-Charles ASSELAIN et Christian MORRISSON. « Les origines de la croissance économique moderne : éducation et démographie en Angleterre (1650-1750) », Histoire, économie & société, vol. 24e année, no. 2, 2005, pp. 195-220.

<sup>616</sup> - François PERROUX, Dictionnaire économique et social, Hatier, 1990.

*production de biens et services, de créations d'emplois et de richesses* »<sup>617</sup>. Cette richesse peut être appelée produit intérieur brut (PIB). En réalité, il y a lieu de constater que le PIB est toujours considéré ici comme indicateur synthétique de la croissance économique. C'est pourquoi de façon générale, la croissance économique se définit comme l'augmentation du PIB (produit intérieur brut ou production nationale) sur une année<sup>618</sup>.

**322.** Le PIB<sup>619</sup> était défini par de nombreux auteurs, comme un indicateur économique qui permet de mesurer la production de richesses d'un pays. Il doit correspondre à la somme des valeurs ajoutées, constituées de la valeur de la production de biens et de services réalisées par les agents économiques à l'intérieur, qu'ils soient nationaux ou étrangers. Il peut aussi, se définir comme la somme de toutes les valeurs ajoutées brutes auxquelles s'ajoutent les impôts, en diminution des subventions, réalisées par les agents économiques sur le territoire national.

**323.** Du point de vue commun aux économistes, la croissance économique est définie comme « *une augmentation continue dans le temps du volume (quantité et/ou qualité) de biens et de services produits par habitant d'un espace économique donné*<sup>620</sup>. ». C'est au vu de ces définitions aussi importantes, qu'il faudra situer l'activité douanière pour mesurer son importance dans sa participation à la croissance économique et au développement des entreprises. Il est donc indispensable que les droits de douane entraînent un revenu important pour les gouvernements en Afrique, revenu qu'ils investiront plus tard dans leurs économies domestiques<sup>621</sup> et aident à protéger leurs économies nationales et régionales. Et c'est dans ces conditions, qu'il faut reconnaître l'utilité de l'activité douanière dans la croissance économique et développement des entreprises.

### **b. L'activité douanière, élément essentiel de la croissance économique, et au développement des**

---

<sup>617</sup>-Voir : rapport sur les sources de croissance de l'économie marocaine, Royaume du Maroc, haut-commissariat au plan, septembre 2005, p.5.

<sup>618</sup>-Sylvie MATELLY « La croissance économique est-elle encore possible ? Est-elle encore souhaitable ? Qu'en est-il de l'Europe ? », Études sur la mort, vol. 148, no. 2, 2015, pp. 55-66.

<sup>619</sup>-Andrew CLARK et Claudia SENIK, La croissance du PIB rendra-t-elle les habitants des pays en développement plus heureux ? Revue d'économie du développement 2/2011 (Vol. 19), p.113-190

<sup>620</sup>-Voir : notion de la « croissance économique » abordée sur le site de l'université de Liège suivant : <http://www2.ulg.ac.be/crepp/profiles/artige/Croissanceeconomique.htm> [consulté le 18/08/2018].

<sup>621</sup>-Voir : article de Yéro Mamadou GUISSÉ sur le thème : « pourquoi les APE sont dangereux pour l'Afrique ? » , sur le site suivant : [http://www.seneweb.com/blogs/yerossenewebcom/pourquoi-les-ape-sont-dangereux-pour-l-rsquo-afrique\\_b\\_79.html#](http://www.seneweb.com/blogs/yerossenewebcom/pourquoi-les-ape-sont-dangereux-pour-l-rsquo-afrique_b_79.html#) [consulté le 18/08/2019].

## entreprises

**324.** Dans un atelier organisé à l'hôtel Phoenicia au Liban, en marge d'un projet de jumelage entre les douanes libanaises et italiennes, et qui devrait être lancé en janvier 2013 pour une période de deux ans, le ministre des Finances, Ali Hassan KHALIL, y déclarait que « *l'activité douanière est un élément essentiel de la santé du Trésor et de l'économie du pays* »<sup>622</sup>. Ce point de vue, veut montrer clairement, l'importance de l'apport des services douaniers en faveur de la croissance économique. Si les institutions internationales soutiennent les réformes douanières, c'est parce qu'elles ont pour objectif d'obtenir un résultat positif de la croissance économique. Elles veulent donc utiliser la douane qui est au centre des échanges commerciaux internationaux, pour créer des conditions favorables à la croissance économique au profit des États de façon générale et particulièrement de ceux qui sont considérés comme des pays en voie de développement.

**325.** Ainsi, la croissance économique peut-être stimulée par la douane, mais à condition que ce service soit bien organisé dans ses activités de perception et de contrôle et qu'il soit aussi à mesure de garantir un commerce plus libre et plus stable. Par contre, une douane paralysée ne rend jamais service à la croissance économique. Son organisation dépend de nos jours de sa capacité de mobiliser des recettes douanières de façon transparente à travers son projet d'informatisation permettant d'offrir des procédures douanières simplifiées et de lutter contre les pratiques déloyales qui sont le dumping ou les contrefaçons et de lutter avec efficacité contre la fraude et la contrebande aux frontières.

**326.** En réalité, la contribution de la douane à la compétitivité économique dans la facilitation des échanges, dans le recouvrement des recettes douanières, et dans la protection des sociétés d'une manière générale, peut être considérée comme une source de la croissance économique. Alors que le troisième élément se développe encore davantage dans un cadre social. C'est pourquoi, il est souvent affirmé que la douane est un instrument au service du développement social. Il convient alors de se demander, comment la contribution de la douane peut-elle se ressentir sur le plan du développement social ?

---

<sup>622</sup>-Voir : déclaration du ministre des Finances, Ali Hassan KHALIL, lors d'un atelier organisé à l'hôtel Phoenicia au Liban, en marge d'un projet de jumelage entre les douanes libanaises et italiennes, et qui devrait être lancé en janvier 2013 pour une période de deux ans dans le site suivant : <http://www.lorientlejour.com/>[consulté le 18/08/2019].

## **2. La douane, un instrument au service du développement social**

**327.** Même si, la douane vise le renflouement de caisse de l'État comme objet principal, il se dégage à partir de son rendement des sous objectifs qui touchent convenablement le développement social. La douane est donc un outil qui facilite non seulement la création d'emplois, mais aussi contribue à la lutte contre la pauvreté.

**328.** Le rôle de la douane ne peut se limiter uniquement, que le plan économique. Les activités douanières sont ressenties positivement sur le plan du développement social. Elles participent à la création des conditions aux emplois et autres activités sociales et à la lutte contre la pauvreté dans les États.

### **a. La douane, outil pour faciliter la création de l'emploi et autres activités sociales**

**329.** S'il est réellement reconnu que le commerce crée de l'emploi, c'est aussi à cause des multitudes avantages accordés par la douane à ce domaine. La douane crée des conditions favorables au développement du commerce, tout en sachant pertinemment, que, les retombés sociaux du commerce sont ressentis, dans la création d'emplois. La douane accompagne ici une orientation nationale qui est un impératif pour le développement social. De plus, il convient aussi d'ajouter que si la douane peut provoquer la croissance économique, cela va certainement dans l'intérêt de la création d'emplois. C'est une contribution indirecte que celle-ci apporte à la création d'emplois en soutenant la croissance économique, en protégeant les entreprises nationales.

**330.** La protection des entreprises ne dépend pas seulement des impositions des droits de douane, mais aussi du renforcement considérable des actions de lutte contre le commerce illicite aux frontières. Il y a lieu également de considérer les avantages douaniers accordés aux investisseurs étrangers tels que les exemptions au paiement de droits, taxes, et redevances de douane, sur les importations de biens d'équipement destinés à être utilisés pour leur programme d'investissement.

**331.** Même si cette stratégie, d'attirer les investisseurs étrangers à investir sur le territoire douanier avait pour objectif de faciliter le développement des activités économiques, il faut aussi comprendre que de tels investissements comportent de nombreux avantages qui se perçoivent sur le plan socio-culturel et environnemental en

dehors de ces aspects économiques qui sont entre autres la création d'emplois, la lutte contre la pollution, le développement des activités sportives, culturelles et des activités d'intérêt public dans les zones rurales, etc., que l'État peut imposer à ces investisseurs dans cette opération comme conditions d'octroi de ces avantages douaniers. Il faut situer également l'importance des activités douanières dans la lutte contre la pauvreté

### **b. La douane, outil de la lutte contre la pauvreté**

**332.** La lutte contre la pauvreté de façon générale est un sujet qui préoccupe profondément les États. Ils sont obligés de concevoir un plan national de développement pour la réduction de la pauvreté dont le financement provient nécessairement des recettes fiscales nationales parmi lesquelles celles de la douane sont citées. Pour renforcer encore davantage ce point de vue, il convient de se confier à une déclaration d'Antoine Manga MASSINA, ancien directeur général des douanes du Cameroun, qui rappelait lors de la cérémonie d'ouverture de la 12<sup>ème</sup> conférence des directeurs généraux des douanes des pays de la région Afrique de l'Ouest et du Centre de l'Organisation mondiale des Douanes (OMD), l'importance de la douane dans les pays en développement pour soutenir la croissance et lutter contre la pauvreté à travers la collecte de revenus substantiels pour l'État<sup>623</sup>.

**333.** En Afrique d'une manière générale, il a été toujours démontré que les gouvernants accordent une importance capitale aux ressources douanières dans la politique budgétaire pour faire face aux projets sociaux surtout en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté<sup>624</sup>. Le Tchad n'échappe pas à cette règle dont la politique budgétaire nationale demeure le principal instrument pour faire face à ce problème de pauvreté qui devient assez préoccupant. C'est à cause de l'importance du rôle que jouent les douanes dans l'alimentation des budgets des États africains, dont une partie semble aider à la lutte contre la pauvreté, que les organisations internationales encouragent les réformes douanières. Elles font de ces réformes douanières une exigence de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. Et c'est

---

<sup>623</sup> -Voir : déclaration du directeur général des douanes du Cameroun, Antoine Manga MASSINA Yaoundé le 29 mars 2007, sur le site suivant: [www.cameroon-info.net/.../0,19125,@,douanes-l-afrique-et-les-accords-...](http://www.cameroon-info.net/.../0,19125,@,douanes-l-afrique-et-les-accords-...)[consulté le 18/08/2019].

<sup>624</sup>-Benoît MARTIN, "Quelles « mesures » pour quantifier la pauvreté ? Les indicateurs produits par les organisations internationales", CERISCOPE Pauvreté, 2012, [en ligne], consulté le 14/11/2019, URL : <http://ceriscope.sciences-po.fr/pauvrete/content/part1/quelles-mesures-pour-quantifier-la-pauvrete>



dans ces conditions, qu'il apparaît nécessaire de faire une étude sur la mise en œuvre des outils et mesures de l'OMD et de l'OMC permettant aux administrations des douanes de faire face à ces défis de la douane du XXI<sup>e</sup> siècle.

**334.** Il y a lieu de chercher à savoir, comment la mise en œuvre des outils et mesures de l'OMD et de l'OMC peut-elle aider concrètement les douanes surtout en Afrique à se perfectionner efficacement pour atteindre aux objectifs des douanes de 21<sup>ème</sup> siècle?

## **§ 2. Mise en œuvre des outils et mesures de l'OMD et de l'OMC**

**335** Les institutions internationales en charge des affaires douanières et commerciales ont recommandé l'utilisation de certains outils techniques permettant aux administrations des douanes de faire face aux défis de la douane du XXI<sup>e</sup> siècle. Il s'agit précisément des outils de l'OMD et de l'OMC qui sont complémentaires dans le cadre de la facilitation des échanges.

**336.** Aujourd'hui, les outils de l'OMD sont nombreux et s'appliquent particulièrement au monde de la douane. Elle apporte son soutien aux douanes à partir de cet instrument dans le contexte de la mondialisation pour qu'elles se modernisent. Le plan de modernisation des douanes évoqué par l'OMD est soutenu très largement par certains accords de l'OMC.

### **A. Principaux outils et mesures de l'OMD**

**337.** Les principaux outils de l'OMD, retenus dans cette réflexion sont utilisés pour la bonne marche des activités douanières par les pays membres de cette Organisation. C'est une organisation intergouvernementale, considérée comme le porte-parole de la communauté douanière. Son siège est à Bruxelles en Belgique. Son rôle est : améliorer l'efficacité des administrations des douanes des membres de l'OMD, et donc, de les aider à apporter une contribution positive aux objectifs de développement nationaux, en particulier

dans le domaine de la facilitation des échanges, du recouvrement des recettes, de la protection des communautés et de la sécurité nationale<sup>625</sup>. C'est dans ce contexte, que l'OMD met à la disposition de ses membres, des outils et mesures pour leur amélioration.

**338.** Les outils et mesures de l'OMD, mis à la disposition de ses membres concernent par exemple le Cadre de diagnostic, la Convention de Kyôto révisée, la Convention d'Istanbul, du Cadre de normes SAF, la Déclaration d'Arusha révisée et Directives sur la mainlevée immédiate des marchandises qui aident à moderniser les administrations douanières par rapport aux exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle.

### **1. Le cadre de diagnostic, la convention de Kyoto révisée et convention d'Istanbul**

**339.** Trois différents outils de l'OMD, font l'objet ici d'étude. Ils sont expérimentés peu à peu par les administrations douanières des pays en développement<sup>626</sup> depuis maintenant plusieurs années. Il s'agit d'aborder le Cadre de diagnostic, la Convention de Kyôto révisée et la Convention d'Istanbul.

**340.** Dans le cadre de la modernisation douanière, des missions de diagnostic organisées par l'OMD ont sillonné plusieurs pays africains. Ce sont des missions organisées pour la mise en œuvre du cadre de diagnostic. Ces missions sont arrivées au Niger du 17 au 21 décembre 2018, en Gambie, Banjul, Gambie du 15 au 18 avril 2019, en Seychelles, Mahé, Seychelles du 27 au 31 mai 2019, au Nigéria, Abuja, Nigéria du 17 au 19 juillet 2019, en Éthiopie, Addis-Abeba, Éthiopie du 24 au 26 juin 2019, Somalie, Addis-Abeba, Éthiopie, du 15 au 16 septembre 2019, en Lesotho, Maseru, Lesotho du 04 au 08 novembre 2019, au Tchad en 2011 etc. La Convention de Kyôto révisée<sup>627</sup> est un accord international qui favorise à partir des procédures douanières la facilitation des échanges. Pour la Convention d'Istanbul, elle est adoptée pour la mise en œuvre le 26 juin

---

<sup>625</sup>-Voir : protocole d'accord entre l'organisation mondiale des douanes et l'union postale universelle dans la convention de kyoto, directives relatives à l'annexe spécifique j, chapitre 2, trafic postal

<sup>626</sup>-Joël CARIOLLE, Cyril CHALENDARD, Anne-Marie GEOURJON, Bertrand LAPORTE, "Décloisonner l'analyse des données pour appuyer la modernisation des douanes : une illustration à partir du Gabon", Études et Documents, n° 22, 2017, CERDI.

[http://cerdi.org/production/show/id/1898/type\\_production\\_id/1](http://cerdi.org/production/show/id/1898/type_production_id/1) [consulté le 16/07/2019].

<sup>627</sup>-Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers amendée dite « Convention de Kyoto révisée », signée à Bruxelles le 26 juin 1999

1990 pour l'application l'admission temporaire<sup>628</sup>.

### a. Le Cadre de diagnostic

**341.** Le cadre de diagnostic, est une initiative de l'OMD, permettant aux pays membres de cette organisation internationale d'engager leurs différentes douanes dans sur la voie du renforcement de leur capacité pour se conformer aux standards internationaux. Dans un forum régional de l'OCDE, organisé les 27 et 28 septembre 2006 à Yaoundé, le renforcement des capacités est défini comme un « *développement d'aptitudes, de compétences et de ressources nécessaires à l'amélioration des capacités d'une administration pour remplir ses fonctions et atteindre ses objectifs de manière durable* »<sup>629</sup>.

**342.** Le renforcement des capacités est constitué des programmes qui sont liés directement à la modernisation de l'administration douanière. Ces programmes font partie des exigences des réformes pour préparer les douanes du 21<sup>ème</sup> siècle à l'efficacité, à la rentabilité, à la transparence et à l'amélioration du caractère prévisible des activités d'une administration douanière de manière à ce que celle-ci puisse répondre au mieux aux exigences du monde moderne<sup>630</sup>. Parmi ces programmes y figure le plus significatif, appelé « *Programme COLUMBUS* ».

**343.** Dans un rapport des tendances et des pratiques de l'OMD, il se révèle que le Programme Columbus a pour objectif de concourir à la mise en œuvre intégrale « *de Cadre de normes SAFE visant à faciliter et à sécuriser le commerce mondial, mais également d'engager des préparatifs en vue du résultat éventuel des négociations en matière de facilitation du commerce* »<sup>631</sup>. En plus des négociations pour la facilitation du

---

<sup>628</sup>- Convention relative à l'admission temporaire (Istanbul, 26 Juin 1990), Corps de la Convention Annexes A, B.1. à B.9., C, D et E

<sup>629</sup>-Exposé de Thierry PIRAUX ,sur analyse des besoins dans le domaine de la facilitation des échanges, forum régional de l'OCDE, 27 & 28 septembre 2006, Yaoundé

<sup>630</sup>-Voir Rapport d'activité : « la douane Marocaine, une administration engagée dans la voie de renforcement de ses capacités », Maroc, 2008 consultable sur le site suivant : [www.douane.gov.ma/](http://www.douane.gov.ma/) [consulté le 13/07/2019].

<sup>631</sup>- Organisation Mondiale des Douanes / Programme Columbus, rapport des tendances et pratiques de l'OMD – une évaluation du renforcement des capacités, 2008

commerce qui se déroulent au sein de l'OMC à Genève, l'objectif du Programme Columbus consiste aussi à favoriser la mise en œuvre d'autres normes de l'OMD, par exemple la Convention de Kyôto révisée

**344.** Le Programme Columbus est constitué de **trois phases** :

-**La phase I**, s'intéresse à l'évaluation des besoins qui ne peut conduire que par deux experts spécialisés dans le cadre du renforcement des capacités et agréés par l'OMD. Ils ont pour mission d'établir un diagnostic complet de la situation actuelle des pays membres de l'OMD, relever les insuffisances et proposer des solutions en faisant des recommandations sur un rapport en se fondant de diagnostic sur le Cadre de diagnostic de l'OMD, un outil bien reconnu par des organisations tels que les Nations unies, l'OCDE, la Banque mondiale, le FMI ...

**345. La phase II**, est la mise en œuvre. Elle comprend l'ensemble des mesures prises par les membres bénéficiant du programme pour progresser dans le cycle de développement. C'est un parcours qui commence par l'élaboration, en passant par l'approbation d'un programme de modernisation général, avant de bénéficier d'un soutien financier et politique indispensable pour mise en œuvre complète, de ces activités pilotes et fonctions les nouvelles.

**346. La phase III**, concerne le suivi et évaluation des progrès réalisés dans la modernisation d'une administration qui devient alors performante. À côté de ce Cadre de diagnostic, il convient d'aborder les deux types des conventions qui sont la Convention de Kyôto révisée, Conventions Istanbul et A.T.A.

#### **b. La Convention de Kyoto révisée, Conventions Istanbul et A.T.A**

**347.** Les différentes conventions<sup>632</sup> Internationales visées ici font partie des instruments pertinents de l'OMD. Elles sont destinées à aider ses pays membres pour la modernisation de leurs administrations douanières. Il s'agit de la Convention de Kyoto révisée qui est une forme actualisée et révisée de la convention de Kyôto adoptée en 1974 et axée sur la simplification et l'harmonisation des procédures douanières. Sous sa forme révisée, la Convention de Kyoto mise en vigueur le 3 février 2006, est largement

---

<sup>632</sup>-Pierre-Yves GOMEZ, Information et conventions, le cadre du modèle général. Dans Revue française de gestion 2006/1 (n° 160), pages 217 à 240

considérée comme le fondement des procédures douanières modernes et efficaces du 21<sup>ème</sup> siècle.<sup>633</sup>

**348.** Dans l'esprit de compréhension de la convention, la douane peut exercer ses contrôles, mais tout en facilitant les échanges qui consistent à assurer la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers. Il convient aussi de citer dans ce contexte, les conventions ISTANBUL et A.T.A qui sont relatives aux admissions temporaires de marchandises. Précisément, la convention d'Istanbul est adoptée par le conseil de coopération douanière, à ISTANBUL, en 1990<sup>634</sup> dans la plus grande ville commerciale, industrielle et culturelle de TURQUIE.

**349.** Dans la pratique, il existe le système A.T.A qui est régi par ces deux conventions, qui permet d'assurer la libre circulation des marchandises à travers les frontières et leur admission temporaire en franchise de droits et taxes<sup>635</sup> dans le territoire douanier. Le système ATA qui est entré en vigueur au MEXIQUE à partir du 16 mai 2011 est aussi appelé système de carnet ou carnet ATA, un document unique sur lequel sont déclarées les marchandises. Ce document est sécurisé par un système de garantie international. Parmi ses nombreux principaux outils et mesures, l'OMD met aussi régulièrement l'accent sur le Cadre de normes SAF, la Déclaration d'Arusha révisée et Directives sur la mainlevée immédiate des marchandises.

## **2. Le cadre de normes SAF, la Déclaration d'Arusha Révisée et Directives sur la Mainlevée immédiate des marchandises**

**350.** Le Cadre de normes SAF, la Déclaration d'Arusha révisée et Directives sur la mainlevée immédiate des marchandises sont abordés ici en tant qu'instruments de l'OMD. Ils sont aussi nécessaires non seulement pour le bon fonctionnement d'une administration des douanes modernes, mais aussi indispensables pour la sécurité des frontières et du commerce international.

**351.** Le Cadre SAF est développé par la communauté douanière mondiale pour la

---

<sup>633</sup>-Organisation mondiale des douanes, Convention de Kyoto révisée, Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (amendée) .Date de publication, février 2006, p.4.

<sup>634</sup>-Glossaire des termes douaniers internationaux .Op cit. p .9.

<sup>635</sup>-Voir : article de l'OMD dans son site suivant : <http://www.wcoomd.org/fr/> [consulté le 17/07/2019].

facilitation des opérations commerciales internationales. C'est instrument ou programme de l'OMD, plus connu sous le nom de Cadre SAFE, qui offre un appui aux administrations douanières de ses États membres pour la sécurisation et la facilitation des échanges commerciaux internationaux. Concernant la déclaration d'Arusha révisée faisant partie d'outil de l'intégrité de l'OMD, trace un schéma de lutte contre la corruption et du respect de l'éthique douanière. Enfin, dans la facilitation des échanges commerciaux, l'OMD s'oblige à adopter des directives relatives à la mainlevée immédiate des marchandises pour « *aider la douane et le secteur privé, par des procédures spécifiques, à accélérer la mainlevée / dédouanement des volumes croissants d'envois/colis de faible valeur issue du commerce électronique* »<sup>636</sup>.

#### **a. Le Cadre de normes SAF de l'OMD**

**352.** Le Cadre de normes SAF est élaboré par un groupe de travail de l'OMD et adopté par son conseil en juin 2005. Il n'est pas du tout une convention. Il est considéré comme un instrument non-obligatoire, parce qu'il contient des normes internationales d'application volontaire auxquelles la plupart des membres de l'OMD se sont engagés à adhérer.<sup>637</sup>

**353.** Les objectifs du cadre de normes SAF sont pertinents à l'échelon mondial, compte du fait qu'il vise la sécurisation de la chaîne logistique, la facilitation des échanges commerciaux internationaux, la gestion intégrée de la chaîne logistique pour tous les modes de transport, le renforcement du rôle, des fonctions et des capacités des douanes à pouvoir relever les défis de la douane 21<sup>ème</sup> siècle . Ce cadre encourage également le renforcement de la coopération entre les administrations des douanes afin de mieux améliorer leur capacité à déceler avec prudence les envois à haut risque et le renforcement de la coopération douane-entreprises.

**354.** Le Cadre de normes SAF en question se donne un objectif principal de promouvoir la circulation ininterrompue des marchandises le long de chaînes logistiques

---

<sup>636</sup> -Voir : Directives relatives à la mainlevée immédiate des marchandises, sur le site Directives relatives à la mainlevée immédiate des marchandises de l'OMD: <http://www.wcoomd.org/fr/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/immediate-release-guidelines.aspx>[consulté le 15/10/2019].

<sup>637</sup>- Robert IRELAND, Le Cadre de normes SAFE de l'OMD : éviter les excès dans la politique de sécurité de la chaîne logistique mondiale, Document de recherche n° 3, de l'OMD, Novembre 2009, p.9.

internationales sécurisées<sup>638</sup>. Dans les contextes nationaux, il fait ressortir ses effets dissuasifs pour le terrorisme international, et de sécurisation de la perception des recettes. Après une réflexion sur le Cadre de normes SAF, il faut aussi tenir compte des autres instruments de l'OMD comme la Déclaration d'Arusha révisée et les directives sur la mainlevée immédiate des marchandises.

#### **b. La déclaration d'Arusha révisée et les directives sur la mainlevée immédiate des marchandises**

**355.** La déclaration d'Arusha et les directives sur la mainlevée immédiate, sont des outils ou instruments non-négligeables de l'OMD. Elles contribuent à la modernisation des administrations douanières de façon très efficace comme ceux abordés précédemment. La Déclaration d'Arusha révisée se fonde à partir de la déclaration d'Arusha en Tanzanie, adoptée le 7 juillet 1993. C'était une déclaration du conseil de coopération douanière concernant l'éthique douanière. La déclaration d'Arusha révisée adoptée en 2003 aborde dans le même sens que la déclaration dite originale qui met l'accent sur l'amélioration de l'éthique au sein des douanes en évitant la corruption et faire asseoir les exigences de la bonne gouvernance.

**356.** En effet, la question d'éthique préoccupe énormément l'OMD ainsi que ses pays membres aujourd'hui, qui trouvent en cette pratique un préalable nécessaire et indispensable au bon fonctionnement des administrations des douanes, puisqu'elle devient ici un ensemble des mesures pouvant aider à lutter contre la corruption. Dans une de ses présentations, Mohamed MEDDEB, ancien DG de la direction des douanes de la Tunisie, relève que « *l'éthique n'est pas simplement une question de morale, mais relève plutôt de valeurs et de règles de conduite qui doivent régir le comportement de l'agent de douane pour ce qui nous concerne aujourd'hui*<sup>639</sup> ». L'amélioration de l'éthique douanière devrait se réaliser par le biais de toute une série de procédures d'auto-évaluation, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des mesures, en recourant aux différents outils de l'OMD élaborés depuis plus d'une décennie dans le domaine de l'éthique.

---

<sup>638</sup>-Cadre de normes SAFE de l'OMD, visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial. Juin 2015, Organisation Mondiale des douanes. p.4.

<sup>639</sup>-Voir : communication présentée sur le développement de l'éthique douanière à Tunis du 11 au 14 juin 2013, par la direction générale des douanes, en collaboration avec l'OMD, dans le cadre de la deuxième phase du programme « Columbus », titre : « l'impératif d'éthique douanière en Tunisie ».

**357.** Quant aux directives de l'OMD sur la mainlevée immédiate des marchandises, elles sont beaucoup plus avantageuses dans les procédures de dédouanement, en matière de mainlevée par les douanes d'une manière rapide, dont bénéficient les marchandises ou chargements. Les directives relatives à la mainlevée immédiate des marchandises qui sont adoptées en mars 2003, sont élaborées par l'OMD, pour aider à la fois les services des douanes et le secteur privé en vue d'accélérer les procédures douanières de certains chargements, documents ou correspondances transportés par des services de courrier et de courrier express, et qui sont soit des faibles valeurs, des valeurs élevées ou sans valeur commerciale. Ainsi, les documents ou correspondances qui n'ont aucune valeur commerciale, sont libérés sur la base d'un document de transport ou même d'une déclaration orale.

**358.** Les différents instruments de l'OMD qui ont été abordés de long en large aident à atteindre deux objectifs : gagner du terrain dans les réformes douanières et apporter un soutien aux objectifs de l'OMC qui est à la recherche de la facilitation des échanges internationaux. En plus de ces instruments de l'OMD, l'OMC met à son actif certains accords destinés à renforcer la facilitation de ces échanges.

## **B. Les accords de l'OMC**

**359.** Les accords de l'OMC<sup>640</sup> qui entrent dans les domaines de la douane intéressent l'OMD, car ils semblent soutenir la modernisation des administrations douanières. Les réflexions ici portent surtout sur les accords qui imposent, une certaine coopération, entre l'OMC et l'OMD pour leur mise en œuvre dans les activités douanières.

**360.** Les accords sont certainement nombreux, mais il convient de mettre l'accent sur ceux qui sont considérés comme indispensables dans le contexte de la modernisation des douanes. Il s'agit de toucher directement ici l'évaluation en douane, l'origine des marchandises et la facilitation des échanges.

### **1. Accords de l'OMC sur l'évaluation en douanes et les règles d'origine**

---

<sup>640</sup>-Voir : chapitre 2 sur les accords de l'OMC dans le site suivant : <https://www.wto.org/> [consulté le 12/09/2018].



**361.** La question de l'évaluation en douane et de celle de l'origine pose problème souvent aux importateurs. Il n'est pas du tout pas aisé de faire une évaluation en douane, ni de déterminer facilement l'origine d'un produit étant donné que les matières premières et les pièces détachées circulent tout autour du globe pour servir d'intrants dans des usines de fabrication éparpillées aux quatre coins du monde.<sup>641</sup>.

**362.** Les différents accords de l'OMC abordés ci-dessus, peuvent répondre aux inquiétudes des importateurs par un système équitable, uniforme et neutre d'évaluation des marchandises en douane, en interdisant l'utilisation de valeurs arbitraires ou fictives qui peuvent constituer un obstacle à des échanges ouverts et équitables et de détermination de l'origine d'un produit sur des bases non-transparentes.

#### **a. Accords de l'OMC sur l'évaluation en douanes**

**363.** L'accord de l'OMC sur l'évaluation en douane adopté en 1994 à Marrakech, met en œuvre l'article VII du GATT de 1994. C'est un accord pris dans un contexte international, mais qui peut être transposé dans la législation douanière nationale de chaque pays membre de l'OMC. Cependant, cet accord a bouleversé le mode ancien de détermination des valeurs en douanes dont pratiquaient les agents douaniers. Chaque administration douanière se basait tout simplement sur des prix des marchandises de son propre marché intérieur pour pouvoir déterminer les valeurs taxables. Dans le contexte international, ces valeurs sont considérées comme arbitraires. Et l'intervention de la douane dans la détermination de ces valeurs en douane est à l'origine de l'arbitraire.

**364.** Aujourd'hui, l'accord de l'OMC limite considérablement l'intervention de la douane sur la détermination de la valeur en douane et oblige de se référer qu'au prix facturé. Selon cet accord, dans son article, premier, « *la valeur en douane des marchandises importées sera la valeur transactionnelle, c'est-à-dire le prix effectivement payé ou à payer pour les marchandises lorsqu'elles sont vendues pour l'exportation à destination du pays d'importation, après ajustement conformément aux dispositions de l'article 8<sup>642</sup>* ». Mais c'est lorsque la valeur en douane ne peut être déterminée en fonction

---

<sup>641</sup>-Voi : « Les règles d'origine » sur le site suivant : <http://www.wto.org/> [consulté le 06/07/2018].

<sup>642</sup>-Voi : article 1 de l'accord de l'OMC sur l'évaluation en douane adopté en 1994 à Marrakech, mettant en œuvre l'Article VII du GATT de 1994.

de la valeur transactionnelle, qu'il faut appliquer les méthodes de substitution suivantes : méthode de la valeur transactionnelle de marchandises identiques ; méthode de la valeur transactionnelle de marchandises similaires ; méthode déductive ; méthode de la valeur calculée et la méthode de dernier recours.

**365.** Les accords de l'OMC sur l'évaluation en douane sont fondamentalement indispensables pour la détermination des valeurs imposables lors des procédures de dédouanement. De même, il faut considérer dans ces procédures, l'importance capitale de l'accord de l'OMC sur les règles d'origine, qui mérite d'être abordé à l'étape suivante

### **b. Accords de l'OMC sur les règles d'origine**

**366.** Selon l'OMD, « *il n'existe pas de définition internationale de l'origine bien que l'on distingue deux régimes : le préférentiel et le non-préférentiel. En préférentiel, tout est basé sur des accords bilatéraux ou multilatéraux. En non-préférentiel, chaque pays applique ses propres règles même si au sein de certaines unions économiques régionales les règles non-préférentielles sont harmonisées pour l'ensemble des États parties à ces Unions* »<sup>643</sup>. Elle définit à cet effet, dans la Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (convention de Kyôto révisée), les règles d'origine comme étant comme « *des dispositions spécifiques appliquées par un pays pour déterminer l'origine des marchandises et faisant appel à des principes établis par la législation nationale ou par des accords internationaux* »<sup>644</sup>.

**367.** L'OMC démontre que les « *règles d'origine sont les critères appliqués pour définir l'endroit où un produit a été fabriqué* »<sup>645</sup>. L'OMC, en les élaborant est convaincue qu'elles sont importantes pour la mise en œuvre d'instruments de politique commerciale telle que « *les droits antidumping et les droits compensateurs, le marquage de l'origine et les mesures de sauvegarde* »<sup>646</sup>. Ces règles sont désormais instituées à partir

---

<sup>643</sup>-Voir : définition des « règles d'origine » donnée par l'OMD sur son site suivant : <http://www.wcoomd.org/> [consulté le 11/06/2018].

<sup>644</sup> Ibid.

<sup>645</sup>-Organisation mondiale du commerce : comprendre l'OMC, édité par l'OMC 1995, 2000, 2001,2003, 2005, 2007, 2008, p.50.

<sup>646</sup>-Voir : analyses sur le site du Centre International du Commerce autour du thème : « comprendre les mesures non tarifaires » sur le site suivant : <http://www.intracen.org/itc/analyse-marche/mesures-non->

d'un accord conclu en 1994 dans le cadre de l'Uruguay Round de l'OMC. Sur cette base, l'origine nationale d'un produit sera déterminée selon des critères pouvant respecter une unité de matière et se fera nécessairement accompagner par un document appelé certificat d'origine.

**368.** En principe, il appartient aux gouvernements nationaux de définir les règles d'origine que leurs administrations des douanes doivent appliquer, mais en se conformant toutefois à l'accord de l'OMC sur les règles d'origines. Selon le principe directeur, « *une règle d'usage simple stipule qu'un produit entièrement produit ou obtenu dans un pays appartient à ce pays. Mais il y a beaucoup de produits qui contiennent des composantes provenant de plusieurs pays. Une autre règle d'usage traite ce fait en stipulant que chaque composante « étrangère » utilisée dans un bien subit un changement dans la classification tarifaire ( « transformation » tarifaire), résultant de la production qui s'est déroulée dans un seul pays* »<sup>647</sup>. Aujourd'hui, avec le développement des intégrations économiques, les États s'entendent sur le terme de l'origine communautaire.

**369.** Dans la zone CEMAC, cette origine communautaire est systématiquement accordée aux produits du cru et aux produits de l'artisanat traditionnel<sup>648</sup>. Mais, pour les produits industriels, la reconnaissance de leur origine, impose des conditions : d'une part, il faut que ces produits soient fabriqués dans le territoire de la communauté et d'autre part, qu'ils soient en mesure de remplir l'une des conditions suivantes citées : le « *produit est obtenu exclusivement à partir des matières premières d'origine communautaire ; les matières premières communautaires représentent au moins 40% de la valeur des matières premières utilisées ; ou valeur ajoutée locale est au moins égale à 30% de la valeur sortie-usine* »<sup>649</sup>.

**370.** Il faut tout même faire ressortir des cas exceptionnels pour lesquels une telle règle ne peut s'appliquer. Il s'agit par exemple des produits provenant des opérations d'assemblage, de montage, de conditionnement ou de conservation, ainsi qu'aux produits qui proviennent des régimes de perfectionnement actif ou passif. L'origine communautaire doit être attestée nécessairement par un certificat de circulation. Ce certificat est délivré par les tous les bureaux de douane surtout lorsqu'il s'agit des produits du cru. Mais pour les

---

tarifaires/comprendre-les- mesures-non-tarifaires/. [consulté le 12/07/2018].

<sup>647</sup>-Voir : « document des règles d'origine », p.3, à consulter sur le site suivant : <http://pdf.usaid.gov>.Le site est consulté le 03 JUIN 2015.

<sup>648</sup>-Voir :Règlement n° 21/07-UEAC-1505 U-CM-16 du 18 décembre 2007 portant modification de l'article 10 de l'Acte n° 1/98-UDEAC-1505-CD-61 du 28 juillet 1998, portant modification des articles 9 et 10 de l'annexe à l'Acte n° 7/93-UDEAC-556-CD-SE1 du 21 juin 1993.

<sup>649</sup>-Voir : [https://www.wto.org/french/tratop\\_f/tpr\\_f/s285\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/tratop_f/tpr_f/s285_f.pdf).

produits manufacturés, il ne peut être délivré que par les bureaux de douane du lieu d'implantation de l'entreprise. Parmi ses différents accords abordés ci-dessus d'une manière générale, l'OMC se préoccupe également de celui préparé par rapport à la facilitation des échanges.

## **2. Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges**

**371.** La facilitation des échanges préoccupe énormément l'Organisation Mondiale du Commerce. Alors que cette facilitation ne peut être accordée que par les services douaniers, c'est pourquoi l'OMC s'oblige à collaborer avec l'OMD, porte-parole des administrations douanières afin que cette préoccupation soit acceptée dans les milieux douaniers. Leur collaboration doit alors porter sur la mise en œuvre d'un accord de facilitation des échanges initié d'ailleurs par l'OMC dans les activités douanières.

**372.** Avant tout, l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, ne peut s'appliquer, qu'aux membres de l'OMC qui l'ont accepté. Mais il est question ici, que cet accord, contenant des dispositions qui imposent une accélération du mouvement, de la mainlevée et du dédouanement des marchandises, y compris les marchandises en transit, puisse être accepté par les services douaniers dans le cadre de coopération effective entre les douanes et les autres autorités compétentes sur les questions de facilitation des échanges et de respect des procédures douanières.<sup>650</sup>.

### **a. Contenu de l'Accord**

**373.** La négociation<sup>651</sup> portant sur un éventuel accord sur la facilitation des échanges faisait l'objet d'une grande préoccupation des membres de l'OMC lors de la

---

<sup>650</sup> -Voir : démonstration de l'OMC | Facilitation des échanges (wto.org)

<sup>651</sup>-Pierre GOGUELIN, Le concept de négociation .Négociations, vol. n° 3, no. 1, 2005, pp. 149-170.

neuvième conférence ministérielle de Bali<sup>652</sup> organisée en décembre 2013. Cette ferme volonté de parvenir à un tel accord sur la facilitation des échanges dans le cadre d'un "paquet de Bali" plus vaste est finalement agréée par l'OMC. Pour faire avancer ce besoin urgent, les membres de l'OMC ont engagé des réflexions juridiques autour du texte de l'accord qui aboutissent aujourd'hui à la finalisation de la conception d'un texte final.

**374.** Ainsi, en se conformant à la décision prise lors de la conférence de Bali, les membres de l'accord sur la facilitation se sont obligés à adopter un protocole d'amendement, le 27 novembre 2014 pour insertion du nouvel accord dans l'annexe 1A de l'accord sur l'OMC. Il est par ailleurs prévu que « *l'accord sur la facilitation des échanges entrera en vigueur une fois que les deux tiers des membres auront achevé leur processus de ratification interne* ». <sup>653</sup>.

**375.** L'accord de facilitation des échanges en question, contient des obligations qui apportent de réformes, de la simplification des procédures douanières et des formalités administratives permettant ainsi d'accélérer le mouvement, la mainlevée et le dédouanement des marchandises, y compris même des marchandises qui sont en transit. En outre, l'accord prévoit dans ses dispositions, certaines mesures aidant la facilitation des échanges. Ce sont des mesures imposant une coopération effective entre les administrations douanières et les autorités compétentes pour des questions liées à la facilitation des échanges et de respect des procédures des douanes. Mais aussi, l'accord prévoit des dispositions spécifiques relatives à l'assistance sur le plan technique et du renforcement des capacités dans ce domaine. Et dans ces conditions, il convient de se demander, pourquoi la douane intervient-elle dans la facilitation des échanges ?

#### **b. Participation de la douane dans la facilitation des échanges**

**376.** Les douanes sont en principe, incontournables dans le contrôle des échanges commerciaux sur lesquels, elles perçoivent les droits et taxes pour répondre à leurs missions économiques. Il faut également relever que ce contrôle s'impose pour permettre à

---

<sup>652</sup>-BALI est une île indonésienne célèbre pour ses montagnes volcaniques boisées, ses rizières, ses plages et ses récifs coralliens. L'île abrite des sites religieux, comme le temple d'Uluwatu construit au sommet d'une falaise à pic.

<sup>653</sup>-Voir : réflexions sur « la facilitation des échanges » sur le site de l'OMC suivant : <http://www.wto.org/> [consulté le 14/07/2019].

ces douanes d'être prestataires de services pour la société, pour l'État et pour la prospérité mondiale. C'est donc compte tenu de leurs rôles importants et imposants qu'Algirdas ŠEMETA, commissaire européen à la fiscalité, à l'union douanière, à l'audit et à la lutte anti-fraude, et Kunio MIKURIYA, secrétaire général de l'Organisation mondiale des douanes, disent que « *les douanes sont au cœur de la facilitation des échanges* »<sup>654</sup>. Ils sont réellement convaincus, que pour que l'AFE<sup>655</sup> soit mis en œuvre avec succès, et que ses bénéfices se concrétisent à l'échelle mondiale, il faut impliquer encore davantage les autorités douanières nationales.

**377.** Les autorités douanières ont de plus en plus la responsabilité de la mise en œuvre de l'AFE dans son contexte. Mais à ce niveau, il faut que les États soutiennent et renforcent ces autorités douanières avec des moyens matériels, humains et financiers dont elles ont besoin, afin que leurs missions soient remplies avec efficacité. Il s'agit en réalité d'ouvrir ici la page de la collaboration de l'OMC avec les milieux de la douane qui est nécessaire pour la mise en œuvre de l'accord sur la facilitation des échanges.

**378.** De tout ce qui précède et par rapport aux différents facteurs de déclenchement des réformes des douanes de Demain, il est assez utile de chercher à savoir, quels sont alors ceux qui sont liés aux exigences des principes de cette douane de Demain que l'OMD qualifie d'une douane du 21<sup>ème</sup> siècle

## **Section II. Facteurs liés aux exigences des principes de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle**

**379.** La douane du 21<sup>ème</sup> siècle, comporte de nombreuses exigences auxquelles les douanes doivent y faire face. La mise en œuvre, des exigences évoquées, permettent à celles-ci d'accéder à la modernisation et de mieux s'adapter au contexte de la mondialisation. Ce sont des principes établis par l'OMD que les pays membres doivent obligatoirement mettre en application sur le plan national. Ces principes sont entre autres

---

<sup>654</sup>-Algirdas ŠEMETA et Union Mikuriya en appelant à l'occasion de la journée internationale de la douane célébrée le dimanche 26 janvier les gouvernements à "soutenir et renforcer les autorités douanières" démontrent que les douanes sont au cœur de la facilitation des échanges. L'article est intitulé : « "la douane n'est pas qu'un gardien, elle contribue au développement économique" » est consultable sur le site suivant : [https://www.lexpress.fr/actualite/la-douane-n-est-pas-seulement-un-gardien-elle-contribue-au-developpement-economique\\_1317202.html](https://www.lexpress.fr/actualite/la-douane-n-est-pas-seulement-un-gardien-elle-contribue-au-developpement-economique_1317202.html)[consulté le 15/10/2019].

<sup>655</sup>-AFE, signifie : accord sur la facilitation des échanges

le soutien des douanes en réseau international, la gestion coordonnée des frontières, la gestion des risques, un partenariat douane-entreprises et la mise en œuvre de méthodes de travail

**380.** Mais également, il convient de citer parmi les principes à adopter dans la modernisation des douanes à l'échelle mondiale, les autres éléments constitutifs de la vision stratégique de l'OMD. Il s'agit des orientations visant à soutenir les douanes avec leurs méthodes (Paragraphe. 1). À côté de ces orientations fondamentales, concernant : les douanes en réseau international et la gestion coordonnée des frontières, gestion des risques et partenariat douanes-entreprises qui seront abordées, il est question également de réfléchir sur d'autres éléments constitutifs de la vision stratégique de l'OMD (Paragraphe. 2).

### **§ 1. Orientations visant à soutenir les douanes avec leurs méthodes**

**381.** Dans ce paragraphe, trois types des méthodes très pertinentes établies par l'OMD seront abordés. Il s'agit essentiellement de la question des douanes en réseau international, de la gestion des risques, du partenariat douane-entreprises et de la mise en œuvre de méthodes de travail.

**382.** Il est important de comprendre, comment les douanes en réseau international, doivent-elles fonctionner ? Pour quels objectifs faut-il créer un tel réseau pour les douanes du monde ? Ou du moins, quelle est son importance dans la modernisation des douanes ? De telles préoccupations pourraient aussi s'étendre sur la question de la gestion des risques, du partenariat douane-entreprises et de la mise en œuvre de méthodes de travail, qui sont autant des méthodes proposées par l'OMD aux administrations douanières optant pour une modernisation. Mais en réalité, sont-elles toutes efficaces pour aider les administrations douanières dans leurs réformes ?

#### **A. Les douanes en réseau international et la gestion coordonnée des frontières**

**383.** L'OMD accorde une importance capitale aux douanes en réseau

international, c'est pourquoi elles constituent d'ailleurs l'un des premiers éléments de la vision de la douane moderne. Il convient également, de mettre sur la gestion coordonnée des frontières comme faisant partie des éléments stratégiques et incontournables pour la douane au 21<sup>ème</sup> siècle

**384.** Parmi les dix éléments constitutifs conçus dans un document spécial de l'OMD, le concept de Douanes en réseau international (DRI), est abordé premièrement, pour que la coopération entre les administrations des douanes devienne incontournable pour la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. Concernant la gestion coordonnée des frontières, une méthode de l'OMD développée par la communauté douanière, doit d'abord être comprise comme des services de contrôle aux frontières, qui implique directement les services douaniers sur le plan national. Mais aussi cela implique une mobilisation sur le plan international. Dans ce contexte, il faut comprendre que des solutions efficaces, pour une gestion coordonnée des frontières passent aujourd'hui par le développement des techniques d'information et de communication moderne.

### **1. Notion des douanes en réseau international**

**385.** Selon l'OMD, la notion de douane en réseau international (DRI) consiste en un moyen pour les autorités douanières « *d'échanger des informations de manière normalisée* »<sup>656</sup>. Mais pour renforcer encore davantage cette notion, les douanes marocaines estiment qu'il faut considérer cela comme « *un développement d'une collaboration en temps réel plus étroite entre les administrations des douanes et entre celles-ci et les entreprises, à travers un réseau de douanes électronique (e-Customs)* »<sup>657</sup>. Il faut mettre donc en avant comme point de vue commun l'idée de partage d'informations sur deux axes qui sont : axe de lutte contre la fraude et l'axe commercial.

**286.** Le renforcement de coopération au plan national et international entre les administrations douanières, devient de plus en plus indispensable pour la lutte contre la fraude douanière. Aujourd'hui, avec les activités de fraude qui prennent des proportions importantes, cette coopération s'avère être indispensable dans la mesure où elle favorise le

---

<sup>656</sup>-Voir : « notion de douanes en réseau international » sur le site suivant : [http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/gnc/dri\\_faq.pdf?db=web](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/gnc/dri_faq.pdf?db=web) [consulté le 11/08/2018].

<sup>657</sup>-Voir : la vision de la douane au 21<sup>ème</sup> siècle qui s'applique à la douane marocaine sur ce site : <http://www.douane.gov.ma/web/guest/daouane21siecle> [consulté le 16/07/2019].



partage de l'information. Ainsi, l'idée de partage de cette information ne touche non seulement pas l'importance de la lutte contre la fraude, mais aussi la question des transactions commerciales<sup>658</sup>.

#### **a. Coopération douane-douane en matière de partage d'informations sur la lutte contre la fraude**

**387.** Une stratégie mondiale en matière d'information et de renseignement sur les activités douanières mises sur pied par l'OMD, impose la coopération douane-Douane. Pour se rassurer de la compréhension de cette stratégie et s'assurer de la concrétisation du concept de DRI, l'OMD crée un groupe de travail ad hoc chargé de réaliser « *"une analyse exhaustive des possibilités de rationaliser, d'harmoniser et de normaliser l'échange sûr et efficace d'informations entre les membres de l'OMD"* »<sup>659</sup>.

**388.** Le groupe de travail ad hoc en charge de l'analyse sur les possibilités de rationaliser, d'harmoniser et de normaliser l'échange sûr et efficace d'informations entre les membres de l'OMD met l'accent sur l'importance de l'inter connectivité entre les administrations douanières et l'interaction par le biais d'accords d'échange d'informations et d'expériences. Cette idée permet aux administrations douanières de se partager des informations sur l'axe de la lutte contre la fraude qui consiste en des échanges d'informations entrepris par une autorité douanière, dans le cadre d'accords/arrangements d'assistance mutuelle ou lorsque l'évaluation des risques liés aux données de l'axe commercial entraîne la nécessité d'obtenir des informations complémentaires.<sup>660</sup>.

**389.** Ainsi, les échanges d'informations dans ce cas précis, peuvent porter sur la lutte contre la criminalité transfrontalière organisée et, plus récemment, la menace du terrorisme,<sup>661</sup>etc. De nos jours avec le développement technologique, les administrations des douanes peuvent s'échanger entre elles des informations à travers la voie électronique. Dans ce cadre, il est question aussi de savoir qu'elle est l'importance du deuxième axe

---

<sup>658</sup> -OMD : DRI-Douanes en Réseau International, novembre 2015, p 8.

<sup>659</sup>-L'esprit de création d'un groupe de travail ad hoc chargé de réaliser "une analyse exhaustive des possibilités de rationaliser, d'harmoniser et de normaliser l'échange sûr et efficace d'informations entre les Membres de l'OMD", peut se consulter sur le site suivant : <http://www.wcoomd.org/> [consulté le 13/07/2018].

<sup>660</sup> -Ibid.

<sup>661</sup>-Organisation mondiale des douanes : « la stratégie mondiale en matière d'information et de renseignement », Les cahiers de la douane, éditeur OMD, Belgique, 2005 partie de l'introduction

concernant la coopération douane-douane en matière de partage de données relatives aux transactions sur l'axe commercial ?

#### **b. Coopération douane-douane en matière de partage de données sur les transactions sur l'axe commercial**

**390.** Préoccupée sérieusement par la modernisation des administrations douanières, l'OMD estime qu'il faut inclure dans les principes des douanes en réseau international, l'idée de partage de données sur les transactions commerciales entre les administrations douanières. Elles se partagent ces données entre elles-mêmes, c'est-à-dire entre administrations des douanes uniquement. Il s'agit au fait, des données obtenues à partir de sources commerciales ou sur l'axe commercial qui consiste en l'échange systématique d'informations telles que données à l'exportation qui sont introduites au moyen d'une application de la douane nationale. Cet axe contiendra la plupart des échanges intervenant dans le cadre des DRI <sup>662</sup>.

**391.** À côté de la notion des douanes en réseau international, comprise à travers cette démarche de recherche, il est également impératif de chercher à comprendre celle concernant le concept de gestion coordonnée des frontières annoncée précédemment.

#### **2. Le concept de gestion coordonnée des frontières**

**392.** Aujourd'hui, la gestion des frontières est devenue une question très préoccupante tant pour les administrations des douanes qui font face à certains dilemmes dans les contrôles aux frontières que pour les instances internationales chargées des affaires douanières et commerciales qui visent à promouvoir le concept de la gestion coordonnée des frontières sur le plan mondial. Devant donc une telle préoccupation, qui prend d'ailleurs, de plus en plus de l'ampleur sur le plan international, oblige l'OMD, à l'inscrire dans sa politique stratégique en faveur de la douane au 21<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>662</sup>-Voir : « douanes en réseau international, D.R.I » sur le site suivant : <http://www.wcoomd.org> [consulté le 16/07/2018].

393. La compréhension de notion de la gestion coordonnée des frontières, apparaît nécessaire. Du point de vue de l'Organisation mondiale des douanes (OMD), c'est une démarche coordonnée des services de contrôle au niveau des frontières. Dans sa logique, cette gestion, coordonnée des frontières, implique tous les organismes nationaux et internationaux chargés du contrôle des frontières. Elle démontre que la mise en œuvre de cette approche coordonnée comporte des avantages pertinents.

#### a. Définition du concept de la gestion coordonnée des frontières

394. Le concept de la gestion coordonnée des frontières, est une démarche conçue par l'Organisation Mondiale des Douanes. Mais de nos jours, il est devenu utile pour toute la communauté douanière de s'inscrire désormais dans les défis de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. La gestion coordonnée des frontières est une expression propre de l'OMD. Par contre, d'autres organisations internationales ou régionales préfèrent plutôt utiliser les termes, « *gestion intégrée des frontières* »<sup>663</sup> ou « *gestion concertée des frontières* »<sup>664</sup> au lieu de « *gestion coordonnée des frontières* »<sup>665</sup>. Pourtant, l'explication donnée dans son contenu, requiert un point de vue commun.

395. En s'accordant sur la définition de l'OMD, l'expression « *gestion coordonnée des frontières* » (GCF), désigne « *une démarche coordonnée des services de contrôle aux frontières, à la fois sur le plan national et international, dans leurs efforts visant à améliorer leur efficacité en matière de gestion des échanges commerciaux et des flux de voyageurs, tout en préservant l'équilibre par rapport aux nécessités du contrôle* »<sup>666</sup>. À partir de cette définition, des analyses font état d'une obligation de la douane sur le plan national à s'ouvrir à une collaboration franche avec les autres acteurs tels que l'armée, la police, la gendarmerie, les eaux et forêts, les services de contrôle

---

<sup>663</sup>- Chloé PEYRONNET, Le programme de travail de Frontexpour2015 : une fuite en avant mal dissimulée. La revue des droits de l'homme [Online], actualités droits-libertés, Online since 09 June 2015, connection on 29 July 2016. URL : <http://revdh.revues.org/1373> ; DOI : 10.4000/revdh.1373 [consulté le 15/10/2019].

<sup>664</sup>-Mémorandum : le concept « pays-frontière » ou l'intégration de proximité. Réunion des ministres des affaires étrangères, secrétariat exécutif, Abuja, janvier 2005 [consulté le 15/10/2019].

<sup>665</sup>-Perrine DUMA, L'accès des ressortissants des pays tiers au territoire des États membres de l'Union Européenne. GroupeLarcier, ÉditionsBruylant 2013, Bruxelles, p.33.

<sup>666</sup>- Stefan ANISZEWSKI, n° 2, Gestion coordonnée des frontières – un document conceptuel (juin 2009) OMD, p.5

sanitaire et phytosanitaire, etc., qui interviennent aux frontières. Cependant, une telle collaboration doit impliquer nécessairement une mutualisation des moyens d'intervention pour que les contrôles aux frontières soient plus efficaces.

**396.** Sur le plan international, cette gestion, coordonnée des frontières, impose un cadre juridique qui s'adapte d'une part dans un contexte de coopération locale entre les agents en charge du contrôle des deux côtés de la frontière, d'autre part de coopération bilatérale entre pays voisins et de coopération multinationale. Selon Stefan ANISZEWSKI, de l'Organisation Mondiale des Douanes, l'expression « gestion coordonnée des frontières » (GCF), *« fait référence à une approche coordonnée des services chargés du contrôle aux frontières, que ce soit au niveau national comme au niveau international, en vue d'une gestion plus efficace de la circulation des marchandises et des passagers et soucieuse de préserver l'équilibre avec les exigences liées au respect de la loi<sup>667</sup> »*. La définition du concept de la gestion coordonnée des frontières étant comprise, il faut faire ressortir ses avantages, pour comprendre clairement son importance pour la douane du 21<sup>ème</sup> siècle.

#### **b. Les avantages de la gestion coordonnée des frontières**

**397.** L'OMD démontre très souvent les avantages du concept de la gestion coordonnée des frontières dans son application. Selon l'OMD, ces avantages sont si nombreux, tant en faveur des gouvernements qu'aux autres services agissant aux frontières. Ainsi, *« au niveau gouvernemental, la conception et la mise en œuvre d'un système de GCF<sup>668</sup> permettra d'éliminer les contradictions et les répétitions dans les différentes politiques, ce qui aura pour effet d'accroître l'efficacité des politiques délivrées »<sup>669</sup>*.

**398.** La gestion coordonnée des frontières est avantageuse par le fait qu'elle peut renforcer la capacité du gouvernement à traiter de façon plus efficace des questions stratégiques par rapport aux différents services présents aux frontières et qui ne sont pas peut-être appréhendées par ces services et à proposer ainsi un point de vue systémique en matière de gestion des frontières. Cette approche systémique inclura également

---

<sup>667</sup>-Stefan ANISZEWSKI, Document de recherche n° 2, gestion coordonnée des frontières. Op cit, p.5.

<sup>668</sup> - GCF : Gestion coordonnée des frontières

<sup>669</sup>- Stefan. ANISZEWSKI, Document de recherche n° 2, gestion coordonnée des frontières. Op cit.,p.17.

l'implication du secteur privé à la réalisation de solutions telles que les changements d'infrastructure, etc.<sup>670</sup>

**399.** Le troisième avantage du gouvernement se situe au niveau de la prévention et de la répression, dont une approche globale en matière de lutte contre le crime organisé, et, autre type de menace semblable, sera en outre facilitée<sup>671</sup>. De plus, le gouvernement peut à travers cet instrument de gestion coordonnée des frontières, s'ouvrir la voie à des économies d'échelle, en comptant sur le développement de systèmes informatiques communs, aux différentes formations qui seront disponibles et à la mise en commun des ressources.

**400.** En plus, les avantages provenant de la gestion coordonnée des frontières en faveur des services présents aux frontières, sont clairement ressentis en matière de gestion des risques et des renseignements. Le partage des informations et des renseignements profite à tous les services présents aux frontières et leur permet de mieux s'organiser pour être beaucoup plus actifs, opérationnels et performants, afin de gérer la gestion des risques avec efficacité. Concernant les ressources, celles qui seront économisées à partir de cette collaboration pourraient être affectées aux domaines-clés d'activité des services et être utilisées plus efficacement pour le ciblage de nouveaux secteurs de risque, contribuant ainsi à absorber l'impact de la croissance des échanges et des déplacements de personnes.<sup>672</sup>

**401.** Après une compréhension du concept de gestion coordonnée des frontières, il est indispensable d'aborder immédiatement la question de la gestion des risques et du partenariat douanes-entreprises. Mais la question, considérée comme préoccupante, est celle de savoir, comment ces éléments sont-ils importants dans les activités de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle ?

## **B. gestion des risques et partenariat douanes-entreprises**

**402.** La gestion des risques et la question du partenariat douane-entreprise sont des initiatives de l'OMD qui ont aussi leur place parmi les principaux moyens utilisés par les administrations des douanes pour répondre aux exigences de la douane du

---

<sup>670</sup> -Ibid.

<sup>671</sup> -Ibid.

<sup>672</sup> -Ibid.

21<sup>ème</sup> siècle. Aujourd'hui, les administrations des douanes font face à de multiples risques, qu'elles en sont obligées de faire le recours à la méthode de sa gestion décrite par l'OMD. Mais aussi elle, ne veut s'en passer par relever la pertinence de la coopération douane-entreprise et de la mise en œuvre de méthode de travail dans la modernisation des douanes.

403. L'OMD, présente la gestion des risques, comme une technique très efficace. Il s'agit particulièrement, de la gestion des risques dans le domaine douanier. Des éléments pertinents, doivent être ciblés pour la mise en œuvre de cette méthode de travail douanier proposée par l'OMD. Mais aussi, la question du partenariat douanes-entreprises, est également abordée dans ce contexte, pour la compréhension de son importance. Déjà, il y a lieu de comprendre que la mise en œuvre de ce partenariat douanes-entreprises, par l'OMD, a pour objectif d'instaurer des orientations par rapport au dialogue entre douanes-entreprises représentant le secteur privé.

## **1. Notion de la gestion des risques**

404. L'OMD définit la gestion des risques en matière douanière comme « *une application systématique des pratiques et procédures en matière de gestion permettant à la douane de recueillir les renseignements nécessaires au traitement des mouvements ou des envois de marchandises qui présentent un risque. Cette approche se révèle nécessaire dans la mesure où la mission fondamentale des douanes consiste à contrôler les mouvements ou les envois transfrontaliers de marchandises et à garantir le respect des législations nationales* » .<sup>673</sup>

405. La gestion des risques dans le domaine douanier tel présenté par l'OMD, se repose sur certains éléments importants. Ces éléments, qui s'imposent dans cette gestion des risques, sont liés aux processus douaniers. Pour la compréhension du schéma de ces opérations, l'OMD fait asseoir un système de suivi de ce processus dans un recueil sur la gestion des risques en matière douanière, comprenant deux volumes. Il s'agit des volumes 1 et 2, mais interconnectés.

---

<sup>673</sup>-Guide sur la gestion des risques de l'OMD, juin 2003, p.4

**a. Recueil sur la gestion des risques, contenu :  
volume 1**

**406.** Le volume 1 du recueil, décrit le processus du déroulement de la gestion des risques dans un contexte douanier actuel auquel les administrations des douanes doivent s'accrocher pour atteindre leurs objectifs. Ainsi, la gestion des risques est un processus qui se met en œuvre dans le but d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de traiter les risques dans l'environnement opérationnel en constante mutation. Le recueil en question met l'accent sur la nécessité d'adopter une approche globale du respect de la loi basée sur la gestion des risques qui permettra aux administrations d'opérer de manière plus efficace et de mieux atteindre leurs objectifs<sup>674</sup>.

**407.** Le volume 1 du recueil d'une importance capitale, aborde les éléments constitutifs d'une structure de gestion des risques sur le plan organisationnel<sup>675</sup>. Il s'agit entre autres : le mandat et l'engagement ; les dispositions en matière de gouvernance du risque ; la mise en œuvre de la gestion, du contrôle et de l'examen des risques ; et les mécanismes favorisant la formation et le développement continu de l'approche. Mais également, c'est un document qui a permis de faire ressortir l'importance de l'intégration de la gestion des risques en tant que culture de l'administration des douanes et la possibilité de création d'une capacité de gestion des risques pouvant évoluer par étapes. Ainsi, dans la description du contenu volume 1, il s'agit de relever l'importance de la gestion des risques dans un cadre théorique. Mais c'est concrètement dans le volume 2 qu'il faut démontrer l'utilité de ce document en tant qu'outils pratiques et opérationnels aux administrations douanières.

**b. Recueil sur la gestion des risques, contenu :  
volume 2**

**408.** La partie du volume 2 du recueil sur la gestion des risques, aborde de façon générale des questions liées à la gestion des risques opérationnels. C'est un document destiné spécifiquement aux administrations des douanes, dans le but de les encourager à

---

<sup>674</sup>-Voir : recueil de l'OMD sur la gestion des risques en matière douanière sur le site suivant:<http://www.wcoomd.org/fr> -[Consulté le 16/07/2019].

<sup>675</sup>-Voir : « recueil de l'OMD sur la gestion des risques en matière douanière », voir récapitulatif sur le site suivant :<http://www.wcoomd.org/> [consulté le 11/07/2018].

mettre en œuvre des procédures de contrôle basé sur les risques qui reposent sur le renseignement et les informations<sup>676</sup>. Ces genres des procédures permettent à ces administrations d'identifier facilement les opérateurs ou les personnes considérés comme fiables. Elles sont aussi utilisées comme moyens d'identification de certains envois et transactions à faible risque, bénéficiant d'une meilleure facilitation contrairement à ceux qui sont soumis à des niveaux de contrôle un peu plus sévère.

**409.** Le recueil en question, fournit en effet, des outils pratiques et opérationnels aux administrations douanières en matière d'évaluation des risques, d'établissements de profils et de ciblage des flux de marchandises, de personnes et des moyens de transport qui traversent les frontières internationales. Selon le document en question, ces instruments peuvent également aider à déterminer quels niveaux d'intervention peuvent être requis ou non<sup>677</sup>. Après la compréhension de l'importance de la notion de la gestion des risques dans les activités douanières, il convient également d'aborder le sujet très actuel concernant le partenariat douane-entreprises qui apparaît aujourd'hui de plus en plus indispensable dans ce contexte de la modernisation des administrations douanières.

## **2. Un partenariat douane –entreprises**

**410.** Le partenariat douane–entreprise fait partie des exigences de la vision de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. C'est une réclamation légitime, puisqu'elle crée une certaine confiance entre les douanes et les entreprises en instaurant entre elles un cadre de dialogue dans le but de réduire le fardeau de la réglementation et encourager le commerce international.<sup>678</sup>

**411.** L'OMD, en sollicitant le cadre de partenariat douane–entreprises dans les réformes douanières, défend cette nécessité d'une part, pour la dynamique de la douane et d'autre part, pour que les administrations douanières se mettent au service des opérateurs économiques. Ainsi, le partenariat douane-entreprise mis en place par l'Organisation mondiale des douanes (OMD), conduit vers la création d'une relation étroite entre douane-entreprises, non seulement pour l'avancée des activités, mais aussi pour la facilitation des échanges commerciaux.

---

<sup>676</sup> -Voir : « recueil de l'OMD sur la gestion des risques en matière douanière » précité supra n°685

<sup>677</sup> -Ibid.

<sup>678</sup>-Voir OMD actualité n°61 Février, 2010,p16.



### **a. Le dialogue entre douanes et entreprises, un maillon essentiel de la politique d développement économique**

**412.** La proposition du partenariat douane-entreprise faite par l'OMD en faveur de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle, devrait instaurer une culture de confiance entre ces deux acteurs. Cette confiance qui ne peut se fonder que sur le cadre formel de dialogue est renforcée par des actions de concertation et d'échanges pour éviter éventuellement de conflits entre les deux parties.

**413.** L'objectif de ce partenariat est d'encourager les différentes parties à tenir compte des préoccupations et d'intérêts de chacune pour qu'il soit équilibré. Sur ce point de vue, lors de la célébration de la journée Internationale de la douane le 20 janvier 2010 à Pointe-Noire au Congo, le secrétaire Général de l'OMD, Monsieur Kunyo MIKURIYA déclarait que *« le thème choisi pour cette année 2010 exige la douane et ses partenaires du secteur privé d'agir en concertation, d'essayer de mieux appréhender le rôle, les missions, les objectifs et les intérêts de leurs homologues pour parvenir à des solutions présentant les avantages pour chacun car, l'environnement mondial actuel, victime des conséquences néfastes de la crise financière, révèle de manière flagrante que dans un monde interdépendant doté d'une économie globale intégrée, rien n'est épargné et que les plus touchés sont les plus vulnérables »*<sup>679</sup>.

**414.** La douane ici, doit jouer un grand rôle dans la réussite de ce partenariat, dans la mesure où c'est elle qui doit beaucoup plus écouter et comprendre les difficultés auxquelles font, face, ses partenaires pour que les procédures douanières soient améliorées et sécurisées. Le partenariat douanes-entreprises en question est aujourd'hui, considéré comme moteur du commerce international. C'est pourquoi, il est question de savoir, comment peut-on le mettre en œuvre ?

### **b. Question de la mise en application du principe du partenariat douane-entreprises**

---

<sup>679</sup>-Voir : Déclaration de Kunyo MIKURIYA, secrétaire Général de l'OMD lors de la journée internationale de la douane le 20 janvier 2010 à Pointe-Noire au Congo.

**415.** La question du partenariat douanes-entreprises préoccupe énormément les administrations des douanes surtout en ce qui concerne sa mise en application ou sa facilitation. Ainsi, de nombreuses administrations douanières ont estimé développer ce cadre de partenariat en mettant sur place une structure qui peut se charger spécifiquement de sa mise en œuvre. De nombreux exemples pouvaient être donnés, mais l'illustration porte essentiellement sur le cas spécifique de la douane sénégalaise qui a pu mettre sur pied un comité de partenariat entre la douane et le secteur privé attirant autant l'attention. C'est un comité national qui reçoit une responsabilité de facilitation de partenariat douane-entreprises dans le but de mettre fin aux longues procédures douanières considérées comme obstacles au commerce extérieur. Ainsi pourquoi au Tchad, ce cadre de dialogue aidant à asseoir une réforme des douanes durables, n'est-il pas intéressé par l'administration des douanes tchadienne ?

**416.** En effet, si les entreprises sont au cœur des priorités de la douane, il apparaît normal que la douane soit également à leurs côtés. Ce principe rend alors évident, une franche collaboration entre ces deux secteurs en les poussant à entretenir un bon cadre de dialogue et de concertation. Ce qui devient aussi nécessaire pour la facilitation des échanges internationaux.

**417.** Après avoir pris connaissance des éléments stratégiques de l'OMD tels que : les douanes en réseau international ; la gestion coordonnée des frontières ; la gestion des risques ; un partenariat douane-entreprises et la mise en œuvre de méthodes de travail qui s'imposent aujourd'hui dans les douanes modernes. Il ne faudrait pas perdre de vue, qu'il en existe également d'autres éléments constitutifs, faisant partie de la vision stratégique de l'OMD, qu'il faut les aborder dans le paragraphe suivant.

## **§ 2. Les autres éléments constitutifs de la vision stratégique de l'OMD**

**418** Dans les exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle, il faut faire le recours à tous les éléments aidant à mettre en marche les visions de l'OMD. C'est pourquoi, certains étant abordés ci-dessus, il fallait nécessairement prendre connaissance des autres dans ce paragraphe.

**419.** Concernant les autres éléments constitutifs de l'OMD, évoqués ci-dessus, ils sont aussi pertinents, par rapport à sa vision de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. Il s'agit par exemple des méthodes de travail qu'il faut adapter au contexte national, les procédures, de procédures, de techniques modernes et des outils techniques, les pouvoirs habilitant la douane, la culture de service professionnel reposant sur les connaissances, le renforcement des capacités et l'éthique.

**A-Visions fondées sur des méthodes de travail,  
procédures, techniques modernes, renforcement  
capacités et outils techniques**

**420.** Dans un premier temps, l'étude portera sur les éléments suivants : les méthodes de travail, de procédures et de techniques modernes. Ensuite, il faut également comprendre les autres éléments énoncés, que sont : le renforcement des capacités, et les outils techniques.

**421.** Quel intérêt, une administration douanière comme celle du Tchad, peut-elle tirer de l'adaptation des méthodes de travail proposées par l'OMD dans un contexte national ? De quelle manière, ces méthodes peuvent-elles aider les réformes douanières au Tchad ? De telles interrogations, pouvaient aussi se poser par rapport aux procédures et de techniques modernes, au renforcement des capacités, et aux outils techniques.

**1. La mise en œuvre de méthodes de travail,  
de procédures, de techniques modernes et  
renforcement des capacités**

**422.** Les idées renfermées dans les méthodes de travail, de procédures et techniques modernes sont surtout la mise en œuvre des contrôles par audit. Il sera aussi question de soulever ici l'idée de révision des procédures déjà existantes qui tient compte des conventions internationales, mais aussi des meilleures pratiques internationales. Mais également, il convient d'aborder sous cette rubrique la question du renforcement des capacités.

**423.** Comme il a été annoncé dans le paragraphe précédent, les méthodes de

travail, de procédures et de techniques modernes<sup>680</sup> évoquées par l'OMD, se résument autour du développement des contrôles par audit et révision des procédures existantes, en fonction des conventions internationales et des meilleures pratiques internationales<sup>681</sup> dans la modernisation des douanes. Dans le contexte douanier, la question de renforcement des capacités est soulevée avec attention. Ainsi, les programmes de l'OMD en matière de renforcement des capacités reposent sur une approche large du développement organisationnel et se concentrent sur la mise en œuvre des instruments de l'OMD, ainsi que d'autres normes et meilleures pratiques internationales dans le domaine de la réforme et de la modernisation douanières. Le soutien apporté, prend également en compte les principes et les méthodologies décrites dans le dossier sur le développement organisationnel<sup>682</sup>.

#### **a. La question des contrôles par audit dans la modernisation des douanes**

**424.** Certaines exigences qui imposent une circulation rapide des marchandises ainsi que celles qui font présenter aujourd'hui des réglementations complexes obligent les administrations des douanes à adopter de nouvelles techniques douanières ou démarches novatrices que sont les contrôles par audit. Le recours aux techniques douanières de contrôle par audit vise à abandonner le contrôle systématique pour ne contrôler qu'une partie des personnes ou des marchandises sur la base d'échantillons fournis par des moyens informatiques et à privilégier le contrôle a posteriori.<sup>683</sup>

**425.** Les contrôles par audit sont abordés de long en large dans l'annexe générale, Chapitre VI de la Convention de Kyôto révisée. Ces contrôles sont définis dans le glossaire des termes douaniers internationaux, comme des mesures de grâce auxquelles la douane

---

<sup>680</sup>-Voir : plan stratégique 2016/2017 A 2018/2019, <http://www.wcoomd.org> [Consulté le 11/07/2018]. Site consulté.

<sup>681</sup>-Voir : Douane marocaine | La Douane au 21<sup>ème</sup> siècle, <https://www.douane.gov.ma/> [consulté le 11/08/2018].

<sup>682</sup>-Voir : rapport de l'OMD sur l'avancement du renforcement des capacités Juillet 2017, Partie 1, <https://knowledge.uclga.org/IMG/pdf/rapportsurlavancementdurenforcementdescapacites.pdf> [consulté le 11/08/2018].

<sup>683</sup>-Rapport fait au nom de la commission des Affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le projet de loi, adopté par l'Assemblée Nationale, autorisant l'adhésion de la France au protocole d'amendement à la convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (ensemble trois appendices), Par M. Louis MOINARD, Sénateur. n° 212 Sénat session ordinaire de 2003-2004. France.

s'assure de l'exactitude et de l'authenticité des déclarations en examinant les livres, registres, systèmes comptables et données commerciales, pertinentes détenues par les personnes concernées.<sup>684</sup>.

**426.** Dans les exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle, il est également indispensable de réviser les procédures existant en fonction des conventions internationales (notamment la Convention de Kyôto révisée de l'OMD) et des meilleures pratiques internationales<sup>685</sup>. Après avoir abordé la question des contrôles par audit dans la modernisation des douanes, il est alors normal de s'intéresser au problème du renforcement des capacités qui avait été aussi annoncé parmi les éléments fondamentaux de cette mutation.

### **b. Le renforcement des capacités**

**427.** Un document établi pour la stratégie en matière de renforcement des capacités douanières est préparé par l'Organisation mondiale des douanes au nom des pays membres. L'expression "renforcement des capacités", se présente dans la stratégie de l'OMD comme une politique, visant « *le développement ou l'acquisition d'aptitudes, de compétences, d'outils et de ressources nécessaires à l'amélioration des capacités d'une administration pour remplir ses fonctions et atteindre ses objectifs* »<sup>686</sup>. Si cette politique s'impose de nos jours aux administrations des douanes, c'est parce qu'elle devient une feuille de route indispensable pour l'avenir des douanes modernes.

**428.** Ainsi, la modernisation des douanes impose qu'elles se dotent des capacités et des aptitudes indispensables, pour accomplir à différents niveaux avec efficacité l'ensemble des fonctions douanières. Il s'agit précisément, du renforcement des capacités de l'administration des douanes en matière des ressources humaines, en matière des techniques modernes de gestion et en matière de contrôle ou de lutte contre la fraude.

---

<sup>684</sup>-Glossaire des termes douaniers internationaux, OMD, juin 2018, p.8.

<sup>685</sup>-Document de la douane au 21<sup>ème</sup> siècle. Op. cit. p.8.

<sup>686</sup>-Stratégie de l'OMD en matière de renforcement des capacités préparée par l'Organisation mondiale des douanes au nom de la communauté douanière internationale, p. 4. L'OMD a organisé deux réunions du Groupe de travail de haut niveau en matière de renforcement des capacités avec la participation de ses Membres, et des organisations internationales, notamment l'OMC et la Banque mondiale, les institutions financières et les représentants du secteur privé en septembre 2002 et en mars 2003. Ce document s'inspire des résultats de ces réunions, de la participation d'autres parties prenantes et de nos propres recherches.

**429.** Si, l'utilisation de technologies et d'outils performants est citée parmi les visions de l'OMD, c'est pour faciliter l'accélération des procédures douanières et les contrôles douaniers à divers niveaux. Mais il convient de savoir, est ce que l'utilisation de ces techniques et d'outils performants pourrait-elle réellement suffire pour rendre une administration des douanes performante ?

## **2. L'utilisation de technologies et d'outils performants**

**430.** L'évolution des techniques<sup>687</sup>, fait partie des principaux vecteurs de l'activité économique de façon générale dans le monde, et particulièrement, elle apparaît de nos jours comme un facteur de développement de la modernisation des administrations des douanes. Il s'agit, de mettre l'accent sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication et des outils techniques.

**431.** Aujourd'hui, l'évolution de nouvelles technologies de l'information et de la communication s'impose aux administrations douanières. Cet outil est devenu incontournable dans le cadre des réformes douanières dans le contexte de la mondialisation. Il convient de préciser de façon précise que la technologie de l'information et de la communication (TIC) est indispensable à la mise en œuvre de l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges (AFE)<sup>688</sup>.

### **a. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)**

**432.** La nouvelle technologie de l'information et de la communication (NTIC) est considérée comme un instrument potentiel au service de l'économie sociale<sup>689</sup>, un

---

<sup>687</sup>-Jean-Claude DEUTSCH, Martine VULLIERME, L'évolution des techniques. Dans Flux 2003/2-3 (n° 52-53), pages 17 à 26

<sup>688</sup>-Voir :utilisation de la TIC – Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, juin 2018, <http://www.wcoomd.org/>[consulté le 10/07/2018].

<sup>689</sup>-Sandoss BENABID, Gilles GROLLEAU, Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : un instrument potentiel au service de l'économie sociale ? Innovations1/2003 (n°17), p.139-155

moyen d'accès à l'information et un nouveau paradigme de diffusion de l'information<sup>690</sup>. Elles sont définies en effet, dans le dictionnaire Larousse, comme « *un ensemble des techniques utilisées pour le traitement et la transmission des informations (câble, téléphone, Internet, etc.)* »<sup>691</sup>. C'est donc en tenant compte, de l'importance de cet outil technologique dans le cadre de la facilitation de la communication et de l'échange en matière d'information, que l'OMD l'inscrit parmi les éléments constitutifs de la vision de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. C'est aussi dans ce contexte que Lionel PASCAL reconnaît que «  *dans la dernière partie du XXIe siècle et au XXIe siècle, la technologie a permis des avancées importantes pour le développement des marchandises*  »<sup>692</sup>.

**433.** Il y a lieu de reconnaître ici, l'importance de la technique informatique qui permet de dématérialiser les déclarations en douane, y compris les titres de transit<sup>693</sup>. Les outils technologiques, sont véritablement utiles aussi bien pour la lutte contre la fraude douanière, pour le traitement douanier, pour la gestion des risques, pour le renseignement, que pour les détections non-intrusives.

**434.** Une réflexion orientée sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), permet en réalité de reconnaître son importance dans la recherche de la performance de l'administration des douanes à ses réformes. Mais cette performance ne peut véritablement se réaliser, que lorsque ses conditions sont réunies. Il s'agit par exemple, de disposer pour ces réformes des moyens tant humains, matériels que financiers. Et c'est dans ces conditions, qu'il faut considérer l'utilisation d'outils performants (Scanner), comme un moyen certainement matériel dans ces réformes douanières.

### **b. L'utilisation d'outils performants (Scanner)**

**435.** Le contexte de la mondialisation oblige les administrations douanières à intégrer certains outils performants faisant partie d'instruments des technologies modernes dans les opérations de leur modernisation. L'accent est mis de plus en plus sur le système

---

<sup>690</sup> -Ibid.

<sup>691</sup> - Dictionnaire de français Larousse, Editions Larousse 2021 précité supra n°214

<sup>692</sup> -Voir : article de Lionel PASCAL sur le thème « les corridors de transport > gestion des frontières, enjeux douaniers et corridors de transport : retours d'expériences douanières », Publications > Éditions EMS >. L'article est consultable sur le site suivant : <https://www.faq-logistique.com/> [consulté le 14/07/2018].

<sup>693</sup> -Ibid.

scanner. De façon générale, le scanner est défini dans une mémoire documentaire comme un « *appareil électronique qui analyse par balayage un document, une surface quelconque et qui restitue les données enregistrées sous des formes diverses* »<sup>694</sup>.

**436.** Sur le plan douanier, le scanner facilite le contrôle douanier pour détecter les fraudes aux frontières, dans les aéroports, dans les ports, et dans les gares ferroviaires. Ce système peut aussi être sollicité dans les procédures de dédouanement, c'est-à-dire que le contrôle par scanner peut remplacer le contrôle physique des marchandises de même que l'inspection peut s'effectuer par scanner pour faciliter l'accélération rapidement des procédures de sortie. Dans certains cas l'utilisation du SCANNER a été associée aux méthodes et aux techniques de gestion du risque grâce au logiciel PROFILER.<sup>695</sup>

**437.** Dans sa vision stratégique en faveur des réformes douanières, l'OMD introduit dans ce programme, certains éléments jugés très indispensables pour le renforcement de ces opérations des réformes des douanes. Il s'agit, des pouvoirs habilitants la douane, une culture de service professionnel reposant sur les connaissances et l'éthique, qu'il faut nécessairement aborder pour comprendre leur importance.

### **B. Pouvoirs, culture de service professionnel, reposant sur les connaissances et l'éthique**

**438.** Les pouvoirs habilitant la douane, tout comme ce qu'on appelle culture de service professionnel, reposant sur la connaissance ainsi que l'éthique, sont insérées dans le programme de l'OMD pour renforcer encore davantage le professionnalisme du métier de la douane. Il s'agit, de décrire de façon claire, les dispositions légales sur lesquelles s'appuie le personnel douanier pour lutter contre la fraude, ainsi que les aptitudes, le comportement et la culture de service professionnel dont il doit en user dans la vision de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle.

**439.** Des pouvoirs habilitant la douane sont prévus par l'OMD, comme faisant partie de ses éléments constitutifs, aident à faire face aux défis des administrations des douanes dans le contexte de la mise œuvre de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. Une culture de service professionnel, reposant sur les connaissances dont il s'agit et évoquée ici, impose

---

<sup>694</sup> -Voir : « définition du scanner » sur le site suivant :<https://www.cnrtl.fr/>[consulté le 11/07/2018].

<sup>695</sup> -Voir : « Scanner » sur le site suivant :<http://www.douanes.cm/>[consulté le 11/07/2018].



au personnel douanier l'acquisition des aptitudes propres pouvant l'aider à appliquer en temps opportun des procédures, et même offrir des services qui minimisent le fardeau sur le plan administratif surtout pour le commerce licite. Mais également, la question de l'éthique au sein de la douane abordée dans ce contexte, constitue un impératif pour les réformes douanières en Afrique d'une manière générale.

## **1. Des pouvoirs habilitant la douane**

**440.** Les pouvoirs habilitant la douane, portent sur les prérogatives légales sur lesquelles doivent s'appuyer les agents des douanes, pour lutter contre la fraude. Mais aussi, il est convenable de soulever la question de la sécurité des fonctionnaires douaniers qui devrait être assurée dans leurs activités.

**441.** Des pouvoirs habilitant la douane, ci-dessus, abordés, font partie des exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle que l'OMD inscrit parmi les éléments constitutifs de cette vision. Selon l'OMD, « *ces pouvoirs sont indispensables aux fins notamment de lutter plus efficacement contre la criminalité organisée* »<sup>696</sup>. À travers cette expression, l'OMD veut que la douane soit renforcée des pouvoirs exceptionnels dans l'exercice de ses activités, lui permettant de lutter contre les fraudes, les contrebandes, le terrorisme, la drogue, etc., de façon efficace. Il faut, que ses pouvoirs ou prérogatives, soient encadrés par les règles du droit douanier. Dans ces conditions, des efforts doivent également être déployés pour la sécurité des fonctionnaires des douanes.

### **a. Prérogatives juridiques de la douane**

**442.** Si, les recettes douanières peuvent provenir de la lutte contre la fraude, il faut alors que les agents des douanes s'appuient sur des dispositions législatives adéquates qui renforcent encore davantage leurs prérogatives, dans l'accomplissement de cette

---

<sup>696</sup> Voir : article de l'OMD, La douane au 21<sup>ème</sup> siècle, Favoriser la croissance et le développement par la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité aux frontières, Juin 2008, <http://www.wcoomd.org/>[consulté le 11/06/2018]. Site consulté.

mission. Le code des douanes de la CEMAC, accorde des pouvoirs considérables aux agents des douanes, dans l'exercice de leurs activités de contrôle ou lutte contre la fraude, tant au niveau des frontières qu'à l'intérieur. Selon l'article 70 de ce code, « *pour l'application des dispositions du présent Code et en vue de la recherche de la fraude, les agents peuvent procéder à la visite des marchandises et des moyens de transport et à celle des personnes* »<sup>697</sup>. Ainsi, pour favoriser encore davantage les recettes dans le contexte de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle,, il faut mettre l'accent sur les pouvoirs habilitant la douane. Ceci, pour favoriser une lutte efficace contre la fraude, que l'OMD considère comme « *une criminalité organisée* »<sup>698</sup>.

**443.** Les activités de contrôle de la douane dont il s'agit, sont soumises à un travail à haut risque surtout dans les pays africains, particulièrement au Tchad où les douaniers font l'objet des menaces des fraudeurs et contrebandiers. Ces inquiétudes imposent des réflexions sur les efforts qu'il faut déployer pour la sécurité des fonctionnaires des douanes.

#### **b. La sécurité des fonctionnaires des douanes**

**444.** La question de la sécurité des fonctionnaires des douanes, fait l'objet d'une réelle préoccupation et est prise en compte dans les exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. Il y est recommandé, de déployer davantage d'efforts pour accroître la sécurité des fonctionnaires des douanes<sup>699</sup>.

**445.** Aujourd'hui, les douaniers dans l'exercice de leur fonction et surtout dans le cadre des contrôles, font face à de nombreux défis. Outre les contrôles orientés sur les marchandises, bagages et moyens de transport tels que décrits dans les codes des douanes, les douaniers doivent pratiquer d'autres types des contrôles, qui sont liés à la sécurité des personnes telle que la lutte contre le terrorisme ou les attentats dans les avions, contre la criminalité transfrontalière, contre l'immigration clandestine et du travail illégal, contre le blanchiment de l'argent illicite, etc. Il y a lieu de préciser que, ces contrôles douaniers, abordés, mettent quelquefois la vie des douaniers en danger en les amenant quelquefois à

---

<sup>697</sup>- Code des douanes CEMAC 2001, Article70.

<sup>698</sup>-Magazine d'information de la direction Générale des Douanes et des Droits Indirects, n°006 Espace douane, République du Congo, p.15.

<sup>699</sup>-Ibid.

faire face à des individus armés. C'est pourquoi, il est nécessaire, que des efforts soient déployés par les administrations douanières, pour contenir la sécurité de leurs agents dans les contrôles contre ce phénomène.

**446.** À côté des pouvoirs habilitant la douane, il faut aussi s'interroger sur une culture de service professionnel, reposant sur les connaissances et l'éthique dans l'administration des douanes. Il convient alors de se demander, comment cette culture de service professionnel doit-elle se reposer sur les connaissances ? Quelle serait l'importance de l'éthique dans la construction de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle ?

## **2. Une culture de service professionnel, reposant sur les connaissances et l'éthique**

**447.** La douane du 21<sup>ème</sup> siècle, met l'accent sur la formation, la culture et le comportement du douanier pour la douane moderne. Cette douane en perpétuelle mutation, vise précisément l'application de la culture de service professionnel reposant sur les connaissances qui sont une ressource fondamentale et l'éthique qui s'impose véritablement comme une méthode de conscientisation dans une douane professionnelle.

**448.** Une culture de service professionnel reposant sur les connaissances, met l'accent sur l'importance des connaissances. Ce sont ces connaissances, qui conduisent vers le professionnalisme ou qui instaurent dans l'esprit des agents, une culture de service professionnel. Mais aussi, si la question de l'éthique au sein des douanes revient dans ces réflexions, c'est parce qu'il faut chercher en profondeur sa compréhension.

### **a. Une culture de service professionnel, reposant sur les connaissances**

**449.** De nombreuses réflexions estiment qu'il faut adopter une culture de service professionnel, reposant sur les connaissances qu'elles considèrent comme outil essentiel dans l'amélioration des performances dans de nombreuses institutions, tant publiques que privées. Dans le contexte de la douane en pleine mutation, Kunio MIKURIYA Secrétaire général de l'OMD, déclare lors de la journée internationale de la douane, que « *la connaissance est aujourd'hui un élément incontournable de l'environnement politique et économique. Des termes comme « société basée sur la connaissance », « économie de la*

*connaissance » et « gestion de la connaissance » foisonnent et il va de soi que la connaissance est devenue tout aussi importante pour les administrations douanières et leurs partenaires commerciaux internationaux»<sup>700</sup>.*

**450.** La connaissance, est considérée dans la journée internationale de la douane, comme un catalyseur de l'excellence douanière<sup>701</sup>, c'est-à-dire, qu'il est un outil indispensable permettant aux administrations des douanes, d'exceller dans leur meilleure manière de protéger la société, de sécuriser la chaîne logistique, de faciliter les échanges et d'assurer l'intégrité des frontières.

**451.** Selon l'OMD, l'orientation en faveur des administrations des douanes modernes, nécessite de prendre des mesures en vue d'adopter un modèle de comportement, reposant sur un corpus de connaissances et mis au service des clients<sup>702</sup>. C'est une recommandation qui encourage aux douaniers à chercher à se le doter, afin de les aider à mieux servir les partenaires en appliquant des procédures et d'offrant des services capables de minimiser le fardeau administratif pour un commerce licite.

**452.** En effet, la connaissance dont il s'agit, est une notion au sens très multiple, mais dans ce contexte précis, il s'agit d'aborder, celle qui se limite considérablement au renforcement des capacités des administrations des douanes, à travers des formations pointues et professionnelles, dans le but d'accroître les capacités techniques et intellectuelles des agents des douanes, afin qu'ils soient en mesure de mieux utiliser leurs outils d'intervention et d'affiner leurs méthodes et procédures. Cette connaissance, s'attache au savoir-faire, découlant de l'intelligence des conjonctures, des situations et des actualités dans lesquelles opèrent une institution, un corps de métier comme la douane, voire une nation. C'est une connaissance, qui veut s'attacher également aux expériences des pratiques professionnelles permettant aux agents des douanes de s'adapter aux situations inédites et aux changements salutaires<sup>703</sup>.

**453.** Ainsi, une culture de service professionnel qui repose sur les connaissances, est prévue comme élément fondamental par l'OMD dans la modernisation des douanes, dans le but d'encourager les agents des douanes à aimer à recevoir des nouvelles

---

<sup>700</sup> -Voir : message de Kunio MIKURIYA, secrétaire général de l'OMD lors de la journée internationale de la douane 2011 consultable dans le site suivant : [www.wcoomd.org/](http://www.wcoomd.org/) [consulté le 10/07/2018].

<sup>701</sup> -Ibid.

<sup>702</sup> -Voir : document de la douane au 21<sup>ème</sup> siècle, OMD .Op cit .p.8 .

<sup>703</sup> -Voir message de Mouhamadou Makhtar CISSE, ancien directeur général des douanes sénégalaises, sur la « connaissance, catalyseur de l'excellence douanière » sur le site suivant : <http://www.douanes.sn/fr> [consulté le 10/07/2018].

connaissances, pour gagner de profil professionnel adéquat et à mettre en pratique des expériences professionnelles comme un défi, dans le but de faire de la douane un creuset de professionnalisme et d'excellence.<sup>704</sup> Mais également, dans ces conditions, les agents des douanes, sont obligés de faire ancrer dans leurs pratiques professionnelles, le principe éthique, pour être mieux outillé dans l'accomplissement de leurs missions jugées très complexes.

## **b. L'éthique douanière**

**454.** La définition de l'éthique, est certainement indispensable dans ce contexte. Selon Jean-Jacques NILLES, « *l'éthique est une compétence professionnelle*<sup>705</sup> ». Il fait une nuance entre l'éthique et la morale. Pour lui, « *la morale définit des principes ou des lois générales, l'éthique est une disposition individuelle à agir selon les vertus, afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée* »<sup>706</sup>.

**455.** Si les administrations des douanes, veulent ressembler aux douanes du 21<sup>ème</sup> siècle, elles sont obligées de mettre l'accent sur le développement de l'éthique en leur sein. C'est un cadre, pouvant permettre d'instituer les stratégies de lutte contre les pratiques de la corruption, considérée comme un phénomène immoral dans les administrations de façon générale. La Déclaration d'Arusha de l'OMD, devient aujourd'hui un document de référence, concernant la bonne gouvernance et l'éthique en matière douanière et destinée à toutes les administrations des douanes, membres. Selon l'OMD, « *sans éthique, tous les efforts déployés dans le cadre du Programme Columbus pourraient être sapés, voire réduits à néant* »<sup>707</sup>. Cette notion d'éthique, sera abordée en profondeur dans la deuxième partie suivante.

**456.** De tout ce qui précède, il est donc reconnu à travers les opinions, qu'il existe bien évidemment des contraintes internationales incitant à la réforme des douanes dans le but de faciliter les échanges commerciaux et d'obtenir une douane moderne à travers le monde. Ces défis, se renforcent encore davantage par des préoccupations sur le plan sous régional et local, qui obligent ce changement. Ce sont des pressions, qui obligent

---

<sup>704</sup> -Ibid.

<sup>705</sup>-Voir : réflexions de Jean-Jacques NILLES, sur le thème : « l'éthique est une compétence professionnelle » sur le site suivant : <http://www.journaldunet.com/>[consulté le 13/07/2018].

<sup>706</sup>-Ibid.

<sup>707</sup> -Voir : document de la douane au 21<sup>e</sup> siècle, OMD. Op. cit. p.9.

l'adaptation des services douaniers tchadiens aux conditions des impératifs, de développement économique local. Mais il convient de se demander, comment ces pressions s'exercent-elles sur les douanes de la CEMAC ou particulièrement sur celles du Tchad ? D'où viennent-elles ?

## **Titre II. L'adaptation des services douaniers en zones CEMAC et au Tchad, aux impératifs de développement économique local**

**457.** Les réflexions ici, sont abordées dans le même sens que celles énoncées de façon pertinente par Samson BILANGNA, en situant les contraintes de la réforme des douanes camerounaises<sup>708</sup> tant sur le plan local qu'international. Toutefois, il ne fallait pas perdre de vue, les contraintes d'ordre régional qui s'imposent aujourd'hui et que les États membres de la CEMAC y attachent une importance capitale, dans le cadre de l'intégration économique. Et c'est dans ces conditions, il apparaît nécessaire de se demander, quelles raisons faut-il donner pour la mise en œuvre des réformes douanières en zone CEMAC ? Quel résultat, la réforme des douanes tchadiennes, peut-elle apporter particulièrement à l'amélioration des finances publiques tchadiennes ?

**458.** En effet, les raisons fondamentales, poussant à mettre en œuvre des réformes douanières en zones CEMAC, pourraient s'expliquer par le fait, que l'environnement douanier est en évolution sur le plan mondial, même si d'autres explications se donnent. Aujourd'hui, cette évolution de l'environnement douanier dont il s'agit, touche les activités douanières communautaires, mais aussi nationales. Dans ce cas, il y a bien des raisons qui s'imposent pour une réforme douanière au Tchad.

**459.** Sur le plan national par exemple, les opérateurs économiques se plaignent par rapport aux difficultés rencontrées avec la douane, qu'il faut nécessairement les écrire dans l'agenda de la réforme douanière. Il s'agit entre autres « *les tracasseries douanières qui entravent les activités commerciales, le retard considérable dans le traitement des déclarations en douane, le déchargement des véhicules après traitement et paiement de la fiscalité exigée par le service de douane mobile, les intermédiaires dans la déclaration des*

---

<sup>708</sup>-Samson BILANGNA La réforme des douanes camerounaises : entre les contraintes locales et internationales, publiées dans Afrique contemporaine 2009/2 (n° 230). Éditeur de Boeck Supérieur, Pages 101 -113

*marchandises, et le comportement de la brigade mobile »*<sup>709</sup>. Ainsi, ce titre comporte deux chapitres. Les raisons pour des réformes douanières en zone CEMAC sont abordées dans le (**Chapitre I**). Le (**Chapitre II**) sera consacré aux raisons pour une réforme douanière au Tchad.

## **Chapitre I. Raisons pour des réformes douanières en zone CEMAC**

**460.** Les États, membres de la CEMAC, se trouvent obliger à reformer et à moderniser leurs administrations des douanes, pour aider véritablement la révolution de leur environnement économique. En effet, les premières tentatives de réforme en Afrique centrale, ont déjà commencé au cours de l'année 1994. Cette réforme qui s'engageait pendant la période de l'UDEAC devenue actuellement CEMAC, touchait profondément les instruments fiscaux et douaniers comportant de graves faiblesses préjudiciables pour les économies de la sous-région<sup>710</sup>. Aujourd'hui, la CEMAC qui prend la relève de réforme des douanes, doit faire face à de nombreux défis avec le développement de l'économie mondiale.

**461.** Dans ce contexte, il apparaît indispensable de consacrer une partie de cette réflexion, sur la réforme fiscalo-douanière de l'UDEAC, rentrée de nos jours dans la pratique quotidienne et dont il faut y ajouter les défis actuels auxquels fait, face la CEMAC. C'est une réelle préoccupation, qui s'est déjà imposée en son temps et qui devient toujours un impératif à l'heure actuelle. Ainsi, cette réforme fiscalo-douanière engagée par l'UDEAC, et poursuivie par la CEMAC, peut-elle aider réellement les États de l'Afrique Centrale à améliorer le niveau de leurs recettes ? Il s'agit d'aborder ces raisons dans la (Section. I), l'UDEAC et ses premières étapes d'harmonisation douanières engagées à travers les réformes fiscalo-douanières et dans la (Section. II), la CEMAC et ses défis actuels face aux réformes douanières..

### **Section I. L'UDEAC et ses premières étapes d'harmonisation douanières**

---

<sup>709</sup>-Voir : article écrit par la Direction de la Communication de la Direction Générale des Services des Douanes et des Droits Indirects, le jeudi, 04 juin 2020 dont le thème intitulé : La gomme arabique et le sesame au centre d'une discussion entre la douane et les operateurs économiques sur le site suivant : [www.finances.gouv.td/index.php/component/k2/itemlist/category/11-douanes](http://www.finances.gouv.td/index.php/component/k2/itemlist/category/11-douanes)[consulté le 13/07/2018].

<sup>710</sup>-Ibid.

**462.** En Afrique Centrale, la toute première intégration sous-régionale créée aux approches de l'indépendance, était l'Union douanière économique (UDE). Cette union créée le 29 juin 1959, permet aux États, membres de renforcer encore davantage l'union douanière. Malheureusement, il se trouve que ses systèmes fiscaux et douaniers créaient une grande confusion entre la mission de protection des productions du territoire douanier, et celle de procurer des recettes pour les finances publiques<sup>711</sup>. En plus, cette complexité pouvait aussi donner l'impression d'une jungle exigeant une administration lourde pour l'État et pour les contribuables<sup>712</sup>. C'est donc au vu de ces difficultés, qu'il fallait amorcer dans la période de l'UDEAC, une certaine réforme visant à moderniser ses systèmes.

**463.** Il est indispensable, de comprendre comment se présente l'UDEAC. Elle se compose de plusieurs États de l'Afrique Centrale. Elle fonctionne sur la base d'une forme d'intégration économique, avec des institutions spécialisées et ayant des visions communes. Même si l'UDEAC, fait place aujourd'hui à la CEMAC, elle avait tout même engagé en son temps, les réformes fiscal-douanières. Il convient de faire une présentation de l'UDEAC (**Paragraphe. 1**) et d'orienter les réflexions sur les réformes douanières déjà engagées au temps de l'UDEAC (**Paragraphe. 2**).

### **§ 1. Présentation de l'UDEAC**

**464.** Faisant suite à l'Union douanière Équatoriale mise en place dans les anciennes colonies de l'Afrique équatoriale française, l'UDEAC est créée le 08 décembre 1964 par un traité signé à Brazzaville, par ses États membres qui sont la République Centrafricaine, le Congo, le Gabon, le Tchad et le Cameroun, dont adhérera plus tard à ce traité, la République de Guinée-Équatoriale en janvier 1984. L'UDEAC, se fait assigner de nombreux objectifs et un Programme Régional de Réformes dont font partie les réformes douanières soutenues par la Banque Mondiale.

---

<sup>711</sup>-Voir :« programme régional des réformes fiscal-douanières de l'UDEAC » pour comprendre que : une grande confusion régnait entre la mission de protection des productions du territoire douanier, et celle de procurer des recettes pour les finances publiques sur le site suivant : <http://www.izf.net/pages/programme-r-gional-des-r-formes-fiscal-douani-res-ludeac>[consulté le 10/06/2019].

<sup>712</sup>-. Voir : « les tarifs douaniers en Afrique centrale » sur le site suivant :<http://www.izf.net/upload/TEC/afrique%20centrale/intro%20systemdouanier.htm>[consulté le 16/10/2018].



**465.** L'UDEAC fonctionne à travers ses institutions et ses objectifs, elle défend une intégration économique effective dans la zone de l'Afrique Centrale. À l'intérieur de son fonctionnement, elle développe une union douanière et monétaire.

### **A. Les institutions de l'UDEAC**

**466.** C'est à partir de son traité, que l'UDEAC obtient sa personnalité juridique, sur la base de laquelle, elle peut contracter, acquérir et céder des biens meubles et immeubles indispensables à la réalisation des objectifs, emprunter, ester en justice, et accepter les dons et legs et les libéralités de toute nature.

**467** Avec son statut juridique<sup>713</sup>, l'Union des États d'Afrique centrale<sup>714</sup> ne peut agir que par ses représentants qui sont des organes spécifiques déterminés par son traité, institué le 08 décembre 1964. Il s'agit de citer ici, le conseil des chefs d'État ou de gouvernement, le Comité de direction et le secrétariat général. Mais l'UDEAC, ne dispose pas de parlement ou de cour de justice<sup>715</sup>.

#### **1. Le conseil des chefs d'état et le comité de direction**

**468.** Dans la structure de son organisation, l'UDEAC dispose un Conseil des chefs d'État. C'est un organe d'arbitrage suprême, entre les pays membres, mais qui fonctionne en tenant compte de ses compétences. Le Conseil décide tout de même, à l'unanimité. Il est constitué par la réunion des chefs d'État, membres et placé sous la présidence d'un chef d'État. Ce poste est assuré à tour de rôle, par l'un des chefs d'État. Il

---

<sup>713</sup>--Contributeurs à Wikipedia, 'Statut juridique', Wikipédia, l'encyclopédie libre, 18 octobre 2019, 07:17 UTC, <[https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Statut\\_juridique&oldid=163629986](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Statut_juridique&oldid=163629986)> [Page consultée le 18 octobre 2019] Site consulté.

<sup>714</sup>-François BORELLA, l'Union des Etats d'Afrique centrale. Annuaire Français de Droit International, année 1968 14 pp. 167-177

<sup>715</sup>-Alphonse Zozime TAMEKAMTA et Eric Wilson FOFACK , Les urgences africaines, réécrire l'histoire, réinventer l'État. l'Harmattan, 2012 , p.14.

se fait assister par le Comité de direction.

**469.** Le Comité de direction, aide le Conseil des chefs d'État à réaliser ses objectifs prévus par le traité de cette union appelée précisément UDEAC. Le comité de direction, est composé de deux membres (Ministres) par État.

#### **a. Le conseil des chefs d'État ou de gouvernement**

**470.** Le Conseil des chefs d'État est chargé, au vu de ses compétences prévues par le traité de l'UDEAC : d'orienter et de coordonner les politiques douanières, fiscales et économiques notamment celles relevant des différents domaines énumérés dans la troisième partie du traité ; de prendre de décision concernant la vie de l'union et de contrôler le Comité de direction ; de fixer le siège de l'Union ; de nommer le secrétaire général et le secrétaire général adjoint de l'Union ; d'arrêter le budget et de fixer la contribution annuelle de chaque État membre sur proposition du Comité de direction ; de décider notamment des négociations tarifaires avec les pays tiers et de l'application du tarif général.

**471.** Comme les compétences du Conseil des chefs d'État<sup>716</sup> sont ainsi dévoilées, il faut alors, se tourner vers celles du Comité de direction<sup>717</sup>, qui est son assistant et dont le soin des travaux, courant lui est confié. Toutefois, il faut rappeler que le conseil des chefs d'État et le comité de direction, sont considérés comme des organes politiques. Ils sont des organes, parce qu'ils interviennent le plus souvent, pour défendre les intérêts respectifs des pays membres<sup>718</sup>.

---

<sup>716</sup>-Voir : chapitre IV sur les instruments juridiques internationaux de facilitation du transport et du commerce en Afrique écrit par Jean Grosdidier de Matons pour comprendre « le Conseil des Chefs d'État. Le Conseil est l'organe suprême de l'Union. Les décisions de ces chefs d'État doivent être prises à l'unanimité. Le Conseil oriente et coordonne les politiques douanières et économiques des États membres (Articles 7 et 8). ». Lire le site suivant : [https://www.ssatp.org/sites/ssatp/files/legal-instruments-fr/Chapitres/SSATP-Legal-Review-Chapter-IV\\_fr.pdf](https://www.ssatp.org/sites/ssatp/files/legal-instruments-fr/Chapitres/SSATP-Legal-Review-Chapter-IV_fr.pdf)[consulté le 28/09/2018].

<sup>717</sup>-Voir : chapitre IV sur les instruments juridiques internationaux de facilitation du transport et du commerce en Afrique écrit par Jean Grosdidier de Matons pour comprendre « le Comité de direction. Ce comité se compose de deux représentants par État membre ; l'un est le ministre des Finances (ou son représentant) et l'autre le ministre responsable du développement économique (ou son représentant) ». Lire le site suivant : [https://www.ssatp.org/sites/ssatp/files/legal-instruments-fr/Chapitres/SSATP-Legal-Review-Chapter-IV\\_fr.pdf](https://www.ssatp.org/sites/ssatp/files/legal-instruments-fr/Chapitres/SSATP-Legal-Review-Chapter-IV_fr.pdf)[consulté le 28/09/2018].

<sup>718</sup>-Voir : rapport UDEAC : Possibilités d'industrialisation des États africains et malgache associés II Cameroun, Congo-Brazzaville, Gabon, République centrafricaine, Tchad (Union douanière et économique de l'Afrique centrale) Volume 1 : Décembre 1966, 13.074/VIII/8/66-F

## **b-Le comité de direction**

**472.** Dans l'exercice de ses fonctions, le Comité de direction adopte sur la proposition d'un organe technique, dénommé secrétariat général, des politiques et actions communes dans les matières suivantes : nomenclature tarifaire et statistique ; tarif extérieur commun ; tarif préférentiel ; code des douanes ; législation et réglementation douanières ; consultation en matière de droits de sortie, de mercuriales à l'exportation sur les produits d'intérêt commun ; harmonisation des fiscalités internes ; code des investissements ; harmonisation et coordination des plans de développement et des projets d'industrialisation ; coordination et rationalisation des industries existantes ; harmonisation, développement et mise en œuvre d'une politique commune des transports ; harmonisation et développement en matière d'agriculture et d'économie rurale ; étude et développement de la production et de la distribution de l'énergie ; harmonisation de la législation politique de coordination et utilisation rationnelle des ressources naturelles de la région ; harmonisation de la législation, coordination et développement en matière des postes et télécommunications ; harmonisation de la législation, coordination et développement en matière de tourisme ; harmonisation et développement de l'information statistique ; harmonisation des politiques sociales ; coopération en matière de recherche et de technologie ; promotion et développement des sociétés régionales et communautaires ; développement du financement en commun ; coordination des relations extérieures économiques pour des problèmes d'intérêt commun ; promotion et expansion du commerce d'exportation ; utilisation optimale des apports et de l'assistance extérieure ; politique en matière d'assurance ; droit des affaires ; sécurité sociale ....

**473.** Après avoir compris les fonctions exactes du comité de direction, assistant de l'organe suprême de l'union, qui est donc le Conseil des chefs d'État, il convient de s'intéresser à l'organe technique de l'UDEAC, qui est le secrétariat général<sup>719</sup>.

## **2. Le secrétariat général**

---

<sup>719</sup>-Voir : concernant le secrétariat général de l'UDEAC sur le site suivant : <https://www3.nd.edu/>[consulté le 16/10/2019].

**474.** Dans l'histoire<sup>720</sup> de l'UDEAC, le secrétariat général, est chargé de la mise en œuvre de la politique menée par l'Union. Il est chargé de l'organisation administrative et du fonctionnement de l'UDEAC. C'est un organe technique au niveau duquel des propositions très techniques peuvent être faites au comité de direction, dans le but de défendre les intérêts de la communauté.

**475.** Comme il a été dit, le Secrétariat Général, est appelé à défendre uniquement les intérêts de l'Union. Le Secrétaire Général et ses collaborateurs, sont des fonctionnaires internationaux. Ils sont indépendants des gouvernements des pays membres et ne doivent ni solliciter, ni recevoir d'instructions de ceux-ci. Le Secrétaire Général, est directement placé sous les ordres du Président en exercice du Conseil des Chefs d'État. Le secrétariat général, est assuré par un secrétaire général, assisté d'un secrétaire Général adjoint et d'un personnel administratif

#### **a. Organisation**

**476.** En règle générale, toute organisation internationale, est bien organisée avec ses buts ou objectifs. L'UDEAC s'est, organisée de cette manière, avec ses multitudes organes institutionnels dans le contexte de l'intégration économique en Afrique Centrale. Mais dans ses fonctionnements, elle s'organise autour du secrétariat général, dirigé par un secrétaire général. Celui-ci, est chargé de défendre techniquement les intérêts de la Communauté.

**477** Dans son organisation, le secrétariat général de l'UDEAC, dispose d'un organigramme comprenant des divisions, des départements et des services. Le secrétaire général, qui dirige cette structure, est nommé par acte du Conseil<sup>721</sup> pour une période de trois ans renouvelables et places sous l'autorité directe du Président en exercice du conseil. Le secrétaire général, assisté d'un adjoint et d'un personnel administratif, ne peuvent tous, dans leurs fonctions, ni solliciter, ni recevoir d'instructions d'aucun gouvernement et d'aucune entité nationale ou internationale. Ils doivent sur la base du traité, s'abstenir de toute attitude incompatible avec leur qualité de fonctionnaires internationaux.<sup>722</sup>. Comme

---

<sup>720</sup>-Voir : article de Béatrice Hiboun de l' Université de Versailles, page 66, sur le site suivant : <http://www.politique-africaine.com/numeros/pdf/054066.pdf> [consulté le 15/10/2019].

<sup>721</sup> -Confère traité de l'UDEAC de 8 décembre 1964,

<sup>722</sup>-Selon Patricia BUIRETTE : professeur de droit international public à l'université d'Évry-Val-d'Essonne ; le fonctionnaire international est un agent chargé d'assurer de façon continue des fonctions d'intérêt

la question de l'organisation du secrétariat général de l'UDEAC a été évoquée, il convient de savoir, quelles responsabilités ou compétences, le titulaire de ce poste, peut-il endosser ?

### **b. Compétences du secrétaire général**

**478.** En tant que première personnalité du secrétariat général de l'UDEAC, le secrétaire général a des lourdes responsabilités, et est chargé : d'assurer la direction et le fonctionnement du secrétariat général. Pour ce faire, ses responsabilités l'obligent à assurer l'efficacité générale des services administratifs et de l'organisation de l'appareil exécutif ; d'assurer l'organisation des réunions du Conseil, du Comité de direction et des Commissions spécialisées dont il assume le secrétariat ; d'entretenir des relations avec les autorités nationales et les organismes publics ou privés de l'Union ; d'appliquer le traité et des décisions prises par le Conseil et le Comité de direction ; d'intervenir en matière budgétaire dont ses attributions sont fixées par le règlement financier de l'Union.

**479.** Au regard de toutes ces considérations, il faut relever que, le secrétaire général de l'UDEAC, avait des compétences constitutionnelles importantes, bien qu'il était placé, sous les ordres du Président. Ainsi, s'il faut revenir à l'UDEAC d'une manière générale, qui fait suite, à l'Union douanière équatoriale mise en place le 29 juin 1959 dans les anciennes colonies de l'Afrique équatoriale française<sup>723</sup>, poursuit deux principaux objectifs.

## **B. Les objectifs de l'UDEAC**

---

international, pour le compte d'organismes interétatiques ou internationaux, le fonctionnaire international agit sous le contrôle de ceux-ci et est soumis à des règles juridiques spéciales : indépendance à l'égard des États ; privilèges et immunités — inviolabilité, immunité de juridiction pénale et civile, privilèges fiscaux et non fiscaux ; maintien des garanties nationales ; à cela s'ajoutent la protection des libertés individuelles et la garantie des procédures et voies de recours. Outre les fonctionnaires internationaux, on trouve parmi les collaborateurs des organisations internationales : des représentants nationaux près de l'organisation, des fonctionnaires nationaux associés aux activités pour le compte de leur État — ainsi les membres des tribunaux de la navigation du Rhin et de la Moselle sont-ils juges dans le double cadre national et international —, des agents internationaux sollicités à quelque titre que ce soit (experts techniques, membres de commissions d'arbitrage, etc.). Patricia BUIRETTE, « FONCTIONNAIRE INTERNATIONAL », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 14 novembre 2019. URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/fonctionnaire-international/> [Consulté le 14/03/2018].

<sup>723</sup>-Voir : union douanière et économique de l'Afrique centrale sur le site suivant : <https://data.bnf.fr/> [consulté le 11/04/2019].

**480.** Selon son traité, l'UDEAC poursuit principalement deux objectifs. IL s'agit de l'Union douanière et de l'Union économique. L'UDEAC a d'abord mis l'accent sur une stratégie d'intégration par le marché. Cela oblige à fonder cette intégration, sur le désarmement douanier entre pays membres et la mise en place un TEC<sup>724</sup>. Autrement dit, la mise en place d'un système tarifaire unique.

**481.** L'UDEAC, s'est donnée comme objectifs principaux, de créer sur son espace, une union douanière et un marché commun. Bien que l'Union douanière soit comprise dans cette démarche de réflexion, il faut déjà préciser, qu'elle est un accord commercial régional entre plusieurs États souverains. Mais alors que le marché commun, fait référence au marché économique. Dans les objectifs de l'UDEAC, il faut aussi mettre l'accent sur l'Union économique ou harmonisation des plans de développement et d'intégration économique.

## **1. Union douanière et marche commun**

**482.** Dans l'idée du développement de l'union douanière, il doit se promouvoir l'établissement graduel et progressif d'un marché commun de l'Afrique Centrale. Il se crée alors, un débat autour de ces deux notions, compte tenu du fait que de nombreux théoriciens qui se sont intéressés à ces études, ont toujours considéré le marché commun<sup>725</sup> comme une union douanière élargie.

**483.** Des véritables confusions se font autour de ces deux notions à savoir, l'union douanière et marché commun. Il ne s'agit pas de faire une étude approfondie sur ces notions, mais il apparaît nécessaire, de préciser que l'union douanière est indispensable au bon fonctionnement du marché commun.

### **a. Caractéristiques de l'Union douanière**

**484.** Toute union douanière sur un espace économique, impose nécessairement

---

<sup>724</sup>-Philippe HUGON, 4. Les trajectoires comparées d'intégration régionale. éd., Les économies en développement à l'heure de la régionalisation. Éditions Karthala, 2003, pp. 103-163.

<sup>725</sup>-Dioma NDOYE, L'établissement d'un marché commun et d'une libre concurrence en Afrique de l'Ouest. Thèse de doctorat en droit privé et sciences criminelles, soutenue le 17-12-2012 à Montpellier 1, dans le cadre de école doctorale droit et science politique (Montpellier ; 2010-2014), en partenariat avec dynamiques du droit (Montpellier) (laboratoire).

aux États membres, l'adoption des mesures douanières communes, dans le cadre d'une politique commerciale commune vis-à-vis des États tiers. Il s'agit, d'adopter un tarif douanier commun et d'une législation douanière commune pour l'application de ce tarif<sup>726</sup>. Les deux autres caractéristiques, concernent l'absence absolue dans les échanges entre les pays membres, la perception de droits de douane et de taxes d'effet équivalent et l'élimination progressive entre les pays membres, des pratiques commerciales restrictives à l'intérieur de l'union douanière. Cette union douanière, qui est considérée comme un prolongement d'une zone de libre-échange, un accord commercial régional dote les États membres d'un territoire douanier commun et d'un tarif douanier extérieur, interdisant les droits de douane et les taxes d'effet équivalent entre les États membres<sup>727</sup> et d'un Code des douanes commun.

**485.** Henri BOURGUINAT, économiste français, faisant une étude minutieuse sur l'union douanière, dégage ses effets qui sont soit positifs ou négatifs. Selon lui, « une « bonne » union douanière sera celle qui augmentera le revenu et le bien-être par l'effet de création ; elle constituera un pas vers le libre-échange. Une « mauvaise » union, en sens inverse, réduira le bien-être par l'effet de détournement parce qu'elle traduira un renforcement du protectionnisme »<sup>728</sup>. Aussi, après une étude réfléchie sur l'union douanière, il convient d'aborder la question marché commun, mais comment ?

## **b. Marché commun**

**486.** Même si, des théoriciens considèrent le marché commun, comme une union douanière, il existe tout de même, une distinction à faire entre ces deux notions. Selon Sean Van RAEPENBUSH, le marché peut être considéré comme « un espace économique dans lequel les producteurs de l'un des États considérés peuvent atteindre les consommateurs des autres (et inversement) dans les conditions des échanges internes d'un marché national »<sup>729</sup>. Il convient de préciser que les objectifs du marché commun, sont plus ambitieux, que ceux de l'union douanière, puisque c'est un concept qui veut obtenir

---

<sup>726</sup>-Glossaire des termes douaniers internationaux .Op cit., p.29.

<sup>727</sup>- Ghenadie RADU, L'Union douanière européenne : bilan et perspectives d'avenir. Revue internationale de droit économique 2014/4 (t. XXVIII). Éditeur de Boeck Supérieur

<sup>728</sup>-Henri BOURGUINAT, Réalisme et théorie de l'union douanière. Revue économique, année 1966. Volume 17, numéro 6 pp. 949-974P953

<sup>729</sup>-Sean VAN RAEPENBUSCH, Droit institutionnel de l'union européenne. 4ième édition, De Boeck &Larcier, 2005, Bruxelles,, p.55.

une intégration économique complète. Il impose, non seulement l'abolition des droits de douane, mais aussi, exige la libre circulation de l'ensemble des facteurs de production, tels que les marchandises, le travail et le capital entre les États membres.

**487.** Exemples : le Traité instituant la Communauté Economique Européenne. Ce traité prévoit en son article 2 prévoit, que « *la Communauté a pour mission, par l'établissement d'un marché commun et par le rapprochement progressif des politiques économiques des États membres, de promouvoir un développement harmonieux des activités économiques dans l'ensemble de la Communauté, une expansion continue et équilibrée, une stabilité accrue, un relèvement accéléré du niveau de vie, et des relations plus étroites entre les États qu'elle réunit* »<sup>730</sup>. Le Marché commun centraméricain (MCCA) créé en 1960, peut en servir d'exemple . Ce marché commun du continent américain, régi par le Traité de Managua, regroupe cinq États : Costa Rica , Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua. Dans ces conditions, le marché commun est considéré comme une union douanière élargie<sup>731</sup>, qui prend en considération les principales caractéristiques de l'union douanière et de l'idée de la libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux.

**488.** Si, les distinctions sont objectivement établies entre les notions de l'union douanière et du marché commun, il faudrait alors, aborder la question de l'union économique ou harmonisation des plans de développement et d'intégration économique faisant partie des objectifs de l'UDEAC.

## **2. Union économique ou harmonisation des plans de développement et d'intégration économique**

**489.** Selon l'UDEAC en tant qu'une Organisation<sup>732</sup>, oriente ses politiques d'administration<sup>733</sup>, sur tous les secteurs pouvant contribuer au développement. Dans ce

---

<sup>730</sup>-Voir : article 2 du Traité instituant la Communauté Economique Européenne, 7 février 1992. (signature du traité de Maastricht), (entrée en vigueur du traité modifié), 1<sup>er</sup> novembre 1993

<sup>731</sup>-United Nations , État de l'intégration régionale en Afrique: Développer le commerce intra-africain. Commission économique pour l'Afrique, 2010 Addis-Abeba, Éthiopie, 2010, p.19.

<sup>732</sup>-Emmanuel KAGISYE. “ Environnement juridique et institutionnel des affaires en Afrique : cas de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) ” . 2017. fhal-01496562f

<sup>733</sup>-Alphonse Zozime TAMEKAMTA., Le Cameroun à L'UDEAC, bilan et perspectives d'une gestion administrative contestée à l'ère du Renouveau, Éditions L'Harmattan, 2011, Paris, France, p.14.



cas, c'est pour renforcer l'intégration<sup>734</sup> sur le plan économique. Tous les secteurs concernés par les renforcements de ces politiques, doivent harmoniser leurs activités. Il s'agit précisément de la mise en œuvre d'une politique commune de coopération et d'intégration économique dans ces secteurs.

**500.** Plus précisément, la politique commune de coopération et d'intégration économique dont il s'agit, doit se mettre en œuvre en matière d'industrialisation, d'économie rurale, des transports, de postes et télécommunications. Mais aussi, elle se met en œuvre matière de tourisme et de développement de l'information statistique, économique et sociale.

**a. Coopération et intégration économique en matière d'industrialisation, d'économie rurale, des transports, de postes et télécommunications**

**501.** La mise en œuvre d'une politique commune de coopération et d'intégration en matière d'industrialisation, telle que décrite par le traité de l'UDEAC dans son article 48, vise toutes les entreprises purement industrielles, y compris celles ayant le statut de société d'économie mixte ou de société d'État. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique commune des plans de développement et des objectifs considérés comme prioritaires, les entreprises peuvent être créées dans chacun des États membres. Les produits qui en découlent, peuvent être écoulés sur les marchés intérieurs des autres États membres, sur la base des règles et procédures fixées par acte du Comité de direction.

**502.** Sur le plan de la coopération et du développement d'économie rurale, la mise en œuvre de la politique commune, vise les domaines suivants : recherche scientifique et technique ; coordination des programmes de production et de commercialisation ; coordination des activités de recherche, de production et de commercialisation dans le secteur du bétail et de la viande ; coordination en matière de formation agricole ; étude et la réalisation de projets agricoles nationaux et multinationaux ; étude et la promotion de la transformation des produits agricoles.

**503.** Les États d'Afrique centrale<sup>735</sup> à travers l'UDEAC, visent aussi, dans leur

---

<sup>734</sup>-Alphonse Zozime TAMEKAMTA., Le Cameroun à L'UDEAC , bilan et perspectives d'une gestion administrative contestée à l'ère du Renouveau. Op.cit.p.10.

<sup>735</sup>-Duteurtre GUILLAUME, MianOudanang KOUSSOU, Les politiques d'intégration régionale face aux réalités de terrain : le cas des exportations tchadiennes de bétail Communication au colloque international

politique commune, le domaine des transports, de postes et télécommunications. Ils se proposent sur le plan des transports, d'atteindre les objectifs suivants : harmoniser leurs politiques et leurs réglementations ; normaliser et uniformiser les infrastructures et les matériels ; promouvoir une politique de coordination et de développement des transports entre États membres, éventuellement en liaison avec les États tiers ; mettre en œuvre une politique commune de transports maritimes extérieurs. Sur le plan de postes et télécommunications, les États, membres de l'UDEAC, conviennent d'harmoniser leur législation et de coordonner leur politique en matière de postes et télécommunications. Ils décident également, de mettre en œuvre une politique commune de coopération et d'intégration économique en matière de tourisme et de développement de l'information statistique, économique et sociale.

**b. Coopération et intégration économique en matière de tourisme et de développement de l'information statistique, économique et sociale**

**504.** Dans la coopération en matière de tourisme, les États de l'UDEAC, décident de communiquer au secrétariat général les documents faisant le point de leurs infrastructures touristiques respectives ainsi que de leurs plans ou programmes de développement touristique. Selon l'article 60 du traité de l'UDEAC, « *en liaison avec les Commissions compétentes, le Secrétariat Général procède à l'étude d'ensemble en vue d'une politique de coordination et d'harmonisation en matière de tourisme régional. Il élabore et propose au Comité de Direction et au Conseil des programmes ou des projets tendant à promouvoir le développement de l'infrastructure et les activités touristiques dans les États membres* »<sup>736</sup>.

**505.** La question de l'harmonisation et développement de l'information statistique, économique et sociale, qui tenait à cœur aux États membres de l'UDEAC, entretemps, est prévue à l'article 61 de son traité. Selon cet article, « *les États, membres conviennent d'harmoniser et de développer l'information statistique, économique et sociale* »<sup>737</sup>. Le secrétaire général a cette lourde tâche, d'élaborer les statistiques des échanges

---

« TCHAD, 40 ans d'indépendance : bilan et perspectives de la gouvernance et du développement » CEFOD, N'Djamena, 25 -28 février 2002

<sup>736</sup>-Traité de l'UDEAC du 8 décembre 1964, Article 60

<sup>737</sup>-Traité de l'UDEAC du 8 décembre 1964, Article 61

intracommunautaires et de présenter au Comité de direction et au Conseil des chefs d'État, des propositions concrètes, tendant à normaliser l'information, harmoniser et rationaliser les statistiques courantes et à développer l'information économique et sociale, notamment en élaborant des projets statistiques ; régionaux.

## **§ 2. Les réformes douanières déjà engagées au temps de l'UDEAC**

**506.** Dès que le traité de l'UDEAC est signé en 1964 et entré en vigueur le 1er janvier 1966, les États membres ont engagé automatiquement des profondes réformes dans plusieurs domaines. Elles sont engagées à travers le Programme Régional de Réformes (PRR)<sup>738</sup>, adopté en 1993. Ce programme touche principalement, le domaine financier, de l'infrastructure, de transport y compris les systèmes fiscalo-douaniers antérieurs de l'Union, qui présentaient déjà, de faiblesses très graves et préjudiciables pour les économies de l'Afrique Centrale. Une grande confusion régnait entre la mission, de protection des productions du territoire douanier, et celle de procurer des recettes pour les finances publiques. Le système, par sa complexité, donnait l'impression d'une jungle, exigeant une administration lourde pour l'État et pour les contribuables.

**507.** La taxe unique, les codes d'investissement, les exonérations exceptionnelles diverses, la taxe sur le chiffre d'affaires, cumulative en cascades, introduisaient des distorsions importantes et beaucoup d'inégalités dans la répartition du fardeau fiscal<sup>739</sup>. Ainsi, ces réformes, vont permettre non seulement d'éliminer ces faiblesses, mais aussi de moderniser ou simplifier ces systèmes fiscalo-douaniers. Dans ces conditions, le problème est abordé dans un contexte général, impliquant à la fois le domaine fiscal et douanier. Mais de façon très spécifique, il s'agit d'organiser les analyses autour des textes douaniers.

### **A. Objectifs des réformes douanières**

---

<sup>738</sup>-ACTE n° 8/93-UDEAC-556-CD-SE1 fixant la date de mise en application du Programme Régional des Réformes fiscalo-douanières (PRR), le 21 Juin 1993.

<sup>739</sup>-Voir : démonstrations sur le site : <https://osidimbea-ministeres.jimdofree.com/fin-impots/impots-93-94/>

**508.** Les réformes douanières dans l'espace de l'Afrique Centrale, sont engagées très tôt, sur la base du traité, du 08 décembre 1964 portant institution d'une Union Douanière et Économique de l'Afrique Centrale. Pour M. Jacques Olivier MBOM, « *ce fut aussi l'occasion d'instaurer un code et un tarif des douanes communautaires pour l'ensemble des pays membres* »<sup>740</sup>. Le Code des douanes, est adopté à travers l'acte n°8/65-UDEAC-37 du 14 décembre 1965, tandis que le tarif des douanes, est approuvé à travers l'acte n°9/88-UDEAC-1368, du 08 décembre 1988.

**509** L'instauration du tarif communautaire a permis de fixer le tarif extérieur commun (TEC), pouvant s'appliquer aux échanges entre UDEAC et les pays tiers, alors que le tarif préférentiel (TP), s'applique aux échanges inter-états<sup>741</sup> et définit aussi les mesures relatives aux régimes des franchises.

### **1. Instauration du Tarif Extérieur Commun**

**510.** Le tarif extérieur commun<sup>742</sup> a été adopté par l'acte n°7/93-UDEAC-556-SE1, du 21 juin 1993. D'une manière générale, le Tarif Extérieur Commun (TEC), s'applique aux échanges entre l'UDEAC et les pays<sup>743</sup> tiers. Ainsi, un Tarif Extérieur Commun, désigne un droit de douane commun aux membres d'un groupe de pays, souvent liés entre eux par un accord de libre-échange<sup>744</sup>. Son application, signifie qu'un produit en provenance d'un pays extérieur au groupe, sera taxé au même taux quel que soit son point d'entrée dans la zone<sup>745</sup>.

---

<sup>740</sup>-Voir :écrit Jacques Olivier MBOM sur la « législation douanière » sur le site suivant :<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transit-douane/Code-tarif-douanes.htm> [consulté le 11/10/2018].

<sup>741</sup>-Tarif de douane de l'UDEAC , chapitre 1<sup>er</sup> , dispositions générales consultable sur le site suivant : <http://www.cemac.int/sites/default/files/ueditor/55/upload/file/20190720/1563621410275448.pdf>[consulté le 01/O7/2018].

<sup>742</sup>-Voir : article d'Alain LECOURIEUX , Les pouvoirs fédéraux de l'Union européenne L'union douanière, zone de libre-échange et tarif extérieur commun Une pièce maîtresse du « carré libéral » de l'Union européenne 28 février 2005. Selon cet article, c'est le tarif extérieur commun qui transforme une zone de libre-échange en union douanière. Le tarif extérieur commun s'est substitué aux tarifs nationaux (droits de douane notamment) ; il est constitué par l'ensemble des droits appliqués aux importations sur le territoire de la Communauté de produits en provenance de pays tiers. Article consultable sur le site suivant : <http://hussonet.free.fr/aldouan.pdf>[consulté le 10/10/2019].

<sup>743</sup>-Tarif des douanes CEMAC (dispositions générales) Acte n°7/93-UDEAC-556-SE1 du 21 juin 1993, <http://www.droit-afrique.com/> [consulté le 01/O7/2018].

<sup>744</sup>- "Tarif extérieur commun." Wikipédia, l'encyclopédie libre. 6 avr. 2018, 02:07 UTC. 6 avr. 2018, 02:07 <[http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Tarif\\_ext%C3%A9rieur\\_commun&oldid=147160981](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Tarif_ext%C3%A9rieur_commun&oldid=147160981)>.

<sup>745</sup>-Idem

**511.** Le Tarif Extérieur Commun dans le contexte de l'UDEAC, qui est fixé uniquement sur une base ad valorem, s'applique aux produits importés de toute origine dans les pays membres de l'UDEAC, sauf ceux qui sont originaires de l'UDEA<sup>746</sup>. Il est composé par le droit de douane et d'une surtaxe temporaire.

#### **a. Le droit de douane**

**512.** Sur la base de l'acte n°7/93-UDEAC-556-SE1, les taux de droit de douane<sup>747</sup>, applicables aux produits des pays tiers, importés dans l'espace UDEAC, sont fixés en tenant compte des catégories des biens. Ainsi, pour les biens de première catégorie, le taux des droits des douanes est fixé à 5%, la deuxième catégorie 15%, la troisième catégorie 35% et la quatrième catégorie 50%, étant entendu que, ce dernier décroîtra progressivement jusqu'en 1998 pour atteindre 35 %.

**513.** Un autre acte n°5/94-UDEAC-556-CD-56, est pris en faveur de la modification des articles 5 et 16 et suppression de l'article 14 de l'acte n°7/93-UDEAC-556-SE1 portant révision du tarif extérieur commun et fixant les modalités d'application du tarif préférentiel généralisé. Face à ce changement, les biens de première nécessité de la catégorie I, ont un taux des droits de douane fixé à 5%, les matières premières et bien d'équipement de la catégorie II, ont un taux de 10%, les biens intermédiaires et divers de la catégorie III, ont un taux de 20%, et les biens de consommation courante de la catégorie IV, ont un taux de 30%. Le droit de douane étant abordé dans sa généralité, il convient alors, de se situer aussi, sur la question de la surtaxe temporaire.

#### **b. La surtaxe temporaire**

**514.** À côté de droit de douane, la taxe temporaire est aussi l'une des composantes du tarif extérieur commun. Elle est sollicitée dans ces réformes douanières, dans le cadre

---

<sup>746</sup>-WT/TPR/S/86 Examen des politiques commerciales Page 38

<sup>747</sup>-Voir : *Le taux de droit de douane* varie en fonction de la désignation de la marchandise sur le site suivant : <https://uas.hautsdefrance.cci.fr/content/uploads/sites/6/2019/02/guide-douane-brexit-entreprises.pdf>[consulté le 05/11/2018].

d'une protection supplémentaire aux entreprises industrielles. En effet, ces réformes doivent obligatoirement démonter toutes les mesures de contingentement (barrières non-tarifaires). Pour permettre aux entreprises bénéficiaires de ce mode de protection de s'ajuster, le TEC est complété par une surtaxe temporaire, dont le taux est plafonné à 30%<sup>748</sup>. Cette taxe, qui ne peut s'appliquer uniquement qu'aux produits faisant l'objet de contingentement, doit disparaître dans un délai maximum de six ans.

**515.** De façon très claire, il convient de retenir que l'article 30 du traité de l'Union Douanière et Economique de l'Afrique centrale, suivant modifications de l'acte n°2/91-UDEAC- 556-CE-27 du 6 décembre 1991 à Libreville, propose dans le tarif extérieur commun : le droit de l'importation résultant de la fusion du droit de douane et du droit d'entrée s'appliquant aux produits et aux marchandises importées sur le territoire douanier de l'Union et une surtaxe temporaire qui s'applique, le cas échéant, sur trois ans, sur un nombre limité de produits et de marchandises relevant de la 3e catégorie, concernant les biens de consommation courante. Selon Daniel GBETNKOM, « *la surtaxe temporaire, comprise entre 0 et 30 %, a été introduite en 1995 sur certains produits, afin de remplacer la protection dont les entreprises bénéficiaient jusqu'alors via les barrières non-tarifaires. Cette surtaxe a été supprimée en janvier 1997 dans de nombreux pays membres de la CEMAC* »<sup>749</sup>. Les réflexions ainsi abordées, sur la notion, du commerce extérieur commun dans la zone de l'UDEAC, il convient aussi, de s'intéresser à ses règles, relatives à la mise en œuvre du tarif préférentiel généralisé en remplacement de la taxe unique.

## **2. Mise en œuvre du Tarif Préférentiel Généralisé en remplacement de la Taxe Unique**

**516.** La Taxe Unique, pourrait être considérée en son temps, dans les activités de l'UDEAC, comme un régime préférentiel. En réalité, le principe de la libre circulation des marchandises, est remplacé par ce régime préférentiel dit, de la taxe unique. Selon Lazare BELA, « *les principaux avantages que le régime de la taxe unique offre aux entreprises sont : la plupart des intrants et emballages importés entrent en franchise de droits de douane ; les produits fabriqués sous ce régime sont écoulés au sein de l'Union après paiement d'un taux de droit de douane inférieur au tarif extérieur commun de l'UDEAC* »

---

<sup>748</sup>- Source : UDEAC

<sup>749</sup>-Voir : article de Daniel GBETNKOM concernant Réformes commerciales et convergence réelle dans la CEMAC sur le site suivant : [www.afdb.org/fr/documents/document/2007-aec-trade-reforms-and-real-convergence-in-cemac-8450](http://www.afdb.org/fr/documents/document/2007-aec-trade-reforms-and-real-convergence-in-cemac-8450)[consulté le 12/09/2018]

<sup>750</sup> . Il insiste sur le fait, de « *la faculté que les taux de la taxe sur le même bien, dans un même pays, varient avec le producteur, a permis aux États de protéger les entreprises locales contre des concurrentes d'autres pays membres de l'UDEAC*<sup>751</sup>. » Pour Alain BUZELAY, « le régime de la taxe unique est aussi prévu afin de favoriser la création d'une capacité de production industrielle et d'échanges intracommunautaires de produits manufacturés » <sup>752</sup>.

**517.** Aujourd'hui, le tarif préférentiel généralisé, est instauré par acte n°7/93- UDEAC-556-SE1 précité, en remplacement de la taxe unique, qui initialement instauré, pour favoriser le développement industriel de la sous-région, n'a pas atteint les résultats escomptés en dépit des innombrables exonérations consenties par les États membres, aux entreprises qui en étaient bénéficiaires<sup>753</sup>. Et les modalités de son application, se matérialisent par la circulaire n°471/SG/DUD. Ce tarif, ne s'applique qu'aux produits d'origine communautaire. Il est alors devenu indispensable, de réfléchir sur les conditions d'application du tarif Préférentiel Généralisé et de circulation des produits.

#### **a. Conditions d'application et de circulation des produits**

**518.** Si, le tarif préférentiel généralisé remplace la taxe unique, c'est parce qu'elle ne favorise que l'investissement et l'accroissement de la production, sans doper les exportations intra-communautaires. Alors que l'UDEAC, en voulant développer les échanges commerciaux entre les pays membres, veut privilégier l'application du tarif extérieur commun. Ce tarif, s'applique aux produits fabriqués dans un État membre et importés dans un autre État. Ces produits qui circulent en principe avec un certificat de circulation<sup>754</sup> ou certificat UDEAC, bénéficient lors de leur introduction dans les autres États membres, du tarif préférentiel et sont soumis à toute taxe interne de l'État membre de

---

<sup>750</sup>- Lazare BELA , Régime de la taxe unique et la coopération économique au sein de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC), Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales (CODESRIA), Réseau de Recherche sur les Politiques Industrielles en Afrique, Document de travail

n°.2 Août 1995.

<sup>751</sup>-Idem

<sup>752</sup>-Alain BUZELAY , L'Union fiscale et douanière des douze : quels enseignements pour l'intégration régionale en Afrique centrale ?,*Revue Tiers Monde*, Vol. 35, n°. 140 (Octobre-Décembre 1994), pp. 875-890 (16 pages)

<sup>753</sup>-Voir : circulaire n°471/SG/DUD de la CEMAC

<sup>754</sup>-Le certificat de circulation sert de justificatif d'origine des marchandises pour lesquelles il a été émis lorsqu'un accord commercial a été conclu entre les États d'une communauté ou entre une communauté et certains pays tiers..Il est encore davantage renforcé par un certificat d'origine.

destination finale. Au vu de cette démarche, le tarif préférentiel généralisé, peut être considéré, comme une condition de l'établissement<sup>755</sup> d'un marché commun en Afrique Centrale.

**519.** Selon la législation douanière de la CEMAC, « *contrairement au régime de la Taxe Unique, les « produits CEMAC » consommés dans le territoire de fabrication ne sont soumis qu'à la TVA* »<sup>756</sup>. Le tarif préférentiel généralisé est instauré pour marquer la préférence communautaire des produits industriels de la sous-région, par rapport aux produits en provenance des pays tiers<sup>757</sup>. C'est en effet, une volonté affichée pour aider non seulement la promotion industrielle, mais aussi faciliter les échanges commerciaux en Afrique Centrale. Dans ce contexte, l'instauration de ce tarif, « *introduit la notion de « produits CEMAC » qui emporte une nouvelle philosophie du traitement fiscal et douanier des produits reconnus comme originaires dans la Communauté* »<sup>758</sup>.

### **b .Champ d'application du Tarif Préférentiel Généralisé**

**520.** Le tarif préférentiel généralisé, s'applique à tous les produits de l'UDEAC. Il s'agit, des produits qui circulent entre les États membres avec le certificat de circulation UDEAC, un document garantissant l'origine de ces marchandises. Selon le législateur, on entend par produits UDEAC, tout produit fini ou toute matière première : entièrement obtenu dans les États membres de l'UDEAC ; produit du cru ; fabriqué dans le territoire des États membres de l'UDEAC, à partir des produits entièrement obtenus au sens de tout produit ou toute matière première entièrement obtenu dans les États membres de l'UDEAC où des matières premières importées des pays tiers à condition que les formalités d'importation aient été accomplies et, notamment, tout droit et surtaxe temporaire<sup>759</sup>, éléments du tarif extérieur communs aient été perçus et non remboursés.

**521.** Il faut comprendre par matière première, tout ingrédient, élément, intrant,

---

<sup>755</sup>-Victor Rouquet la GARRIGUE , Les conditions de l'établissement d'un marché commun européen et ses répercussions sur l'économie française. L'Actualité économique, 33 (2), 312–334. 1957, <https://doi.org/10.7202/1001238ar>[consulté le 05/06/2019].

<sup>756</sup> -Secrétariat Exécutif de la CEMAC – Tarif des Douanes 2007

<sup>757</sup> -Idem

<sup>758</sup> -Idem

<sup>759</sup>-Extrait de note circulaire n° 471/SG/DUD du 10 Mars 1995



matériau, composant, parties, utilisés dans la fabrication d'un produit. Mais aussi, il faut comprendre par produits finis, les produits résultant d'une fabrication ou obtenu tel quel, même s'il est destiné à être utilisé ultérieurement au cours d'une autre opération de fabrication. Dans ce contexte où les réformes douanières sont engagées dans le temps de l'UDEAC, il est devenu important de se pencher sur la question des franchises<sup>760</sup> traitée par l'article 241 du Code des douanes et sur le sujet des investissements.

### **B. Conditions d'application de l'article 241 du code des douanes et du code des investissements**

**522.** Si, les États membres de l'UDEAC, sont convenus d'apporter des modifications à l'acte n°13/65-UDEAC-35, du 14 décembre 1965 du Conseil des chefs d'État, fixant les conditions d'application de l'article 241 du Code des douanes, c'est pour réduire au maximum les exonérations des droits et taxes antérieurement prévues et jugées antiéconomiques. Il était reconnu en ce temps, que ces exonérations ont causé de graves préjudices aux trésors publics nationaux, et que des situations de rentes n'incitaient plus du tout, les entreprises à l'innovation technologique, à la productivité, et à la compétitivité<sup>761</sup>.

**523.** Au départ, les modifications sont apportées par l'acte n°2/92-UDEAC-556-CD-SE1 à l'acte n°13/65-UDEAC-35 précité. Mais par la suite, d'autres modifications proviennent des actes suivants : acte n° 08/93-UDEAC-556-CD-SEI ; acte n° 28/94-UDEAC-556-CD-56 ; acte n°18/96-UDEAC-0508-CD-57; mais aussi, si le présent document s'intéresse au code des investissements<sup>762</sup>, c'est évidemment parce que la question des exonérations y est abordée. Pour encadrer ces exonérations, il y aurait fallu adopter l'acte n°3/93-UDEAC-556-CD-SE1 portant mise en conformité des codes des investissements avec le Programme Régional des Réformes fiscal-douanière.

---

<sup>760</sup>-La franchise douanière est la quantité d'un produit qui peut être importée sans avoir à supporter de droits. Lire la franchise douanière sur le site suivant : <https://www.juritravail.com/> [consulté le 05/09/2019].

<sup>761</sup>-UDEAC

<sup>762</sup>-Le code des investissements a pour objectif général est d'inciter les capitaux d'origine extérieure à s'investir à long terme dans leurs pays. Lire les codes des investissements des Etats africains et malgache associés, situation au 30 septembre 1971. Commission des communautés européennes «.. Direction générale de l'aide au développement direction de la politique et des études de développement. Consultable sur le site suivant : <http://aei.pitt.edu/35359/1/A1299.pdf> [consulté le 05/10/2019].

**1. La question de l'acte n°13/65-udeac-35 fixant les conditions d'application de l'article 241 du code des douanes**

**524.** La question des franchises douanières, abordée par l'acte n°13/65-UDEAC-35 fixant les conditions d'application de l'article 241 du code des Douanes, était devenue une réelle préoccupation pour les États de l'Afrique centrale. Ces États, estimaient que ces franchises, accordées dans ces conditions, ne favorisaient plus une réelle économie. Il fallait apporter des modifications à travers certaines réformes, à l'acte précité. Ces modifications, sont faites à travers des actes précités ci-dessus.

**525.** Une étude, doit être orientée non seulement sur le contenu de l'acte n°13/65-UDEAC-35 fixant les conditions d'application de l'article 241 du code des douanes, mais aussi, sur les modifications, apportées à l'acte n°13/65-UDEAC-35 dans le contexte de réforme douanière. Il faut toutefois, préciser que dans le cadre de cette réforme douanière, la question des franchises douanières, mérite d'être débattue.

**a. Contenu de l'acte n°13/65-UDEAC-35 fixant les conditions d'application de l'article 241 du code des douanes**

**526.** En Afrique centrale, les franchises douanières, sont régies par l'acte n°13/65-UDEAC-35 fixant les conditions d'application de l'article 241 du Code des douanes. Elles peuvent être accordées à l'entrée ou à la sortie, c'est-à-dire, qu'elles entrent dans les opérations de mise à la consommation et de l'exportation. Ainsi, l'importation en franchise des droits et taxes est autorisée en faveur : des marchandises en retour dans le territoire douanier ; des dons offerts aux chefs d'État et de Gouvernement ; des dons offerts aux États ; des objets et produits importés et destinés à l'usage des missions diplomatiques, postes consulaires et organisations internationales et à l'usage personnel et celui de leur famille. Ces franchises couvrent aussi des objets et produits importés par les Chefs d'États étrangers séjournant dans l'un des pays membres de l'UDEAC ; des effets et objets mobiliers importés à l'occasion d'un changement de résidence ; des outils, instruments, matériels provenant d'installations ou d'entreprises industrielles, agricoles ou

commerciales ; des effets et objets en cours d'usage provenant d'héritage ; des trousseaux d'élèves et de mariage ; des envois dépourvus de tout caractère commercial ; des produits et matériels destinés aux services de santé des États et à certaines formations hospitalières ; d'autres médicaments ; des envois destinés aux œuvres de solidarité de caractère national ; des produits et objets destinés à la célébration des cultes ; des importations de caractère éducatif, scientifique ou culturel ; des matériels de transmission radioélectrique et par câbles ; des phares et balises ; des matériels et produits intéressants la navigation aérienne internationale ; des matériels et produits en vue de la lutte anti-acridienne et anti-aviaire ; des matériels et produits destinés à l'agriculture, à l'élevage et à la protection des bois en grume ; des matériels et produits destinés à la recherche minière ou pétrolière ; des matériels militaires et matériels assimilés ; des importations de produits admissibles en franchise réalisées par des tiers pour le compte des utilisateurs privilégiés.

**527.** À l'exportation, la législation douanière communautaire, accorde des franchises des droits et taxes sur les objets, produits et matériels énumérés par l'acte précité. Ils peuvent être exportés en franchise des droits et taxes de sortie, pour des motifs analogues à ceux prévus, par cet acte à l'importation, sous réserve de la présentation au service des douanes des justifications équivalentes<sup>763</sup>. L'objectif ici, est de montrer que des profondes modifications, ont été bien apportées au contenu de l'acte n°13/65-UDEAC-35 fixant les conditions d'application de l'article 241 du code des Douanes. Ces modifications interviennent en effet, dans le contexte des réformes douanières.

#### **b. Les modifications apportées à l'acte n°13/65-UDEAC-35 dans le contexte de réforme douanière**

**528.** De nombreuses modifications, sont apportées à l'acte n°13/65-UDEAC-35 fixant les conditions d'application de l'article 241 du Code des douanes de l'UDEAC. Ce sont des changements qui interviennent dans le contexte des réformes douanières et qui suppriment certains titres et chapitres. À cet effet, le **titre VI** relativement aux importations de caractère éducatif, scientifique ou culturel ainsi que le **titre VIII** qui s'intéressait aux matériels militaires et matériels assimilés sont supprimés. Dans le **titre III**, le **chapitre II**

---

<sup>763</sup>-Voir : article 49 des Admissions en franchises de droit -. Article 241 du Code des Douanes de la CEMAC. Acte n°2/92-UDEAC-556-SE1 du 30 avril 1992.

qui consacre les outils, instruments, matériels provenant d'installations ou d'entreprises industrielles, agricoles ou commerciales n'y apparaît plus .Il en est de même pour le **titre V** qui perd ses chapitres I et II. Cette suppression touche aussi les **chapitres I, II, IV, V, VI du titre VII.**

**529.** Les modifications ci-dessus énumérées, font bouger les positions des titres et chapitres ainsi que certains termes, qui en sont remplacés par d'autres. Face à ces changements imposés dans le cadre de la modernisation des douanes de l'UDEAC, les franchises sont désormais accordées en faveur : des marchandises en retour dans le territoire douanier ; des dons offerts aux chefs d'État et de gouvernement ; des dons offerts aux États ; des objets et produits importés et destinés à l'usage des missions diplomatiques, postes consulaires et organisations internationales et à l'usage personnel et celui de leur famille. Ces franchises couvrent aussi des objets et produits importés par les chefs d'État étrangers séjournant dans l'un des pays membres de l'UDEAC ; des effets et objets mobiliers importés à l'occasion d'un changement de résidence ; des effets et objets en cours d'usage provenant d'héritage ; des trousseaux d'élèves et de mariage ; des envois dépourvus de tout caractère commercial ; des envois destinés aux œuvres de solidarité de caractère national ; des produits et objets destinés à la célébration des cultes ; des importations de caractère éducatif, scientifique ou culturel ; des matériels et produits intéressants la navigation aérienne internationale ; de franchise à titre exceptionnel.

**530.** À l'exportation, les franchises douanières sont accordées de la même manière, que celles accordées à l'importation. Le bouleversement causé par les réformes douanières, touche profondément le domaine des franchises. Il vise précisément, à faire ressortir des exigences de la réforme fiscal-douanière imposées sur les codes des investissements en Afrique Centrale. Mais, dans cette démarche logique de réflexion, il y a à se demander, pourquoi les textes relatifs aux codes des investissements, ont-ils été adoptés ? Et pour quelle raison les exigences de la réforme fiscal-douanière s'imposent-elles, sur les codes des investissements en Afrique Centrale ?

## **2. Adoptions des textes relatifs aux codes des investissements**

**531.** La réforme fiscal-douanière des pays membres de l'UDEAC, telle que

prévue, devrait étendre ses exigences imposées, sur les codes des investissements constituant des cadres juridiques pouvant permettre d'attirer les investisseurs privés étrangers, d'inciter les nationaux à investir dans le pays et de contribuer au renforcement du tissu industriel et au développement économique du pays<sup>764</sup>. C'est donc à partir de cette réforme, que sont adoptés certains textes relatifs aux codes des investissements. Il s'agit principalement, de mettre l'accent sur l'acte n°3/93-UDEAC-556-CD-SE1 et l'acte n°4/93-UDEAC-556-CD-SE1 portant respectivement mise en conformité des codes des investissements et conventions d'établissement avec le Programme Régional des Réformes (PRR).

**532.** Ainsi, il est indispensable de définir ici, le concept du code des investissements, avant de faire ressortir les exigences de la réforme fiscal-douanière, pesant sur ce cadre juridique lié aux investissements.

#### **a. Qu'est ce que le code des investissements ?**

**533.** Une analyse pertinente est faite sur le code des investissements par Don José MUANDA NKOLE WA YAHVE, spécialisé en Droit pénal des affaires. Il donne les raisons fondamentales, sur l'élaboration du code des investissements. Ce code est défini de façon générale, comme étant des droits et obligations créées dans un cadre juridique, en vue de faciliter les investissements en faveur du développement économique et industriel. Dans le droit congolais, il est perçu plutôt comme étant un recueil des droits et des obligations institués par la loi, en vue d'imposer un type de comportement aux agents économiques en fonction des objectifs socio-économiques de l'État.

**534.** Au sens du code des investissements de 1969, le code est défini comme « *étant des droits et obligations en vue de favoriser les investissements en faveur du développement* »<sup>765</sup>. Mais de façon très précise, le code des investissements est défini dans les analyses de Don José MUANDA NKOLE WA YAHVE, comme étant « *un ensemble des lois instituées par le législateur en vue d'imposer aux opérateurs économiques ou aux*

---

<sup>764</sup>-Rapport, les régimes particuliers au Burkina Faso : typologie et procédure d'octroi. Direction générale des douanes, direction de la législation et de la réglementation, service des procédures et de la fiscalité, Burkina Faso, juin 2009 p.4.

<sup>765</sup>-Voir :analyse du nouveau code en République Démocratique du Congo par Don José MUANDA NKOLE WA YAHVE ; Consultable sur <https://www.memoireonline.com/04/10/3265/Analyse-du-nouveau-code-en-Republique-Democratique-du-Congo.html> [consulté le 07/04/2019].

*investisseurs potentiels un mode de comportement dans l'accomplissement des objectifs économiques pouvant aboutir au développement du pays, tout en leur procurant certains avantages fiscaux et douaniers »<sup>766</sup>.*

**535.** Dans la période de l'UDEAC, il existait un code commun des investissements, très tôt adopté en décembre 1965. Il s'agissait d'un cadre commun de référence, auquel doivent s'adapter les codes nationaux d'investissement<sup>767</sup>. Il est constitué par l'ensemble des dispositions de la convention dite commune des investissements, adoptée en 1965. Cette convention, fondement des codes des investissements, reprend en réalité le régime des investissements de l'Union douanière équatoriale (UDE). Selon Melchiade YADI, « *le but cette convention consistait à garantir la sécurité, la liberté et la stabilité des entreprises existantes, à favoriser le développement de ces dernières et à inciter la création d'activités nouvelles en Afrique équatoriale* »<sup>768</sup>.

**536.** Au Tchad, le code des investissements fait partie des textes qui garantissent les investissements privés, de la même manière que le code minier, le code des impôts, le code des douanes, etc. En 1987, le code des investissements qui fonctionnait sur la base de l'ordonnance n°87-025/PR du 8 décembre 1987, est abrogé par la loi n°006/PR/2008 instituant la charte des investissements de la République du Tchad et faisant foi jusqu'à aujourd'hui. La présente loi, considère cette charte comme un cadre général de promotion des investissements, tant nationaux, qu'étrangers du secteur privé<sup>769</sup>. Cette définition très éclairée, devrait permettre de consulter les exigences de la réforme fiscal-douanière imposées sur les codes des investissements en Afrique Centrale.

#### **b. Les exigences de la réforme fiscal-douanière imposées sur les codes des investissements en Afrique Centrale**

**537.** Dans le cadre de la réforme fiscal-douanière qui touchait les exonérations diverses, les pays membres de l'UDEAC ont adopté l'acte n°3/93-UDEAC-556-CD-SE1 et l'acte n°4/93- UDEAC-556-CD-SE1 précités. Ces textes exigeaient la mise en conformité

---

<sup>766</sup>-Ibid.

<sup>767</sup>-Melchiade YADI, Promotion du développement industriel équilibré des pays membres de l'UDEAC et de la CAE. Études internationales, vol. 6, n° 1, 1975, p. 66-102.

<sup>768</sup>-Ibid.

<sup>769</sup> -Loi n°006/PR/2008, instituant la charte des Investissements de la République du Tchad

des codes des investissements et des conventions d'établissement, avec le Programme Régional des Réformes (PRR). C'est dans ces conditions, que l'article 1er de l'acte n°3/93-UDEAC-556-CD-SE1, indique que *« toutes les dispositions des codes nationaux des investissements permettant un régime dérogatoire au PRR ne sont plus applicables à compter de la date de mise en application de la réforme fiscalo-douanière par chaque État membre. Les codes nationaux des investissements ne sont pas supprimés. Ils restent valables dans leurs dispositions non contraires au PRR, notamment en ce qui concerne les avantages extra-fiscaux tels que les privilèges sociaux et les avantages de fiscalité directe. En revanche, les dispositions dérogatoires au PRR sont supprimées et réputées non écrites au cas où elles subsisteraient à la mise en la Réforme Fiscalo-Douanière ou à la révision de ces codes »*<sup>770</sup>.

**538.** En ce qui concerne, l'acte n°4/93-UDEAC-556-CD-SE1, il est prévu dans son article 1er que *« les États membres veilleront à ce que toutes les conventions d'établissement contenant des dispositions accordant un régime dérogatoire soient mises en conformité avec le PRR au plus tard au 31 décembre 1995 »*<sup>771</sup>. L'article 2 ajoute, qu' *« à cette fin, les États membres renégocient les conventions dans des conditions permettant de les mettre en conformité avec les dispositions fiscales et douanières de la réforme. La renégociation de ces conventions pourra inclure des dispositions spécifiques visant à prendre en compte les conséquences de la mise en conformité avec la réforme fiscale et douanière. Les conventions d'établissement ne sont pas supprimées. Elles restent valables dans leurs dispositions non contraires au PRR. En revanche, les dispositions dérogatoires au PRR sont supprimées ou réputées non écrites au cas où elles subsisteraient, et feront obligatoirement l'objet de négociations nouvelles afin qu'elles deviennent conformes au PRR. Les formes de cette renégociation seront précisées en temps opportun par les instances supérieures de l'Union. Les États, membres apprécieront souverainement les conséquences de cette renégociation »*<sup>772</sup>.

**539.** De façon générale, les attentes des réformes douanières engagées, comme cela été démontré dans le parcours de l'UDEAC, ne sont pas suffisamment satisfaisantes. Toutefois, il est important de comprendre, qu'il y a eu des progrès significatifs dans ces

---

<sup>770</sup>-Acte n°3/93-UDEAC-556-CD-SE1 portant mise en conformité des codes des investissements, Article 1er  
<sup>771</sup>-Ibid.

<sup>772</sup>-Acte n°4/93-UDEAC-556-CD-SE1 DU 21 Juin 1993 - visant a la mise en conformite des conventions d'etablissement avec le programme regional, Article 2

réformes, à travers par exemple des différents des textes adoptés cités ci-dessus et qui servent de référence à la CEMAC, pour s'améliorer encore davantage. Désormais, c'est dans ce contexte, qu'il est conseillé à la CEMAC d'insérer parmi ses défis actuels, des actions inaccomplies face aux réformes douanières. Quels sont alors ces défis actuels auxquels doit-elle faire face ?

## **Section II. La CEMAC et ses défis actuels face aux réformes douanières**

**540.** La CEMAC, est un système sous-régional<sup>773</sup> qui prend la relève de l'UDEAC. Son traité a été signé le 16 mars 1994, par plusieurs pays d'Afrique centrale à N'djamena au Tchad, puis entré en vigueur le 25 juin 1999 à Malabo (Guinée-Équatoriale). Madeleine ODZOLO MODO fait ressortir dans son article, ses objectifs généraux de la CEMAC sont le fait « de raffermir les solidarités géographiques et humaines des peuples de ses États membres, de promouvoir des marchés nationaux par l'élimination des entraves au commerce intercommunautaire et de créer un véritable marché commun africain »<sup>774</sup>. Mais la mission principale se trouverait dans l'article 1er du Traité l'instituant, qui l'oblige à promouvoir un développement harmonieux des États membres dans le cadre de deux unions : une union économique et une union monétaire.

**541.** La CEMAC<sup>775</sup> une institution qui regroupe 6 pays, à savoir le Congo, le Cameroun, le Gabon, la Guinée-Équatoriale, la RCA et le Tchad, fait face encore aujourd'hui, à plusieurs types des défis en matière des réformes douanières, compte tenu de l'évolution économique mondiale. Dans ce contexte, il apparaît deux types des préoccupations qui méritent d'être prises en compte. Dans un premier temps, il convient de se demander, comment faut-il comprendre les organes et principaux objectifs de la CEMAC ? (Paragraphe. 1). Ensuite, quels en sont ses principaux défis pour la réforme et la modernisation des douanes dans sa zone ? (Paragraphe. 2).

---

<sup>773</sup>-Parfait OUMBA, Le rôle des organisations sous-régionales dans l'intégration et le développement du droit international de l'environnement en Afrique centrale. Revue africaine de droit de l'environnement, 2013, pp.42-54. fihal-01319681f

<sup>774</sup>-Voir : fiche d'information de l'organisation : CEMAC dont l'auteur est Madeleine OdzoloMODO, II, dans le site suivant : <http://www.operationspaix.net/5-fiche-d-information-de-l-organisation-cemac.html> et consulté le 23 mars 2016/[consulté le 01/10/2018].

<sup>775</sup>-Céline CARRERE, UEMOA, CEMAC : quelle performance en matière de commerce ? Dans Revue d'économie du développement 2013/1 (Vol. 21), pages 33 à 60



## **§ 1. Organes et objectifs principaux de la CEMAC**

**542.** La CEMAC regroupe en son sein, six États de l'Afrique centrale à savoir : le Congo, le Cameroun, le Gabon, la Guinée-Équatoriale, la RCA et le Tchad. Elle, qui fonctionne grâce à ses différents organes et institutions, vise en réalité plusieurs objectifs.

**543.** La Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), en tant qu'institution d'intégration économique, fonctionnant comme d'autres types d'intégration économiques dans le monde, est conviée à suivre un schéma général tracé dans ces domaines. Dans ce schéma, elle doit adopter des modèles d'organes et institutions acceptables, pour la construction d'une intégration économique avec des objectifs bien orientés

### **A. Organes et institutions de la CEMAC**

**544.** Dans son système institutionnel<sup>776</sup>, la CEMAC dispose plusieurs types d'organes, qui se situent à des niveaux différents. Parmi ses organes, il existe deux unions à savoir : l'Union économique de l'Afrique centrale et l'Union monétaire de l'Afrique centrale qui disposent à leur tour des institutions spécialisées.

**545.** La CEMAC fonctionne avec plusieurs objectifs. Mais ceux qui sont considérés comme objectifs principaux, concernent : la construction d'une union monétaire<sup>777</sup> et d'une union économique<sup>778</sup> de l'Afrique Centrale. Mais il faudrait que les organes et institutions de la CEMAC, soient en mesure de mettre en œuvre tous ces objectifs.

#### **1. Organes de la CEMAC**

**546.** Il existe en principe, une architecture institutionnelle de la CEMAC<sup>779</sup>.

---

<sup>776</sup>-Voir : article de Monsieur Pierre KAMTOH juge à la Cour de justice de la CEMAC sur la Cour de justice de la CEMAC sur le site : <http://v1.ahjucaf.org/Introduction.html>[consulté le 04/02/2019].

<sup>777</sup>-Bruno CABRILLAC, Emmanuel ROCHER, Les perspectives des unions monétaires africaines. Dans Revue d'économie financière 2013/2 (n° 110), pages 99 à 125

<sup>778</sup>-Jean Pierre Fouda OWOUNDI, La convergence des politiques économiques dans la zone franc : où en est-on 15 ans après?Érudit, revues L'Actualité économique, volume 85, numéro 3, septembre 2009, p. 263-358

<sup>779</sup>-Idrissa OUEDRAOGO : Gouvernance des institutions d'intégration économique de l'Afrique centrale. Le cas de la CEMAC. Institut Gouvernance, Humanités et Sciences Sociales de l'Université Panafricaine -

Cette architecture est constituée d'organes. Il s'agit des sept (07) organes dans cette sous-région, qui prennent des formes, soit d'institutions, ou soit d'institutions spécialisées.

**547.** Les organes de la CEMAC, se distinguent les uns des autres. Il s'agit, de la conférence des chefs d'État ; du Conseil des ministres ; du comité ministériel ; de la commission de la CEMAC ; de la banque des États de l'Afrique centrale (BEAC); de la banque de développement des États de l'Afrique centrale (BDEAC) ; et de la commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC).

#### **a. Conférence des chefs d'État et organes politiques de la CEMAC**

**548.** La conférence des chefs d'État est un organe suprême dans la hiérarchie de l'organisation de la CEMAC. Selon l'article 12, du traité révisé de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) du 25 juin 2008, « *la conférence des chefs d'État détermine la politique de la communauté et oriente l'action du Conseil des ministres de l'UEAC et du comité ministériel de l'UMAC* ». Le comité ministériel qui se compose de deux ministres par pays membre, est un organe dirigeant de l'UMAC, qui se charge d'examiner les grandes orientations des politiques de chacun des pays, constituant la communauté CEMAC. Cet examen, se fait en conformité avec la politique monétaire<sup>780</sup> commune.

**549.** La présidence du Comité étant tournante, elle est assurée par le ministre des Finances d'un des États membres par ordre alphabétique des États membres pour une année civile<sup>781</sup>. Le Conseil des ministres assure la direction de l'UEAC et se compose des ministres en charge des finances, de l'intégration et des affaires économiques. Ce conseil, dirigé par le président de l'État membre, exerçant la présidence de la conférence des chefs d'État, peut pour les questions ne portant pas principalement sur la politique économique et financière, et par dérogation à l'article 18 du présent traité, réunir en formation ad hoc les Ministres compétents .<sup>782</sup>.

**550.** À côté de son organe suprême<sup>783</sup> désigné au nom de la conférence ou de ses

---

Master II , Yaoundé, Cameroun , 2015

<sup>780</sup>-Edwige KAMDEM, Incertitude et mise en œuvre de la politique monétaire dans la zone CEMAC. Thèse soutenue le 29 janvier 2016 à l'Université de Bordeaux.

<sup>781</sup>-Source :<http://www.cemac.int/>[consulté le 03/02/2018].

<sup>782</sup>-Traité révisé de la CEMAC. Op .cit , article19

<sup>783</sup>-la Conférence des Chefs d'État, organe suprême qui détermine les grandes orientations de la Communauté.

organes politiques<sup>784</sup>, la CEMAC, en dispose encore d'autres, mais qui ont des rôles beaucoup plus techniques.

### **b. Les autres organes**

**551.** Les autres organes de la CEMAC abordés ici, sont : la commission de la CEMAC ; de la banque des États de l'Afrique centrale (BEAC) ; de la banque de développement des États de l'Afrique centrale (BDEAC) ; et de la Commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC). La communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) réalise ses objectifs, à travers une commission qui se compose des commissaires. Ces commissaires, sont désignés à raison d'un commissaire par État faisant, membre de la communauté. Ils sont nommés sur la base des critères des compétences, par la conférence des chefs d'État pour un mandat de quatre ans.<sup>785</sup>

**552.** La BEAC, est l'une des institutions de la CEMAC, qui se charge d'émission des États membres de la communauté. Ses missions consistent à émettre la monnaie et à en garantir sa stabilité, de déterminer, de conduire la politique monétaire applicable dans les États, membres de l'Union, et les opérations de change. Elle se donne pour tâches, de disposer et de gérer les réserves de changes des États membres, mais également d'adopter une politique qui permet de promouvoir le bon fonctionnement du système des paiements dans la communauté.

**553.** En ce qui concerne la banque de développement des États de l'Afrique Centrale (BDEAC), une institution de financement du développement de la communauté<sup>786</sup>, a pour mission notamment de promouvoir le développement économique et social des États membres de la communauté CEMAC, en faisant engager le financement des investissements sur le plan national, multinational et régional. Elle apporte son concours tant aux États, aux organisations sous-régionales, aux institutions financières, qu'aux opérateurs économiques, pour les encourager dans leurs efforts de mobilisation des ressources financières et de financement des projets. Elle appuie enfin, les pays, les organisations sous-régionales, et les opérateurs économiques dans leurs efforts liés au financement des études de faisabilité des programmes et projets.

---

<sup>784</sup>-Organes politiques de la CEMAC : le comité ministériel , organe dirigeant de l'UMAC et le conseil des ministres assurant la direction de l'UEAC

<sup>785</sup>-Traité révisé de la CEMAC. Op .cit , article 27

<sup>786</sup>-Guide de l'opérateur privé,.BDEAC , 2012, , Brazzaville - République du Congo, p.3.

**554.** Il convient aussi, d'évoquer le cas de la commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC). Présidée par le gouverneur de la BEAC, assisté par le vice-gouverneur, la COBAC est chargée de contrôler la gestion des établissements de crédit et des activités des prestataires de services d'investissement. C'est une mission de supervision bancaire ou contrôle prudentiel<sup>787</sup>. Selon l'article 7 bis de la convention portant création d'une commission bancaire de l'Afrique centrale, la COBAC est chargée « *de veiller au respect par les établissements de crédit des dispositions législatives et réglementaires édictées par les Autorités, par la Banque ou par elle-même et qui leur sont applicables, et de sanctionner les manquements constatés* »<sup>788</sup>. En plus de ses différents types d'organes, qui ont des rôles importants à jouer dans les domaines politiques ou techniques, la CEMAC se dote des institutions spécialisées et organes de contrôle dans ses activités.

## **2. Les institutions spécialisées et Organes de contrôle de la CEMAC**

**555.** La promotion de l'intégration d'une manière générale et particulièrement de l'intégration économique, ne peut se réaliser qu'à partir de ses institutions spécialisées. Mais aussi, les organes de contrôle sont indispensables dans ce contexte. L'intégration sous-régionale en Afrique<sup>789</sup> et surtout celle de la CEMAC, fonctionne grâce à ses institutions spécialisées et organes.

**556.** Il est indispensable, de faire une distinction entre les institutions spécialisées et les organes de contrôle de la CEMAC. Ces institutions spécialisées et organes de contrôle, sont chargés d'appliquer le droit communautaire<sup>790</sup>. Les institutions spécialisées concernent ici l'UEAC et l'UMAC, alors que les organes de contrôle sont la Cour de Justice communautaire, la Cour des Comptes et le Parlement communautaire.

---

<sup>787</sup>-Germain Inches CHEUDJOUO, Les missions assignées à la COBAC: contribution à l'étude des aspects juridiques .Université de Yaoundé II - DESS de gestion bancaire et des établissements financiers option juriste financier, 2009.

<sup>788</sup>-Convention portant création d'une commission bancaire de l'Afrique centrale du 16 octobre 1990, Article 7bis

<sup>789</sup>-Colin MCCARTHY. « 12. L'intégration régionale. Partie de la solution ou partie du problème ? », Stephen Ellis éd., *L'Afrique maintenant*. Karthala, 1995, pp. 347-379.

<sup>790</sup>-Jean-Marie PEMBELLET SOUNGANI, Système institutionnel de la Cémac. Droit communautaire. Éditions L'Harmattan, année de publication: 2016 ,Collection : Congo.

## a. Les Institutions spécialisées de la CEMAC

557. L'UEAC et l'UMAC, sont non seulement des institutions spécialisées, mais aussi considérées comme des organes politiques de la CEMAC<sup>791</sup>. Les différentes institutions rattachées à l'UEAC sont : L'École Inter-état des Douanes (EIED<sup>792</sup>) en RCA ; l'Institut Économique et de Finance (IEF<sup>793</sup>) au Gabon ; l'Institution Sous- Régional Multisectoriel de Technologies Appliquées, de Planification et d'Évaluation des projets (ISTA<sup>794</sup>) au Gabon; l'Institution Sous-régional de Statistique et d'Économie Appliquée (ISSEA<sup>795</sup>) au Cameroun ; le Communauté Économique du Bétail, de la viande et des Ressources Halieutiques (CEBEVIRHA<sup>796</sup>) au Tchad ; l'École d'Hôtellerie et de Tourisme de CEMAC (EHT-CEMAC<sup>797</sup>) au Cameroun ; la Carte Rose CEMAC<sup>798</sup> : Carte

---

<sup>791</sup>-Théophile NGAPA, La coopération judiciaire pénale dans la zone CEMAC. Université de Dschang - Cameroun - DEA en droit communautaire et comparé 2005

<sup>792</sup>-Voir : avis de concours n°01/18, onzième Édition du 22 décembre 2018 qui annonce que L'École Inter-état des Douanes de la CEMAC est une institution chargée de la formation des Douanes CEMAC .

<sup>793</sup>-Selon Thierry MAMADOU ASNGAR, directeur général, l'IEF s'inscrit dans la perspective du renforcement de l'intégration régionale, avec comme mission principale de proposer des programmes de formation de haut niveau qui permettent de répondre aux besoins de renforcement des capacités des Régies Financières des pays membres de la CEMAC. Consultable sur le site suivant : <http://www.ief-cemac.org/>[Consulté le 06/08/2018].

<sup>794</sup>- L'ISTA est un instrument devant permettre aux Etats membres de la CEMAC de mieux maîtriser leurs projets de développement à caractère socioéconomique dans le cadre des objectifs définis dans leur plans et projets de développement. Lire à propos de l'ISTA sur le site suivant : <https://www.ista-cemac.org/>[Consulté le 09/08/2019].

<sup>795</sup>-L'institut Sous-régional de Statistique et d'Economie Appliquée (ISSEA) de la (CEMAC) chargé de la formation. Lire ces détails sur le site suivant : <http://www.issea-cemac.org/>[Consulté le 10/08/2018].

<sup>796</sup>-Acte n°20/87-UDEAC-475 du 18 décembre 1987 portant adoption de l'Accord de création de la Communauté Economique du Bétail, de la Viande et des Ressources Halieutiques en UDEAC. Selon l'article 1<sup>er</sup> Il est créé par le présent accord, une organisation de coopération économique sous régionale dans le domaine du bétail de la viande et des ressources halieutiques appelée « Communauté Economique du bétail, de la Viande et des Ressources Halieutiques en UDEAC » dont le sigle est CEBEVIRHA-UDEAC et ci-après dénommée « la communauté ». Alors que pour l'article 2 , Afin de favoriser le développement harmonisé et équilibré des secteurs de l'élevage et de la pêche des Etats membres, la Communauté se fixe les objectifs suivants: le développement quantitatif et qualitatif de la production; le développement et l'harmonisation des échanges; l'harmonisation et la coordination des politiques de développement; la formation du personnel nécessaire à la réalisation de ces objectifs.

<sup>797</sup>-L'objectif principal de l'Ecole de l'Hôtellerie et du Tourisme de la CEMAC est de favoriser l'émergence, d'une nouvelle génération de cadres pour promouvoir les industries hôtelières et garantir la mise en valeur rationnelle, responsable et durable du riche potentiel naturel et culturel de nos Etats, qui sont soucieux de faire du tourisme, non seulement un véritable moteur de développement économique et socio-culturel mais aussi un catalyseur de l'intégration communautaire. L'Ecole de l'Hôtellerie et du Tourisme de la CEMAC de N'Gaoundéré s'est vue assigner plusieurs objectifs spécifiques consistant à : assurer la formation, le perfectionnement, le recyclage et la spécialisation en hôtellerie, en restauration et en tourisme ; appuyer le développement des métiers de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme sous forme de service de consultant ; promouvoir la recherche dans les métiers de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme ; développer les partenariats avec d'autres institutions similaires de formation pour augmenter

Internationale d'Assurance, de Responsabilité civile automobile en RCA ; le Comité Inter-état des Pesticides d'Afrique Centrale (CPAC<sup>799</sup>) au Cameroun ; l'Organisation de la Coordination pour la lutte contre les endémies en Afrique Centrale (OCEAC<sup>800</sup>) au Cameroun ; le Pôle Régional de recherche<sup>801</sup> appliquée du Développement des savants d'Afrique Centrale (PRASAC<sup>802</sup>) au Tchad.

**558.** De nombreuses institutions se rattachent à l'UMAC. Il s'agit de la Banque des États de l'Afrique Centrale (BDEAC) ; du Groupement de lutte contre le blanchissement en Afrique Centrale (le GABAG<sup>803</sup>) en RCA ; et de la Commission

---

l'accessibilité à la formation des cadres techniques. Lire ces détails sur le site suivant : <http://ehtcemac.com/dg/index.php/presentation/objectifs>[Consulté le 17/11/2018].

<sup>798</sup>-Instrument d'intégration sous régionale, la Carte Rose CEMAC a pour but de permettre à tout conducteur se rendant dans un ou plusieurs autres pays membres, d'être convenablement assuré contre les risques de responsabilité civile qu'il encourt, du fait des dommages qu'il peut causer aux tiers, en raison d'accidents de circulation routière susceptibles de survenir dans le ou les pays de destination. Le système de la Carte Rose est fondé sur une carte internationale délivrée par les compagnies d'assurance aux conducteurs qui ont souscrit une police d'assurance de responsabilité civile automobile. La Carte Rose est une pièce accessoire voire un support de la police au même titre que l'attestation d'assurance. La Carte Rose n'intervient que dans l'instruction du dossier sinistre pour faciliter une prise en charge rapide et un règlement équitable. Le sinistre n'est réglé que par l'assureur de l'automobiliste. La Carte Rose n'accorde donc pas une couverture supplémentaire. Lire les informations sur le site suivant : <http://www.carterosecemac.com/about1.html>[consulté le 11/12/2018].

<sup>799</sup>-Le Comité des pesticides d'Afrique centrale (CPAC) est un organisme interétatique sous régional chargé de l'homologation commune des pesticides en zone CEMAC (Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale). L'initiative CPAC est une manifestation de la volonté politique des états membres de se mettre ensemble pour l'assainissement de la filière agricole en zone CEMAC. L'Acte Additionnel n°07/CEMAC-CCE-11 du 25 juillet 2012 érige le CPAC en Institution Spécialisée de l'UEAC (Union Economique de l'Afrique Centrale). Ces informations sont énoncées par "Comité des pesticides d'Afrique centrale." Wikipédia, l'encyclopédie libre. 31 août 2018, 12:42 UTC. 31 août 2018, 12:42 <[http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Comit%C3%A9\\_des\\_pesticides\\_d%27Afrique\\_centrale&oldid=151800464](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Comit%C3%A9_des_pesticides_d%27Afrique_centrale&oldid=151800464)

<sup>800</sup>-L'OCEAC Organisation de Coordination pour la lutte contre les Endémies en Afrique centrale a été créée en 1963 à Yaoundé par la volonté des Ministres de la Santé du Cameroun, du Congo, du Gabon, de la RCA et du Tchad. Ces cinq pays seront rejoints plus tard par la Guinée Equatoriale. L'OCEAC est un organisme spécialisé de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), chargé de la coordination des politiques et des actions de santé. Consultable sur le site suivant : <https://www.ird.fr/les-partenariats/principaux-partenaires-scientifiques/afrique-de-l-ouest-et-centrale/cameroun/oceac>[Consulté le 01/02/2019].

<sup>801</sup>-Jacques GAILLARD et Roland WAAST., La. Recherche scientifique en Afrique. Extrait de : Afrique contemporaine (La Documentation Française), n° 148. 4C trimestre 1988. p. 3 - 30.

<sup>802</sup>-Pole Régional de recherche appliquée du Développement des savants d'Afrique Centrale (PRASAC) favorise les coopérations sous-régionales pour renforcer les capacités institutionnelles et scientifiques des systèmes nationaux de recherche agricole.

<sup>803</sup>- Le Groupe d'Action contre le blanchiment d'Argent en Afrique Centrale (GABAC) est un organisme de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Le GABAC a été créé en 2000 avec le mandat de coordonner, dynamiser et évaluer les actions entreprises au sein des Etats dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Le GABAC organise également de l'assistance technique pour ses États membres et facilite la coopération internationale. Le GABAC a été reconnu comme organisation observateur auprès du GAFI en février 2012, et depuis, a travaillé avec le GAFI afin de répondre aux critères d'une organisation régionale de type GAFI (ORTG). Informations consultables sur le site suivant : <https://www.fatf-gafi.org/fr/pages/gabac.html> [consulté le 01/07/2018].

Financier de l'Afrique Centrale (COSUMAC<sup>804</sup>) au Gabon. De tout ce qui précède, quelle différence est-il possible de faire entre les institutions spécialisées de la CEMAC et ses organes de contrôle ?

## **b. Organes de contrôle**

**559.** Il existe deux types d'organes de contrôle de la CEMAC. Il s'agit, d'un organe du contrôle juridictionnel et d'un autre du contrôle politique. Le contrôle juridictionnel, est assuré par la Cour de Justice communautaire<sup>805</sup> et la Cour des Comptes communautaire<sup>806</sup>. Sur le plan politique, le contrôle s'effectue par le Parlement communautaire. Ainsi, la cour<sup>807</sup> de justice de la CEMAC<sup>808</sup> « *composée de deux chambres : la Chambre de Justice chargée d'assurer le respect du droit dans l'interprétation et dans l'application du Traité et des Conventions subséquentes et la Chambre des comptes chargée du contrôle des comptes de la CEMAC* »<sup>809</sup>, étend ses pouvoirs du contrôle juridictionnel, sur les activités et de l'exécution du budget de la communauté. Installée au Tchad, elle doit s'obliger à faire respecter les dispositions du traité de la CEMAC et de toutes les Conventions signées par les États, membres de cette communauté, assurer le contrôle de ses comptes, et aborder le règlement des contestations relatives à sa compétence.

**560.** Concernant la Cour des Comptes communautaire, son rôle est signifié dans

---

<sup>804</sup>-Conformément aux dispositions légales régissant le Marché Financier Régional, la COSUMAF en sa qualité d'Autorité de tutelle, de régulation et de contrôle du marché, assume trois missions principales. Elle veille : à la protection de l'épargne investie en valeurs mobilières et autres instruments financiers émis dans le cadre d'un appel public à l'épargne à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement du Marché..Informations consultables sur le site suivant : <http://cosumaf.org/cosumaf/missions/> [consulté le 01/03/2019].

<sup>805</sup>-La Cour de Justice Communautaire de la CEMAC est prévue par l'article 48 du Traité CEMAC qui s'énonce comme suit: "la Cour de Justice assure le respect du droit, de l'interprétation et de l'application du présent traité et des conventions subséquentes....

<sup>806</sup>-Selon M. Kanvaly DIOMANDE l'installation des cours des comptes est prévue par les directives des finances publiques de la CEMAC.Lire cette position dans le Communiqué de presse Les institutions supérieures de contrôle des pays d'Afrique de l'ouest et du centre adoptent déclaration de Rabat, sur le site suivant : [http://www.courdescomptes.ma/upload/Module\\_3/File\\_3\\_299.pdf](http://www.courdescomptes.ma/upload/Module_3/File_3_299.pdf)[Consulté le 06/08/2018].

<sup>807</sup>-Abdoulaye SOW , La diffusion du droit communautaire ouest-africain . IRENEE / Université de Lorraine | « Civitas Europa » 2016/2 n° 37 | pages 351 à 370, p.364.

<sup>808</sup>-Georges TATY, Le Règlement du contentieux communautaire par la Chambre Judiciaire de la Cour de Justice de la CEMAC. *Revue de l'ERSUMA :: Droit des affaires - Pratique Professionnelle*, n° 6 - Janvier 2016, *Pratique professionnelle*.

<sup>809</sup>-Voir : institutions membres de la CEMAC sur le site suivant : <http://www.aisccuf.org/les-institutions-membres/cemac/> [consulté le 01/04/2018].

la convention, qui la régit. Selon l'article 3 de cette convention, « *la cour des comptes est chargée du contrôle juridictionnel des comptes des comptables de la communauté et s'assure de la bonne gestion des ressources financières des institutions, organes et institutions spécialisées de la communauté, à l'exception de ceux dont les conventions ou statuts en disposent autrement* »<sup>810</sup>. Cette cour des comptes en tant que juridiction financière, jouit d'une certaine indépendance par rapport aux États, aux institutions et aux organes de la CEMAC. Les membres de la cour sont au nombre de 12 et tous nommés par la Conférence des chefs d'État pour un mandat de 6 ans, à raison de deux membres par État, élisent en leur sein le président de la cour, le procureur général, les présidents de chambre et le procureur général adjoint.

**561.** Sur le plan politique, le Parlement de la Communauté, doit asseoir un principe de contrôle démocratique, des institutions et organes qui ont tendance à participer au processus des décisions qui engagent la vie de la communauté. Le Parlement communautaire, doit exercer une double prérogative de législation et de contrôle au sein de la CEMAC<sup>811</sup>. Il peut participer à la consolidation de la paix, de la stabilité politique et sociale et de la bonne gouvernance, etc. Selon ce qui est écrit par Jean Francis BELIBI « *le parlement communautaire de la CEMAC qui a été mis sur les fonds baptismaux hier, est une institution de transition dont l'installation précède l'élection de ses membres au suffrage universel, un peu comme dans le modèle du parlement européen* »<sup>812</sup>.

**562.** Les membres du parlement appelés députés au parlement de la CEMAC, sont élus au suffrage universel direct pour un mandat de 5 ans<sup>813</sup>. Les membres de ce parlement, élisent en leur sein le président et les autres membres du bureau pour un mandat d'une année. Après avoir abordé les différentes institutions et organes de la CEMAC, il est indispensable, de s'attarder aussi sur ses principaux objectifs.

## **B. Principaux objectifs de la CEMAC**

**563.** Les objectifs des intégrations économiques de façon générale, sont souvent les mêmes. Mais l'objectif final qui n'échappe aucunement à une intégration économique,

---

<sup>810</sup>-Convention régissant la cour des comptes communautaire de la CEMAC du 30 janvier 2009, Article 3

<sup>811</sup>-M. Abdulqawi Ahmed YUSUF., Annuaire africain de droit international, volume 6, 1988, publié sous l'auspice de l'association africaine de droit international, Kluwerlawinternational, the Hague, London, Boston

<sup>812</sup>-Cemac, le parlement fonctionnel (Quotidien Mutations-17.04.2010).

Écrit par Jean Francis BELIBI, <http://camerounlink.com/printnews.php?nid=53116>[consulté le 12/09/2018]

<sup>813</sup> -Voir : convention régissant le parlement communautaire de la CEMAC du 25 juillet 2008



est le fait de vouloir créer un ensemble ou une union à l'intérieur de laquelle doivent s'établir des relations économiques. Cette volonté de créer ces relations économiques, s'accompagne nécessairement par le développement d'une politique de monnaie commune. Cette union, dont il s'agit, s'établit dans le but de considérer l'intégration économique comme un moyen, mis au service du développement durable.<sup>814</sup>.

**564.** À travers ses objectifs, la CEMAC veut réaliser une union économique et monétaire. Mais pour que, cette volonté politique se concrétise, elle se trouve dans l'obligation de créer deux unions<sup>815</sup>, en tant qu'institutions spécialisées à savoir : l'Union Économique de l'Afrique Centrale et l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale. Ces deux unions, ont pour mission de faire asseoir et réussir cette politique de l'intégration économique et monétaire. Ainsi, institutionnellement, la CEMAC est composée de deux unions régies chacune par une convention. Il y a d'une part, celle qui crée l'Union monétaire de l'Afrique centrale (UMAC), et d'autre part, celle qui crée l'Union économique de l'Afrique centrale (UEAC), à travers lesquelles elle veut atteindre ses objectifs.

### **1. Union économique en Afrique centrale**

**565.** Selon le lexique d'économie, « *l'union économique apparaît comme une forme de l'intégration économique territoriale ou régionale entre plusieurs pays qui relèvent en principe d'une même aire géographique* »<sup>816</sup>. Cette étape de l'intégration assez prononcée dans plusieurs régions, est aussi réclamée par les États de l'Afrique centrale, qui veulent à travers ce concept créer en commun des conditions d'un développement économique et social harmonieux, dans le cadre d'un marché ouvert et d'un environnement juridique approprié<sup>817</sup>. Il fallait donc, confier la gestion d'un tel objectif spécifique, à une institution spécialisée de la CEMAC, appelée Union Économique de l'Afrique Centrale.

**566.** Même si quelque part, il faut considérer l'Union Économique de l'Afrique

---

<sup>814</sup>-Jean Mbuyu LUYONGOLA, L'intégration économique au service du développement durable : l'exemple de l'Afrique centrale, Larcier, 2014, Bruxelles.

<sup>815</sup>-Sylviane GUILLAUMONT JEANNENEY, Sampawende Jules Armand TAPSOBA, Pro cyclicité de la politique budgétaire et surveillance multilatérale dans les unions monétaires africaines. CERDI, Etudes et Documents, E 2009.04., Université d'Auvergne CNRS, 65 boulevard François Mitterrand, 63000 Clermont-Ferrand, février 2009, p..8 .

<sup>816</sup>-Ahmed SILEM et Jean-Marie ALBERTINI, Lexique d'Économie. Édition DALLOZ-2006, p.746.

<sup>817</sup>-Convention régissant l'union économique de l'Afrique centrale U.E.A.C du 2 nov. 2016, voir Article 1  
Page **239** sur **665**

Centrale comme l'un des objectifs principaux de la CEMAC, il y a lieu aussi, de comprendre qu'elle fait partie entièrement des institutions de cette communauté, fonctionnant sur la base de la convention. De ce fait, l'UEAC fonctionne avec des objectifs. À ce niveau, n'est-il pas indispensable de comprendre les étapes de réalisation de ces objectifs ?

#### **a. Les objectifs de l'UEAC**

**567.** Selon Désiré AVOM, l'UEAC a pour « *objectif principal le renforcement de la dimension réelle de l'intégration à travers la suppression progressive mais totale des barrières douanières et contingentements* »<sup>818</sup>. Mais ses objectifs, sont décrits particulièrement au chapitre 1, du titre I sur les fondements de l'union économique régissant sa propre convention . Selon les dispositions du chapitre de la convention régissant l'Union Économique de l'Afrique Centrale U.E.A.C. du 30 juin 2009, l'union économique entend réaliser les objectifs suivants : renforcer la compétitivité des activités économiques et financières en harmonisant les règles qui régissent leur fonctionnement ; assurer la convergence vers des performances soutenables par la coordination des politiques économiques et la mise en cohérence des politiques budgétaires nationale avec la politique monétaire commune ; créer un marché commun fondé sur la libre circulation des biens, des services des capitaux et des personnes ; instituer une coordination des politiques sectorielles nationales, mettre en œuvre des actions communes et adopter des politiques communes, notamment dans les domaines de l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'industrie, le commerce, le tourisme, les transports, les télécommunications, l'énergie, l'environnement, la recherche, l'enseignement et la formation professionnelle.

**568.** Tous les objectifs<sup>819</sup> conçus dans les activités de l'UEAC, ne peuvent se réaliser en dehors de certaines démarches antérieures ou des programmes établis. C'est pourquoi, la réalisation de ces objectifs dépend de certaines étapes, qu'il faut obligatoirement entreprendre.

#### **b. Étapes de réalisation des objectifs**

---

<sup>818</sup>-Désiré AVOM. « Intégration régionale dans la CEMAC : des problèmes institutionnels récurrents », *Afrique contemporaine*, vol. 222, no. 2, 2007, pp. 199-221.

<sup>819</sup>-Stéphanie KWEMO, L'OHADA et le secteur informel: L'exemple du Cameroun. Lancier, 2012, Bruxelles, paragraphe 7

## de l'UEAC

**569.** La réalisation des objectifs de l'Union Économique de l'Afrique Centrale (UDEAC), qui prend en compte ses acquis, doit se faire en se référant à deux étapes de cinq ans<sup>820</sup>. Toutefois, il existe une dernière étape, permettant à la Conférence des chefs d'État de décider, au vu du rapport du Secrétariat Exécutif et sur proposition du Conseil des Ministres Convention.. Au cours de la première étape, qui dure sensiblement cinq ans à compter de l'entrée en vigueur de la présente Convention<sup>821</sup>, l'UEAC doit dans cette période, mener des actions suivantes: harmoniser, dans la mesure nécessaire au fonctionnement du marché commun, les règles qui régissent les activités économiques et financières et, élabore à cet effet, des réglementations communes ; engager un processus de coordination des politiques nationales, dans les secteurs suivants : l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'industrie, le commerce, le tourisme, les transports et les télécommunications ; initier le processus de mise en place des instruments de libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes, notamment par une harmonisation de la fiscalité des activités productives et de la fiscalité de l'épargne ; développer la coordination des politiques commerciales et des relations économiques avec les autres régions et préparer des actions communes dans les domaines de l'enseignement, de la formation professionnelle et de la recherche.

**570.** Dans la seconde étape, qui dure aussi cinq ans à compter de la fin de la première étape, l'Union<sup>822</sup> doit dans ce délai : établir entre ses États membres, la libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes ; mettre en œuvre des actions communes dans les domaines cités à l'article 4 alinéa b de la présente Convention ; engager un processus de coordination des politiques sectorielles nationales en matière d'environnement et d'énergie ; renforcer et améliorer, en vue de leur interconnexion, les infrastructures de transport et de télécommunications des États membres.

**571.** Enfin, dans sa troisième étape et au début de cette période, il appartient à la Conférence des chefs d'État de constater, au vu du rapport du secrétaire exécutif, et sur proposition du Conseil des Ministres, l'état d'avancement du processus d'intégration économique et de décider. Dans le cas contraire, des actions à mener, sont engagées, en vue d'aboutir à la finalisation du programme des deux premières étapes. Il appartient

---

<sup>820</sup>-Voir :cadre institutionnel de la CEMAC dans le site suivant : <http://www.izf.net/> [consulté le 06/07/2018].

<sup>821</sup>-Voir : Convention régissant l'Union Économique de l'Afrique Centrale U.E.A.C.precité supra n°830

<sup>822</sup>- Union Économique de l'Afrique Centrale

encore à la Conférence des chefs d'État, au vu du rapport du secrétaire exécutif, et sur proposition du Conseil des Ministres de décider par rapport à l'instauration des politiques communes dans les domaines suivants : l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'industrie, le commerce, le tourisme, les transports, les télécommunications, l'énergie, l'environnement, la recherche, l'enseignement et la formation professionnelle.

**572.** À côté de la construction d'une union économique en Afrique Centrale, il faut nécessairement, aborder la question concernant l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale, faisant aussi partie des principaux objectifs de la CEMAC.

## **2.. Une union monétaire de l'Afrique centrale**

**573.** La construction d'une union monétaire en Afrique Centrale, relève de la décision politique des pays membres de la CEMAC. Elle est devenue aujourd'hui, une réalité et se fait gérer par l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale, en tant qu'institution spécialisée en cette matière, dans la zone CEMAC. Il convient alors, de faire une démonstration d'explication sur les principes, les objectifs, les avantages et les inconvénients de cette union monétaire.

**574.** Il est intéressant, de comprendre que l'union monétaire en effet, lutte contre les monnaies nationales en disparates. Elle impose plutôt, les remplacements de ces monnaies nationales par une monnaie unique. Selon certaines analyses, cette monnaie commune unique, installe une union toujours plus étroite entre les peuples<sup>823</sup>.

### **a. Les principes et les objectifs de l'union monétaire**

**575.** De façon générale, les membres de la communauté CEMAC, en instituant l'UMAC, lui imposent certains principes fondamentaux. Il s'agit de créer en commun les conditions d'un développement économique et social harmonieux, dans le cadre d'un marché ouvert et d'un environnement juridique approprié<sup>824</sup>. Toutefois, il faut relever que,

---

<sup>823</sup>-Benjamin Jerry COHEN . « Pourquoi l'euro n'est pas près de remplacer le dollar [1] », *L'Économie politique*, vol. n° 20, no. 4, 2003, pp. 8-31.

<sup>824</sup>-Loi 09-029 2009-11-06 PR .Loi autorisant le Président de la République à ratifier la convention régissant  
Page 242 sur 665

l'objectif principal recherché par les pays membres de la CEMAC à travers l'union monétaire, est l'adoption d'une même unité monétaire.

**576.** Selon l'article 3 de la convention régissant l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC), « *l'Union Monétaire se caractérise par l'adoption d'une même unité monétaire dont l'émission est confiée à un institut d'Émission commun, la Banque des États de l'Afrique Centrale (ci-après dénommée la Banque ou la BEAC) régi par des statuts propres qui font partie intégrante de la présente Convention* »<sup>825</sup>. Dans ces conditions, l'UMAC exerce un droit de surveillance multilatérale, prévu dans les dispositions de la Convention de l'Union Économique de l'Afrique Centrale (UEAC), exerce la coordination des politiques économiques et la mise en cohérence, des politiques budgétaires nationales avec la politique monétaire commune. Elle s'assure en outre de la stabilité financière dans la communauté<sup>826</sup>.

**577.** Après avoir pris connaissance des objectifs de l'UMAC, il convient de se demander, quels avantages et inconvénients faut-il tirer pour les États membres de la CEMAC ?

#### **b. Avantages et inconvénients de l'union monétaire**

**578.** Dans un magazine mensuel dénommé Alternatives économiques, une réflexion importante est consacrée sur les avantages et les inconvénients d'une union monétaire en visant principalement, le cas de la monnaie unique de l'Union Économique et Monétaire Européenne (UEME)<sup>827</sup> comme un exemple. Ces réflexions, ont des points communs avec les pensées africaines, sur les avantages similaires de leur union monétaire soit en Afrique Centrale ou de l'Ouest.

**579.** Si en Europe, il en ressort que la monnaie unifiée apporte tous les avantages des changes fixes en matière de stabilité, elle réduit ainsi l'incertitude sur le niveau des prix et la rentabilité future des investissements. Elle permet en outre, d'éliminer le coût des

---

l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC).Article1<sup>er</sup>.

<sup>825</sup>-Convention régissant l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC), du 25 juin 2008, Article 3

<sup>826</sup>-Convention régissant l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC). Op cit. Article 4

<sup>827</sup>-Sampawende Jules-Armand TAPSOBA, Intégration monétaire africaine et changements structurels : commerce, partage des risques et coordination budgétaire. Humanistes and Social Sciences. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2009.Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de docteur ,sciences économiques le 3 mars 2009 .Voir partie de l'introduction générale.

opérations de change et rend sans objet la spéculation<sup>828</sup>. Cela rejoint dans un cadre général, les points de vue de Souleymane DABONE, qui fait ressortir les avantages de l'union monétaire, découlant « *de la stabilité des changes et la discipline financière, essentiellement* »<sup>829</sup>.

**580.** Du côté d'Alpha Mamadou DIALLO, en réfléchissant sur les états-nations face à l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest : le cas de la République de Guinée, souligne que « *les bénéfices que l'on peut obtenir suite à l'adhésion à une zone monétaire seraient l'amélioration de l'économie du fait de l'élimination des coûts de transaction des risques de change. Ces avantages pouvant entraîner la baisse du taux d'intérêt, l'augmentation de l'incitation à investir, la croissance économique et la baisse du chômage* »<sup>830</sup>. Il estime que « *l'union monétaire permet : un accroissement des investissements, une meilleure répartition des ressources, un accroissement de l'épargne intérieure, une intermédiation financière renforcée et une croissance des échanges internationaux* »<sup>831</sup>. L'union monétaire présente aussi des avantages sur le plan financier, pour le fait qu'elle favorise une plus grande stabilité de la monnaie ainsi que la constitution de réserves en devises importantes et une plus grande liberté de choix entre les biens, les services et les créances extérieures et intérieures..<sup>832</sup>

**581.** Au chapitre des inconvénients, beaucoup d'économistes pointent du doigt, les coûts de l'union monétaire. Car de nombreux économistes, parmi lesquels est cité Alpha Mamadou DIALLO, démontrent que le coût le plus gênant, repose sur la perte d'autonomie en matière monétaire. Dans ces conditions, les pays ne peuvent plus eux-mêmes définir une politique monétaire intérieure pour résoudre les problèmes économiques auxquels ils font face. De plus, les taux de change entre les États ne peuvent plus s'ajuster en réponse aux problèmes régionaux, le changement de parité étant interdit ; la souplesse de la régulation lors des chocs asymétriques devient faible. Par ailleurs, l'application d'un tarif externe commun aux tiers et la suppression des tarifs internes, se

---

<sup>828</sup>-Alternatives économiques, hors-série n°32, 1997(extrait).

<sup>829</sup>-Souleymane DABONE, Le projet de zone monétaire unique en Afrique de l'ouest: fondements, état des lieux et analyse prospective .Institut diplomatique des relations internationales (IDRI) - diplôme d'études supérieures en diplomatie et relations internationales, 2007.

<sup>830</sup>-Alpha Mamadou DIALLO, Les états-nations face à l'intégration régionale en Afrique de l'ouest: le cas de la République de Guinée.Op. cit., p.82.

<sup>831</sup> -Ibid.

<sup>832</sup> -Ibid.

traduisent par une perte des revenus issus des droits des douanes<sup>833</sup>.

**582** Il faut souligner, qu'il apparaît intéressant, de comprendre le fonctionnement des différentes institutions sous-régionales, qui se sont succédé en Afrique. Il s'agit surtout dans ce contexte, de s'informer sur la période de démarrage des réformes douanières, qui commence juste après les indépendances jusqu'à aujourd'hui. C'est pourquoi, dans cette démarche, il convient d'identifier actuellement, les principaux défis pour la réforme et la modernisation des douanes en zone CEMAC devenant des soucis à y faire face.

## **§ 2. Les principaux défis pour la réforme des douanes en zone CEMAC**

**583.** Les États africains<sup>834</sup> de façon générale, et ceux de l'Afrique Centrale en particulier, s'orientent de plus en plus vers la réforme et la modernisation des douane, qu'ils considèrent aujourd'hui, comme un souci majeur dans le cadre d'un regroupement économique. À partir de nombreuses rencontres dans les pays membres de la CEMAC, il est convenu d'adopter des stratégies communes qui pourront permettre de faciliter une amélioration collective du fonctionnement des administrations des douanes, devenues incontournables dans ces États.

**584.** À côté des stratégies envisagées, qui passent par l'harmonisation, les simplifications des procédures, l'amélioration du système de contrôle douanier, la protection de l'espace économique, l'amélioration et réduction des obstacles physiques et non-physiques le long des corridors de transit, le développement de l'interconnexion, il faut aussi mettre l'accent sur les éléments liés à l'éthique et aux renforcements des capacités, comme faisant partie des défis à relever dans le cadre de la modernisation des douanes dans l'espace CEMAC.

### **A. Stratégies pour la réforme et de la modernisation des douanes a traversune vision commune dans les zones CEMAC**

**585.** Les réformes des douanes en cours dans les zones CEMAC, sont toujours

---

<sup>833</sup>-Alpha Mamadou DIALLO, Les états-nations face à l'intégration régionale en Afrique de l'ouest: le cas de la République de Guinée. Op.cit., p .83.

<sup>834</sup>-Fabrice EKOMO, Assia IALLOUCHEN, Saida LATMANI, Mehdi ESSARSAR, La souveraineté des états africains : la face cachée du décor. Revue Économie, Gestion et Société, n°12 décembre 2017, p.16.

menées en s'inspirant des pratiques internationales<sup>835</sup>. C'est pourquoi, leurs principaux axes, visent d'abord l'harmonisation, la simplification des procédures et le développement des nouvelles technologies, face au contexte de la mondialisation.

**586.** Dans le contexte, premièrement, il convient d'aborder la question de l'harmonisation des procédures et de la modernisation du contrôle douanier. C'est un souhait d'adopter non seulement pratiques communes à l'harmonisation des procédures, mais aussi des méthodes des contrôles douaniers dans le cadre de la modernisation. Et dans ces conditions, il faut également mettre à jour la question de l'interconnexion. Ainsi, il s'agit de porter un regard sur le niveau d'application de l'interconnexion du Système sydonia en Afrique centrale.

### **1. Harmonisation des procédures et Modernisation du contrôle douanier**

**587.** Si, les États membres de la CEMAC, ont techniquement cette possibilité d'utiliser les pratiques douanières internationales en matière d'harmonisation et de simplification douanière, ils ne peuvent tout de même s'engager aisément sur la voie de l'amélioration du système de contrôle et de réduction des obstacles physiques et non-physiques, le long des corridors de transit sans moyens conséquents. Les différents aspects des réformes des douanes en Afrique Centrale, sont considérés comme faisant partie des défis, auxquels font, face les États membres de la CEMAC. L'harmonisation et la simplification des procédures douanières sont inscrites parmi les normes internationales, qui accordent la facilitation douanière<sup>836</sup>.

**588.** Aujourd'hui, les activités-clés de la réforme et de la modernisation des douanes, sont également d'une importance fondamentale pour les États de l'Afrique centrale pour deux objectifs. Elles sont mises en œuvre dans ces chantiers de modernisation douanière, d'une part pour booster les échanges et d'autre part pour attirer les investissements internationaux. Toutefois, les autorités douanières de la zone CEMAC,

---

<sup>835</sup>--Les réformes douanières, se réfèrent aux conventions internationales douanières gérées par l'OMD citées dans la bibliographie et aux exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle en général.

<sup>836</sup>--Gérard CHAMBAS, Afrique au Sud du Sahara. Quelle stratégie de transition fiscale ? Afrique contemporaine 1/2005 (n° 213), p.133-163



comprennent qu'il est anormal de s'attacher à l'idéal de la facilitation des échanges à l'état pur<sup>837</sup>, qui pourrait affaiblir la collecte des recettes et favoriser l'entrée massive des marchandises illégales.

#### **a. Harmonisation et simplifications des procédures douanières**

**589.** Les bases juridiques internationales de l'harmonisation et de simplification des procédures douanières, se trouvent dans la Convention de Kyôto révisée, principale convention douanière en matière de facilitation des échanges. Cette convention qui pose les différents principes d'une réforme et d'une modernisation des douanes, constitue un canevas pour la mise au point de procédures douanières modernes<sup>838</sup>. Et ces principes, se considèrent comme facteurs des réformes posés dans le but de rendre les procédures douanières plus efficaces et harmoniser régimes douaniers et pratiques douanière au niveau international<sup>839</sup> et surtout dans le contexte de la facilitation du commerce.

**590.** En Afrique d'une manière générale et particulièrement, dans la zone de l'Afrique Centrale, plusieurs séminaires qui ont lieu sur le renforcement de la vision régionale des réformes douanières, mettent l'accent sur l'harmonisation et la simplification des procédures douanières, comme des aspects prioritaires des réformes douanières. En s'inspirant de la convention de Kyôto, les États membres de la CEMAC, veulent précisément promouvoir la simplification et l'harmonisation des règles, réglementations et procédures douanières, afin de faciliter le mouvement des marchandises et des services à travers leurs frontières communes.<sup>840</sup>

**591.** La Convention de Kyôto révisée (CKR) officiellement dénommée la « *Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers*

---

<sup>837</sup>-La facilitation des échanges à l'état pur ne peut être obtenue entièrement, car elle affaiblit la collecte des recettes et favorise encore plus l'entrée massive des marchandises illégales.

<sup>838</sup>-M. Louis MOINARD, Sénateur. : rapport fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le projet de loi, adopté par l'Assemblée Nationale, autorisant l'adhésion de la France au protocole d'amendement à la convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (ensemble trois appendices), , n° 212, SÉNAT, session ordinaire de 2003-2004, annexe au procès-verbal de la séance du 11 février 2004.

<sup>839</sup>-Magazine : OMD Actualités, novembre 2009.

<sup>840</sup>-United Nations : harmonisation et simplification des procédures douanières. Recueil des traités, traités et accords internationaux enregistrés ou classés et inscrits au répertoire au secrétariat de l'Organisation des Nations unies, New York 2008 , p.191.

(amendée)»<sup>841</sup>, est un accord international, initialement adopté en 1973 lors des sessions du Conseil de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) qui se sont déroulées à Kyôto (Japon), et entré en vigueur en 1974. Amendée lors des sessions de 1999 du Conseil de l'OMD, sa version révisée est entrée en vigueur en février 2006. Cette convention, fait partie des outils et instruments de l'OMD, visant à faciliter le commerce et à renforcer la compétitivité<sup>842</sup>.

**592.** Il faut noter qu'aujourd'hui, plus d'un tiers des pays africains signataires ont ratifié la Convention de Kyôto révisée qui, de façon générale, est conforme aux dispositions de l'Organisation mondiale du commerce sur la facilitation des échanges<sup>843</sup>. Compte tenu de l'importance de cette convention, les États constituant la CEMAC, ont alors l'intention de l'expérimenter. C'est pourquoi, lors d'un sommet de la CEMAC tenu des 22 et 23 juillet 2012, dans la capitale congolaise, les participants ont réclamé l'alignement du code des douanes de la CEMAC sur la Convention de Kyôto révisée. Cette convention comporte de nombreux avantages.

**593.** La mise en application de la Convention de Kyôto révisée, permet par exemple, d'obtenir une réduction considérable des coûts et de gain de temps dans les opérations de dédouanement et d'attirer plus d'investissement. Dans ce contexte de modernisation des douanes, il est indispensable, d'évoquer les aspects pertinents de cette convention, reposant sur l'importance du contrôle douanier (contrôle par scanner dans les procédures de dédouanement) et démantèlement des barrières et autres obstacles non-tarifaires en Afrique Centrale.

#### **b. Modernisation du contrôle douanier et démantèlement des barrières tarifaires et autres en Afrique centrale**

**594.** Le développement sur le plan des contrôles douaniers et la capacité de lutte

---

<sup>841</sup>-La Convention de Kyoto révisée (CKR) est la internationale sur la simplification et l'harmonisation des procédures douanières (ou convention de Kyoto) adoptée en 1973 -1974, principale convention douanière en matière de facilitation des échanges. Elle a été élaborée par l'Organisation mondiale des douanes et est entrée en vigueur le 3 février 2006. La convention est une version actualisée et révisée de la convention

<sup>842</sup>-Voir : outils et instruments de l'OMD visant à faciliter le commerce et à renforcer la compétitivité économique dans son site : <http://www.wcoomd.org/fr/topics/facilitation/instrument-and-tools.aspx>[consulté le 07/07/2019].

<sup>843</sup>-Rapport des Nations unies, sur la facilitation des échanges dans une perspective africaine, commission économique pour l'Afrique, 2013 Addis-Abeba (Éthiopie), p.39.

contre la fraude<sup>844</sup>, participe à l'efficacité des administrations des douanes sur le plan mondial. Les contrôles douaniers aux frontières, jouent un rôle important dans une douane moderne. C'est dans ce contexte, que les organisations internationales en charge du développement de la douane mondiale, encouragent une amélioration de ces contrôles, par rapport à la réforme et la modernisation des administrations douanières. C'est une exigence aujourd'hui, qui a pour but, de créer une conciliation entre contrôle et facilitation. Il s'agit, de contrôler moins pour mieux contrôler<sup>845</sup> dans le contexte de la facilitation des échanges. Ce sont des mesures douanières modernes, qui encouragent la facilitation du commerce légal ou légitime, mais aussi, la protection des économies nationales.

**595** L'amélioration des contrôles douaniers tels qu'apprécier dans le contexte de la mondialisation, fait partie des principaux axes de la réforme et de la modernisation des douanes en Afrique Centrale. Ainsi, au cours d'un séminaire organisé dans la sous-région et financé par le FMI au profit des administrations douanières des pays de la CEMAC, il était question que l'organisation des contrôles qui était restée jusque-là traditionnelle, trouve une voie de modernisation. Il y a peu de moyens et les résultats obtenus ne sont pas souvent satisfaisants, face à la contrebande et à la fraude organisée.<sup>846</sup>.

**596.** L'amélioration des contrôles douaniers<sup>847</sup>, s'explique par le renforcement du contrôle des frontières en matière des ressources humaines. C'est un renforcement en effectif et formation. Il faut aussi, que l'accent soit mis sur la consolidation des équipements et des moyens pour répondre aux objectifs de la douane moderne, qui sont les faits de mieux protéger les économies, et de faciliter les activités commerciales et alléger les contrôles à travers par exemple des solutions technologiques et des méthodes de détection des fraudes rapides.

**597.** Les réflexions émises par les États, membres de la CEMAC, sur la modernisation des services douaniers<sup>848</sup> en Afrique centrale, mettent l'accent sur le démantèlement des barrières et autres obstacles non-tarifaires, ceci pour accroître et

---

<sup>844</sup>-Montagnat-Rentier GILLES and Parent GILLES ,Réformeet modernisation des douanes en Afrique subsaharienne francophone. Op,cit.Voir partie du résumé du documen.

<sup>845</sup>-Bertrand LAPORTE, Anne-Marie GEURJON, Massene GADIAGA, Ousmane COUNDOUL , Contrôler moins pour contrôler mieux : l'utilisation du data miningpour la gestion du risque en douane. Document de travail de la série études et documents E 2012.06, CERDI, Clermont Ferrand – France, février 2012.

<sup>846</sup>-Source: La semaine Africaine n° 3364 du mardi 4 février 2014, p. 9.

<sup>847</sup>-A l'intérieur du pays, les contrôles douaniers peuvent avoir lieu sur l'ensemble du territoire douanier. Ils peuvent se réaliser notamment sur des espaces de la voie publique, c'est-à-dire les terrasses de café, les marchés.... Et aussi sur les routes.

<sup>848</sup>-Voir : la stratégie de l'OMD sur le site suivant : <http://www.omdaoc.org/> [consulté le 02/07/2019].

faciliter les échanges commerciaux entre eux, pour une meilleure intégration économique. Le protectionnisme de chaque pays étant un véritable goulot d'étranglement à la circulation des marchandises, l'acceptation du démantèlement de ces obstacles commerciaux, peut être à la base de la facilitation du commerce intra-régional.

**598.** Le principe du démantèlement des barrières au commerce international tel que souhaité par les organisations internationales douanières et commerciales, se renforce encore davantage dans la zone de la CEMAC, par la suppression effective des droits des douanes considérés comme des barrières tarifaires intra-communautaires. Le combat actuel, se tourne vers les barrières non-tarifaires qui sont des obstacles physiques et des obstacles non-physiques au commerce.

**599.** Les obstacles physiques, sont par exemple les obstacles naturels qui sont les coûts commerciaux liés aux transports, la hausse des coûts des transactions induits par les infrastructures, les coûts supplémentaires dus à une bureaucratie excessive et inefficace, les frais additionnels dus à des services commerciaux non-concurrentiels et les délais ou retards dans les livraisons. Au sens large, les obstacles naturels, se rapportent à l'ensemble des raisons non-politiques, qui expliquent qu'un même produit puisse se vendre à des prix différents en divers endroits. Alors que, les obstacles non-physiques, ne sont des mesures ou politiques commerciales, autres que les tarifs qui ont des effets de distorsion. Il s'agit, des restrictions quantitatives, telles que les quotas, des mesures déloyales ou obstacles techniques au commerce, les politiques gouvernementales déloyales. L'un des efforts que doivent fournir les États, membres de la CEMAC, est l'accent à mettre sur l'application de l'interconnexion des douanes <sup>849</sup> au sein de cette intégration économique

## **2. L'application de l'interconnexion du Système sydonia en Afrique centrale**

**600.** L'installation de l'interconnexion des systèmes informatiques douaniers<sup>850</sup>, est un vaste projet qui soutient fermement l'harmonisation des législations douanières de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC). Elle s'installe à partir du système Sydonia à divers niveaux, dans les six États membres de la CEMAC et

---

<sup>849</sup>-Voir : les objectifs de l'interconnexion des Douanes de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) sur le site suivant : <http://www.sydonia.cemac.int>[consulté le 03/10/2018].

<sup>850</sup>-Douanes d'Afrique occidentale mettent en œuvre leur projet régional d'interconnexion pour gérer leurs opérations de transit, voir le site suivant : <http://www.wcoomd.org/> [consulté le 01/07/2018].

Sao Tomé et Príncipe.

**601.** Dans un premier temps, il est indispensable, de chercher à comprendre la notion du système Sydonia et ses objectifs. La mise en place du Sydonia, un Système Douanier Automatisé. Cela fait partie intégrante du programme de réformes et de modernisation de l'administration des Douanes. Ensuite, il faut que la réflexion, soit orientée sur les objectifs de cette interconnexion des douanes en Afrique Centrale.

#### **a. Système Sydonia et ses objectifs**

**602.** De nombreux experts en matière des finances publiques, disent qu'il faut « *rationaliser les processus de dédouanement par la mise en place d'un nouveau système informatique Sydonia conçu par la CNUCED, afin de les rendre plus conformes aux normes internationales* »<sup>851</sup>. Le système douanier automatisé qui s'inscrit de nos jours, dans le programme de réformes et de modernisation des administrations des douanes de façon générale, s'implante déjà en Afrique centrale. Il est mis en œuvre, pour faciliter une gestion efficace des opérations douanières.

**603.** Le système Sydonia, est fondé au début des années 80 dans la CEDEAO. C'est un logiciel statistique, devenu aujourd'hui le principal système informatique douanier mondial. Compte tenu de son importance dans les activités douanière, il est rapidement devenu dans le monde entier le principal vecteur de modernisation des douanes<sup>852</sup>. Ces douanes, intéressées par les conditions d'amélioration des recettes douanières, cherchent à l'expérimenter, c'est pourquoi, il s'implante progressivement dans 85 pays.

**604.** La Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED), offre plusieurs types de versions SYDONIA, qui ont évolué de façon progressive. La version 1 de Sydonia est installée dans trois pays<sup>853</sup>. Ensuite, la CNUCED

---

<sup>851</sup>-Jacky AMPROU, Hélène DJOUFELKIT-COTTENET, Réjane HUGOUNENQ, Sandrine MESPLE-SOMPS, Marc RAFFINOT, Introduction thématique : réformes des finances publiques africaines et nouveaux dispositifs de l'aide et d'allègement de la dette : risques et opportunités. Afrique contemporaine 3/2007 (n° 223-224), p. 27-34

<sup>852</sup>-Voir : la fiche d'information – AW-IS/BG en ce qui concerne la présentation du programme SYDONIA dans le site suivant : <http://www.douane.gov.ht/AGD/sydonia.pdf> [consulté le 01/07/2018].

<sup>853</sup>-versions SYDONIA consultable sur le site : <http://unstats.un.org/unsd/trade/ws%20abuja/ESA-STAT-AC.106-7F%20-%20CNUCED%20SYDONIA%20-%20ASYCUDA.pdf>. Site consulté le 12 septembre 2015. [consulté le 01/07/2019].

a pu développer à partir de 1984, des réseaux locaux Sydonia version 2<sup>854</sup>, installés aussi dans de nombreux pays. En 1994, c'est le lancement de Sydonia ++ ou version 3<sup>855</sup>. La dernière version du programme Sydonia, apparaît en 2004 et est appelée ASYCUDAWorld ou version 4, et fait partie des œuvres des technologies récentes<sup>856</sup>, fonctionnant sans fil et avec internet.

**605.** En effet, le système Sydonia est sollicité par de nombreux pays pour automatiser les opérations de dédouanement. C'est un programme de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED), intervenant d'une manière générale dans les procédures de commerce extérieur. Ce Sydonia, traite, les déclarations de douane, les manifestes, le transit et les régimes suspensifs, le paiement, la sortie des marchandises, suivant un système modulaire qui permet aux pays de n'automatiser que quelques segments de la procédure ou son intégralité,<sup>857</sup> etc., et aide les pays à faciliter le commerce.

**606.** Le Sydonia est un outil de travail, devenu indispensable non seulement pour les douaniers, mais aussi pour les consignataires, les commissionnaires agréés en douane et dans certaines mesures pour le GUCE (Guichet Unique). Il aide à moderniser la douane, surtout en instaurant la réalisation des procédures par voie électronique de façon très rapide. Dans ses multiples objectifs, son installation dans une administration des douanes, permet d'assurer la fluidité du trafic commercial régulier, d'automatiser le calcul des droits et taxes, d'accroître l'efficacité des contrôles douaniers, d'assurer la perception des recettes, d'assurer l'application uniforme de la réglementation.<sup>858</sup>

**607.** Le système Sydonia qui se met en Afrique centrale, modernise profondément les activités douanières, non seulement au niveau des opérations de transit, mais aussi, et surtout dans les bureaux des douanes. C'est pourquoi, même s'il faut chercher à comprendre les différents niveaux de cette interconnexion engagée d'une manière générale, elle fera encore l'objet d'une étude dans un cadre spécifique, par rapport à son fonctionnement dans l'administration des douanes tchadienne.

---

<sup>854</sup> -Ibid.

<sup>855</sup> -Ibid.

<sup>856</sup> -Ibid.

<sup>857</sup> -Samson BILANGNA , La réforme des douanes camerounaises: entre les contraintes locales et internationales. Afrique contemporaine précité supra n°720

<sup>858</sup>-Voir : les objectifs de Sydonia dans son site :[www.sydonia.org](http://www.sydonia.org)[Consulté le 11/07/2019].

## **b. L'interconnexion envisagée**

**608.** L'interconnectivité<sup>859</sup> des systèmes des technologies de l'information et de la communication<sup>860</sup> appliquée dans le domaine douanier au sein de la région de l'Afrique centrale, est nécessaire pour la facilitation des transports dans cette zone . Elle doit être mise en œuvre en Afrique Centrale, sous le financement de l'Union Européenne, en vue de la levée des obstacles non-physiques le long des corridors de transit<sup>861</sup>, dans six États membres de la CEMAC et São Tomé et Príncipe. Différents niveaux de l'interconnexion des douanes en Afrique Centrale, sont envisagés à travers ce projet qui est l'un des volets prioritaires du Programme de facilitation des transports en Afrique Centrale. Il s'agit principalement, des trois niveaux d'interconnexion envisagés à savoir : interconnexion des bureaux de douane situés le long des corridors de transit ; interconnexion entre les États membres; interconnexion entre la Commission de la CEMAC et les États membres ainsi que l'école Inter-états des douanes de la CEMAC(EIED).<sup>862</sup>

**609.** Si, la dernière version du Sydonia++ est mise à disposition des administrations douanières des pays membres de la CEMAC comme un outil moderne automatisé, pour la gestion de leurs opérations<sup>863</sup>, le module transit régional (SYDONIAWORLD) par contre, est adopté par ceux-ci, dans le cadre des procédures de transit. C'est une nouvelle plate-forme douanière électronique, qui doit être particulièrement utile, pour tous les pays en développement où la piètre qualité des services de télécommunications fixes rend très difficiles les démarches administratives en ligne. En outre, elle est suffisamment puissante pour répondre également aux besoins liés au fonctionnement et à la gestion des services douaniers, dans n'importe quel pays développé<sup>864</sup>. Aujourd'hui, ce module doit s'installer dans les principaux corridors<sup>865</sup> de

---

<sup>859</sup>-Géraldine YANON et Francis BARBEY, « Numérique : Nouvelles opportunités, nouvelles inégalités », Communication, technologies et développement [En ligne], 6 | 2018, mis en ligne le 18 décembre 2018, consulté le 16 novembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ctd/494> ; DOI : 10.4000/ctd.494

<sup>860</sup>-Jean-Michel THILLIER., L'adaptation des procédures de dédouanement à la mondialisation des échanges. Dans Annales des Mines - Réalités industrielles 2015/4 (Novembre 2015), pages 78 à 81

<sup>861</sup>-Voir : les objectifs de l'interconnexion des douanes de la CEMAC sur le site de la CEMAC : <http://www.sydonia.cemac.int/projet/objectif.html>.Le site est consulté le 23, juillet 2015.

<sup>862</sup>-Ibid.

<sup>863</sup>-Ibid.

<sup>864</sup>--Nations unies, Commission Économique pour l'Afrique (CEA), étude sur les insuffisances dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour la facilitation des échanges dans les pays africains et outils pour rapprocher les écarts existant en matière de TIC, guichet unique: un outil

transit de la zone CEMAC.

**610.** En réalité, les réformes douanières qui s'imposent véritablement de nos jours, engagent de nombreuses stratégies. C'est pourquoi, parmi ces stratégies, il fallait s'inspirer des pratiques douanières internationales en matière de l'harmonisation, et de la simplification des procédures, mais aussi mettre l'accent sur les orientations de la convention de Kyôto révisée<sup>866</sup>. À l'intérieur de ces stratégies, les États, membres de la CEMAC, se sont mis d'accord pour l'amélioration du système de contrôle douanier, la réduction des obstacles physiques et non physiques le long des corridors de transit et l'application de l'interconnexion du système Sydonia dans leur zone.

**611.** Toutefois, dans le but de renforcer encore davantage ces réformes douanières, par d'autres stratégies, les réflexions se tournent vers d'autres propositions, parmi lesquelles le souhait de l'implication des bailleurs de fonds comme fondamentale, dans la réussite de la modernisation de l'administration des douanes en Afrique centrale. Il s'agirait nécessairement, de réfléchir sur la question de collaboration ou de partage d'expériences entre services, de développement d'un esprit de professionnalisme et d'une culture de service et du renforcement des capacités. Mais aussi, il apparaît logique, de comprendre les objectifs de la réforme et de la modernisation des douanes dans la zone CEMAC.

### **B. D'autres piliers, objectifs et implication des bailleurs de fonds**

**612.** La modernisation des administrations douanières qui s'impose en tenant compte de l'harmonisation des législations douanières nationales existantes<sup>867</sup> et surtout dans une communauté comme la CEMAC, nécessite des efforts considérables des acteurs concernés.

**613.** En plus des efforts, qu'il faut déployer en matière d'harmonisation, de simplification des procédures douanières et d'amélioration du système des contrôles

---

pour la facilitation des échanges, version 1.0 26 juin 2008, p.11.

<sup>865</sup>-Voir : article de Philippe CABANIUS consultant de la CNUCED, Amélioration du transport de transit dans la Région d'Afrique Centrale. Distr. GÉNÉRALE UNCTAD/LDC/2003/7 7 avril 2003, sur le site suivant : <https://unctad.org/fr/> [Consulté le 10/08/2018].

<sup>866</sup>-Convention de Kyoto révisée, est le fondement des régimes douaniers efficaces et modernes du 21<sup>ème</sup> siècle.

<sup>867</sup>-Ghenadie RADU, L'Union douanière européenne : bilan et perspectives d'avenir. Dans Revue internationale de droit économique 2014/4 (t. XXVIII), pages 409 à 429



douaniers, les participants aux différents séminaires sur la modernisation des administrations douanières des pays membres de la CEMAC, conviennent aussi, qu'il faut mettre l'accent sur d'autres piliers et compter sur les bailleurs de fonds<sup>868</sup> pour soutenir ce projet de réforme.

### **1. D'autres piliers des réformes douanières**

**614.** La réflexion sur les éléments de la modernisation des douanes de la CEMAC, s'étend sur la question de collaboration ou de partage d'expériences entre ces administrations douanières, sur le comportement professionnel et la culture de service. Il s'agit aussi, de réfléchir sur un programme commun de renforcement des capacités des administrations douanières.

**615.** Même si, la modernisation douanière connaît des limites ou n'est pas souvent sollicitée d'une manière universelle, il faut adopter tout de même une stratégie commune, un objectif d'ensemble, visant à améliorer l'efficacité, la rentabilité, la transparence et la prévisibilité des activités d'une administration douanière, afin de mieux répondre aux exigences du moment<sup>869</sup>. Les instances internationales douanières veulent aussi la réforme douanière, pour le développement d'un esprit de collaboration entre services, d'un esprit de professionnalisme et d'une culture de service.

#### **a- Collaboration entre services, esprit de professionnalisme et culture de service**

**616.** La question de collaboration ou de partage d'expériences entre les administrations douanières, évoquée à tout moment dans plusieurs séminaires dans le cadre de la modernisation des administrations douanières des pays de la CEMAC, est assez pertinente surtout dans la consolidation de leurs relations. Il convient aussi, d'attirer l'attention sur l'importance de développement d'un professionnalisme et d'une culture de

---

<sup>868</sup>-Comme il a été dit les bailleurs de fonds sont ainsi un partenaire de développement pour favoriser l'essor des systèmes financiers et l'orientation des financements vers des objectifs des politiques publiques. Ils accompagnent les institutions financières du continent dans leurs stratégies de développement et leur adaptation à la réglementation bancaire afin de garantir leur soutenabilité et leur résilience. Chaque bailleur concentre ses efforts sur certaines dimensions en fonction de son expertise propre et du type d'instruments disponibles. Ces informations sont consultables dans l'Ouvrage Collectif intitulé : la finance *africaine en mutation* publié par l'association d'économie financière dans la revue trimestrielle de l'association d'économie financière n°116 en décembre 2015, p.178.

<sup>869</sup>-Dossier spécial Modernisation douanière, OMD n° 52 Février 2007 AC

service, dans la vision sous-régionale, des réformes douanières.

**617.** La collaboration ou partage d'expériences entre les services douaniers d'une même communauté, fait partie des facteurs clés du succès de la modernisation de la douane<sup>870</sup>. Cet élément, qui fait partie des exigences d'une douane moderne, permet alors de créer un contact permanent entre les administrations des douanes, qui ont une vision commune. C'est d'ailleurs, dans ce contexte assez large, que l'OMD encourage les échanges d'expériences et d'informations<sup>871</sup> ou coopérations entre les administrations douanières<sup>872</sup>, en se conformant aux normes internationales, afin de faciliter le commerce licite.

**618.** L'initiative de coopération, d'échange et de partage d'expériences et la mutualisation des bonnes pratiques douanières semblent désormais s'instaurer au sein des administrations des douanes dans l'espace de la communauté CEMAC. Cela se démontre, à travers plusieurs rencontres à partir desquelles, certains pays exposent quelques expériences de la modernisation de leurs administrations des douanes sur le plan national. Cette coopération, créée de façon permanente entre les administrations douanières de cet espace communautaire, une symbiose qui pousse à soutenir l'efficacité de la modernisation de ces douanes, qui n'ont pour objectif que de faciliter les échanges commerciaux, non seulement intra-communautaires<sup>873</sup>, mais aussi sur le plan international.

**619.** L'adoption d'un esprit de professionnalisme et, d'une culture de service font partie des exigences des douanes modernes. C'est en réalité, une attitude qui est liée au respect d'éthique dans les administrations douanières. Cette éthique, est nécessaire au sein des douanes, parce qu'elle permet de lutter contre la corruption, qui est un phénomène d'ailleurs mondial. C'est aussi un grand souci pour Odd-Helge FJELDSTAD qui estime que, « *la lutte contre la corruption dans l'administration des douanes constitue un défi majeur pour de nombreux pays africains, mais aussi pour les agences de développement*

---

<sup>870</sup>-Rapport final SE.doc de l'OMD: dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières, stratégies durables de réforme et de développement de la douane .Londres, Royaume-Uni, 2 octobre 2008, dialogue mondial - Page 4 of 22

<sup>871</sup>-Ibid.

<sup>872</sup>-Document de recherche de l'OMD n°. 5. La coopération entre les administrations douanières et fiscales: enseignements tirés d'autorités fiscales (Décembre 2009).

<sup>873</sup>-Jean-François LOUE ,Patrick MESSERLIN, Le Grand marché et le commerce extérieur. Observations et diagnostics économiques n° 43/ Janvier 1993

*qui leur apportent une assistance technique* »<sup>874</sup>. Il est donc clair, que lorsque la question de l'éthique est soulevée, c'est dans l'optique de préparer l'esprit sur la lutte contre la corruption.

**620.** L'importance concernant la promotion de l'éthique au sein des douanes, a pris de l'ampleur sur le plan mondial, et oblige l'OMD à adopter la Déclaration d'Arusha, concernant l'éthique douanière en 1993 et révisée en 2003. C'est un document non-obligatoire, mais qui est pourtant considéré comme un instrument clé de la réforme et de la modernisation des administrations douanières.

**621.** Dans une communication présentée lors d'un atelier organisé en Tunisie, le directeur général de la douane tunisienne, Mohamed MEDDEB donnait un aperçu général sur la notion de l'éthique et qui semble être pertinente. Il considérait que « *l'éthique n'est pas simplement une question de morale, mais relève plutôt de valeurs et de règles de conduite qui doivent régir le comportement de l'agent de douane* »<sup>875</sup>. Cette question d'éthique, devrait être abordée de long en large dans cette réflexion. Mais, ce qu'il faut encourager en ce moment, est la volonté des administrations des douanes des pays de la CEMAC, de s'engager sur la voie du renforcement de leur capacité.

#### **b. Les douanes de la CEMAC engagées sur la voie du renforcement de leur capacité**

**622.** Le terme renforcement des capacités souvent utilisées dans l'administration, est considéré dans un contexte plus large, comme un processus par lequel les individus, les organisations, les institutions et les sociétés acquièrent les moyens d'accomplir des tâches, de résoudre des problèmes, de fixer et d'atteindre des objectifs. Il doit être appréhendé, à trois niveaux interdépendants : individuels, institutionnel et sociétal<sup>876</sup>. Dans la Déclaration de Paris, le renforcement des capacités est considéré «

---

<sup>874</sup>-Odd-Helge FJELDSTAD, Vers plus d'éthique dans les douanes en Afrique subsaharienne. Afrique contemporaine 2009/2, (n°230), Pages : 212.Éditeur : de Boeck Supérieur

<sup>875</sup>-Communication présentée par Mohamed MEDDEB lors de l'atelier sur le développement de l'éthique douanière, organisé à Tunis du 11 au 14 juin 2013, par la direction générale des douanes, en collaboration avec l'Organisation mondiale des Douanes, dans le cadre de la deuxième phase du programme « Columbus». Cette communication est consultable dans le site suivant : <http://www.leaders.com.tn/article/11635-l-imperatif-d-ethique-douaniere-en-tunisie>.Le site est consulté le 23 février 2018.

<sup>876</sup>-Comité d'experts de l'administration publique cinquième session : recueil de terminologie de base sur la  
Page **257** sur **665**

*comme essentiel pour améliorer les résultats en matière de développement et atteindre les objectifs d'appropriation, d'alignement de l'aide et de responsabilité mutuelle. Il est de plus en plus largement admis que le renforcement des capacités implique des changements dans les règles institutionnelles et les systèmes organisationnels, et non pas simplement des actions de formation et un transfert de compétences »<sup>877</sup>.*

**623.** Du côté du rapport de la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement, il y est indiqué que le renforcement des capacités concerne « *l'ensemble des moyens humains, scientifiques, techniques, administratifs, institutionnels et financiers dont un pays dispose »<sup>878</sup>. Dans le contexte douanier, la notion le renforcement des capacités douanières, était déjà abordée dans nos réflexions précédentes. Tout de même, devant une confrontation entre une connaissance générale et celle-ci considérée comme spécifique, il convient de faire un rappel. Selon l'OMD, principale organisation internationale spécialisée dans les questions douanières le renforcement des capacités douanières, «  *vise le développement ou l'acquisition d'aptitudes, de compétences, d'outils et de ressources nécessaires à l'amélioration des capacités d'une administration pour remplir ses fonctions et atteindre ses objectifs »<sup>879</sup>.**

**624.** Ainsi, l'amélioration ou l'efficacité de la modernisation des administrations douanières dépend en grande partie de la capacité des ressources humaines qualifiées, de la capacité des outils et de l'assistance technique. Selon Zéphirin ILOKI dans le «  *processus de modernisation des douanes, les ressources humaines sont un facteur déterminant. De la qualité de celles-ci dépend énormément la réussite du changement »<sup>880</sup>.*

**625.** La qualité des agents des douanes, vient en fait de la formation. C'est dans ce souci de se procurer des agents qualifiés, que les administrations des douanes de la CEMAC ont décidé de mettre sur pied un programme commun de renforcement des capacités des administrations douanières. Il s'agit, de renforcer la capacité de ces

---

gouvernance et l'administration publique New York, 27-31 mars 2006, p.7.

<sup>877</sup>-Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la déclaration de Paris : rendre l'aide plus efficace d'ici 2010..OCDE 2008

<sup>878</sup>- Rapport de la conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement, Rio de Janeiro, 3-14 juin 1992 (publication des Nations unies, numéro de vente F.93.I.18 et rectificatifs), vol. I : résolutions adoptées par la conférence, résolution 1, annexe II.

<sup>879</sup>-Stratégie en matière de renforcement des capacités douanières, préparée par l'Organisation mondiale des douanes au nom de la communauté douanière internationale, Elle peut être consultée dans le site de l'IMD : [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org)[consulté le 12/10/2018].

<sup>880</sup>-Magazine Espace Douane , Congo Brazza n° 18. Op,cit p.3.

administrations douanières en ressources humaines qualifiées. En plus des formations spéciales, qui sont quelques fois acquises en dehors de la zone, les États, membres de la CEMAC, ont créé en commun deux grandes écoles formant les douaniers. Il s'agit, d'école Inter-états des douanes de la CEMAC et de l'Institut de l'Économie et des Finances (l'IEF – Pôle régional).

**626.** L'école Inter-états des douanes de la CEMAC qui a pour objectif la "formation professionnelle des agents des douanes, a aussi pour vocation la formation initiale et la formation continue des stagiaires fonctionnaires et futurs fonctionnaires des administrations des douanes des États membres. Elle a vu le jour le 22 décembre 1972, par l'acte 8/72-UDEAC-151 du Conseil des chefs d'État de l'union Douanière et Économique de l'Afrique Centrale (UDEAC). Cette école a pour siège Bangui, capitale de la République Centrafricaine. Elle a pour mission de former, chaque année, dix cadres des douanes par État : externes, contrôleurs et inspecteurs. La durée de formation, s'étale sur neuf, dix et dix-huit mois. Par ailleurs, l'Institut de l'économie et des Finances (l'IEF – Pôle régional), elle est basée à Libreville au Gabon.

**627.** Le renforcement des capacités d'action et d'intervention des administrations douanières<sup>881</sup> en mouvement fait partie des moyens techniques et des ressources nécessaires qu'il faut disposer, pour que les agents des douanes accomplissent leurs diverses missions avec efficacité. Après des détails donnés, sur les notions de renforcement des capacités en général et surtout en matière douanière, il est nécessaire de mettre sur le tapis deux types de préoccupation. Faire ressortir les objectifs de la réforme et de la modernisation des douanes dans la zone CEMAC et surtout insister sur l'implication des bailleurs de fonds, qui devient indispensable dans ce très vaste projet.

Objectifs de la réforme dans la zone CEMAC et implication des bailleurs de fond

**628.** Les objectifs de modernisation des douanes peuvent être atteints, pour deux raisons en Afrique Centrale. Il s'agit, de compter sur la volonté politique, des États membres de la CEMAC qui doivent apprendre à s'éloigner de leurs intérêts égoïstes et de l'implication profonde des bailleurs de fonds.

---

<sup>881</sup>-Ministère des Finances- direction générale des douanes algériennes, programme de modernisation de la douane algérienne. Op,cit, p.7.

**629.** Toutefois, les objectifs poursuivis par la modernisation de l'administration douanière, visent à rénover ses outils et ses moyens d'action et à l'adapter aux exigences de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle. Tout compte fait, c'est qu'il faut obtenir à partir de cette modernisation, la promotion de la croissance économique et la régulation des échanges commerciaux. Et il faut créer à ce niveau, les conditions favorables à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et à la garantie d'un climat de concurrence loyale, favorable à l'investissement et autres activités nécessaires.

**630.** La réussite d'une réforme douanière, ne peut se réaliser sans l'assistance technique et financière des bailleurs de fonds. Il faut une implication globale de ces bailleurs de fonds.

**a. Objectifs de la réforme et de la modernisation des douanes dans les zones CEMAC**

**631.** Les objectifs recherchés à travers la réforme et la modernisation des administrations en Afrique, ne se limitent pas seulement à la mobilisation des recettes douanières.. Il s'agit aussi, de créer d'une part, une réelle protection des entreprises et d'autre part, d'attirer les investissements. Dans un contexte économique très concurrentiel, et en plus de la modernisation des douanes qui s'impose compte tenu des exigences de la mondialisation<sup>882</sup>, cette mission doit encore davantage s'améliorer. Ce soutien, apporté à ces entreprises, peut être considéré comme une protection de l'économie. Il se matérialise par une augmentation de la compétitivité commerciale et une installation d'une réelle politique de libéralisation, qui pourrait permettre de faire réussir l'harmonisation et l'intégration des États, membres de la CEMAC, dans cette fameuse zone de "liberté" des échanges<sup>883</sup>.

**632** La matérialisation du soutien aux entreprises, peut se manifester à travers l'instauration des procédures douanières simplifiées, dans le but de faciliter les échanges

---

<sup>882</sup>-Voir : étude de cas qui s'intéresse aux exigences de la mondialisation sur le site de l'OMC : <https://www.wto.org/> [consulté le 11/08/2019].

<sup>883</sup>-Voir : article sur les réformes douanières: les implications pour l'entreprise. Édition n°:35 le 25/06/1992, dans le site suivant : <http://www.leconomiste.com/>. Le site a été consulté le 21 octobre 2015.

commerciaux, la suppression des lourdeurs bureaucratiques entravant les échanges commerciaux, l'octroi de certains régimes douaniers économiques qui permet aux entreprises de bénéficier d'importants avantages financiers et de la lutte efficace contre les pratiques déloyales, telles que le dumping ou les contrefaçons, la création d'un climat favorable pour la protection des entreprises et l'octroi des exonérations, etc. Comme annoncé, l'implication des bailleurs, serait considérée comme l'un des facteurs de la réussite des réformes douanières en Afrique Centrale.

### **b. Implication des bailleurs de fonds**

**633.** Si, les bailleurs de fonds s'impliquent dans la réforme et la modernisation des douanes dans plusieurs zones du monde, c'est parce que ce sont eux qui encouragent ce changement. Les appuis qu'ils apportent, sont de deux natures différentes : les appuis intégralement liés aux réformes structurelles de la douane, ou bien des appuis plus précis d'amélioration des aspects liés à la facilitation<sup>884</sup>. Les bailleurs de fonds s'intéressent aux douanes pour le fait, qu'elles sont par exemple au carrefour de plusieurs priorités stratégiques de la Banque mondiale pour le continent africain.<sup>885</sup>

**634.** La BM, n'est pas tout de même, la seule institution à accorder son appui aux douanes africaines en matière de la réforme et de la modernisation des systèmes douaniers. C'est une opération de grande envergure, qui mobilise la contribution de beaucoup des bailleurs de fonds tels que : FMI, l'Union européenne (UE), le Royaume-Uni, la France, la Banque africaine de développement (BAD) etc.

**635.** Les bailleurs de fonds accordent des financements aux politiques douanières, en ce qui concerne la réforme des douanes pour relever de nombreux défis, dans le contexte de facilitation et de sécurisation des échanges<sup>886</sup> en Afrique Occidentale et Centrale. Ces douanes reçoivent des moyens financiers de la part de leurs partenaires au développement, pour acquérir des fournitures d'équipements, des outils informatiques et

---

<sup>884</sup>-Pauline DE CASTELNAU et Jean-François MARTEAU , Quel accompagnement des douanes par la banque mondiale en Afrique subsaharienne ? précité supra n° 110.

<sup>885</sup> -Ibid.

<sup>886</sup>-Philippe DULBECCO, Bertrand LAPORTE, Le financement de la sécurisation du commerce international pour les pays en Développement, Une approche en termes de bien public mondial. Dans Revue Tiers Monde 2005/2 (n° 182), pages 427 à 447

pour adapter les ressources humaines à cette évolution mondiale, etc.. Les bailleurs de fonds accordent aussi, leur financement dans le cadre du renforcement institutionnel des administrations douanières. C'est par exemple, le cas du financement du projet régional de facilitation du transport et du transit en zone CEMAC<sup>887</sup> qui est estimée à 680 millions USD<sup>888</sup>, et se divisant deux volets. Il s'agit, d'un volet consacré au renforcement institutionnel des douanes et du secteur des transports (27,5 millions USD, soit 4 % du montant total), auquel la Banque mondiale contribue à hauteur de 13,37 millions USD.<sup>889</sup>

**636.** En plus des appuis financiers, les administrations des douanes africaines en pleine mutation, bénéficient quelques fois, de l'appui technique ou d'expertise d'un groupe de la Banque Mondiale. Ce groupe a cette possibilité, de fonder un dialogue institutionnel ou de faire bénéficier à ces administrations des relations avec d'autres bailleurs de fonds. L'assistance technique dont il s'agit, peut aussi s'exprimer par le renforcement des capacités douanières en matière des formations continues et d'orientation dans des domaines spécifiques de la douane.

**637** Tout ce qui précède, il était question d'aborder à fond les exigences qui s'imposent en faveur de la modernisation des douanes, tant sur le plan international, sous-régional et national. Mais précisément, dans le cas du Tchad, quelles peuvent être ces exigences imposant cruellement des réformes douanières ? Pourquoi, se figer obligatoirement sur les exigences liées à l'amélioration des finances ?

---

<sup>887</sup>-Le Projet de facilitation du transport et du transit de la CEMAC a pour but de faciliter le commerce régional entre les États membres et d'améliorer l'accès de la République centrafricaine, de la République du Cameroun et de la République du Tchad aux marchés mondiaux : i) en aidant à mettre en place l'Union douanière de la CEMAC ; et ii) en réduisant les obstacles physiques et non physiques le long des corridors Douala-N'Djamena et Douala-Bangui. Il est approuvé pour le financement par la Banque Mondiale

<sup>888</sup> -Voir : article sur : le projet de facilitation du transport et du transit en Afrique centrale vise à résorber l'un des principaux obstacles aux échanges sur le continent dans le site de la BM : [www.banquemondiale.org/](http://www.banquemondiale.org/) [consulté le 02/08/2018].

<sup>889</sup>-Voir : article de Pauline DE CASTELNAU et Jean-François MARTEAU, « Quel accompagnement des douanes par la Banque mondiale en Afrique subsaharienne ? », précité supra n°110



## Chapitre II. Raisons pour une réforme douanière au Tchad

**638.** Les partenaires techniques, financiers et du développement, tels que Banque Mondiale, Fonds monétaire international, Banque Africaine de Développement, Coopération française, États-Unis, FMI, PNUD, Union européenne, se préoccupent énormément de la gestion des finances publiques, tant pour les pays africains de façon générale, que pour le Tchad en particulier. C'est ainsi que particulièrement, le Conseil des administrateurs de la Banque mondiale a approuvé un don de 10,2 millions de dollars destiné à poursuivre l'aide apportée à la République du Tchad, en matière de renforcement des capacités dans la gestion des finances publiques<sup>890</sup>. Ce sont des efforts, qui se déploient en faveur de la modernisation des finances publiques. Mais c'est véritablement en 2003, à l'ère pétrolière, que le Tchad a opté pour la réforme de son système de gestion des finances publiques (SGFP). Il fallait encore compter sur ses partenaires techniques et financiers (PTF), pour que le Tchad aboutisse en 2005 au plan d'action pour la modernisation des finances publiques (PAMFIP), dont le souci majeur est d'assurer une modernisation sur le plan administratif et financier.

**639.** Parmi les actions prioritaires du projet PAMFIP, figure le renforcement des capacités douanières, s'imposant sur le plan humain et matériel en faveur de la réforme et l'automatisation de la douane. Cette réforme devrait aboutir à l'amélioration des procédures douanières, à la réorganisation des activités de la douane, et à l'utilisation de la technologie de l'information ... Mais si tel en est le cas, quels seront en réalité, le cadre institutionnel, les objectifs, les défis et les institutions impliquées dans la mise en œuvre du PAMFIP<sup>891</sup> ?

**(Section. I)** Quels sont en sont les principaux axes de la réforme de la douane soutenus par PAMFIP ainsi que l'importance de l'intervention de l'OMD ?

**(Section. II.)**

---

<sup>890</sup>-Communiqué de presse : Tchad : la Banque mondiale accroît son aide à la gestion des finances publiques, communiqué n°.2014/522/AFR.

<sup>891</sup>-PAMFIP : plan d'action pour la modernisation de la gestion des finances publiques au Tchad

## **Section I. Cadre institutionnel, objectifs, défis et institutions impliquées dans la mise en œuvre du PAMFIP**

**640.** Le Plan d'action pour la modernisation de la gestion des finances publiques, est un instrument comptable et financier sur le plan national, une structure sous l'autorité directe du ministère du budget et des Finances qui vise la sécurisation et l'amélioration des recettes dont la modernisation des services de douanes occupe un volet important<sup>892</sup>. Ce plan, qui veut imposer la gestion des finances publiques comme élément de la bonne gouvernance financière<sup>893</sup>, doit s'organiser et évoluer, juridiquement dans un cadre institutionnel, c'est pourquoi, il dispose des organes lui permettant de faire face à ses objectifs et défis. Dans ses lourdes tâches, il doit mener ses objectifs en impliquant des bailleurs des fonds.

**641.** Dans cette section, il est question, d'aborder en profondeur le cadre institutionnel, objectif, défis et institutions impliquées dans la mise en œuvre du PAMFIP. Mais aussi, dans ce contexte, il faut connaître les organes (Paragraphe. 1), les objectifs principaux et les défis du PAMFIP (Paragraphe. 2).

### **§ 1.Organes du PAMFIP**

**642.** Il n'existe pas une complexité en tant telle, dans la mise en place d'une équipe pour l'exécution du Plan d'action pour la modernisation de la gestion des finances publiques. Mais pour une question de transparence, afin d'obtenir un bon résultat de l'assainissement des finances publiques<sup>894</sup>, le gouvernement tchadien confie la responsabilité du suivi de programme à un organe suprême appelé haut comité Interministériel, à côté duquel se trouve le comité technique et les organes de coordination du programme.

---

<sup>892</sup>-Organisation Mondiale du Commerce, WT/TPR/M/174/Add.127 February 2007 à consulter dans ce site : <https://docs.wto.org/>[consulté le 12/10/2018].

<sup>893</sup>-Stefan LEIDERER et Peter WOLFF, Gestion des finances publiques : une contribution à la bonne gouvernance financière .Annuaire suisse de politique de développement [En ligne], vol. 26, n°2 | 2007, mis en ligne le 22 juin 2009, consulté le 10 mai 2016. URL : <http://aspd.revues.org/142>

<sup>894</sup> -Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire. Volume 2, n° 4, OCDE, 2003, Paris, France, p.8.

**643.** À cet effet, le PAMFIP en tant que Programme d'Appui à la Modernisation des Finances Publiques au Tchad, soutient-il réellement les réformes comme énoncées dans sa feuille de route ? Quelles sont les vraies missions des différents organes de PAMFIP, cités dans ce contexte ?

#### **A. Haut comite interministériel et comité technique**

**644.** Le haut comité interministériel et comité technique fonctionnent sur la base de l'arrêté n°2466/PR/PM/2014 portant création, composition et attribution d'un haut comité interministériel chargé de l'élaboration d'un code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance. Les ressources nécessaires pour leur fonctionnement sont prises en charge par le budget de l'État.

**645.** La gouvernance du domaine budgétaire, est essentielle dans la notion d'État<sup>895</sup>. Le budget est un document de politique essentiel, un contrat entre les citoyens et l'État qui présente la façon dont les ressources seront prélevées et affectées à la prestation des services publics.<sup>896</sup> Les recommandations contenues dans l'éventail des activités budgétaires, doivent ressortir les orientations de bonne gouvernance. Le haut comité interministériel en charge de l'élaboration d'un code de transparence budgétaire le lie à la bonne gouvernance. En fait, ce comité qui s'en charge en général, de l'élaboration de Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des Finances Publiques au Tchad, est assisté d'un comité technique, qu'il convient également d'en aborder.

#### **1. Haut comité interministériel**

**646.** Le PAMFIP en principe, inséré dans le plan national de développement, est né en faveur des réformes destinées à améliorer la gestion des finances publiques et l'environnement des affaires. L'amélioration de la gestion des finances publiques et l'environnement des affaires renforce, encore d'avantage la gouvernance démocratique, l'auto-administration locale, la démocratie et l'Etat de droit. Ainsi, l'exécution de

---

<sup>895</sup>-David HEALD, Pourquoi la transparence des dépenses publiques est-elle si difficile à atteindre ? Dans Revue Internationale des Sciences Administratives 2012/1 (Vol. 78), pages 33 à 53

<sup>896</sup>- Voir article de l'OCDE : Gouvernance publique et développement territorial, recommandation du conseil sur la gouvernance budgétaire, 18 février 2015. Voir note introductive

nombreuses missions du haut comité interministériel, contribue à la bonne gouvernance de cet environnement des finances publiques et des affaires.

**647.** Le haut comité Interministériel qui est une instance, un groupe de travail, qui réunit de manière inclusive tous les secteurs, aussi bien sensibles que spécifiques, est chargé d'examiner une stratégie d'élaboration et d'exécution du plan d'appui à la modernisation des finances Publiques. Il se voit confier de nombreuses missions très importantes. Dans ces conditions, il convient aussi de s'intéresser à la composition de son équipe fonctionnelle.

#### **a. Missions du haut comité interministériel**

**648** Selon l'arrêté n°2466 /PR/PM/2014 portant création, composition et attribution d'un haut comité interministériel chargé de l'élaboration d'un code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance du 13 octobre 2014, le haut comité interministériel a pour mission de coordonner les travaux d'élaboration du projet de code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance, de valider le projet de code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance, de valider à la conformité du projet de code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance avec la directive n°06/11-UEAC-190-CM-22<sup>897</sup>, de rédiger à l'attention du Premier ministre<sup>898</sup>, Chef de gouvernement<sup>899</sup>, un rapport d'étape sur l'état d'avancement du projet de code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance, et de soumettre à l'approbation du gouvernement, le projet de texte portant code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance.

**649.** Le haut comité interministériel de PAMFIP, doit en réalité, veiller au respect des objectifs du programme, aider le Gouvernement dans la prise de décisions et rédiger ses comptes-rendus des réunions. Il doit en principe, définir les orientations stratégiques pour la mise en œuvre du programme, supervise sa mise en œuvre, approuve le budget, le

---

<sup>897</sup>-Directive n° 06/11 – UEAC – 190 – CM – 22du 19 décembre 2011) relative au Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques se met en œuvre au sein de la CEMAC dans le cadre de l'harmonisation du cadre de gestion des finances publiques

<sup>898</sup>-Aujourd'hui le texte constitutionnel du 4 mai 2018 , qui instaure la Quatrième République dans le cadre d'un régime présidentiel, supprime le poste de Premier ministre.

<sup>899</sup>- Constitution tchadienne précitée supra n°215

plan d'action, etc. Les missions du haut comité interministériel de PAMFIP étant abordées, il apparaît aussi nécessaire, de parcourir la composition de son équipe fonctionnelle.

### **b. Composition de l'équipe fonctionnelle du haut comité interministériel**

**650.** Le haut comité interministériel de PAMFIP est chargé d'élaborer un code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance fonctionne en principe, sur la base de ses postes. La présidence de ce haut comité, est dirigée par le ministre des Finances et du Budget assisté par son vice, le ministre de l'assainissement public et de la bonne gouvernance. Le poste de rapporteur, revient au ministre secrétaire général du gouvernement.

**651.** Le haut comité interministériel, se compose avec des membres qu'il importe de les citer : ministre de la Justice et des droits de l'Homme ; ministre de l'Économie, du commerce et du développement touristique ; conseiller aux affaires économiques, financières et budgétaires à la présidence de la République ; conseiller aux affaires juridiques de la présidence de la République ; conseiller aux affaires économiques, financières et budgétaires de la primature et Conseiller aux affaires juridiques à la primature.

**652.** À côté de l'organe suprême du PAMFIP dont les missions ont été détaillées ci-dessus, il existe un comité technique prévu pour l'accompagner dans ses lourdes tâches.

## **2. Comité technique**

**653.** Le comité technique manière générale est une instance technique, qui assiste le Haut Comité Interministériel dans ses taches et sont tous deux chargés de conduire le PAMFIP en tant que structure rattachée au ministère des Finances et du Budget, vers ses objectifs. Techniquement, le Comité doit rassurer sur des questions relatives à l'organisation de suivi des activités de PAMFIP ou sur les examens de fonctionnement de cette structure.

**654.** Le comité technique, mène ses activités sur la base de ses missions assignées par l'arrêté n°2466 /PR/PM/2014 cité ci-dessus, et avec une équipe dynamique mise à sa

disposition.

#### **a. Missions du comité technique**

**655.** Le comité technique a de nombreuses missions. Il est chargé, de collecter et exploiter les informations nécessaires, pour l'élaboration du projet de code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance, de préparer le projet de code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance, en adéquation avec les orientations du haut comité et la directive de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale, de rendre compte au comité interministériel de l'évolution de ses travaux, de finaliser et soumettre au comité interministériel, le projet de code de transparence budgétaire et de la bonne gouvernance.

**656.** D'une manière générale, le Comité technique peut également, préparer le rapport de suivi de la mise en œuvre du programme, suivre les échanges réguliers avec la coordination des donateurs dans les domaines des réformes des finances publiques et organiser des réunions nécessaires pour l'avancement des activités de PAMFIP, etc.. Si les missions du comité technique ont été bien détaillées dans les textes réglementaires, qu'en est-il pour la composition de son équipe ?

#### **b. Equipe de comité technique**

**657.** Le comité technique fonctionne avec trois postes. La présidence revient au secrétaire général du ministère des Finances et du Budget. La vice-présidence revient au secrétaire général du ministère de l'assainissement public et de la bonne gouvernance. Le poste de rapporteur revient du droit au directeur général du secrétariat général du gouvernement.

**658.** Dans le cadre du fonctionnement de PAMFIP, ses membres peuvent se constituer comme suit : le secrétaire général du ministère de la Justice et des droits de l'Homme ; le secrétaire général du ministère de l'Économie, du commerce et du développement touristique ; un assistant du conseiller aux affaires économiques, financières et budgétaires de la présidence ; un assistant du conseiller aux affaires économiques, financières et budgétaires de la primature ; un assistant du conseiller aux

affaires juridiques de la présidence de la République ; un assistant du conseiller aux affaires juridiques de la primature ; le directeur général du budget ; le directeur général du Trésor et de la comptabilité publique ; le directeur général des impôts ; le directeur général des douanes et droits indirects ; le directeur général de l'ordonnancement et le coordonnateur du PAMFIP.

**659.** En réalité, la mise œuvre des activités du PAMFIP<sup>900</sup>, devrait être directement facilitée par des organes d'exécution, représentés par des organes de coordination du programme. Ce sont eux, qui assurent la gestion du plan, dans la pratique..

### **B. Organes de coordination du programme**

**660.** Les organes de coordination du programme de PAMFIP, sont essentiellement le secrétariat technique permanent et le comité de pilotage. Ils ont cette lourde charge, de mettre en œuvre, le plan d'action pour la modernisation de la gestion des finances.

**661** En effet, la gestion des finances publiques comprise ici, comme élément de la bonne gouvernance et surtout dans le contexte de la réforme, doit être considérée comme une question très préoccupante. Aujourd'hui, le PAMFIP veut doter le Tchad d'un système de gestion solide des finances publiques. Pour y arriver, il est dans l'obligation de confier la coordination de ce programme aux organes énoncés ci-dessus. Mais la question qui se pose est de savoir, est ce que la composition du secrétariat technique, permanent et du comité de pilotage pourra-t-elle être objective afin d'accompagner la mise en œuvre efficace de ce programme ?

---

<sup>900</sup>-Il faut toutefois préciser que des réformes sont en cours par rapport au PAMFIP. Suite au premier Plan d'Action pour la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques (PAMFIP) adopté en 2005 et mis en œuvre à partir de 2007 avec l'appui des principaux PTF, le PAMFIP a été actualisé à travers l'élaboration d'une Stratégie de Développement et de Modernisation de la Gestion des Finances Publiques-SDMFP (2013-2021) et d'un Plan d'Action triennal glissant (2013-2016), adoptés en avril 2013 dans le cadre d'une Stratégie de Modernisation des Finances Publiques (SDMFP) issue, d'une part, du Plan National de Développement (PND) 2013-2015, et d'autre part des exigences internationales et régionales. Ces informations sont produites par le Rapport Final, Évaluation des finances publiques du TCHAD selon la méthodologie PEFA 2016 – PEFA 2017, Octobre 2018

## **1. Comité de pilotage et secrétariat technique permanent**

**662.** C'est le décret n° 784/PR/PM/MF/06 en date du 23 août 2006 qui impose la création, l'organisation et l'attribution des organes chargés de la mise en œuvre du plan d'action de la modernisation de la gestion des finances publiques. Il s'agit précisément, du comité de pilotage (CP) et du secrétariat technique permanent (STP).

**663.** Mais déjà, il convient de comprendre que le comité de pilotage, est le groupe de dirigeants, des hauts cadres chargés de veiller au bon fonctionnement d'un projet ou d'un programme, tel qu'exemple concernant PAMFIP. Il suit l'exécution des activités de ce programme. C'est d'ailleurs, un acteur clé dans la conduite de projets de grande envergure comme ce plan. Concernant le secrétariat technique permanent, il fonctionne sous la supervision du Comité de Pilotage en préparant le plan d'action, le budget, les termes de références de recrutement, les rapports périodiques et les collectes des informations, etc. Il est dirigé par un coordonnateur.

### **a. Comité de pilotage de PAMFIP**

**664.** Le comité de pilotage est prévu par le décret n° 784/PR/PM/MF/06, en date du 23 août 2006. Il se compose, des cadres du ministère des Finances et du budget, qui sont au nombre de quatorze (14) et trois (3) des cadres d'institutions externes qui sont : le secrétaire général du ministère chargé du contrôle général d'État et de la moralisation ; président du collège de surveillance et des contrôles des revenus pétroliers ; le directeur général de l'institut des statistiques, des études économiques et démographiques.

**665.** Le comité de pilotage de PAMFIP, est chargé de déterminer le calendrier de travail, de préparer le budget de fonctionnement du CP et du STP, d'examiner et valider les travaux réalisés par le STP, de suivre la mise en œuvre du plan d'action, d'informer le ministre, des travaux réalisés et de produire un rapport semestriel technique et financier, de la réalisation du plan d'action à cet effet.

**666.** Le Comité de pilotage du PAMFIP, se compose des services et des institutions suivants : le secrétariat général du MFB ; le secrétariat général du MMPBG; l'inspection générale des finances; la direction générale du budget ; la direction de contrôle



financier ; la direction générale des douanes et des droits indirects ; la direction générale du trésor et de la comptabilité publique ; la direction générale des impôts, l'organe chargé des marchés publics ; la direction de suivi des aides extérieures ; la direction générale des douanes et des droits indirects ; le collège de contrôle et de surveillance des RP ; centre informatique ; le secrétariat technique, permanent du PAMFIP; la coordonnatrice adjointe du PAMFIP.

667. En abordant le comité de pilotage comme un organe de coordination du programme, il y a aussi une obligation, de se pencher sur le secrétariat technique permanent en tant que membre de ce programme. Et surtout que, c'est cette institution qui matérialise les objectifs du PAMFIP.

#### **b. Secrétariat technique permanent**

668. Sur la base du décret n° 784/PR/PM/MF/06 précité, le STP<sup>901</sup> est chargé, quelle que soit la source de financement, de préparer les opérations du PAMFIP, de coordonner et suivre la mise en œuvre du PAMFIP par les différentes structures, d'assister les agences d'exécution désignées dans les accords de projet, de centraliser la comptabilité et la gestion administrative des projets d'appui, d'exercer la responsabilité fiduciaire pour la gestion des financements des projets, d'assurer le secrétariat du CP, de préparer, faire approuver et diffuser les comptes rendus des réunions du CP<sup>902</sup> et de produire les rapports techniques et financiers d'activité et d'avancement du PAMFIP.

669. Le secrétariat technique, permanent est placé sous l'autorité d'un coordonnateur, assisté d'un adjoint. Ils ont respectivement rang, d'un directeur général et d'un directeur général adjoint. Il est, en effet, nécessaire, d'insister sur le fait que les activités du PAMFIP, sont beaucoup liées aux finances publiques<sup>903</sup> et surtout aux aspects budgétaires. C'est pourquoi, il est également indispensable, de s'intéresser à la préparation du budget et de son exécution, ensuite aux agences impliquées dans ce programme.

---

<sup>901</sup>-Secrétariat Technique Permanent-STP

<sup>902</sup>- Comité de pilotage

<sup>903</sup>-Stefan LEIDERER et Peter WOLFF ,« Gestion des finances publiques : une contribution à la bonne gouvernance financière Â», *Annuaire suisse de politique de développement*, 26-2 | 2007, 175-195.. Traduit de l'allemand par Milena HrdinaA l'exception de la conclusion, retravaillée par les auteurs pour le présent dossier, cet article reproduit un document de travail paru en allemand : Stefan Leidererund Peter Wolff, *Public Financial Management als Beitrag zu Good Financial Governance*, Discussion Paper, n° 10, Bonn, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 2007 (N.D.E.).

## **2. Budget, son exécution et agences impliquées dans le programme**

**670.** Si, la préparation du budget et de son exécution est abordée dans ces conditions, c'est compte tenu du fait que PAMFIP intervienne dans ce domaine budgétaire. C'est pourquoi, il est nécessairement pertinent de savoir, comment le budget est élaboré et exécuté. Ainsi, les agences impliquées dans la réussite de ce projet PAMFIP, sont aussi concernées par le contrôle de la conception du budget et de son exécution. Il s'agit en réalité, des services du gouvernement, qui sont impliqués dans le programme du PAMFIP et qui se trouvent obligés, de s'intéresser à la préparation du budget et de son exécution. Ils sont également responsables de la mise en œuvre de tous les aspects du programme dans leurs domaines respectifs.

**671.** Le budget pour lequel PAMFIP s'y intéresse au Tchad, est un plan financier. Les études abordent la question du budget de l'Etat tchadien, soutenu par ce programme. Il s'agit, de cerner précisément, non seulement son élaboration, mais aussi son exécution. Ces études, permettent également de voir, quels sont les bénéficiaires de ce plan financier ?

### **a . Élaboration et exécution du budget**

**672.** La Banque Mondiale considère le budget de l'État comme *« un instrument essentiel pour mettre en œuvre la stratégie nationale de réduction de la pauvreté. Il est donc essentiel de poursuivre les travaux concernant le renforcement du lien entre la SNRP, les stratégies sectorielles des Ministères les budgets de programmes et le budget annuel »*.<sup>904</sup>

**673.** L'élaboration et l'exécution du budget, se déroulent dans le cadre des procédures budgétaires en quatre phases, précisément en conformité avec la vision du PAMFIP. Dans la première phase, c'est le commencement de la préparation du budget de l'État par l'exécutif, dont la responsabilité pratique, est confiée au ministre des Finances et

---

<sup>904</sup>-Document de la Banque mondiale : Tchad, revue des dépenses publiques : mise à jour. Progrès accomplis et défis à relever en matière de gestion budgétaire. Région Afrique, juin 2006.

du Budget, assisté par le Ministère du plan du développement et de la coopération.

**674.** En principe, dans cette phase l'élaboration et l'exécution du budget, purement technique, le processus se déclenche avec l'élaboration d'un cadrage macroéconomique qui semble commencer en mars et se terminer en mai, comme c'est le cas du budget 2007 au Tchad. Ce cadre, consacré à la détermination du dynamisme spontané des recettes fiscales et sociales et des prestations sociales, pour les années à venir, permet en effet, de faire la projection des principaux indicateurs macroéconomiques (Produit Intérieur Brut (PIB). Il permet aussi de déterminer les taux de croissance par rapport au commerce international, des indices des prix à la consommation, des indicateurs du marché de l'emploi, de balance des paiements, de politiques monétaires et fiscaux.) sur un horizon à moyen terme, de déterminer le niveau des recettes de façon globale attendues de l'État, sur un horizon à moyen terme, se décomposant par grande catégorie d'impôts et de taxes et de dépenses budgétaires.

**675.** Les travaux de cadrage macroéconomique, sont conduits en collaboration avec l'institut national de la statistique, des études économiques et démographiques (INSEED), une structure pouvant aider à produire des données statistiques du Tchad.<sup>905</sup>. Cette structure, assure la coordination technique des activités liées au système statistique, national et la direction des études et de la prévision (DEP), chargée d'élaborer le tableau des opérations financières de l'État (TOFE) grâce aux informations économiques et financières collectées auprès des structures intéressées et d'autres structures en charge de la collecte et du traitement des statistiques et des prévisions dans les ministères. Toutefois, c'est le Ministère du plan, du développement et de la coopération qui a la responsabilité du cadrage macroéconomique, de la mise en œuvre des orientations stratégiques ainsi que de l'évaluation et du suivi des programmes.

<sup>906</sup>.

**676.** Dans le cycle budgétaire annuel, on doit y intégrer le cycle CDMT, qui vise à ancrer le processus budgétaire dans une perspective à moyen terme. Gage de transparence, les CDMT deviennent un support d'attribution de l'aide, permettant à la fois de fournir une vision globale des dépenses à l'échelle nationale ou sectorielle, et de s'inscrire dans une amélioration de la performance de la gestion budgétaire. Les CDMT constituent un

---

<sup>905</sup>- Les objectifs de l'institut national de la statistique, des études économiques et démographiques (INSEED) consultables dans son site : <http://www.inseedtchad.com/?lang=fr>. Le site est consulté le 12 septembre 2015.

<sup>906</sup>-Rapport sur l'évaluation de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables du secteur privé, octobre 2004, Tchad, produit par la Banque mondiale (AFTFM), p.7.

instrument privilégié, pour la mise en place d'appuis budgétaires, comme le préconise la déclaration de Paris sur l'harmonisation de l'aide.<sup>907</sup>.

**677.** Il faut distinguer le CDMT global (CBMT) qui présente un cadrage macroéconomique et cadrage macro-budgétaire du CDMT sectoriel qui désigne tout simplement un programme sectoriel pluriannuel de dépenses, qui ont des objectifs précis, dont les résultats et les indicateurs de performance sont attendus pour les justificatifs du programme des dépenses dans la limite des plafonds alloués par le gouvernement. L'élaboration de la lettre de cadrage,<sup>908</sup>, qui s'impose dans cette procédure d'élaboration. À partir de cette lettre de cadrage, le Premier ministre peut communiquer aux Ministères et aux Institutions de la République les enveloppes budgétaires qui leur sont allouées et qui doivent être réparties sur eux, selon leurs propres besoins qui tiennent compte des orientations données par le gouvernement. Toutefois, les besoins complémentaires non couverts par ces allocations peuvent être exprimés. Ils pourront faire l'objet d'un examen lors des conférences budgétaires.

**678.** Les conférences budgétaires, examinent en réalité, les propositions de la répartition des enveloppes budgétaires. À la fin de ces conférences, il doit avoir une phase d'arbitrage aux ministères sectoriels présents au ministre des Finances, précisément à la direction chargée du budget, leurs propositions de CDMT sectoriels. À ce niveau, des rectificatifs peuvent être apportés, compte de l'importance des besoins des ministères. Les points des désaccords, sont transmis au MFB ou au PM pour arbitrage. Une fois que le document est adopté par le gouvernement, il est transmis à l'Assemblée nationale pour examen à travers sa commission finance. C'est une démarche logique, qui conduit vers la seconde phase avec l'adoption législative. La troisième phase concerne alors l'exécution du budget, après la promulgation de la loi des finances par le président de la République. Le budget doit donc être exécuté par l'ensemble des services gouvernementaux concernés.

**679** Le problème qu'il faut nécessairement soulever ici, se trouve dans la quatrième phase et concerne l'audit et l'évaluation, autour duquel les activités de PAMFIP sont menées. Puisqu'il faut impliquer des agences ou services du gouvernement dans cette opération d'élaboration et d'exécution du budget ou mise en œuvre du programme du

---

<sup>907</sup> -Souleymane DIOUF, Contribution à la mise en place d'une démarche d'élaboration du plan de formation d'un ministère sous CDSMT le cas du ministère de l'élevage du Sénégal. Mémoire pour l'obtention du diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S). Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG), institut des langues et d'ingénierie de la formation XIIème promotion ,2011 – 2012, p.6.

<sup>908</sup> -Farouk HEMICI , Christophe HENOT, Philippe RAIMBOURG , Contrôle de gestion. Éditions BRÉAL 2007, France, .p .70.

PAMFIP en général, comment alors peuvent-ils intervenir dans ce contexte ?

## **b .Agences bénéficiaires**

**680.** Selon les orientations prévues par PAMFIP, « *les bénéficiaires sont responsables de la mise en œuvre des activités du programme et du projet dans leurs domaines respectifs, conformément à leurs plans de travail annuels. Spécifiquement, les bénéficiaires sont tous les services gouvernementaux impliqués dans la préparation du budget et de son exécution* »<sup>909</sup>. C'est un plan, qui vise à appuyer les différentes directions générales du ministère des Finances, les institutions de contrôle (l'Assemblée nationale, l'inspection générale des Finances, la chambre des comptes de la Cour Suprême, le collège de contrôle et de surveillance des ressources pétrolières (CCSRP), le ministère de l'assainissement public et de la promotion de la bonne gouvernance) et « *l'INSEED* »<sup>910</sup> pour une rationalisation performante de la gestion des finances publiques.

**681.** Le projet PAMFIP accorde son appui dans le cadre de la réhabilitation des locaux, d'assistance sur le plan technique pour la restructuration des services, dans la formation d'agents publics, et la modernisation des méthodes dans le travail. Dans cette démarche de réflexion entreprise et donnant lieu à un droit de connaissance sur l'organisation réelle du PAMFIP, il faut donc s'obliger à comprendre son objectif principal et ses différents défis tant sur le plan budgétaire en général que le douanier spécifiquement.

## **§ 2.Objectifs principaux et défis du PAMFIP**

**682.** Selon les démonstrations de Japhet Doudou BEINDJILA, dans un Rapport suivi, évaluation PAMFIP (RASEP), « *l'objectif principal du PAMFIP est de préparer l'amélioration de la performance et l'efficacité des services de l'État dans l'utilisation des ressources publiques au travers du renforcement du système de gestion des finances publiques. Cette amélioration devra se traduire par une meilleure allocation des ressources une bonne exécution et un contrôle efficace du budget général de l'État* »<sup>911</sup>.

---

<sup>909</sup>-Source :[www.pamfip-td.org/](http://www.pamfip-td.org/)[consulté le 06/08/2019].

<sup>910</sup>-Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques-Tchad

<sup>911</sup>-Japhet Doudou BEINDJILA Rapport suivi évaluation PAMFIP (RASEP).Final, 2012 du secrétariat  
Page **275** sur **665**

elon les démonstrations de Japhet Doudou BEINDJILA, dans un Rapport suivi, évaluation PAMFIP (RASEP), « *l'objectif principal du PAMFIP est de préparer l'amélioration de la performance et l'efficacité des services de l'État dans l'utilisation des ressources publiques au travers du renforcement du système de gestion des finances publiques. Cette amélioration devra se traduire par une meilleure allocation des ressources une bonne exécution et un contrôle efficace du budget général de l'État* »<sup>912</sup>, à la mobilisation des revenus, à la passation des marchés, au contrôle financier et l'audit, à la restructuration du ministère des Finances et du Budget ,aux systèmes d'information, au développement des ressources humaines et à la coordination et le pilotage du programme.

683. C'est dans le contexte, du Programme d'appui aux réformes des finances publiques au Tchad, que le PAMFIP s'intéresse aux différents défis liés au cycle budgétaire, à la mobilisation des revenus, à la passation, des marchés, et au contrôle financier et l'audit. Mais il existe tout de même, d'autres types des défis qu'il faut soulever

#### **A. Défis liés au cycle budgétaire, à la mobilisation des revenus, à la passation des marchés, et au contrôle financier et l'audit**

684. Il est tout à fait nécessaire, de comprendre les défis auxquels fait face, PAMFIP. Ils sont si nombreux, qu'il convient de les aborder en deux temps. Il s'agit, d'aborder dans un premier temps, ceux qui sont liés au cycle budgétaire et à la mobilisation des revenus, et ensuite, il faudra prendre connaissance des défis liés à la passation des marchés, et au contrôle financier et l'audit.

685. Le cycle budgétaire dont il s'agit, est considéré comme un cycle financier du gouvernement. C'est un processus continu par rapport aux activités de l'Etat, qui ne peut avoir une fin précise. Concernant la passation des marchés publics, elle impose des principes fondamentaux de la commande publique. C'est un contrat de la commande publique, soumis au respect des principes fondamentaux à valeur constitutionnelle. C'est dans ce contexte, surtout de contrôle de la passation de ces marchés, qu'interviennent, les lourdes tâches de PAMFIP . En suite, il faut que PAMFIP intervienne véritablement dans

---

technique permanent, Ndjamen Tchad, p.6.Voir la partie de l'introduction.

<sup>912</sup>-André BERNARD, Politique et gestion des finances publiques: Québec et Canada. Presses de l'Université du Québec, 1992, p. 208.

le cadre du contrôle financier et de l'audit, des domaines sensibles pour un Etat.

## **1. Défis liés au cycle budgétaire et à la mobilisation des revenus**

**686.** Les défis liés au cycle budgétaire et à la mobilisation des revenus, sont perceptibles à partir de l'élaboration jusqu'à l'exécution. Mais aussi, faut-il relever le cas des défis sur le plan de la mobilisation des revenus, qui sont aussi majeurs pour le renforcement et l'efficacité des finances publiques.

**687.** Comme il a été annoncé, le cycle budgétaire, est un cycle financier pour un Etat. Le budget est un document préparé par le gouvernement et voté par le Parlement. Il prévoit et définit les dépenses et les recettes que l'État. La préparation de ce budget, se répète continuellement pour la mise en œuvre du programme de ce gouvernement. Ainsi, les techniques qu'il faut engager pour la rédaction du budget et de sa mise en œuvre, doivent impliquer des acteurs concernés. C'est dans ce contexte, que le PAMFIP se voit concerné pour sa contribution. Il est aussi concerné, par la mobilisation des ressources financières à travers les réformes des finances publiques.

### **a. Défis liés au cycle budgétaire**

**688.** Dans le cycle budgétaire, le PAMFIP veut apporter sa contribution dans la préparation du budget, pour que les projections macroéconomiques et financières soient rendues fiables, dans un processus qui se sert des outils de programmation tels que : TOFE, CDMT et le budget de programmes et les modèles des projections des recettes de l'État. Dans le contexte de la modernisation des finances publiques, le PAMFIP apporte son aide, dans l'amélioration de la performance des services en charge de l'élaboration, de l'exécution et de contrôle budgétaire.

**689.** Le défi principal, est d'aider ces services à bien préparer le budget, optimiser la collecte des recettes, mettre en adéquation, les dépenses publiques avec les objectifs de politiques économiques, responsabiliser les gestionnaires des budgets publics et les fournisseurs de service.<sup>913</sup>. Ces services dont les instruments de prévision sont faibles

---

<sup>913</sup> -Voir : mot du coordonnateur Dinanko NGOMIBE pour comprendre les principaux du plan d'action pour Page 277 sur 665

et les conditions matérielles jugées précaires, le PAMFIP leur dote de moyens plus adaptés à la réalisation de leurs missions. Sur le plan de l'exécution du Budget, le plan se force à présenter des mesures concernant tant l'exécution des dépenses budgétaires, que l'émission et le recouvrement ou mobilisation des recettes.

### **b. La mobilisation des ressources financières**

**690.** La mobilisation accrue des recettes, est vraiment fondamentale pour le Tchad, de la même façon, que sa gestion rigoureuse par les services du trésor public pour que les dépenses publiques apparaissent transparentes. Si, l'objectif de PAMFIP est de contribuer à l'amélioration des finances publiques, il doit alors soutenir les efforts par rapport à la mobilisation des ressources publiques. Pour le moment, les recettes budgétaires sont essentiellement collectées par la direction générale des impôts (DGI) et la direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI). À ces recettes habituelles, s'ajoutent les revenus pétroliers dont les services concernés sont appuyés par le PAMFIP, dans le but d'obtenir une forte mobilisation des revenus.

**691.** Le PAMFIP intervient surtout en matière de renforcement des moyens et des capacités des services des recettes, qui sont la direction générale des impôts et de la direction générale des douanes et des droits indirects, afin de leur permettre de maximiser la collecte des recettes publiques. À cela, il faut ajouter que le PAMFIP apporte son appui au dispositif de gestion des ressources pétrolières de l'État, notamment pour faciliter la mise en place de l'organisation qui sera chargée du suivi des revenus pétroliers, le renforcement de la capacité de suivi de la fiscalité du secteur pétrolier, l'amélioration du suivi des comptes spécialement constitués : FGF<sup>914</sup> et la part revenant à la région productrice. Après avoir pris connaissance des défis liés au cycle budgétaire et à la mobilisation des ressources financières, comment faut-il comprendre aussi par défis liés à la passation des marchés et au contrôle financier et l'audit ?

---

la modernisation de la gestion des finances publiques (PAMFIP), sur le site suivant : <http://www.pamfiptd.org/> Le site a été consulté le 23 AVRIL 2019

<sup>914</sup>-Fonds pour les Générations Futures



## **2. Défis liés à la passation des marchés et au Contrôle financier et l'audit**

**692.** Les interventions de PAMFIP, peuvent se percevoir dans la passation des marchés, le contrôle financier et l'audit. Mais que comprendre par passation des marchés, le contrôle financier et l'audit ?

**693.** Déjà, il convient de comprendre que la passation des marchés publics, se matérialise selon les règles établies par l'Etat. Au Tchad, cette passation des marchés était réglementée par le décret n°503/PM/SGG/2003 du 5 décembre 2003. Aujourd'hui, ce présent décret, est abrogé par décret n° 2417 /PR/PM/2015 Portant Code des Marchés Publics du Tchad. Il existe différents types de marchés publics au Tchad : marchés de travaux, marchés de fournitures, marchés de services et marchés de prestations intellectuelles. Il faut aussi comprendre que, le contrôle financier est un instrument technique que l'Etat se donne juridiquement, pour ses actions de contrôle sur ses finances. Ses actions sont mises en œuvre, par certains acteurs sur le plan national. Et c'est dans ce contexte, le PAMFIP et ces acteurs jouent leur rôle important. Cependant, l'audit est encore peu pratiqué au Tchad.

### **a. La passation des marchés**

**694.** Dans le cadre de l'amélioration de la gestion des finances publiques, le plan d'action pour la modernisation de la gestion des finances publiques, adopté par le gouvernement tchadien en 2005 et qui n'a démarré, effectivement, ses activités qu'en 2007, couvre aussi le domaine de passation des marchés. Il contribue précisément, à contribuer à l'émergence d'une bonne gouvernance effective dans le domaine des marchés publics. De ce point de vue, le PAMFIP cherche à renforcer son contrôle en matière de passation de marchés. Si, tel en est le cas, que signifie alors, marchés publics ?

**695.** Selon l'Art. 2, du décret n°503/PM/SGG/2003 du 5 décembre 2003, portant code des marchés publics au Tchad « *les marchés publics sont des contrats écrits, passés pour la réalisation de travaux, l'achat de fournitures et de services, ainsi que pour la réalisation de prestations intellectuelles par l'État, les collectivités territoriales décentralisées, les établissements publics, les sociétés d'État et les sociétés à participation*

*financière publique majoritaire ou pour leur compte* ». <sup>915</sup>. Mais dans le chapitre 1 du nouveau décret n° 2417 /PR/PM/2015 Portant Code des Marchés Publics du Tchad, qui abroge le décret n° 503/PR/PM/SGG/2003 du 05 décembre 2003 le marché public est compris comme « *contrat écrit par lequel un entrepreneur, un fournisseur ou un prestataire s'engage envers l'autorité contractante fournissant une contribution ou une garantie financière, soit à réaliser des travaux, soit à fournir des biens ou des services, soit à exécuter des prestations intellectuelles, moyennant un prix* » . <sup>916</sup> Il faut alors comprendre que PAMFIP est autorisé à étendre son contrôle sur ces genres des marchés publics, dans le but d'encourager une certaine transparence autour de leurs passations. En réalité, selon le code de ces marchés, « *les Marchés Publics doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures* » . <sup>917</sup>

**696.** Comme cela été annoncé, il convient d'aborder les questions des défis liés au contrôle financier et à l'audit.

#### **b. Défis liés au contrôle financier et l'audit**

**697.** Le PAMFIP intervient dans le domaine du contrôle financier et l'audit. Son assistance est accordée ici, dans le cadre du renforcement des procédures de contrôle et d'audit. La composante contrôle et audit regroupe quatre institutions qui s'occupent des audits, de l'examen des jugements des lois de règlement, de surveillance et des vérifications externes de la gestion des finances publiques. Il s'agit, précisément de l'inspection générale des finances et de la chambre des comptes de la cour suprême (CC).

**698.** L'inspection générale des finances, effectuée essentiellement, l'audit financier de la comptabilité publique, le contrôle et l'inventaire physique des stocks, le contrôle des procédures et liquidation des subventions, le contrôle des opérations douanières. Alors que la chambre des comptes de la cour suprême (CC), est chargée de vérifier la reddition des comptes des comptables publics, de porter des jugements

---

<sup>915</sup>-Voir : article .2, du décret n°503/PM/SGG/2003 du 5 décembre 2003, portant code des marchés publics au Tchad

<sup>916</sup>-Decret n° 2417 /PR/PM/2015 Portant Code des Marchés Publics du Tchad

<sup>917</sup>-Idem

juridiques sur les lois de règlement et de réaliser des audits ponctuels des entreprises publiques.

**699.** Les deux autres institutions, concernent le collège de contrôle et de surveillance des ressources pétrolières (CCSRP) et du ministère de l'assainissement public et de la promotion de la bonne gouvernance. L'objectif principal du collège de contrôle et de surveillance des ressources pétrolières, est de garantir la transparence et de surveiller l'utilisation des ressources directes et indirectes issues des différents contrats d'exploitation pétrolière. Il a pour mission essentielle, de s'assurer de l'utilisation rationnelle des revenus pétroliers afin de contribuer à la réduction de la pauvreté sur l'ensemble du territoire national. Le ministère de l'assainissement public et de la promotion de la bonne gouvernance, est un département qui a été fusionné au cours de l'année 2011 avec le ministère de la Justice, sous la nouvelle appellation ministère de la Justice, de l'assainissement public et de la promotion de la bonne gouvernance. L'appui du PAMFIP qui était accordé grâce au concours financier de l'Union européenne à ce ministère, a déjà pris fin depuis 2010..<sup>918</sup>

**700.** Les principales activités ministère de l'assainissement public et de la promotion de la bonne gouvernance tournaient beaucoup plus autour d'un contrôle dénommé, « *COBRA* »<sup>919</sup>. Ce contrôle, a permis de limoger plusieurs responsables centraux et régionaux de leurs postes de responsabilité. Ce sont des sanctions, qui découlent des manquements ou des fautes administratives. En-dehors de ces défis abordés, qui ont profondément attiré l'attention, d'autres également, méritent d'être évoqués dans ce contexte.

## **B .Les autres types des défis**

**701.** Il existe d'autres types des défis, qui sont considérés comme pertinents, au regard de la modernisation des finances publiques. Il s'agit, de la restructuration du ministère des Finances et du Budget, des reformes institutionnelle des finances publiques, la mise en œuvre des systèmes d'information, du développement des ressources humaines, de la coordination et du pilotage du programme.

---

<sup>918</sup>-.Japhet Doudou BEINDJILA, Rapport suivi évaluation PAMFIP (RASEP).Final. Op cit, p.16.

<sup>919</sup>-.Opération Cobra est une mission technique de contrôle lancé au Tchad au mois de mai 2012 .C'est une vaste opération anti corruption dans le pays, baptisée « opération Cobra ».

**702.** La restructuration du ministère des Finances et du Budget au Tchad, est une imposition dans le contexte de réformes des finances publiques. Faut-il considérer cela comme un sujet brûlant ? Il peut apparaître évidemment, comme un sujet gênant dans la mesure où certaines têtes, ne sont pas contentes de la restructuration de ce département. La question des réformes institutionnelles des finances publiques abordée ici, trouve nécessairement sa place rapport au plan des réformes entreprises, sur le plan des finances publiques, puisque la démocratie impose aujourd'hui, la bonne gouvernance dans tous les secteurs publics. Surtout que, les finances publiques tiennent debout les activités du gouvernement. Ces réformes ne peuvent tenir que, si elles se fondent sur un système d'information efficace. Dans les défis de la modernisation des finances publiques, la gestion stratégique des ressources humaines<sup>920</sup> telle qu'énoncée par Mohamed BAYAD et Michel Arcand, doit être placée au cœur de ce projet. Et cela accompagne d'ailleurs, la bonne marche de la coordination et du pilotage du programme telle que souhaitée.

### **1. Restructuration, réformes institutionnelles et systèmes d'information**

**703.** Parmi les différentes réformes envisagées par le plan d'action pour la modernisation de la gestion des finances publiques, figurent, la restructuration du ministère des Finances et du Budget, les réformes institutionnelles des finances publiques et le développement des systèmes d'information. Ces éléments sont fondamentalement importants, dans la réflexion et surtout sur des questions liées à l'amélioration des finances publiques au Tchad.

**704.** En effet, cette restructuration apporte certainement de nombreux changements sur les postes. Soit, il faut supprimer certains postes ou soit, il faut en créer d'autres, avec de nouvelles missions jugées plus efficaces. Comme il a été démontré dans ces travaux de recherche, les réformes institutionnelles des finances publiques dont il s'agit, ou inscrites dans l'agenda du plan des réformes financières, s'imposent, rapport aux faiblesses des systèmes de gestion des finances publiques<sup>921</sup> au Tchad. Il s'agit, de créer

---

<sup>920</sup>-Mohamed BAYAD et Michel ARCAND : Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles Revue internationale des relations de travail, janvier 2004

<sup>921</sup>-Stephen SHARPLES et Charles TELLIER. « Réformes des finances publiques en Afrique et nouveaux mécanismes d'aide et d'allègement de la dette [\*] », *Afrique contemporaine*, vol. 223-224, no. 3-4, 2007, pp. 251-270.

toutes les conditions pour la bonne gouvernance des finances publiques. D'une manière générale, ces réformes dépendent aussi du système d'information qui peut produire des données nécessaires<sup>922</sup>, s'il est efficace. Malheureusement, ce problème d'information comme dans de nombreux pays en développement <sup>923</sup> reste imparfait.

#### **a. Restructuration du ministère des Finances et réformes institutionnelles des finances publiques**

**705.** Le PAMFIP, apporte ses appuis dans la restructuration de services du ministère des Finances et du Budget. Ces appuis touchent directement, la réhabilitation de locaux. Il intervient dans l'achat d'équipements et des fournitures, dans l'assistance technique pour la restructuration de différents services de ce ministère. Ces interventions apportent véritablement une modernisation dans les méthodes de travail et dans la formation des fonctionnaires. Le projet de restructuration, peut concerner aussi la suppression des postes, considérés comme inutiles ou surcharges pour l'Etat au sein du ministère des Finances et du Budget. Ce projet, peut encore imposer de création des postes jugés utiles pour le bon fonctionnement de réformes des finances publiques. Toutefois, cela crée évidemment des mécontentements, pour certains fonctionnaires qui perdent leurs postes. Alors que cette restructuration s'impose dans ce contexte, pour apporter de la dynamique au département.

**706.** Le PAMFIP va au-delà de la restructuration de services du ministère des Finances et du Budget, pour aborder les réformes institutionnelles des finances publiques. C'est pourquoi, l'année 2012, est marquée essentiellement par la mise en œuvre des actions de réforme institutionnelles des finances publiques, par l'adoption du schéma directeur informatique, la création du centre informatique, l'élaboration du code d'éthique et de déontologie de la douane, la relecture de la loi organique relative aux lois des Finances<sup>924</sup>.

---

<sup>922</sup>-Idem

<sup>923</sup>-Anne-Marie GEURJON, Bertrand LAPORTE, La gestion du risque en douane : premières leçons tirées de l'expérience de quelques pays d'Afrique de l'ouest .De Boeck Supérieur, « revue d'économie du développement », 2012/3 vol. 20, pages 67 à 82

<sup>924</sup> -Japhet Doudou BEINDJILA, Rapport suivi évaluation PAMFIP (RASEP).Op cit, p.6.

**707.** Parmi les défis, auxquels fait face, PAMFIP, sont également cités les systèmes d'information, qui doivent se développer en principe efficacement. Dans ces conditions, il convient de se demander qu'est-ce qu'un système d'information ?

### **b. Les systèmes d'information**

**708.** Le système d'information est un ensemble organisé de ressources, qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information souvent grâce à un ordinateur. Il s'agit, d'un système socio-technique, composé de deux sous-systèmes, l'un social et l'autre technique. Ainsi, Djamila ELIDRISSI et Ali ELIDRISSI développent un article pertinent, en mettant l'accent sur la contribution des systèmes d'information à la performance des organisations.

**709.** Dans ce contexte actuel, il a été reconnu, que le développement du système d'information <sup>925</sup> occupe une place importante dans la modernisation des finances publiques de façon générale, c'est pourquoi, il est encouragé par le PAMFIP . Les actions de PAMFIP, visent essentiellement à développer le système d'information pour certaines structures du ministère du plan et de la coopération internationale et du ministère des Finances concernées par l'amélioration des finances publiques.

**710.** Le PAMFIP, ne peut aussi s'en passer par considérer l'importance des ressources humaines ou facteur humaine dans la réussite d'une organisation. C'est pourquoi, il fallait évoquer la question de son développement. Sous cette rubrique, il convient également, d'aborder la question de la coordination et le pilotage du programme de modernisation des finances publiques par PAMFIP.

## **2. Développement des ressources humaines, coordination et pilotage du programme**

**711.** Le développement des ressources humaines, fait partie des priorités des actions de PAMFIP. À côté de cet élément essentiel, qui est incontournable dans la

---

<sup>925</sup> -Yves CHEVALIER, Système d'information et démocratie à l'université, Quaderni, 69 | 2009, 55-66.

modernisation des finances publiques, il est nécessaire de réfléchir sur la question de la coordination et du pilotage du programme, dont les tâches ne sont pas du tout faciles.

**712.** La question du développement de la GRH, devrait être considérée comme une priorité, surtout dans le contexte d'une réforme des finances publiques au Tchad. S'il faut la soulever, c'est à cause de la mauvaise gestion des ressources humaines existantes et de leurs mauvaises conditions de travail et la rémunération. Dans ce cas, cela entraîne inévitablement le mauvais fonctionnement du service. Il est aussi vrai, que le manque du personnel qualifié<sup>926</sup>, est une autre préoccupation. En plus, il faut que le système de la coordination et le pilotage du programme soit très efficace pour supporter la mise en œuvre de réforme des finances publiques.

#### **a. Développement des ressources humaines**

**713.** Le développement des ressources humaines, implique de reconnaître l'importance du capital humain dans une organisation. C'est également comprendre, l'importance des pratiques de la GRH dans le succès global des projets <sup>927</sup> d'une manière générale. Les ressources humaines ont pour objectif, d'apporter à cette organisation, le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. C'est dans ces conditions, que le développement des ressources humaines, est considéré comme un pilier incontournable pour l'amélioration des finances publiques. Il se met en œuvre par une stratégie de renforcement des capacités d'agents, par le recrutement, le recyclage et la formation.

**714.** Le PAMFIP, mène surtout un effort considérable dans le domaine de formation d'agents du ministère des Finances. C'est pourquoi, en 2006, plusieurs agents des directions générales du ministère des Finances ont trouvé des formations adéquates. Ces formations visent l'amélioration de la productivité des personnels, du ministère des Finances.

---

<sup>926</sup>-Alain CUCCHI et Philippe COHARD. « Revue de thèses », Systèmes d'information & management, vol. 19, no. 2, 2014, pp. 116-117.

<sup>927</sup>-Mohamed ZIMRI, La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement, Université de Montréal, École de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.) en relations industrielles, Avril, 2011..

**715.** De tout ce qui précède, il est donc perceptible, que PAMFIP ne puisse jamais échapper aux différents défis cités ci-dessus. C'est en se dotant des moyens matériels, financiers et humains, que ce programme peut atteindre ses objectifs et surtout en comptant sur l'efficacité de sa coordination.

#### **b. Coordination et pilotage du programme**

**716.** La coordination et le pilotage d'un programme d'une manière générale, engagent une responsabilité énorme, pour celui qui en a la charge. Au Tchad, il revient au PAMFIP, de coordonner et de piloter le programme de modernisation des finances publiques. Ce programme, engage différentes structures du ministère des Finances, non seulement, celles qui sont chargées de collecter les recettes comme la direction générale des douanes et des droits indirects, la direction générale des impôts, etc. Mais aussi, celles qui exécutent comme par exemple le trésor public.

**717.** Le PAMFIP fait face à deux types de responsabilité. Il assure la responsabilité de la coordination du programme et met des moyens conséquents, à la disposition des équipes concernées pour la réussite de leurs missions. Mais à côté, des efforts déployés par PAMFIP pour la modernisation des douanes tchadiennes, il faudra également, tenir compte des interventions du juge qui peuvent faciliter la modernisation douanière et les efforts fournis par l'OMD, qui semblent renforcer les actions du PAMFIP.

### **Section II. PAMFIP et interventions spécifiques du juge et de l'OMD**

**718.** En 2005, les douanes tchadiennes ont déjà arrêté de nombreuses actions à mener, dans le cadre de la modernisation parmi, lesquelles, il faut rendre professionnels les agents de l'administration des douanes, développer un certain management et un contrôle efficace sur plan interne, faciliter les échanges à travers une accélération des procédures de dédouanement, offrir aux opérateurs une transparence rassurante, réorganiser les contrôles douaniers, et suivre les exonérations ainsi que les conventions d'établissement.



**719.** Sur la base d'un rapport final de l'Union européenne, qui a évalué l'avancement du PAMFIP en 2006, début 2007, il a été constaté que les résultats fournis ne sont pas assez satisfaisants, dont les raisons sont multiples. Les difficultés sont liées au nombre du personnel pléthorique, au statut juridique hétérogène et parfois sans formation professionnelle, l'informatisation lente et partielle des principaux bureaux de dédouanement<sup>928</sup>, etc. Mais aussi, il fallait relever le manque du complément de financement. C'est pourquoi, l'administration des douanes adopte un autre plan de 2009-2011, qui reprend d'autres orientations considérées comme, des principaux axes de la réforme des douanes tchadiennes actuelle.

**720.** De plus, il convient de rappeler que, si l'OMD fait une intervention pertinente au Tchad, c'est suite à un appel lancé par le directeur général des douanes, de l'adhésion de son administration au programme de Columbus. Dans ce contexte, il convient d'aborder premièrement, le plan stratégique de la réforme des douanes adopté par PAMFIP. La question de l'intervention étant indispensable, il est convenable d'y accorder une place pour sa réflexion dans ce contexte (Paragraphe. 1), ensuite les Interventions spécifiques de l'OMD, dans le (Paragraphe. 2),

### **§ 1. PAMFIP et question de la place du juge**

**721.** Le plan de la réforme des douanes de 2009-2011 adopté, ne fait que reprendre celui de 2005, qui n'avait pas du tout obtenu un résultat satisfaisant. Il met sur le tapis, le respect des procédures de dédouanement, le contrôle hiérarchique, la lutte contre la fraude, la maîtrise des exonérations, l'informatisation et la revalorisation des ressources humaines.

**722.** Le respect des procédures de dédouanement, impose la mise en œuvre des réglementations douanières. En effet, le respect des réglementations douanières, s'impose aux douaniers et aux agents en douane.<sup>929</sup>. En ce qui concerne le contrôle hiérarchique, il

---

<sup>928</sup>-Les informations données sur le nombre du personnel pléthorique, au statut juridique hétérogène et parfois sans formation professionnelle, informatisation lente et partielle des principaux bureaux de dédouanement se consultent dans le site suivant : [finances-tchad.org/pamfip/site\\_pamfip/](http://finances-tchad.org/pamfip/site_pamfip/) Le site est consulté le 22 juin 2015.

<sup>929</sup>-D'après le « Glossaire des termes douaniers internationaux » de l'OMD, l'agent en douane est une personne dont l'activité professionnelle consiste à s'occuper du dédouanement des marchandises et qui,

découle du principe hiérarchique, qui est le contrôle interne de l'administration. C'est un contrôle qui permet de mettre en œuvre l'exercice de la puissance publique auprès des administrés<sup>930</sup>. Si PAMFIP adopte dans son plan stratégique, la lutte contre la fraude, cela est devenu dans le contexte mondial un impératif. Particulièrement, cette lutte contre la fraude aux finances publiques est un impératif de justice sociale et d'efficacité économique<sup>931</sup>. Concernant la place du juge, l'informatisation et la revalorisation des ressources humaines qui sont soulevées ici, et considérées comme des questions centrales, doivent suivre la marche de l'évolution de ces réformes pour être plus performantes.

#### **A. Respect des procédures douanières, contrôle hiérarchique, lutte contre la fraude et la question de l'intervention du juge**

**723.** Les procédures de dédouanement<sup>932</sup> dans le contexte, de la modernisation douanière, sont nécessairement visées. Mais dans le cas spécifique du Tchad, la question du contrôle hiérarchique, de la lutte contre la fraude et la maîtrise des exonérations, est abordée avec une très grande importance.

**724** Les procédures douanières, sont des opérations qui s'engagent tant, sur le plan de l'importation que de l'exportation. Elles commencent à partir des formalités de transit et se réalisent aussi à la destination des marchandises, par le dédouanement proprement dit. Ainsi, le respect aux règles de ces procédures douanières, permet non seulement de contribuer aux réformes des finances publiques, mais aussi à la mondialisation des échanges.<sup>933</sup> La question du contrôle hiérarchique telle qu'abordée précédemment, fait partie des techniques de contrôle de l'administration et se distingue du contrôle de tutelle. Comme il a été prévu, la question de l'intervention du juge devrait être

---

agissant pour le compte d'une autre personne, traite directement avec la douane. ». Les agents en douane sont des commissionnaires/courtiers en douane, transitaires, etc.

<sup>930</sup>-Christophe MAGDALIENS, « Le contrôle de l'action administrative, contribution à une typologie réorientée des contrôles », Pyramides, 8 | 2004, 65-82.

<sup>931</sup>-Voir : Adoption du plan national de lutte contre la fraude aux finances publiques sur le site suivant : <https://www.economie.gouv.fr/adoption-du-plan-national-de-lutte-contre-la-fraude-aux-finances-publiques>, du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, France.

<sup>932</sup>-Voir : article Jean-Michel THILLIER, chef de service, adjoint à la directrice générale des Douanes et Droits indirects France sur l'adaptation des procédures de dédouanement à la mondialisation des échanges sur le site suivant : <http://www.annales.org/ri/2015/ri-novembre-2015/RI-11-2015-Article-THILLIER.pdf>

<sup>933</sup>-Jean-Michel THILLIER, « L'adaptation des procédures de dédouanement à la mondialisation des échanges », Annales des Mines - Réalités industrielles, 2015/4 (Novembre 2015), p. 78-81. DOI : 10.3917/rindu1.154.0078. URL : <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles-2015-4-page-78.htm>

abordée ici.

## 1. Respect des procédures douanières et contrôle hiérarchique

**725.** Dans le respect des procédures de dédouanement, il est très facile d'éviter la corruption et de faciliter les échanges commerciaux. Comme il avait signalé, la déclaration en douane d'une manière générale, se réalise dans le respect de la législation douanière et réglementations douanières liées aux procédures douanières. Dans ce contexte, des normes de l'Éthique <sup>934</sup> Douanière facilitent également, le respect des procédures douanières en matière de la lutte contre la corruption..

**726.** Concernant le contrôle hiérarchique, c'est un outil qui peut être utilisé par une administration publique telle que la douane pour améliorer la performance de ses services. Il se distingue du contrôle de tutelle. Pourtant, ils font tous parties des techniques de contrôle administratif. Le contrôle hiérarchique, est un exercice de contrôle réalise par un supérieur dans une administration publique, sur des agents ou sur les actes des agents de son service, ou par un organe administratif supérieur sur un autre organe administratif inférieur à l'intérieur d'une administration, tel le gouvernement, un ministre<sup>935</sup>. Le contrôle « *tutelle administrative* »<sup>936</sup> en revanche, est définit par Marcel WALINE comme étant « *l'ensemble des contrôles qui s'exercent soit sur une personne administrative décentralisée, soit même, exceptionnellement sur une personne de droit privé* »<sup>937</sup>. Du côté de Jean BOULOUIS, il estime que la tutelle administrative est « *l'ensemble des contrôles exercés sur l'activité d'une personne publique décentralisée ou de ses agents. Ce contrôle peut également s'étendre à certaines personnes privées collaborant à l'exécution d'une tâche d'intérêt général* »<sup>938</sup>. Le contrôle hiérarchique ne nécessite pas de texte. C'est un contrôle qui est considéré comme normal, et se présume. Alors que pour le contrôle de tutelle, il faut un texte de base. Autrement dit, pas de contrôle de tutelle sans texte.

---

<sup>934</sup>-Julien DE MEEUS D'ARGENTEUIL et Nathalie BAILLY, « L'Administration belge des douanes et accises : une approche singulière de la lutte contre la corruption », *Pyramides*, 16/2 | 2008, 159-194

<sup>935</sup>-Patrice GARANT, Droit administratif, vol. 1, Structures, actes et contrôles, Yvon Blais, 1997 (4e éd.), Cowansville, Canada, p.605.

<sup>936</sup>-François MONNIER : L'organisation de la tutelle administrative moderne, *la Revue administrative* 50e Année, n°. 299 (Septembre -Octobre 1997), pp. 494-498.

<sup>937</sup>-Marcel WALINE, Droit Administratif, 9è éd, Paris, Sirey, 1963, XVI et 934 pages, *Revue internationale de droit comparé* Année 1963 15-3 pp. 639-640

<sup>938</sup>-Dans répertoire Dalloz, Droit Administratif, à l'expression de tutelle administrative, édition 1959, p.1015,

### **a. Respect des procédures de dédouanement**

**727.** Le respect des procédures de dédouanement, tel que réclamé dans la réforme des douanes tchadiennes, rassure sur une bonne gestion des opérations douanières. En effet, l'importation des marchandises des pays étrangers pour le Tchad, est soumise en principe, au respect de certaines normes requises. Par contre, le non-respect de ces procédures d'importation, peut créer des difficultés aux commerçants, non seulement dans l'acheminement de leurs marchandises au pays, mais aussi dans leur dédouanement. Dans ce respect des procédures de dédouanement, la réforme de la douane réclame l'application stricte, des textes qui régissent ces opérations.

**728.** En principe, la réforme douanière entamée au Tchad, vise la simplification, la standardisation, la transparence et la prévisibilité des procédures et des documents en vue de la réduction du temps et des coûts de passage des marchandises. C'est une opération qui oblige les douaniers, à se conformer nécessairement au respect du Code d'éthique et de déontologie de la douane. Ceci, dans l'objectif de faciliter le commerce international et de créer une certaine efficience de l'administration et dans le but d'entraîner l'accroissement du volume des échanges et conséquemment des recettes douanières. Ainsi, le respect des procédures de dédouanement, devrait nécessairement se pratiquer, selon le plan stratégique des réformes douanières au Tchad. Il a été également prévu dans ce plan, le réel développement du contrôle hiérarchique interne.

### **b. Contrôle hiérarchique interne**

**729.** Le contrôle hiérarchique interne, est un principe appliqué par l'administration publique de façon générale. C'est pourquoi, sa mise en œuvre est adoptée par PAMFIP dans le plan stratégique de la réforme des douanes. Ainsi, tout responsable administratif, doit jouir de ses responsabilités de contrôle hiérarchique. Cette responsabilité, s'exprime à travers sa qualité, sa gestion, les résultats de ses activités, sa régularité ainsi que ses efforts pour assurer la sécurité des personnes.

**730.** Dans cette réflexion, il faut rappeler que le contrôle hiérarchique interne,

découle du principe de respect de la hiérarchie" ou "le respect hiérarchique, qui impose au subordonné d'obéir à son supérieur. Toutefois, l'agent subordonné se retrouve dans son droit de refuser d'obéir à son chef, si l'ordre donné, va à l'encontre de l'intérêt public. Ce contrôle s'explique par le fait que l'administration s'organise sur la base des procédures hiérarchiques qui donnent l'opportunité aux supérieurs, de dominer ceux qui se trouvent à une échelle inférieure administrativement.

**731.** Ainsi, les fonctionnaires exerçant dans les administrations des douanes, sont soumis au contrôle hiérarchique des autorités dont ils dépendent<sup>939</sup>. Par exemple, si un chef de bureau est soumis au contrôle hiérarchique d'un chef de circonscription, celui-ci par contre, dépend aussi du directeur général des douanes et des droits indirects. Le directeur général quant à lui, doit dépendre directement du ministre des Finances, etc. Le contrôle hiérarchique permet alors, de mettre l'accent sur le rôle des cadres intermédiaires ou sur des responsables de niveau inférieur en vue de détecter les manquements et d'y remédier.

**732.** Comme la question des réformes douanières est brûlante, il fallait l'aborder, en soulevant tous les éléments pouvant aider à sa réussite. C'est pourquoi, en plus du respect des procédures de dédouanement et du développement du contrôle hiérarchique et bien d'autres aspects des problèmes douaniers, il apparaît également nécessaire, de mettre l'accent sur la lutte contre la fraude et la maîtrise des exonérations.

## **2. Lutte contre la fraude et question du juge**

**733.** Pourquoi, faut-il mettre l'accent sur la lutte contre la fraude et la contrebande dans les réformes des finances publiques au Tchad ? En effet, si la fraude et la contrebande retiennent l'attention dans cette réforme, c'est compte tenu du fait que ces pratiques se manifestent exagérément au Tchad. Il en est de même, concernant la question des exonérations. La fraude se manifeste à partir des frontières<sup>940</sup> jusqu'à l'intérieur, alors que les exonérations sont accordées excessivement aux entreprises. La notion de la

---

<sup>939</sup>-Eric DEVAUX, Finances publiques. Éditions BREAL., 2002, France, p.276.\*

<sup>940</sup>-Béatrice TOUCHELAY, Fraudes, frontières et territoires (xiii<sup>e</sup>-xxi<sup>e</sup> siècle), Éditeur : Institut de la gestion publique et du développement économique, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, , 02 juin 2020, Paris

délimitation des frontières douanières mérite d'être détaillée, parce qu'elles sont les outils de contrôle douanier.

734. D'une manière générale, « les frontières sont des institutions établies par des décisions politiques et régies par des textes juridiques »<sup>941</sup>. Dans ce contexte, deux notions semblent englober l'idée de souveraineté où se joue l'autorité d'un État<sup>942</sup>. Géographiquement, la « frontière » est un « objet géographique séparant deux systèmes territoriaux contigus. Cet objet ne se résume pas à une limite, car il a des incidences sur l'organisation de l'espace (effets-frontière) et il intègre une dimension politique (c'est-à-dire ce qui touche à la structuration d'une société), une dimension symbolique (il est reconnu par un ensemble d'acteurs et sert de marqueur dans l'espace.) et une dimension matérielle (qui est inscrite dans le paysage) »<sup>943</sup>. Dans le DOSSIER GÉOGRAPHIE, cette frontière est considérée, tout simplement comme « une zone qui sépare deux États ou pays SOUVERAIN »<sup>944</sup>. Mais la définition de frontière douanière, ne se comprend pas de la même manière qu'en géographie ou sur le plan politique. Le Glossaire des Termes Douaniers Internationaux de l'OMD la définit comme la « limite du territoire douanier »<sup>945</sup>. Ce territoire douanier est défini par la Convention de Kyoto comme « le territoire dans lequel les dispositions de la législation douanière d'un État sont pleinement applicables »<sup>946</sup>. Aujourd'hui, sur la base d'une convention dans la zone CEMAC, le territoire douanier de la communauté doit se distinguer d'un territoire douanier national, parce qu'il comprend les territoires des états membres. Alors que le territoire douanier national comprend tout le territoire d'un État. En effet, à la suite du traité du 16 mars 1994 qui institue la CEMAC, la convention du 5 juillet 1996 affirme que « l'union constitue un seul territoire douanier à l'intérieur duquel la circulation des personnes, marchandises, biens, services, et capitaux est libre » (article, 27 du traité de la CEMAC).»<sup>947</sup> Mais est ce que la mise œuvre de cette convention est-elle effective dans les

<sup>941</sup>-Malcolm ANDERSON, « Les frontières, un débat contemporain », *Culture et conflits*, 1997, disponible sur Internet : [http://conflits.revues.org/article.php?id\\_article=211](http://conflits.revues.org/article.php?id_article=211).

<sup>942</sup>- Guillaume LASCONJARIAS, « Délimiter la frontières », *Hypothèses*, 2005/1 (8), p. 77-84. DOI : 10.3917/hyp.041.0077. URL : <https://www.cairn.info/revue-hypotheses-2005-1-page-77.htm>

<sup>943</sup>-Voir : article de Bernard REITEL intitulé : Frontière sur le site suivant [www.hypergeo.eu/spip.php?article16](http://www.hypergeo.eu/spip.php?article16)[consulté le 18/03/2020].

<sup>944</sup>-Voir : DOSSIER GÉOGRAPHIE sur le site suivant : [//www.unige.ch/campusjunior/files/1114/4960/8805/Dossier\\_frontieres\\_05.pdf](http://www.unige.ch/campusjunior/files/1114/4960/8805/Dossier_frontieres_05.pdf) Consulté le 18/03/2020].

<sup>945</sup> -Glossaire des Termes Douaniers Internationaux de l'OMD, Décembre 2018, déjà cité

<sup>946</sup> -(Convention de Kyoto, annexe A.1, p. 6).

<sup>947</sup> -Christian-Yann MESSE MBEGA, « Les régions transfrontalières: un exemple d'intégration sociospatiale de la population en Afrique centrale ? », *Éthique publique* [En ligne], vol. 17, n° 1 | 2015, mis en ligne le 30 juin 2015, consulté le 11 décembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/1724> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.1724>

États, membres de la CEMAC ?

**735.** Le contrôle douanier qui s'exerce à l'intérieur de la frontière douanière, ne répond à aucune politique commune des États membres de la CEMAC. Chaque État, organise ce contrôle sur le plan national. Ce contrôle douanier permet de lutter contre la fraude et la contrebande, dans le but de contrecarrer l'évasion des recettes douanières, de décourager d'une manière générale, les importations et exportations illégales et de protéger les intérêts des consommateurs et des entreprises, etc. Il est indispensable d'aborder aussi, la question de la place du juge dans la modernisation des douanes au Tchad, surtout dans le cadre du renforcement de l'État de droit.

**a. Lutte contre la fraude et la contrebande**

**736.** Il est indispensable de réfléchir, sur la question de la lutte contre la fraude et la contrebande qui sont des phénomènes de grande ampleur sur les économies nationales et deviennent aujourd'hui, une préoccupation réelle, surtout pour les administrations des douanes africaines qui se trouvent obligées de les inscrire dans leurs programmes des réformes douanières. La lutte contre la fraude et la contrebande, est exercée à travers le contrôle douanier qui constitue en réalité, un axe essentiel du métier de la douane, du fait de la présence stratégique de celle-ci au niveau des frontières et de sa position en tant qu'acteur du commerce international. La douane a pour objectif, non seulement d'optimiser les recettes douanières, mais également et surtout de contribuer à la protection des entreprises, des citoyens et de la sécurité nationale.

**737.** En Afrique, généralement, la lutte contre la fraude et la contrebande participe activement à la mobilisation des recettes douanières. C'est pour cette raison, que dans le contexte de l'amélioration des finances publiques, l'accent est mis sur le renforcement des dispositifs de ce secteur. C'est dans le but de rendre ce secteur performant, afin de répondre aux objectifs fixés par la stratégie et le plan d'action de la réforme des douanes tchadiennes, des services qui s'intéressent alors plus aux recettes.

**738** Il y a souvent une confusion entre la fraude et la contrebande, de telle sorte que la fraude se confond avec la contrebande. En effet, la fraude douanière est considérée d'une manière générale, comme une importation ou exportation sans déclaration des marchandises qui sont passées par la douane sans faire de façon transparente les formalités

douanières. Mais pour la délégation nationale à la lutte contre la fraude en France, il faut considérer cette fraude comme « *une irrégularité ou une omission commise de manière intentionnelle au détriment des finances publiques* »<sup>948</sup>. Concernant la contrebande, le Code des douanes de la CEMAC, la définit comme « *des importations ou exportations en dehors des bureaux ainsi que de toute violation des dispositions légales ou réglementaires relatives à la détention et au transport des marchandises à l'intérieur du territoire douanier* »<sup>949</sup>.

**739.** De toutes les façons, il faut considérer ici cet acte de contrebande, comme la fraude aggravée par le fait que le fraudeur importe ou exporte sans passer totalement dans un bureau de douane ou sans déposer une déclaration. Comme il avait été signalé, le plan stratégique en insistant sur la lutte contre la fraude et la contrebande ne veut pas s'en passer des problèmes liés à des exonérations.

#### **b. Pace du juge dans la modernisation douanière au Tchad**

**740.** La question des interventions du juge doit être abordée pour qu'il y ait compréhension intégrante, de l'importance de sa place dans la modernisation des douanes au Tchad. L'intervention du juge face à l'État a pour objectif de faire en sorte qu'il soit « *bien soumis au droit* »<sup>950</sup>, et donc qu'il est normal que le contrôle de l'administration des douanes soit assuré quelque part par celui-ci. Le juge s'attache aux règles de droit selon lesquelles « *l'action de l'administration est régie par le principe de légalité* »<sup>951</sup>.

**741.** Ainsi, le juge contrôle l'administration des douanes tchadiennes, pour aider plutôt à renforcer sa modernisation. En effet, la modernisation douanière implique le respect de l'État de droit, c'est pourquoi, les juges qui sont chargés de la mise en œuvre du principe de légalité, qui se définit comme « *la soumission de l'administration au droit*

---

<sup>948</sup>-Voir : le site de la délégation nationale à la lutte contre la fraude suivant : <http://www.economie.gouv.fr>[consulté le 18/03/2019].

<sup>949</sup>-Code des douanes de la CEMAC .Op cit , Article 406.

<sup>950</sup> - Renaud DENOIX DE SAINT MARC « L'État de droit », dans : Renaud Denoix de Saint Marc éd., *L'État*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2016, p. 33-50. URL : <https://www.cairn.info/--9782130730828-page-33.htm>

<sup>951</sup> -Idem



»<sup>952</sup>. La soumission de l'administration au droit peut se faire de deux manières. Il peut la faire d'une part, en sanctionnant l'illégalité des actes administratifs nationaux et les annuler, par rapport à leur non-application effective. Les actes principaux attendus par les douaniers, sont par exemple le Code D'Éthique et Déontologie Douanière, l'acte relatif au port de tenues, galons et équipements spécifiques de la Douane et le statut particulier des agents des douanes qui n'existe pas encore. Ce statut, rend clairs les critères sur : la détermination des corps des agents des douanes, sur les critères de recrutement des douaniers, les obligations et droits des agents, le déroulement de carrière de ces agents, les sanctions disciplinaires et les récompenses et surtout sur les critères de nomination et d'affectation des douaniers. Mais comme ce statut est inexistant jusqu'aujourd'hui, il y a une défaillance du contrôle de l'appareil judiciaire sur le fonctionnement et l'organisation de la douane du Tchad proprement dit. Toutefois, le juge dispose son pouvoir sur le plan national, de contrôler l'action de l'administration des douanes dans un cadre général tel que : contrôle de la légalité des actes administratifs. Le contrôle de la légalité administrative « est le procédé ou le moyen qui permet d'apprécier ou d'examiner la conformité des actes administratifs par rapport à la loi. Il constitue un moyen qui permet de défendre ou de protéger la loi contre les actes administratifs entachés d'illégalité. Le contrôle de la légalité administrative permet d'assurer ou de garantir la légalité des actes administratifs ou des décisions administratives par rapport à la loi et de participer au fonctionnement régulier de l'administration publique. Il a pour but d'assurer la gestion harmonieuse des affaires administratives et de garantir le fonctionnement des organes administratifs de l'État. Il exprime la soumission du pouvoir des préfets et des décisions des collectivités locales aux effets de la loi »<sup>953</sup>. Ensuite, le juge peut contrôler l'administration de douanes tchadiennes à travers l'application effective du code des douanes communautaire de la CEMAC, constituant les lois douanières. Le respect de ces lois douanières, est imposé par le juge par rapport aux opérations des contrôles douaniers et aux enquêtes douanières qui se fondent sur les articles 70,76, 308 ; 310 et 311 du code des douanes de la CEMAC. Selon ces articles, les agents des douanes ont droit de visiter les marchandises, les moyens de transport, les personnes, et il existe aussi, un droit de

---

<sup>952</sup> -Voir : Fiche thématique, Qu'est-ce que le principe de légalité ? sur le site : <https://www.vie-publique.fr/fiches/20272-principe-de-legalite-ladministration-soumise-au-droit>

<sup>953</sup> -Voir Le contrôle de la légalité des actes administratifs sur le site : <https://www.doc-du-juriste.com/droit-public-et-international/droit-administratif/cours-de-professeur/fiche-contrôle-legalite-actes-administratifs-478729.html>

communication particulier à l'administration des douanes et le droit de procéder aux enquêtes douanières, etc. Ces contrôles douaniers ont des exigences à être respectées. Mais qui alors, peut s'engager à faire respecter ces exigences ? Il n'y a que le juge. Par exemple, le juge, est tenu avant de signer les requêtes aux fins de confiscation, se rassurer de la présentation par des agents de la douane, des procès-verbaux de saisie qui fait légalement des procédures, commençant de la saisie jusqu'à cette confiscation, qui est une décision du juridictionnel qui prononce, de ce fait, « *le transfert du droit de propriété au profit de l'Administration* ». Le juge protège dans un Etat de droit, non seulement l'administration des douanes, mais aussi les importateurs ou explorateurs. Dans ce contexte, le droit douanier de la CEMAC, évoque deux types de responsabilité de l'administration des douanes qui peuvent être engagées face à l'injustice subie par les importateurs et les exportateurs. Il s'agit, de :

- la responsabilité de l'administration des douanes du fait de ses employés dans l'exercice et pour raison de leurs fonctions seulement, sauf son recours contre eux ou leurs cautions ;
- la responsabilité de l'administration des douanes du fait d'une saisie non-fondée.

**742.** Le problème crucial, qu'il faut aborder ici, est le manque des formations douanières en faveur des juges, qui devrait les pénaliser dans la compréhension globale du droit douanier. Il faut alors impliquer les juges dans les modernisations avec des formations adéquates. Certes, il existe quelques rares arrêts et des jugements qu'ont été rendus par les différents tribunaux sur des questions douanières. Mais la question posée alors, est de savoir, comment un juge qui ne reçoit aucune formation en droit douanier, un droit pourtant spécifique, peut-il être en mesure de rendre aisément un jugement dans ce domaine ? Toutefois, il faut relever que la plupart des infractions douanières sont réglées par les voies de la transaction douanière, c'est-à-dire un règlement à amiable. La question de l'informatisation des services, tout comme pour celle de la revalorisation des ressources humaines sont à considérer comme prioritaires dans les actions de la modernisation douanière. Au Tchad, le domaine de la gestion des ressources humaines semble être négligé totalement.

## **B. Informatisation des services douaniers et la revalorisation des ressources humaines**

**743.** L'informatisation des services douaniers et la revalorisation des ressources humaines, sont les vrais piliers, de la modernisation des douanes à l'heure actuelle. Aujourd'hui, l'informatisation douanière s'est installée dans l'environnement douanier. Elle se développe dans les activités douanières et dans un contexte de la mondialisation. Aujourd'hui, l'OMD parle de la douane numérique. Selon l'OMD « *l'expression « douane numérique » fait référence au recours par la douane à des systèmes ou activités automatisés ou électroniques contribuant à l'efficacité et à la coordination de ses opérations : mise en œuvre d'un système de dédouanement automatisé, d'un environnement de Guichet unique et d'un système d'échange d'informations par voie électronique... »*<sup>954</sup>. Les douaniers font le recours au site pour communiquer et échanger les informations.

**744.** La technologie douanière a ainsi révolutionné aujourd'hui, la manière de travailler des services douaniers et ouvre la voie à une intégration accrue, à un renforcement de la capacité des administrations douanières à communiquer, à gérer les flux de marchandises, à recevoir et échanger de l'information, à coordonner les activités frontalières, à coopérer dans le cadre de la lutte contre la fraude et à promouvoir la transparence<sup>955</sup>. Au Tchad, ce sont les modules de SYDONIA++ qui ont commencé à s'installer. Mais la recherche de la performance, motive le service des douanes au Tchad à migrer vers SYDONIAWORD. La question de la revalorisation des ressources humaines est une préoccupation réelle, quand il s'agit, d'évoquer le sujet des réformes au Tchad en général, et particulièrement dans le secteur des finances.

## **1. Migration sur le système SYDONIAWORD**

**745.** Le système informatique de dédouanement Sydonia++, est opérationnel depuis 2001 <sup>956</sup> au Tchad. Mais SYDONIA++ sera remplacé par SYDONIAWORD, considéré comme « *un système informatique utilisant les technologies modernes et qui*

---

<sup>954</sup>-L'Organisation mondiale des douanes dédie l'Année 2016 à la douane numérique, 12 novembre 2015,<http://www.wcoomd.org/>[consulté le 18/03/2018]

<sup>955</sup> -Idem

<sup>956</sup> -Tchad, WT/TPR/S/174,Op. cit p.29..

*offre des fonctionnalités complètes ».*<sup>957</sup> Ce nouveau système « *permet aux déclarants de saisir leurs déclarations à partir de leurs locaux et de les envoyer électroniquement avec les documents joints au bureau de la douane »* et « *d'intégrer électroniquement les manifestes »*<sup>958</sup>.

**746.** Selon le ministre des Finances et du Budget au Tchad , « dans l'optique de moderniser le service des douanes, le Tchad migre du système obsolète Sydonia ++ vers Sydonia World »<sup>959</sup>. Il 'agit alors, d'un nouveau système qui veut s'installer dans l'administration des douanes tchadiennes. Mais entretemps, l'ancien système SYDONIA++ continue d'être utilisé dans ce domaine. C'est pourquoi, il convient réfléchir sur le fonctionnement de l'ancien système avant de revenir sur la migration effective du Sydonia ++ vers Sydonia World.

#### **a. Serveur central du ministère des Finances**

**747.** De nombreux pays en Afrique, expérimentent aujourd'hui l'informatisation qui décrit l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC), pour l'accomplissement de la mission des douanes. C'est un système, qui permet de prendre en charge l'ensemble des opérations douanières proprement dites, dont le parcours commence, dès le dépôt de la déclaration, jusqu'au dédouanement total ou partiel des marchandises<sup>960</sup>. C'est un système qui se développe en tenant compte des codes internationaux et des normes développés par l'OSI<sup>961</sup>, OMD et les Nations unies. Ce système s'est implanté dans plusieurs Africains pays. Bénin, Guinée-Bissau Botswana Madagascar Burundi Malawi Burkina Faso Mauritanie Cameroun Namibie Cap-Vert Niger Comores Nigeria Congo Rwanda Congo DR São Tomé Côte-d'Ivoire Soudan Ethiopie Tanzanie Gabon Tchad Gambie Togo Guinée Zambie Zimbabwe. L'objectif final de cette installation, est l'amélioration de l'efficacité du commerce international par des mesures

---

<sup>957</sup>-Voir : Tchad: le service des douanes migre vers Sydonia World,un logiciel performant qui facilitera le travaille sur le site suivant : <https://nouvelles.td/2021/10/13/tchad-le-service-des-douanes-migre-vers-sydonia-worldun-logiciel-performant-qui-facilitera-le-travaille/>

<sup>958</sup>-Voir : le Tchad migre vers un système de modernisation et facilitation des services de douane sur le site suivant : <https://www.journaldut Chad.com/le-tchad-migre-vers-un-systeme-de-modernisation-et-facilitation-des-services-de-douane/>[consulté le 18/03/2019].

<sup>959</sup> -Idem

<sup>960</sup>- Source :<http://tfig.unece.org/> [consulté le 13/05/2019].

<sup>961</sup>-Voir : article sur « l'informatisation des douanes » sur le site suivant : <http://tfig.unece.org/FR/contents/customs-automation.htm>

qui réforment les procédures et méthodes de travail existantes.<sup>962</sup>.

**748.** Commencé à prouver son importance au début des années 1980, dans la zone de la CEDEAO, aujourd'hui, l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC) devient indispensable en Afrique Centrale et entre en profondeur dans les préoccupations les États membres de la CEMAC.

**749.** Au Tchad, l'informatisation dans les activités douanières tchadiennes, s'opère dans un cadre du projet. Il s'agit, du projet SYDONIA envoyé par le ministère des Finances pour son application à la direction des douanes et des droits indirects. Constitué en 2010, le projet se compose de cinq personnes. Il existe un serveur central qui se situe au niveau du ministère des Finances, sur lequel devraient se relier le serveur de la direction générale des douanes ainsi que ses bureaux par radio.

#### **b. Serveur de la direction générale des douanes**

**750.** La migration sur Sidonie++ n'est déployée que, sur quatre bureaux de douane de N'Djamena. Sur la base des informations recueillies,, ce système s'est installé progressivement à Moundou, à Abéché et certainement dans d'autres localités. Ces bureaux sont reliés par radio au serveur central. Alors qu'un deuxième serveur, est installé à la direction des douanes et des droits indirects (back up automatique). L'équipe du projet Sydonia qui se trouve actuellement au sein de la direction des douanes, est chargée de former les agents pour l'application du système. Elle peut aussi, déployer les fonctionnaires de Sydonia pour la prise en charge, sélection des contrôles. Ainsi, lorsque les réformes des finances publiques impliquent la modernisation douanière à travers le système SYDONIA de la CNUCED, c'est parce qu'il peut gérer tous les processus liés au dédouanement. Il y parvient, en utilisant les procédures simplifiées et harmonisées, ainsi que les documents commerciaux normalisés. Le système permet le traitement électronique des déclarations, la gestion du risque, les opérations de transit et le dédouanement accéléré, en plus de la saisie de données statistiques à propos et précises à des fins fiscales et de politique économique<sup>963</sup>.

**751.** Au Tchad, du fait des difficultés de mise en œuvre que rencontrent les

---

<sup>962</sup>-UNCTAD - SITE (V1.18), Introduction à SYDONIA+, <https://vi.unctad.org>[consulté le 18/03/2020].

<sup>963</sup>-Système douanier automatisé (SYDONIA), Fonds d'affectation spéciale pour les négociations sur la facilitation du commerce Note technique n°. 21, janvier 2011, <https://unctad.org/>[consulté le 18/05/2019].

procédures douanières informatisées (SYDONIA), les Documents Administratifs Uniques (DAU) constituent les principales sources des données du commerce international de marchandises. Cependant, dans la mesure où ces DAU sont remplis manuellement, il y a souvent des erreurs constatées sur ces documents et provenant soit des omissions, soit de la mauvaise compréhension des procédures par les agents chargés de les remplir. Des ratures sur les informations saisies sont aussi fréquentes rendant parfois difficile la lecture.<sup>964</sup>.

**752.** Si théoriquement, la migration de Sydonia++ vers Sydonia World est lancée par le ministre des Finances et du Budget le 13 octobre 2021, comment se tiendra sa phase pratique ? Le Ministère ou la Direction Générale des Services douaniers, aura-t-il suffisamment des moyens pour mieux faire par rapport à l'ancien qui n'a pas été achevé ? La question de la revalorisation évoquée et soutenue fortement de la même manière que l'informatisation des douanes tchadiennes, doit être abordée à l'étape suivante. S'il faut absolument l'aborder, c'est compte tenu de son importance dans la modernisation douanière.

## **2. Organisation et participation du personnel**

**753.** Selon Marcel STEENLANDT et Luc DE WULF, « *la modernisation de la douane nécessitait une participation active de l'ensemble du personnel. Il était donc important qu'ils s'en approprient les composantes et se voient en conséquence reconnus parmi les acteurs essentiels du changement* »<sup>965</sup>. Ainsi, il est prouvé ici, que la participation active de l'ensemble du personnel dans cette opération est très indispensable. Ce sont les cas, des initiatives de modernisation de l'administration des douanes au Maroc qui ont porté leurs fruits<sup>966</sup> et où les ressources humaines<sup>967</sup> font partie des facteurs clé de

---

<sup>964</sup>-TCHAD : Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques : statistiques du commerce extérieur. INSEED, année 2011, Ministère du plan, de l'économie et la coopération internationale, p.11.

<sup>965</sup>-Marcel STEENLANDT, Douanes Françaises Luc DE WULF, Consultant Banque Mondiale, douanes pragmatisme et efficacité philosophie d'une réforme réussie, Banque Mondiale, octobre 2003, p8.

<sup>966</sup>-Voir : point de vue de de Marcel STEENLANDT, Douanes Françaises Luc DE WULF, Consultant Banque Mondiale, « les initiatives de modernisation de l'administration des douanes du Maroc ont porté leurs fruits et contiennent des leçons susceptibles d'être retenues par les autres administrations marocaines qui souhaitent améliorer la prestation des services proposés à leurs " clients " sur la page de garde du document , réformes douanières au MAROC, Peut-on dégager des leçons pour une réforme plus vaste du service public ? Banque Mondiale, octobre 2003.

<sup>967</sup>-Jacques BARRETTE, Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche, revue : relations industrielles / Industrial Relations. Volume 60, numéro 2, printemps 2005, p. 213-243

son succès. C'est aussi dans ces conditions, qu'il se démontre, qu'il existe le lien entre la gestion des ressources humaines et succès de l'organisation<sup>968</sup>.

**754.** Au vu du rôle primordial de la gestion des ressources humaines dans les réformes douanières, le PAMFIP fixe cet aspect dans son plan comme action prioritaire. Il est aussi important dans ce contexte, de voir comment le personnel s'organise au niveau de la direction générale des douanes avec ses difficultés.

#### **a. Organisation, effectifs et statut**

**755.** La division du personnel qui s'occupe de la gestion du personnel, est un service rattaché directement à la direction générale. Elle gère globalement 2345 agents en 2011. Les 80 agents sont de la catégorie A, alors que les 354,130 et 618 sont respectivement de la catégorie B, C, et D. Ils sont complétés par 274 agents décisionnaires et 847 agents contractuels. Leur statut, est réglementé par la loi 017/PR/2001, portant statut général de la fonction publique et le décret n°898/PR/PM/MFPTE/2006 fixant le statut particulier des corps de fonctionnaires du secteur de l'administration économique et financière.

**756.** Dans le secteur douanier au Tchad, il a été constaté par les autorités douanières, qu'il y a manque des agents formés ou des cadres douaniers professionnellement formés. Les responsables tchadiens ont estimé qu'environ 80 % agents, ne sont pas formés ; une partie des agents sont même illettrés <sup>969</sup>. Ce constat, démontre aussi bien que les salaires des agents des douanes accordés au début et jusqu'à la fin de carrière, sont très bas et ne donnent pas une bonne motivation pour une réelle détermination vis-à-vis d'une lourde responsabilité en matière de la mobilisation transparente des recettes douanières. À cet effet, les salaires accordés aux douaniers au Tchad, sont ceux perçus par tous les fonctionnaires de la fonction publique, mais par catégories d'agents. À ce titre,, le salaire minimum au Tchad par exemple, est fixé à « 59 995 francs CFA (91,46 €) par mois » <sup>970</sup>. Le Décret n°11-055 2011-01-21 PR/PM/MFPT

---

<sup>968</sup>-Anne TREPE , Patrick AUBERT, Franck BERMOND, Jean-Marie CARRERE, Michel DELANOUE, Benoît GOUZI , L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG, MBA - management des ressources humaines, promotion 7, mémoire d'expertise, Dauphine Université, Paris, octobre 2010, p.13.

<sup>969</sup> -M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI.Op.cit.,p.26.

<sup>970</sup>-Voir Comparaison du salaire minimum légal dans la zone CFA sur le site suivant :

portant relèvement du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) et du Salaire Minimum Agricole Garanti (SMAG) fixe le niveau SMIG à 355 FCFA<sup>971</sup> de l'heure (0.54 €) par heure. D'une manière générale, les salaires des agents de la fonction publique au TCHAD, sont payés sur la base du Décret n°11-242 2011-03-21 PR/PM/MFB/2011 fixant le régime de rémunération des fonctionnaires. Selon ce décret, « *la valeur brute du point d'indice est unique. Elle est fixée annuellement à 1380 francs, soit 115 francs par mois, à compter de 1er juin 2007* »<sup>972</sup>. C'est-à-dire 2.10 €, soit 0,18 par mois, à compter de 1er juin 2007. En plus, les agents du Ministère des Finance et du Budget y compris les douaniers, bénéficient d'un statut particulier qui leur accorde 35 % sur leurs salaires par rapport aux autres ministères tels que ; culture, agriculture, environnement, élevage, provoquant une augmentation légère des salaires. Malgré cette augmentation, les salaires des agents du ministère des Finances et du Budget dont font partie les douaniers comprenant (contractuels et fonctionnaires), s'étaleraient dans une fourchette de 60.000<sup>973</sup> francs CFA (91.47€) à 600.000 francs CFA(914.69€) en dehors des salaires pour les agents nommés par décrets et bénéficiant des indemnités et primes tels que : directeurs généraux, secrétaires généraux et directeurs techniques, conseillers, etc. Comme il a été toujours démontré, que les ressources humaines sont au cœur de l'organisation, quel sera alors leurs places dans ces réformes douanières ?

### **b. Plan d'action en matière de gestion des ressources humaines**

**757.** Les autorités douanières ont établi un plan d'action en matière de gestion des ressources humaines. C'est un plan, qui met en évidence un calendrier des réformes et qui définit aussi, les priorités à accorder sur les courts, moyens et longs termes. Elles estiment, qu'il faut calculer dans ce cadre, la charge réelle qui incombe aux agents ou aux unités relevant des services de la branche des opérations commerciales. Il est prévu que

---

<https://www.nofi.media/2018/11/zone-cfa/61154>

<sup>971</sup>-Voir : Décret n°11-055 2011-01-21 PR/PM/MFPT portant relèvement du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) et du Salaire Minimum Agricole Garanti (SMAG)

<sup>972</sup> -Voir : Décret n°11-242 2011-03-21 PR/PM/MFB/2011 fixant le régime de rémunération des fonctionnaires

<sup>973</sup>-Voir : Baisse des salaires des fonctionnaires au Tchad sur le site suivant :

<https://www.voaafrique.com/a/rabais-de-salaires-des-agents-de-l-etat-annonce-au-tchad/4191152.html>[consulté le 18/03/2019].



des ratios soient définis : nombre de déclarations traitées/ nombre d'agents<sup>974</sup>.

**758.** Mais aussi, dans cette réflexion préalable, il est difficile de donner avec précision à la fois, le nombre d'agents exerçant dans les activités douanières et de prévoir le nombre et qualification des agents qu'il faut recruter. Selon les autorités douanières, il est nécessaire de créer spécialement un poste de responsable, chargé de la gestion des ressources humaines en décrivant éventuellement les tâches et objectifs à réaliser. Il faut aussi mettre sur pied, un plan de carrière des agents des douanes et un plan spécial de formation et se rassurer de sa mise en place en le surveillant. C'est pourquoi, précédemment, des propositions ont été faites pour la création d'une direction technique de gestion des ressources humaines.

**759.** Le plan de réforme, réclame l'application des textes qui accorde des remises annuelles, ceci dans l'optique de valoriser les éléments qui sont considérés comme les plus dynamiques et encourager les agents à travailler dans le respect des règles et dans la transparence. Il sollicite la mise en place d'une notation-évaluation annuelle. Cette notation doit concerner tous les agents, en commençant par les agents cadres qui ont des objectifs quantitatifs et qualitatifs chiffrés. Comme cela a été dit, à côté du rôle important que joue le PAMFIP au Tchad, celui de l'OMD doit aussi être considéré de la même manière, puisque l'objectif est la modernisation des douanes tchadiennes. C'est pourquoi, dans la phase suivante, il sera question de savoir comment l'OMD intervient par rapport aux réformes douanières. À cet effet, quel changement peut-elle apporter à ces réformes au Tchad ?

## **§ 2. Interventions spécifiques de l'OMD**

**760.** Les interventions de l'OMD sont toujours pertinentes dans les réformes et

---

<sup>974</sup>- M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI. Op.cit, p.27.

modernisation des douanes d'une manière générale, dans le monde. Elles représentent en effet, 179 administrations douanières à travers le monde, qui traitent collectivement environ 98 % des échanges commerciaux internationaux. Elle est une organisation intergouvernementale offrant ses services dans l'assistance technique<sup>975</sup> et la formation<sup>976</sup> des agents des douanes de ses États, membres.

**761.** Tout comme dans les autres pays du monde, l'OMD est autorisée à intervenir dans l'administration des douanes tchadienne, dans la mesure où le Tchad, est l'un de ses Etats membres. Ainsi, il est convenu de la mise en œuvre du programme Columbus de l'OMD au Tchad, pour le renforcement de la modernisation de ses services douaniers. Ceci, conduit les douanes tchadiennes à adhérer aux missions de diagnostic de l'OMD, pour aussi bénéficier de son soutien technique dans le contexte de la modernisation douanière sur le plan national.

#### **A. Mise en œuvre du programme Columbus**

**762.** Le programme Columbus, est un instrument de l'OMD qui participe très activement au renforcement des capacités douanières<sup>977</sup> des États, membres, qui en font la demande. C'est un programme rattaché directement au secrétariat de l'OMD et ses structures régionales. Ce programme, comporte trois phases qu'il faut comprendre dans ces travaux. C'est un programme destiné à aider les services des douanes dans leurs programmes de modernisation permanents, visant à relever les défis économiques et sociaux du 21<sup>ème</sup> siècle<sup>978</sup>.

**763.** Au Tchad, l'OMD a commencé par expérimenter la mise du programme Columbus en 2011, par une mission de diagnostic conduite dans le cadre du Programme Columbus. C'était encore la phase I du Programme, qui avait été déclenché. Du 10 au 13 septembre 2019, la Douane tchadienne a reçu une mission du Secrétariat de l'OMD au siège de la Direction générale des douanes et droits indirects à Ndjamena, capitale du pays. Cette

---

<sup>975</sup>-Voir : nouvelles: allocutions de PASCAL LAMY sur le site suivant : <https://www.wto.org/> [consulté le 07/08/2019].

<sup>976</sup>-Cadre de principes et de pratiques de l'OMD sur le professionnalisme en douane, Organisation mondiale des douanes 2015

<sup>977</sup>-Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités consultable sur le site suivant :<http://www.wcoomd.org/>[consulté le 10/08/2019].

<sup>978</sup>- OMD : Argumentaire pour le programme Columbus, Editeur Organisation mondiale des douanes, Date de publication Juin 2008.

mission a eu comme objectif de faire le point sur l'état et le fonctionnement de cette Administration, qui compte à présent 1818 agents et d'évaluer les options pour renforcer la collaboration avec l'OMD et appuyer la réforme douanière.

## **1. Objectifs du programme**

**764.** Les objectifs du programme Columbus, consistent à soutenir les démarches de réforme et de modernisation de la douane. Il est conçu pour aider à sécuriser les échanges et à aider les Membres à mettre intégralement en œuvre le Cadre de normes SAFE, mais également, à se préparer au résultat éventuel des négociations en matière de facilitation des échanges qui se déroulent au sein de l'OMC à Genève, ainsi qu'à soutenir la mise en œuvre d'autres normes de l'OMD, notamment la Convention de Kyoto révisée<sup>979</sup>. Mais comment faut-il mettre concrètement en œuvre du Cadre de Normes SAF pour soutenir une réforme douanière ?

**765.** Le Cadre de Normes SAF est un instrument de l'OMD, mis en place par son conseil en 2005. Il était mis en place, compte tenu des attentats qui se sont produits le 11 septembre 2001, aux Etats-Unis. Cette situation a obligé le Conseil de l'OMD lors des sessions annuelles de juin 2005, tenues à Bruxelles sous l'impulsion des Etats-Unis, à mettre en place un tel instrument en réponse à ces attentats et en prévention des actes terroristes. Ainsi, le Cadre SAFE, est un instrument non-obligatoire qui contient différentes normes liées à la sécurité de la chaîne logistique et aux échanges internationaux de marchandises. Il a donc pour objectif final de renforcer la facilitation des échanges et la sécurité de la chaîne logistique<sup>980</sup>. Selon l'OMD, il faut que la douane qui est placée aux frontières, assure cette sécurité, sinon la chaîne logistique mondiale n'est pas à l'abri des actes terroristes<sup>981</sup>.

### **a. Soutenir les démarches de réforme de la douane**

**766.** L'OMD soutient de façon générale, ses pays membres qui s'engagent sur la voie de la réforme et de la modernisation de leurs douanes. C'est un acte louable, pouvant

---

<sup>979</sup> - OMD : Argumentaire pour le programme Columbus, précité nsupra n°1017

<sup>980</sup> --Cadre de normes SAFE de l'OMD : renforcer la facilitation des échanges et la sécurité de la chaîne logistique, Conférence sur la sécurité mondiale 2-4 octobre 2018 Bruxelles, <https://na.eventscloud.com/>[consulté le 06/08/2019].

<sup>981</sup> --Idem

apporter des solutions aux difficultés auxquelles se confronte le marché mondial. L'OMD offre dans ces conditions, ses nombreux outils pour assurer le bon fonctionnement de façon continue et durable aux services douaniers à travers le monde. Et c'est dans cette optique, que la mise en œuvre du programme Columbus doit non seulement faciliter les douanes tchadiennes dans leur modernisation, mais aussi participer activement à la sécurisation et à la facilitation des échanges internationaux.

**767.** Le programme Columbus est en effet, lié à la mise en œuvre du Cadre de Normes SAF. Il a donc été abordé précédemment, dans le cadre de la sécurisation et à facilitation des échanges commerciaux internationaux par les agents des douanes. Ainsi, après plusieurs rapports établis par les partenaires au développement sur la gestion et le fonctionnement de l'Administration des douanes, le Gouvernement tchadien a exprimé le besoin de mettre en œuvre le Cadre de normes SAFE de l'OMD visant à sécuriser et à faciliter le commerce international<sup>982</sup>.

#### **b. Mise en œuvre du Cadre de Normes SAF**

**768.** Une explication approfondie a été faite sur le Cadre de Normes SAF, dans nos réflexions précédentes. Il est donc reconnu que cet outil de l'OMD, a un effet dissuasif pour le terrorisme international<sup>983</sup>. Mais surtout, il est très utile dans les démarches de la sécurisation de la perception des recettes et la facilitation du commerce mondial.

**769.** Le contenu du cadre SAFE, est compris à partir de ses quatre éléments fondamentaux qui sont : l'harmonisation des renseignements préalables de la déclaration de chargement, qui en principe doivent faire l'objet d'une transmission par voie électronique et dont la douane a nécessairement besoin pour les envois à l'arrivée, au départ et en transit ; l'application obligatoire d'une démarche cohérente pour chaque pays qui s'engage à mettre en œuvre le cadre SAFE, en matière de gestion des risques, afin qu'il soit en mesure d'utiliser les renseignements préalables permettant d'identifier les envois présentant des risques ou des menaces potentielles en matière de sûreté ; l'imposition de l'inspection, au départ des envois ou conteneurs à haut risque en utilisant de préférence du

---

<sup>982</sup>-OMD/ Rapport sur l'avancement du renforcement des capacités Juillet 2017 p.174

<sup>983</sup>-Voir : dossier SAFE, outils de l'OMD pour sécuriser et faciliter le commerce mondial dans le site de l'OMD : <http://www.wcoomd.org/> Le site a été consulté le 23 décembre 2018

matériel de détection non-intrusif tel que des machines à rayons X de grande capacité et des détecteurs de rayonnements<sup>984</sup> et le partenariat avec les entreprises, c'est-à-dire que les avantages offerts par les douanes aux entreprises respectant les normes au moins minimales en matière de sécurité de la chaîne logistique<sup>985</sup>.

**770.** Certaines analyses ont toujours supposé que le cadre SAFE, repose sur deux piliers, en mettant l'accent sur tout simplement sur le réseau douane-douane, et sur les partenariats des douanes-entreprises. Alors que d'autres, font relever un dernier pilier qui est la coopération entre les administrations douanières nationales<sup>986</sup> et les autres services gouvernementaux. Étant donné que, le programme Columbus abordé ci-dessus, se lie à la mise en œuvre du cadre de Normes SAF, cela oblige à identifier encore davantage, ses différentes phases.

## **2. Différentes phases du programme**

**771.** Le programme Columbus, est composé de trois phases<sup>987</sup>. Il s'agit, de la Phase 1 du Programme Columbus de l'OMD, qui semble être important, dans la mesure où, elle met l'accent sur le programme de renforcement des capacités douanières<sup>988</sup>. La mise en œuvre de la phase 2, est déterminante pour le succès du programme. Alors que la phase 3, juge le progrès à partir d'une évaluation.

**772.** Comme il a été déjà annoncé, le programme Columbus est mis en œuvre au Tchad, par la volonté des autorités douanières nationales qui ont exprimé un besoin de réforme douanière. Certes, la phase 1 a été lancée au Tchad, par la mission de diagnostic de l'OMD, organisée en janvier-février 2011. Il fallait alors établir un rapport, qui a été validé en novembre 2011, par les cadres douaniers tchadiens en novembre 2011. En mai 2012, sur invitation du Gouvernement, la mission Colombus dans sa phase 2, permet à l'Administration des douanes d'élaborer un projet de plan stratégique pluriannuel 2013-2015. Ce plan est actuellement consolidé et sera présenté à l'approbation du ministre des

---

<sup>984</sup>-Cadre de normes SAFE visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial. Op.cit.p.2.

<sup>985</sup>-Olivier LAVASTRE et Alain SPALANZANI, Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? Une réponse par les pratiques de SCRM. 2010. ffhalshs-00534733f

<sup>986</sup>-Bruno DOMINGO, La douane, un instrument oublié dans la mise en œuvre d'un espace de liberté, de sécurité et de justice européen ? Dans Politique européenne 2007/3 (n° 23), pages 37 à 55

<sup>987</sup>-OMD, Argumentaire pour le programme Columbus. Organisation mondiale des douanes,2008,p12.

<sup>988</sup>-Recueil de l' OMD visant à développer le renforcement des capacités, "Outil de mise en oeuvre de la Phase 2 du Programme Columbus", Renforcement des capacités 2009,p.5

**a. Diagnostic stratégique sur  
l'évaluation des besoins**

**773.** Dans la première phase du programme Columbus, il est question de procéder aux différentes analyses, compte tenu de la situation à laquelle se confronte actuellement l'administration des douanes. La mise en œuvre de cette évaluation stratégique, se repose en principe sur le Cadre de diagnostic de l'OMD, un outil reconnu et apprécié par certaines organisations telles que les Nations unies, la Banque mondiale, l'OCDE<sup>990</sup>, le FMI et bien d'autres.

**774.** Il est aussi de principe, que le diagnostic se réalise par des spécialistes en matière du renforcement des capacités. Ceux-ci s'entretiennent toujours, avec toutes les parties concernées qui sont : la douane et aussi le représentant du secteur commercial. Cette opération est assortie d'un rapport dit 'Rapport de diagnostic' qui doit présenter dans un premier temps la situation actuelle, ensuite une analyse des insuffisances qui perturbe la mise en œuvre du programme et les recommandations proposées qui sont considérées comme de solutions.

**775.** Après avoir abordé le diagnostic stratégique sur l'évaluation des besoins comme première phase du programme Columbus, il faut alors mettre sur le tapis les deux autres phases du programme qui sont : assistance pour la planification, la mise en œuvre du programme, suivi et évaluation des résultats.

**b. Assistance pour la planification, la mise  
en œuvre du programme, suivi et évaluation  
des résultats.**

**776.** La seconde phase programme Columbus , concerne l'assistance qui doit être

---

<sup>989</sup>- OMD/ Rapport sur l'avancement du renforcement des capacités précité supra n°1017

<sup>990</sup>-L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres des pays développés pour la plupart ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. Elle joue essentiellement un rôle d'assemblée consultative. Voir site suivant : <https://www.oecd.org/fr/apropos/>[consulté le 06/08/2019].

accordée par l'OMD, pour la planification<sup>991</sup> et la mise en œuvre du programme<sup>992</sup>. Cette assistance, permet de préparer un plan général de réforme et de modernisation des douanes ou des plans d'action, pour faire des démonstrations d'un projet, accompagnées des argumentaires soutenus pour présenter aux parties prenantes et aux donateurs jugés crédibles d'accompagner ces initiatives de modernisation, pour que leurs mises en œuvre soient durables.

**777.** La troisième phase du programme Columbus, concerne le suivi des progrès et évaluation des résultats par l'OMD, considérée comme un inventaire des travaux. C'est une méthode élaborée par la direction du renforcement des capacités, qui peut être sollicitée par les membres de l'OMD, dans l'objectif de faire un inventaire des travaux accomplis par rapport à la réforme et modernisation engagée.

**778.** Le Tchad, étant donc intéressé par les différentes méthodes de l'OMD, pouvant aider sa modernisation, décide d'adhérer à ces principes, pour les expérimenter. C'est pourquoi, une mission de l'OMD s'était immédiatement rendue au Tchad, pour étudier les possibilités d'application de ces méthodes. Il y a alors lieu de se demander, quels sont les réels avancés de la volonté d'adhésion de l'administration des douanes tchadiennes aux principes de l'OMD ?

### **B. Adhésion des douanes tchadiennes aux missions de diagnostic et de soutien de l'OMD**

**779.** À côté des efforts fournis par PAMFIP, pour l'amélioration des finances publiques exigeant une modernisation des douanes tchadiennes, la direction générale des douanes, sollicite une assistance de l'OMD. Il faut souligner que PAMFIP, est un programme dans le cadre de réforme des finances publiques. Il s'agit, d'une modernisation des finances manière générale. Dans le résumé de l'ouvrage d'Abdel Hakh Hamid AHMAT, intitulé la modernisation des finances publiques au Tchad, il s'y démontre que, c'est en 2003 avec l'ère pétrolière, que le Tchad a opté pour la réforme de son Système de

---

<sup>991</sup>-Voir : Programme Columbus sur le site de l'OMD suivant: <http://www.wcoomd.org/> [consulté le 12/08/2019].

<sup>992</sup> Ibid.

Gestion des Finances Publiques (SGFP)<sup>993</sup>. C'est avec cette idée, qu'il fallait mettre en place en 2005, le Plan d'Action pour la Modernisation des Finances Publiques (PAMFIP). Ce dernier a été l'œuvre des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et du Gouvernement Tchadien dans l'objectif de moderniser le SGFP<sup>994</sup>.

**780.** Malgré les structures nationales mises en place, pour soutenir les réformes des finances publiques y compris les douanes tchadiennes, l'OMD est sollicitée au Tchad pour un soutien à la réforme douanière d'une manière particulière. Cela est considéré plutôt, comme une assistance plus efficace, dans la mesure où l'OMD met à la disposition de ses pays membres, des instruments internationaux<sup>995</sup> appropriés pour la modernisation des douanes. Il s'agit ici, d'un suivi direct et spécifique par l'OMD.

### **1. Adhésion au programme de diagnostic de l'OMD**

**781.** La volonté d'adhésion de l'administration des douanes tchadiennes au programme de Columbus, a permis à l'OMD, de déployer ses experts au Tchad. La question qui intéresse autant est la suivante : est ce que ce programme peut-il véritablement aider les Etats africains ou le Tchad en particulier, à réussir avec sa réforme douanière ? Malheureusement, les actions du programme sont lancées avec la phase 1 et 2, mais n'évoluent pas pour le moment au Tchad.

**782.** En effet, si les actions de mise en œuvre du programme de Columbus de l'OMD se poursuivent pour aboutir à un rapport final, le Tchad doit faire une demande comme le Sénégal par exemple, pour bénéficier d'une évaluation de son programme de modernisation. Toutefois, l'adhésion au programme Columbus de l'OMD, permet au Tchad de bénéficier en matière de renforcement des capacités, d'assistance technique et de formation<sup>996</sup>, etc. Selon le principe de l'OMD, lorsqu'un pays comme le Tchad s'adhère à son programme Columbus, il faut immédiatement lui envoyer une mission de diagnostic.

---

<sup>993</sup>-Hamid Ahmat ABDELHAKH, la modernisation des finances publiques au Tchad. Éditions universitaires européennes, 2013.

<sup>994</sup> -Idem

<sup>995</sup>-Pour mener à bien sa mission, l'OMD élabore et administre de nombreux instruments internationaux, des outils et des normes pour l'application uniforme et l'harmonisation de systèmes douaniers simplifiés, efficaces et de procédures qui régissent la circulation transfrontalière des biens, des personnes et des moyens de transport. Consultables sur le site suivant : <http://tfig.itcilo.org/> [consulté le 16/02/2018].

<sup>996</sup>-OMD ACTUALITÉS I n° 56 I J uin 2008



### **a. Volonté d'adhésion des douanes tchadiennes au programme de l'OMD**

**783.** Le cadre n'est pas en fait, une convention internationale. Elle ne s'applique pas, non plus de façon obligatoire aux États membres de l'OMD. Il s'agit, d'une série de normes d'application volontaire auxquelles la plupart des membres de l'OMD, se sont engagés à adhérer<sup>997</sup>. Il s'agit, d'une série de normes d'application volontaire auxquelles la plupart des membres de l'OMD, se sont engagés à adhérer. Il est adopté par le Conseil de l'OMD en juin 2005, mais déjà en juillet 2009, 156 membres de l'OMD sur 174 s'étaient engagés à mettre en œuvre le cadre SAFE.

**784.** Aujourd'hui, le Tchad fait partie d'une liste de 169 pays membres qui ont exprimé leur intention de mettre en œuvre le cadre de normes de l'OMD, visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial. Sa date de signature de la lettre d'intention d'appliquer le cadre SAFE, est signalée depuis juin 2006. L'expression de la volonté de l'administration des douanes d'adhérer au programme de l'OMD, permettait immédiatement une décente ou la venue des experts de l'OMD en mission de diagnostic au Tchad.

### **b. Mission de diagnostic de l'OMD au Tchad**

**785.** Afin de répondre à la demande du directeur général des douanes tchadiennes, l'OMD a dépêché ses experts vers le Tchad pour une mission de diagnostic.<sup>998</sup> À l'issue de cette mission, une appréciation générale a été faite sur la façon dont l'administration des douanes tchadiennes est organisée au sein du ministère des Finances. Il a été constaté que l'administration des douanes au Tchad mène ses activités avec de nombreuses difficultés, qui ont d'ailleurs été relevées par de nombreux bailleurs de fonds, tels que (Banque Mondiale, FM, UE) y compris l'OMD.

---

<sup>997</sup>-Robert IRELAND, Le cadre de normes SAFE de l'OMD : éviter les excès dans la politique de sécurité de la chaîne logistique mondiale, document de recherche n° 3, (Novembre 2009) .p.9.

<sup>998</sup>-L'OMD mène une mission de diagnostic au Tchad, consultable sur le site suivant : <http://www.wcoomd.org>[consulté le 10/08/2018].

**786.** Les experts dépêchés au Tchad, ont pu constater des insuffisances notoires liées aux différents facteurs, qui font l'objet d'une étude minutieuse dans la deuxième partie de ces travaux de recherche. À partir de cette mission de diagnostic au Tchad, quel genre de soutien l'OMD, peut-elle apporter concrètement à son administration des douanes ?

## **2. Soutien de l'OMD**

**787.** Le soutien de l'OMD est fondamental, car il peut aider véritablement la douane à accomplir ses objectifs sur le plan national et budgétaire et à faire progresser les activités du commerce international. Et ce soutien, peut s'étendre à toutes les administrations douanières sur le plan mondial.

**788.** Le soutien de l'OMD pour accompagner la réforme et la modernisation des douanes tchadiennes s'exprime des différentes manières, mais précisément ce qui retient l'attention, ce sont ses soutiens déployés en matière d'expertise technique et de formation, et de mobilisation du financement à travers son invitation à l'égard des donateurs à investir dans ce contexte.

### **a. Soutien de l'expertise technique de l'OMD**

**789.** Le débat sur l'expertise <sup>999</sup> de façon générale, s'est réellement installé dans un monde intellectuel. Il s'agit des différentes réflexions, qui abordent les approches de l'expertise avec des visions différentes, selon les disciplines. Ainsi, ce terme est utilisé en sociologie, philosophie, psychologie, éducation, technologie, marketing, gestion, etc. Mais une définition assez pertinente sur l'expertise, semble concilier toutes les visions des différentes disciplines évoquées précédemment. Elle est donc définie dans une réflexion d'Alain NUÉE, comme « *un dispositif d'aide à la décision, par la recherche des faits techniques ou scientifiques, dans des affaires où le décideur se confronte à des questions hors de sa portée directe. L'expertise requiert la conjonction de trois éléments : une*

---

<sup>999</sup>-Alain NUÉE, Les frontières de l'expertise. Cahiers internationaux de sociologie 1/2009 (n° 126), p. 149-155

*mission diligentée, la réalisation de celle-ci et un rapport* »<sup>1000</sup>. C'est un point de vue, qui doit intéresser la progression de ces travaux de recherche dans la mesure où l'OMD qui se présente comme une organisation internationale, déploie ses experts pour mettre en œuvre une expertise technique dans les réformes des douanes de ses pays membres.

**790.** L'OMD mène alors une mission d'évaluation, qui permet de faire ressortir d'un rapport, les points forts et les points faibles sur les réformes douanières déjà engagées. Pour le cas de l'administration des douanes tchadiennes, ces expertises techniques, sont plutôt considérées comme des grandes orientations des experts de l'OMD, qui sont mises à sa disposition pour ses corrections éventuelles de ses imperfections. En plus, de ce soutien de l'OMD sur le plan de l'expertise technique, il faut aussi relever son apport sur le plan de la formation qui mérite d'être évoqué..

#### **b. Soutien de l'OMD sur le plan de la formation**

**791.** L'un des objectifs principaux du renforcement des capacités douanières, est la formation des agents des douanes. C'est à travers la formation, que les compétences professionnelles sont acquises ou développées. Que signifie alors le terme « formation » ? Beaucoup des définitions sont données au sujet de la formation. Il ne s'agit pas de faire l'étude de littérature sur ce terme, mais plutôt d'aborder son aspect concernant le plan de développement des compétences. C'est dans ce cadre, que l'OMD organise de plan de formation pour l'acquisition de compétences à travers le séminaire, le stage, la formation initiale, continue et professionnelle.

**792.** L'OMD, fait de la formation des cadres douaniers son cheval de bataille<sup>1001</sup>. Elle forme les agents des douanes, dans le cadre de leurs activités. Il s'agit là, de décrire l'importance des formations professionnelles et continues que l'OMD accorde aux administrations des douanes, en matière de renforcement des capacités douanières qui relève d'ailleurs de la modernisation des douanes, dont l'objectif est d'obtenir une capacité institutionnelle durable afin de gérer le changement..<sup>1002</sup>

---

<sup>1000</sup>-Alain NUEE, L'expertise judiciaire civile dans l'UE: les règles et les pratiques nationales, analyse approfondie. Direction générale des politiques internes, département thématique: droits des citoyens et affaires constitutionnelles, affaires juridiques. Union Européenne, Bruxelles 2015. p..8.

<sup>1001</sup> -Le cheval de bataille est une expression française qui désigne un combat pour défendre une cause

<sup>1002</sup>-Organisation Mondiale des Douanes / Programme Columbus : rapport des tendances et pratiques de

**793.** En effet, les formations de l'OMD, se développent à travers des programmes sur le modèle de la douane du **21<sup>ème</sup>** siècle. Ce sont des formations très pointues, qui touchent différents aspects de la douane moderne. Ce sont des formations très pointues, qui touchent différents aspects de la douane moderne. C'est une douane capable de mener ses opérations, à travers la haute technologie, qui maîtrise concrètement l'évaluation en douane, les règles générales interprétatives du système harmonisé et les différents instruments de l'OMD façon générale.

### **Conclusion partielle**

**794.** De tout ce qui précède, dans cette première partie, il est nécessaire d'aborder les contraintes des réformes des douanes au Tchad, qui se situent tant sur le plan international, régional que national. Les douanes de façon générale, se trouvent en face des exigences internationales qui s'imposent pour des réformes douanières dans le monde. Cela est dû, à la révolution du commerce international qui trouve un soutien dans le concept de libre-échange. C'est véritablement, une révolution contre le protectionnisme qui est une politique économique interventionniste menée par un État ou un groupe d'États, consistant à protéger ses producteurs contre la concurrence des producteurs étrangers. C'est en face de cette conception très critiquée, que des théoriciens classiques tels qu'Adam SMITH et David RICARDO à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle et au début du XIX<sup>ème</sup>, fondent la théorie néo-classique de l'échange international. Ils montrent en quoi le libre-échange est une meilleure solution que le protectionnisme.<sup>1003</sup> Ils montrent en quoi le libre-échange est une meilleure solution que le protectionnisme<sup>1004</sup>.

**795.** À partir de la nouvelle théorie de libre-échange qui semble attirer l'attention, le monde sera convaincu de son importance sur tout pour le commerce international. C'est un concept, qui lutte contre les barrières douanières et c'est ce qui oblige les douaniers à entrer dans cette révolution, en se faisant violence pour se reformer, afin de se conformer aux nouvelles données. Cette réforme, engage la suppression de certaines barrières tarifaires et non-tarifaires qui font, obstacles au libre-échange.

---

l'OMD – une évaluation du renforcement des capacités. Volume 3 – juin 2008, p.4.

<sup>1003</sup>-Source:<http://www.forum-scpo.com/economie/avantages-absolu-et-comparatif.htm>[consulté le 06/08/2019].

<sup>1004</sup> -Ibid.

**796.** Dans cette perspective, l'OMC qui accélère les procédures de libéralisation, est soutenue par l'OMD qui intervient activement auprès des douanes nationales avec ses instruments facilitant cette réforme. Avec le temps, la libéralisation des échanges dont il s'agit, va se développer sur le plan régional et pourra imposer encore davantage la suppression de nombreux droits et taxes, ainsi que les barrières non-tarifaires. C'est pourquoi dans la zone de la CEMAC, les droits des douanes à l'importation sont totalement supprimés entre les pays membres.

**797.** Sur le plan national, les contraintes des réformes des douanes au Tchad sont liées à l'amélioration des finances publiques. Ces réformes s'imposent par rapport au plan mis sur pied par l'État tchadien, non seulement aux douanes de façon spécifique, mais à tous les services des recettes. Mais dans ce contexte, les études ne seront orientées que sur les réformes, visant l'administration des douanes. Il y a lieu de se demander, comment la réforme douanière peut-elle réussir au Tchad ? Quels sont les obstacles et les perspectives ?

**798.** En effet, les douanes en Afrique de façon générale font face à de problèmes qui se ressemblent. Elles doivent lutter contre la corruption, le clientélisme, et même les interventions politiques. Particulièrement, au Tchad, il semble que ces pratiques, soient de plus en plus accentuées, entretenues par les acteurs concernés : autorités douanières, autorités politiques, agents de la douane et collaborateurs des douanes. Mais, la vraie clé de la réussite de la réforme douanière au Tchad, pourrait provenir de la disponibilité de la volonté politique. L'efficacité de la volonté politique, s'impose sur le bon fonctionnement de l'administration douanière. Il faut indexer en plus de ces obstacles à la réforme douanière évoqués, d'autres problèmes concernant les moyens matériels, humains et financiers.

**799.** Aujourd'hui, les frustrations dues à des comportements négatifs pour la réussite de la réforme douanière sont perceptibles, mais ne peuvent être dénoncées par les agents. C'est pourquoi, la seconde partie de ces travaux de recherche, est intitulée : **la réforme douanière en prospective.**

## **Partie II. Une réforme douanière en prospective**

800. La préoccupation réelle, n'est pas seulement de mener une réflexion profonde sur le rôle de l'administration des douanes dans l'économie moderne<sup>1005</sup>. Mais il s'agit ici, de savoir sans ignorer, le rôle de la douane dans l'économie moderne. Ce rôle important, est démontré dans l'article de Pauline DE CASTELNAU, Jean-François MARTEAU d'ailleurs, déjà cité et intitulé : quel accompagnement des douanes par la Banque mondiale en Afrique subsaharienne ? Selon cet article, « les douanes sont en Afrique subsaharienne, encore plus qu'ailleurs, un élément clé de la modernisation et du développement économique des pays. La part du commerce extérieur dans les économies nationales est très grande du fait des structures traditionnelles économiques souvent héritées de la colonisation »<sup>1006</sup>. Il se démontre aussi dans cet article que, « les douanes ont un rôle de contrôle des opérations commerciales avec l'extérieur qui leur confère aussi un poids décisif dans la fluidité des échanges commerciaux, et donc dans l'intégration des pays dans le commerce mondial, dont leur croissance économique dépend de manière critique. Les douanes sont également une source importante des recettes nationales »<sup>1007</sup>. Lors de la journée internationale de la douane célébrée le 26 janvier 2014, Algirdas Šemeta et Kunio Mikuriya, prouvent aux gouvernements que, « *la douane n'est pas qu'un gardien, elle contribue au développement économique* »<sup>1008</sup> et qu'ils doivent « *soutenir et renforcer les autorités douanières* »<sup>1009</sup>. Mais la mise en évidence du rôle important de la douane en Afrique d'une manière générale et particulièrement au Tchad, ne peut être possible que dans le cadre de la réforme douanière. La réforme douanière s'impose au Tchad à cause de népotisme, corruption, clientélisme, désorganisation<sup>1010</sup>. Elle s'impose aussi, à cause du développement du système informatique des services douaniers, qui devient de plus en plus un besoin mondial pour les administrations douanières.

---

<sup>1005</sup>-Henri COURBOT, réflexions sur le rôle de l'administration des douanes dans l'économie moderne. La Revue administrative, 23e Année, n°. 138 (Novembre Décembre 1970), pp. 673-676

<sup>1006</sup> -Pauline DE CASTELNAU, Jean-François MARTEAU, Quel accompagnement des douanes par la Banque mondiale en Afrique subsaharienne ? précité supra n°110

<sup>1007</sup>-Idem

<sup>1008</sup>- Voir journée internationale de la douane est célébrée ce dimanche 26 janvier 2014 sur le site suivant : [https://www.lexpress.fr/actualite/la-douane-n-est-pas-seulement-un-gardien-elle-contribue-au-developpement-economique\\_1317202.html](https://www.lexpress.fr/actualite/la-douane-n-est-pas-seulement-un-gardien-elle-contribue-au-developpement-economique_1317202.html)

<sup>1009</sup>-Idem

<sup>1010</sup>- Voir l'article de Tchadinfo sous le thème : En finir avec le capharnaüm de la Douane sur le site suivant : [tchadinfos.com/wp-content/uploads/2018/01/Force-Mixte-Douanes.jpg](http://tchadinfos.com/wp-content/uploads/2018/01/Force-Mixte-Douanes.jpg), consulté le 11/12/2021

**801.** Au Tchad, les autorités ont déjà annoncé les réformes douanières, en considérant cela comme une priorité, qui porte sur l'amélioration de l'administration douanière. Elles veulent les accélérer, pour répondre aux exigences ou au défi des réformes économiques d'une manière générale. Mais la manière dont évolue cette réforme douanière au Tchad, est-elle rassurante ? La réforme douanière, peut-elle réellement se réaliser au Tchad sans volonté politique ? La réponse à une telle question devient facile, lorsque la volonté politique, non seulement, retire son imposition sur le fonctionnement de l'administration des douanes, mais aussi accompagne objectivement ces opérations. Aujourd'hui, le véritable problème pour la réforme douanière, est le fait que, cette administration soit extrêmement politisée. Mais il faut aussi noter que la volonté politique ne s'engage pas réellement dans l'accompagnement de la modernisation douanière au Tchad. C'est dans ces conditions sans volonté politique, que la réforme douanière est engagée, par les autorités douanières tchadiennes.

**802.** En Afrique, et particulièrement la réforme de l'administration douanière au Maroc, est considérée comme un cas de réussite, dont les détails sont fournis par un Rapport d'octobre 2003 de la Banque Mondiale. Ce succès, est de plus en plus reconnu par la société civile au Maroc et les milieux d'affaires en particulier. Ces progrès ont également été observés à l'extérieur. L'objectif de la réforme des douanes était de réduire les coûts des transactionnels associés au commerce, sans mettre en danger le rôle traditionnel dévolu aux douanes<sup>1011</sup>. Il se dégage trois facteurs clé à l'origine de ce succès qui sont : l'orientation vers le service au client, les ressources humaines qui sont considérées comme la clé des prestations des services et les technologies modernes qui prennent de l'ampleur aujourd'hui.

**803.** Au Niger, des profondes réformes des douanes qui devraient s'engager à partir d'une lettre d'intention écrite à Niamey, le 24 juin 2016 par le ministre des Finances Saidou SIDIBE , « *visant au renforcement de la gouvernance et le contrôle des opérations douanières* »<sup>1012</sup>, dans les réformes douanières, mettent l'accent sur la réduction significative « *des délais d'apurement des dossiers de douanes* »<sup>1013</sup>, le « *renforcement de la coopération douanière et d'échange d'informations régulier entre les administrations*

---

<sup>1011</sup>-Marcel STEENLANDT, Luc DE WULF, Réformes douanières au Maroc: peut-on dégager des leçons pour une réforme plus vaste du service public ? précité supra n°441

<sup>1012</sup>-Voir : lettre d'intention du Niger à Madame Christine LAGARDE, directrice générale du fonds monétaire international, sur site suivant : [www.imf.org/External/NP/LOI/2016/NER/fra/062416f.pdf](http://www.imf.org/External/NP/LOI/2016/NER/fra/062416f.pdf)[consulté le 16/02/2019].

<sup>1013</sup> -Idem



*douanières de la sous-région »<sup>1014</sup>, et « l'exigence de la certification de la valeur pour la recevabilité des déclarations douanières »<sup>1015</sup>. Ces réformes, mettent en œuvre un plan stratégique de réforme, dont l'un des axes est le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles. Elles ont pour objectif, d'accroître les capacités de traitement de l'information pour la facilitation douanière et la lutte contre la fraude dans le but de renforcer la mobilisation des recettes.*

**804.** En Afrique centrale et précisément au Cameroun, les réformes douanières engagées qui semblent être avancées, se développent aussi à travers l'adoption d'un programme de réformes et de modernisation de la douane mise sur pied depuis 2015. Cela a permis d'engager plusieurs chantiers couronnés de succès récurrents, multiformes et variés<sup>1016</sup>. Il s'agit de la mise en œuvre du système SYDONIA++, le 1er janvier 2007, la mise sur pied des contrats de performance et les recommandations issues du forum douanes-entreprises, venues renforcer les mesures de facilitations engagées dans cette mutation. Pour compléter cette réforme, le programme se propose encore quelques pistes qui sont : l'extension du SYDONIA++ dans tous les secteurs des douanes du Cameroun et l'exploitation de tous ses modules et potentialités ; l'extension des contrats à d'autres bureaux et autres opérateurs économiques ; la signature des contrats d'objectifs avec les responsables du niveau stratégique ; l'évaluation du partenariat en vue de la restructuration du Forum Douanes/Entreprises ; la finalisation de l'hébergement de la plateforme e-learning de l'OMD et le développement d'une base de données de gestion des Ressources Humaines.

**805.** Ainsi, il est intéressant de savoir, quelles leçons faut-il tirer de ces réformes douanières engagées dans les pays cités ci-dessus ? Quelles dispositions faut-il prendre pour conduire la réforme douanière engagée au Tchad ?

**806.** Cette partie est composée de deux titres. Dans le (Titre. I), il est convenu de réfléchir d'abord sur les obstacles à la réforme douanière au Tchad. Il s'agit d'aborder ici, les problèmes de gestion des ressources humaines, de l'organisation, de la corruption et de la politisation de l'administration publique et surtout en prenant comme exemple le cas de la douane qui sème des doutes dans la réalisation de la réforme douanière au Tchad. Face à

---

<sup>1014</sup> -Idem

<sup>1015</sup> -Idem

<sup>1016</sup> -Conférence annuelle 2012 - Sous thème : la douane face aux défis de la compétitivité des entreprises et l'impératif de l'émergence du Cameroun. Conférence des responsables centraux et extérieurs du ministère des finances Yaoundé - palais des congrès 23-25 janvier 2012

ces difficultés, des propositions de solutions seront faites dans le (Titre. II).. Il s'agit de savoir, comment faire pour mieux réformer la douane au Tchad. La réponse à cette interrogation, impose le souci de conduire la douane tchadienne vers une administration mieux organisée et la faire sortir du gouffre de la politisation à outrance.

## **Titre I. Les obstacles à la réforme douanière au Tchad**

**807.** Les obstacles à la réforme douanière au Tchad, sont d'ordres techniques, culturels, et politiques. Il apparaît indispensable, de circonscrire la notion même d' « *obstacle* ». Dans la littérature, un obstacle peut être considéré comme ce qui empêche d'avancer, ce qui s'oppose à la marche ou retarde une action, une progression.<sup>1017</sup> Il se définit encore simplement comme, étant une difficulté quelconque, « *un élément qui empêche le passage, qui gêne la marche* »<sup>1018</sup>. Il se définit encore simplement comme, étant une difficulté quelconque, « un élément qui empêche le passage, qui gêne la marche ». Il avait été démontré précédemment que, les obstacles à la réforme douanière, ont tendance à se ressembler en Afrique. Mais pour le cas du Tchad, les spécificités peuvent être soulevées. Dans le contexte général, Thomas CANTENS, Gaël RABALLAND, Nicholas STRYCHACZ et Tchapa TCHOUAWOU, considèrent sans hésitation, la corruption comme « *un obstacle à la réforme des douanes* ».<sup>1019</sup>

**808.** Les obstacles évoqués ici, sont en effet, relevés dans beaucoup d'analyses et études des institutions, et même de façon indépendante, dont ce travail s'oblige à les reconsidérer. Installées profondément dans l'administration des douanes tchadiennes, ces pratiques citées précédemment, ont été dénoncées par les experts de l'OMD et des autres bailleurs de fonds. Malgré cette dénonciation, ces pratiques subsistent encore. C'est face à la persistance de leur existence, que la réforme douanière déjà engagée n'évolue pas concrètement.

---

<sup>1017</sup> -Dictionnaire de français Larousse, Editions Larousse 2021 précité n°214

<sup>1018</sup> -Voir définition de obstacle sur le site suivant : <https://www.universalis.fr/dictionnaire/obstacle/>

<sup>1019</sup> -Thomas CANTENS, Gaël RABALLAND, Nicholas STRYCHACZ et Tchapa TCHOUAWOU, Réforme des douanes africaines : les résultats des contrats de performance au Cameroun, Afrique – Notes de politique commerciale Note #13, Janvier 2011, Banque Mondiale, p.2, consultable sur le site suivant : <http://siteresources.worldbank.org/> [consulté le 16/02/2019].

**809.** En plus de ces pratiques néfastes évoquées dans les administrations douanières en Afrique, le cas spécifique de difficultés pour la réforme douanière au Tchad, concerne la question de l'instabilité dans cette administration. Il s'agit, d'instabilité du poste de directeur général des douanes et celle qui touche l'organigramme de ce service de façon répétitive. La question de la politisation de l'administration devrait encore davantage être soulevée avec insistance, car elle empêche une évolution réelle des services douaniers tchadiens dans ce contexte de la modernisation.

**810.** Devant ces inquiétudes, quelles sont réellement les chances de réalisation de ces réformes des douanes entreprises au Tchad ? Ou faut-il déjà les considérer comme des réformes impossibles<sup>1020</sup> ? Au regard de ces interrogations, les problèmes vont être abordés à travers deux chapitres. Le premier, aborde les problèmes des ressources humaines, l'organisation et la corruption (**Chapitre. I**). Il s'agit, des obstacles techniques et culturels évoqués par les experts des organisations internationales au Tchad et reconsidérés dans ce travail. Ensuite, il convient d'aborder la question de la politisation de l'administration publique : le cas de la douane au Tchad (**Chapitre. II**).

---

<sup>1020</sup>-Jean-Patrick BRADY, Des réformes impossibles ? Analyse comparée des mécanismes de concertation dans les réformes de la santé et des normes du travail dans le secteur public au Québec et en Suède. Thèse de doctorat présentée à l'école nationale d'administration publique dans le cadre du programme de doctorat en administration publique pour l'obtention du grade de Philosophie Doctor (Ph.D.), 2016.

## **Chapitre I. Les ressources humaines, l'organisation et la corruption**

**811.** La corruption des ressources humaines, fait partie des obstacles techniques et culturels à la réforme de l'administration des douanes au Tchad. La volonté d'adhésion au programme de l'OMD, pour la mise en œuvre du cadre de normes, est alors déclarée le 19 juin 2006 par Oumar Abderamane HASSANE, alors directeur général des douanes et des droits indirects au Tchad. Cette intention, oblige l'OMD à déployer ses experts sur le terrain pour asseoir les différentes phases du programme mission de diagnostic. Cette mission s'est alors soldée par un rapport de mission de diagnostic, relevant de nombreuses insuffisances dans la réforme et la modernisation des douanes tchadiennes et ressemblant à celles énumérées bien avant par les autres bailleurs de fonds.

**812.** Le rapport finalisé par M. Bernard ZBINDEU, secrétaire de l'OMD, M. Richard DELATTRE France, M. Frédéric KOFFI KOFFI, attaché technique de l'OMD auprès de l'AOC<sup>1021</sup>, en janvier-février 2011, met l'accent sur les problèmes réels de la gestion des ressources humaines, de l'organisation interne du service, le manque d'éthique et la mise en œuvre de mauvaises pratiques dans l'administration des douanes. Ces missions ne font qu'étaler des problèmes réels et faisant l'objet des critiques, il y a déjà bien longtemps, par des cadres douaniers frustrés dans leurs propres services et des opérateurs économiques, aspirant pour le changement de la douane au Tchad. Ces difficultés, doivent être analysées dans le but d'aider les douanes tchadiennes à se moderniser. C'est pourquoi, il est indispensable de les aborder, pour les dénoncer en faveur de la modernisation de ces douanes.

**813.** Selon l'OMD, « *La gestion des ressources humaines est une discipline qui porte sur l'humain et qui consiste à amener le personnel d'une organisation à bien vouloir utiliser et à être capable d'utiliser ses connaissances, ses compétences et ses spécificités le mieux possible pour servir les objectifs de l'administration douanière.* »<sup>1022</sup>. Si, cette

---

<sup>1021</sup>-AOC, Afrique Occidentale et Centrale.

<sup>1022</sup>-Voir : définition de la GRH « la gestion des ressources humaines est une discipline qui porte sur l'humain et qui consiste à amener le personnel d'une organisation à bien vouloir utiliser et à être capable

question est souvent posée dans les préoccupations de réforme douanière, c'est parce que beaucoup d'analyses estiment, qu'elle fait partie de ses piliers. S'il est important de mettre l'accent sur le capital, c'est compte tenu du fait que l'administration des douanes, soit un domaine technique dont le personnel appartenant spécifiquement à ce corps. Selon Dr. Si Mohamed EL HAIL, responsable du Programme de développement des ressources humaines, Secrétariat de l'OMD, « *Compte tenu de la nature de leur mission et du fait qu'elles évoluent dans un environnement caractérisé par des interactions complexes, les administrations des douanes doivent constamment veiller à se moderniser. En d'autres termes, elles doivent régulièrement mettre à jour et à niveau leurs modes de fonctionnement et leurs méthodes de travail. Si les stratégies, les systèmes, les processus et les outils jouent un rôle fondamental en ce sens, le moteur de la performance de la douane reste son capital humain* » <sup>1023</sup>.

**814.** Dans des pays africains où les réformes douanières sont engagées, le problème de la gestion des ressources humaines est toujours au centre de cette opération. C'est le cas du Maroc par exemple, où les réformes des douanes ont eu de succès, et dont les ressources humaines sont la clé des prestations des services<sup>1024</sup>. C'est le cas, de la direction générale des douanes de Madagascar, qui s'est fixée comme objectif d'accroître ses recettes en menant une vaste réforme douanière, axée principalement sur l'amélioration de la gestion de ses ressources humaines<sup>1025</sup>. C'est également le cas du Tchad où lorsque les cadres de la Douane et les Experts de l'OMD se sont rencontrés en 2019, des propositions ont été faites de tenir compte de la gestion stratégique, la gestion des ressources humaines, compte tenu de son importance capitale et de la négligence de ce domaine, créant énormément des frustrations au sein des douanes tchadiennes.

**815.** La question de l'organisation interne du service, doit être débattue nécessairement dans les réformes douanières au Tchad. Les douanes au Tchad ont à cet

---

d'utiliser ses connaissances, ses compétences et ses spécificités le mieux possible pour servir les objectifs de l'administration douanière » sur le site suivant : <https://www.eiseverywhere.com/> [Consulté le 10/08/2019].

<sup>1023</sup>-Voir : article du Dr. Si Mohamed EL HAIL, responsable du Programme de développement des ressources humaines, Secrétariat de l'OMD, Exploiter le potentiel de la gestion des ressources humaines au sein des douanes sur le site suivant : <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-95-juin-2021/exploiter-le-potentiel-de-la-gestion-des-ressources-humaines-au-sein-des-douanes/>

<sup>1024</sup> Marcel STEENLANDT, Luc DE WULF, Réformes douanières au Maroc, peut-on dégager des leçons pour une réforme plus vaste du service public ? .Op.cit, p.6.

<sup>1025</sup>-Voir : article « comment une meilleure gestion des ressources humaines peut-elle accroître les recettes douanières ? » sur le site de la Banque Mondiale : <https://www.banquemondiales.org/> [consulté le 10/08/2019].

effet, beaucoup de problèmes sur ce plan. Il s'agit de problèmes, d'infrastructures et des moyens en général pouvant apporter des motivations à ces services. Il convient aussi, dans ce contexte, d'aborder les difficultés liées à l'instabilité de l'organisation douanière au Tchad. Il s'agit, d'instabilité dans la réorganisation répétitive de l'organigramme et d'instabilité de poste du directeur général des douanes.

**816.** De plus, les inquiétudes relatives à la corruption, se justifient par le fait qu'elle détériore pratiquement, les conditions de modernisation de la douane dans son ensemble. Selon la Banque Mondiale, la corruption discrédite les services douaniers et les agents des douanes dans leur ensemble. Elle provoque aussi la diminution des recettes douanières. Au Tchad, la corruption gangrène l'administration des douanes, et pose énormément de problèmes pour sa modernisation. Au regard de la corruption trop accentuée dans les services de la douane, le Tchad se met au vert. C'est-à-dire que le Tchad met en place un numéro vert pour lutter contre la corruption en composant le 700 pour alerter les autorités.

**817.** De tout ce qui précède, ces préoccupations énoncées ci-dessus, seront abordées dans deux sections différentes. Dans la (**Section. I**), il convient de réfléchir sur des problèmes réels à la gestion des ressources humaines, à la communication et à l'organisation. Ensuite, la (**Section. II**), est consacrée à la question de l'instabilité et de la corruption dans l'administration des douanes au Tchad.

### **Section I. Gestion des ressources humaines, communication et organisation**

**818.** La gestion des ressources humaines, a toujours été au centre des rapports établis par les institutions internationales, soit techniques ou financières s'intéressant aux réformes des douanes tchadiennes. Elles ont souvent relevé des difficultés, qui ne sont pas de nature à aider les douanes à se réformer au Tchad. Il est alors possible de se demander, pourquoi l'administration des douanes tchadiennes, ne met-elle pas l'accent fondamentalement sur la gestion des ressources humaines dans le processus de sa modernisation ? Faut-il aussi évoquer le manque du statut du personnel du cadre des

douanes comme difficultés dans la gestion des ressources humaines ?

**819.** Il convient aussi, de s'inquiéter sur le manque d'infrastructures, de moyens matériels et financiers handicapant la bonne marche de réforme douanière au Tchad. Mais aussi, la question de communication entre les services douaniers et ses partenaires, ainsi que le manque de partage d'information, de contrôle hiérarchique ainsi que le problème de l'organisation interne du service : chacun de ces aspects doit attirer l'attention des autorités dans la mise en œuvre de la réforme douanière au Tchad. Mais la préoccupation immédiate qui s'y rattache, est celle de savoir, comment les pondérer dans la mise en œuvre d'un projet de réforme douanière dans un pays comme le Tchad. Dans un premier temps, il apparaît nécessaire, d'aborder le problème de recrutement, nomination, affectation et communication (**Paragraphe. 1**), ensuite des difficultés liées à l'organisation interne de service (**Paragraphe. 2**).

### **§ 1. Recrutement, nomination, affectation et communication**

**820.** Le recrutement, les nominations et affectations, et le dialogue entre la douane et ses partenaires au Tchad occupent une place prépondérante dans la modernisation des douanes de façon générale. Djeuwo MARCELLIN<sup>1026</sup>, disait que « la douane ne peut se moderniser que si elle est animée par un personnel choisi avec soin et géré selon les règles de l'art »<sup>1027</sup>. Si tel n'était pas le cas, la modernisation des douanes « peut-être handicapée ou compromise »<sup>1028</sup>. Ces points de vue, ouvrent un débat ou une réflexion autour de la politique de gestion du personnel. Il s'agit d'un dilemme auquel se trouve, confronter le problème de gestion des ressources humaines dans les douanes tchadiennes.

**821.** Il sera abordé successivement les problèmes liés au recrutement, à la formation, aux nominations et aux affectations contournant les règles de l'art et dénoncés non seulement par les organisations internationales, mais aussi par des cadres professionnels. En plus, il est nécessaire de situer la place de communication entre les

---

<sup>1026</sup>-Djeuwo MARCELLIN, chef de la cellule de gestion des risques (douanes camerounaises)

<sup>1027</sup>-Djeuwo MARCELLIN,,La corruption dans le management des ressources humaines de l'administration douanière. Afrique contemporaine 2/2009 (n° 230), p.55-67

<sup>1028</sup> -Ibid.

services douaniers et les partenaires dans ce processus.

### **A. Recrutement, formation, nomination et question du statut**

**822.** Dans le fonctionnement de la plupart des administrations publiques en général, il est prévu nécessairement les recrutements, les formations, les nominations et les affectations des agents publics. Ce sont des principaux actes de gestion des carrières administratives<sup>1029</sup> harmonieuse du personnel de l'État. Cette gestion de ressource humaine publique, touche également les domaines de promotions, de récompenses, de retraites et de liquidation des droits... Mais l'essentiel, est d'orienter les réflexions sur ces actes, qui se posent contrairement aux règles<sup>1030</sup> applicables dans les services publics tchadiens, surtout en ce qui concerne les recrutements, les formations, les nominations et les affectations des douaniers.

**823.** Il s'agit d'aborder ici, la manière dont les agents publics sont recrutés en général ; à la fonction publique tchadienne et particulièrement ceux recrutés par ce service et mis à la disposition du ministère des Finances pour servir les douanes. Toutefois, il y a tout de même un recrutement des agents, qui se font directement par le ministère des Finances pour les envoyer à la douane.

**824.** La question de la formation dans un domaine spécifique comme la douane qu'il convient d'aborder, est déterminante dans la construction d'une administration des douanes moderne. La qualité des agents mis à la disposition de l'administration des douanes et ne maîtrisant aucun outil douanier est problématique. Les difficultés se renforcent encore davantage pour la réforme douanière, par rapport aux nominations et affectations des agents. Mais aussi, le manque d'un statut particulier des corps du personnel de la douane crée énormément des difficultés dans la gestion des ressources humaines, surtout au sein de l'administration des douanes tchadienne.

---

<sup>1029</sup> - ibid.

<sup>1030</sup>-Voir : notion des règles dans le site de Larousse en ligne suivant : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A8gle/67653> [consulté le 08/08/2018].



## 1. Problèmes liés au recrutement et à la formation

**825.** Le recrutement à la fonction publique au Tchad « *est fondamentalement encadré par la constitution* »<sup>1031</sup>, par la loi n°017/PR/2001 portant statut général de la fonction publique et le code de travail. Lorsque le recrutement se fait en fonction publique publique d'une manière objective, cela donne une garantie sur la compétence des agents publics. Le développement de la performance de l'administration des douanes commence d'abord, par le recrutement des hommes qualifiés. C'est en cela, qu'il faut déjà percevoir les difficultés de la réforme douanière liées à ce problème du recrutement.

**826.** En principe, les entrées dans les fonctions publiques passent en général, par certains systèmes de recrutement pratiquement identiques de tous les pays africains. Mais dans la plupart des cas au Tchad, le recrutement se fait sur la base d'une étude des dossiers. C'est à ce niveau que se pose le vrai problème de qualification dans les douanes tchadiennes, affectant même négativement le progrès de la réforme douanière au Tchad. C'est aussi, dans le contexte, que la question de la formation est immédiatement soulevée. En réalité, un engagement dans une administration comme la douane, nécessite une connaissance approfondie de ce domaine, non seulement pour acquérir la maîtrise de ce métier, mais aussi pour obtenir son efficacité.

### a. Le recrutement

**827.** Dans beaucoup des pays africains, le concours<sup>1032</sup> externe (direct) ou interne (professionnel) reste le mode normal de recrutement. Toutefois, il convient d'ajouter d'autres modes de recrutement, qui se sont soldés tout simplement par des contrats publics. Précisément, au Tchad, même si la fonction publique prévoit le recrutement par voie de concours, ce principe n'est véritablement pas appliqué. Les agents

---

<sup>1031</sup>-Casimir NDOLOUM ,De la problematique du système de recrutement des agents à la professionnalsation de la Fonction publique au Tchad.Master specialité Administration et finances publiques, soutenu en juin 2018,Université de Strasbourg ,Ecole Nationale d'Administration,p 15.

<sup>1032</sup>-Delphine ESPAGNO , « Le droit français des concours entre permanence et évolution », *Revue française d'administration publique*, 2012/2 (n° 142), p. 369-381. DOI : 10.3917/rfap.142.0369. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2012-2-page-369.htm>

publics sont actuellement recrutés par le ministère de la fonction Publique sur la base d'une étude des dossiers ou sans concours, qu'il s'agisse des fonctionnaires régis par un statut général, considéré comme les premières catégories d'agents publics ou des contractuels qui sont des agents publics des deuxièmes catégories.

**828.** Dans l'administration des douanes tchadiennes, il existe spécifiquement des agents des troisièmes catégories recrutés comme décisionnaires<sup>1033</sup>, sur la base d'arrêtés du ministre des Finances. En principe, les décisionnaires sont recrutés comme personnel d'appui : plantons et secrétaires dans les Ministères du Tchad. De nos jours, ces décisionnaires deviennent des contractuels. Qu'il s'agisse des contractuels ou décisionnaires, ils ne sont pas des fonctionnaires de l'Etat et sont recrutés sur la base, d'un contrat d'emploi à durée indéterminée. Malheureusement, ce sont des voies par lesquelles, beaucoup des douaniers non formés y ont fait leur entrée à la douane. Il s'agit par exemple des combattants, des militants politiques et les interventions d'ordre social, etc. , qui ont trouvé à ce niveau des issues pour bénéficier de ce recrutement. Il est alors réaliste, de reconnaître que cette situation a favorisé de nombreux agents dans leur intégration à la douane sans qualification. C'est pourquoi, le rapport de l'OMD qui s'intéresse sur les conditions d'entrée dans le secteur de l'administration douanière au Tchad, estime qu'il y existe des « *recrutements inappropriés d'agents le plus souvent illettrés* »<sup>1034</sup>, autrement dit, c'est un recrutement sans compétence.

**829.** Selon Montagnat-Rentier GILLES et Parent GILLES, « *le ministère de la fonction publique est responsable du recrutement des nouveaux agents des douanes, qui s'effectue en général sans consultation préalable suffisante avec les administrations douanières* »<sup>1035</sup>. Ce sont les problèmes réels et très sérieux, qu'il faut classer aujourd'hui, parmi les vraies origines ou causes racine des difficultés de la réforme douanière au Tchad. Cette inquiétude, oblige à réfléchir sur la question de la formation, qui devient extrêmement indispensable pour la réussite de la modernisation des douanes en général et particulièrement au Tchad.

---

<sup>1033</sup>-Communique officiel conjoint du ministre de la fonction publique, de l'emploi et du dialogue social et du ministre des finances et du budget sur le site suivant : <http://www.finances.gouv.td/index.php/le-ministere/le-ministre/item/240-communique-de-presse-conjoint>

<sup>1034</sup>-Rapport de M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI au gouvernement du Tchad concernant le diagnostic (COLOMUBS, Phase I) de l'organisation Mondiale des Douanes sur la mise en œuvre du programme SAFE, (cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial), janvier-février 2011 précité supra n°227

<sup>1035</sup>-Montagnat-Rentier GILLES and Parent GILLES, « réforme et modernisation des douanes en Afrique subsaharienne francophone précité supra n°34

## **b. La formation**

**830.** La formation dont il s'agit ici, est celle à travers laquelle, une qualification est donnée à une personne lui permettant d'avoir accès à un emploi public. Dans beaucoup de pays, la formation fait partie des conditions principales, qu'il faut réunir pour avoir accès à la fonction publique, en particulier pour certains postes où la qualification est nécessaire. C'est aussi le cas du Tchad qui n'échappe aucunement à ce principe.

**831.** Dans la fonction publique tchadienne, en dehors du personnel d'appui, la formation fait partie des conditions de recrutement. Dans certains cas spécifiques, comme par exemple, les douanes, où les postes sont souvent très techniques, nécessitent encore davantage des formations professionnelles adéquates. Ces formations qui ouvrent les voies à l'acquisition de compétences professionnelles, font partie des facteurs déterminants du diagnostic stratégique du programme Columbus de l'OMD. Dans ce cadre, le rapport de mission effectuée au Tchad, fourni par les experts de l'OMD, identifie clairement « *l'absence d'un système de formation initiale et continue à tous les niveaux* ». <sup>1036</sup>.

**832.** Il y a lieu, de considérer l'absence de formation comme prérequis à la prise d'un poste technique, comme une entrave à la modernisation des douanes tchadiennes. Et dans le cas du Tchad, il y a manque de volonté politique d'investir des moyens suffisants en matière de formation. C'est un manque de volonté délibéré, pour favoriser les nominations et affectations sans compétences ou formations.

## **2. Nominations, affectation et statut particulier**

**833.** Si, les nominations, tout comme les affectations, sont gérées selon les règles de l'art, elles peuvent contribuer efficacement à la modernisation des douanes. Puisqu'elles font partie des éléments des pistes pour l'amélioration des douanes, au cas où les procédures de la prise de ces actes sont transparentes. Toutefois, il convient de faire une distinction entre la nomination qui est un acte d'administration et l'affectation un acte de

---

<sup>1036</sup>-Rapport de M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI au gouvernement du Tchad concernant le diagnostic (COLOMBUS, Phase I) de l'organisation Mondiale des Douanes sur la mise en œuvre du programme SAFE, (cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial), janvier-février 2011 précité supra n°227

gestion dans ces réfections.

**834.** La question du statut particulier des corps du personnel de la douane, mérite d'être abordée, du fait qu'il soit absent dans le contexte de la modernisation douanière au Tchad. Les corps spécifiques des douanes sont déterminés par un statut. Ce statut crédibilise énormément les activités douanières et pose de nombreuses conditions pour l'appartenance à cette administration. Il détermine également de façon claire, les conditions d'affectations et de nominations dans ce domaine.

#### **a. Nominations ou promotions**

**835.** Les questions des nominations et des promotions dans l'administration des douanes au Tchad, deviennent très préoccupantes, puisqu'elles ne sont pas organisées selon les règles de l'art. Mais alors, quelle signification donnée à la nomination suffisamment critiquée dans les douanes tchadiennes ? Il est très utile, de comprendre la notion de nomination, surtout dans le cadre de ces travaux de recherche. De façon générale, les dictionnaires de français Larousse définissent cette notion comme une « *désignation, par une autorité, de quelqu'un à une fonction, à un emploi, à une dignité* »<sup>1037</sup>. Elle se définit comme « *le fait d'être cité publiquement parmi les lauréats pour une récompense, un prix* »<sup>1038</sup>, mais aussi comme « *un acte administratif unilatéral par lequel une autorité administrative investit un individu à un poste public* ».<sup>1039</sup>

**836.** Une autre réflexion qui rejoint la définition émise par Larousse, perçoit la nomination comme une « *désignation à une charge, une fonction, un emploi* » ou encore comme l'« *élévation à une dignité* ».<sup>1040</sup> Sur le plan de l'administration proprement dite, Yves DESRICHARD en tant que spécialiste en administration des bibliothèques, considère que toute « *nomination dans un corps n'a qu'un caractère conditionnel. Le fonctionnaire est d'abord nommé en qualité de stagiaire, pour une période d'un an en général* ».<sup>1041</sup>

---

<sup>1037</sup>-Voir : notion de « nomination » sur le site de Larousse suivant :<http://www.larousse.fr/54823>[consulté le 09/07/2018].

<sup>1038</sup> -Ibid.

<sup>1039</sup> - Ibid.

<sup>1040</sup> -Voir : notion de « nomination » sur le site suivant :<http://www.cnrtl.fr/definition/nomination>[consulté le 09/08/2018].

<sup>1041</sup>-Voir : cours d'administration des bibliothèques /Y. Desrichard / Février 2009 Chapitre 3 : le personnel, Page 330 sur 665

Cette compréhension de nomination dans ce cas, est celle qui est également retracée dans les fonctions publiques en général. Il s'agit ici, des règles en matière de nomination et de promotion<sup>1042</sup> décrites dans l'évolution de la carrière des agents de l'administration publique. Mais dans ce contexte, il faut également comprendre cette notion d'une autre manière.

**837.** Le terme « nomination » employé ici, fait plutôt allusion à la « promotion ». Il s'agit de l'accession à un poste supérieur<sup>1043</sup> à une fonction plus importante sur le plan hiérarchique ou sur celui des responsabilités<sup>1044</sup>. C'est sur cette base, que les experts qui ont effectué une mission de diagnostic sur la réforme et la modernisation dans l'administration douanière au Tchad, en se penchant sur la question des nominations, ont pu comprendre que, ces nominations ou promotions au sein de l'administration des douanes tchadiennes, « *sont peu transparentes et rarement liées au mérite* »<sup>1045</sup>. Il a été constaté qu'un bon nombre de promotions sont ordonnées par le gouvernement à travers ses Ministres sans respect des lois, décrets en vigueur.

**838.** Les nominations ou promotions se font le plus souvent, pour la satisfaction, soit de la politique ou d'autres relations sociales. Un autre problème se pose, à l'administration des douanes. Il s'agit, d'un acte proche de la nomination qui soulève des difficultés pour mener à bien la réforme douanière au Tchad. Cela touche l'affection, voire mutation qui se ferait de façon anormale dans cette administration, entravant les processus de sa modernisation. Les experts de l'OMD ont finalement évoqué ces problèmes, qui s'implantent abusivement, mais qui ne peuvent être mis officiellement sur la table, comme leur rapport établi. C'est dans ce contexte, que les réflexions sont aussi orientées ces questions.

---

préparation aux concours consultable dans le site suivant : [www.cours-de-droit.net/...droit-de-la-fonction-publique/cours-de-droit-d...](http://www.cours-de-droit.net/...droit-de-la-fonction-publique/cours-de-droit-d...) [Consulté le 10/08/2019].

<sup>1042</sup>-Voir : « chapitre 2. Les statuts : principes et illustrations » , sur le site suivant : <https://orbi.uliege.be/> [consulté le 13/07/2018].

<sup>1043</sup>-Voir : notion de « promotion » sur le site suivant : <https://www.cordial.fr/> [Consulté le 03/0/2018].

<sup>1044</sup>-Voir : notion de « promotion » sur le site suivant : <http://www.larousse.fr/>[Consulté le 02/09/2018].

<sup>1045</sup>-Rapport de M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI au gouvernement du Tchad concernant le diagnostic (COLOMBUS, Phase I) de l'organisation Mondiale des Douanes sur la mise en œuvre du programme SAFE, (cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial), janvier-février 2011 précité supra n°227

## **b. Affectations, mutations et absence d'un statut particulier**

**839.** En abordant les notions d'affectations ou de mutation, cela permet d'établir une distinction entre ces deux termes. L'affectation est une mesure administrative, qui ne peut se confondre avec la mutation. Selon le glossaire de la commission de la fonction publique du Canada, « *l'affectation est un mouvement temporaire d'un fonctionnaire à un poste de même niveau au sein d'une organisation pour effectuer certaines tâches ou remplir les fonctions d'un poste existant, ou prendre en charge un projet spécial* »<sup>1046</sup>. Une affectation est faite pour un poste de travail. Alors que dans le terme du service public français, « *la mutation consiste pour un fonctionnaire à changer d'emploi sans changer de grade, ni de corps ou de cadre d'emplois d'appartenance au sein de la même fonction publique* »<sup>1047</sup>.

**840.** Une mutation<sup>1048</sup> en administration, est en fait un transfert d'un poste à un autre, qui intervient généralement à la demande de l'intéressé dans le cadre des mobilités des agents publics de l'État. Si dans le cas d'une affectation, le fonctionnaire affecté demeure titulaire de son poste. Pour la mutation, l'agent concerné par cet acte ne peut plus être considéré comme titulaire du poste qu'il occupait avant sa mutation. S'il faut en réalité s'intéresser aux différentes notions énoncées, c'est parce qu'il y a problème dans leur gestion au sein de l'administration des douanes tchadiennes. Ainsi, les experts de l'OMD, dans le cadre de leur mission de diagnostic, mettent l'accent sur les difficultés de la réforme des douanes liées à la mutation d'agents.

**841.** Les experts de l'OMD s'acharnent contre des mutations d'agents, beaucoup trop fréquentes et peu transparentes, souvent motivées par des facteurs extérieurs<sup>1049</sup> tels que, les ingérences politiques et les relations sociales d'une manière qui s'opèrent dans

---

<sup>1046</sup>-Voir : « glossaire de la commission de la fonction publique » dans le site suivant : [www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/gls/index-fra.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/gls/index-fra.htm)[consulté le 10/02/2018].

<sup>1047</sup>-Voir : au sujet de la « mutation d'un fonctionnaire » dans le service public français dans le site : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F459>[consulté le 05/07/2018].

<sup>1048</sup>-Selon le service public français La mutation constitue une forme de mobilité réservée aux fonctionnaires titulaires. Elle permet de changer d'emploi sans changer de corps ou de cadre d'emplois, et sans changer de grade, ni d'ancienneté. Cette mutation peut se faire soit à la demande du fonctionnaire ou de l'administration. Ces informations peuvent se consulter sur le site suivant : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F459>[consulté le 09/07/2018].

<sup>1049</sup>-Rapport de M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI au gouvernement du Tchad concernant le diagnostic (COLOMUBS, Phase I) de l'organisation Mondiale des Douanes sur la mise en œuvre du programme SAFE, (cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial), janvier-février 2011 précité supra n°227

l'administration des douanes tchadiennes, comme entraves à sa modernisation. Cette situation se développe de la même manière, que dans les affectations. La question du manque de statut particulier des corps du personnel de la douane au Tchad, est soulevée pour démontrer que cela peut être à la base d'une mauvaise gestion des ressources humaines au sein de cette administration douanière. Si, les douaniers au Tchad, particulièrement, dépendent d'un statut spécial, cela peut aider à prouver le droit professionnel par rapport aux non-douaniers ou ceux qui s'introduisent dans ce domaine. L'application d'un tel statut, peut favoriser une bonne gestion des ressources en privilégiant « *la valorisation de la formation en tant que catalyseur de la performance en douane* »<sup>1050</sup> ou faisant la promotion du corps spécifique de l'Administration des Douanes. Ainsi, une bonne gestion des ressources humaines repose sur un mode de gestion bien organisé, c'est-à-dire basé sur un important corpus juridique, répondant aux strictes contraintes réglementaires et légales<sup>1051</sup> comme par exemple « *un statut particulier corps du personnel de la douane* » dont sa mise en œuvre est sollicitée par ces travaux de recherche.

**842.** Mais aussi, dans la continuité des problèmes des réformes des douanes tchadiennes, les experts ont bien voulu évoquer la question de communication entre la douane et ses partenaires. Les partenaires de la douane dont il s'agit, sont des entreprises importatrices ou exportatrices. À ce sujet, l'OMD a toujours considéré que « *le succès des programmes de réformes passe par une communication* »<sup>1052</sup>. Ce sont les conditions d'implantation des réformes<sup>1053</sup> douanières. Et pourtant, cet objectif ne serait pas atteint dans l'administration des douanes tchadiennes.

---

<sup>1050</sup>-Voir : nouveau statut pour les douaniers sur le site suivant : [https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/id6\\_nov\\_dec\\_2010.pdf](https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/id6_nov_dec_2010.pdf)[consulté le 05/07/2018].

<sup>1051</sup>-Thibaut DUVILLIER, « Administration du personnel ou gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique ? », *Pyramides*, 2 | 2000, 57-66.

<sup>1052</sup> -Voir : orientations concernant les partenariats en douane - entreprises sur le site suivant : [http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/orientations-concernant-les-partenariats-douane\\_entreprises/orientations\\_partenariats\\_douane\\_entreprises.pdf](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/orientations-concernant-les-partenariats-douane_entreprises/orientations_partenariats_douane_entreprises.pdf)

<sup>1053</sup>-Jacques BOURGAULT, Conditions de succès d'implantation des réformes administratives en Afrique : leçons apprises au sujet des stratégies d'appui au changement, mondes en développement, 2006/1 (n° 133), p. 63-82.

## **B. Communication entre la douane et ses partenaires**

**843.** La communication entre la douane et ses partenaires ne se développe pas positivement, dans l'administration des douanes au Tchad, afin de mieux contribuer à sa modernisation. C'est une inquiétude réelle relevée officiellement, dans le rapport des experts de l'OMD, alors que ce problème existe depuis fort longtemps.

**844.** Le rapport de l'OMD, met l'accent sur le manque de communication de la douane avec ses partenaires. Ce manque de communication suffisamment installé dans les douanes tchadiennes, engendre des conflits relationnels, la démotivation, la perte des recettes douanières et bien tant d'autres problèmes, pouvant affecter non seulement le bon fonctionnement des services douaniers, mais aussi les entreprises importatrices et exportatrices.

### **1. Cause des conflits relationnels et de démotivation**

**845.** L'OMD, encourage fortement une amélioration des relations professionnelles entre la douane et le secteur privé, dans le cadre de la réforme et la modernisation des douanes. Dans une déclaration, Kunio MIKURIYA, met l'accent sur l'importance de la coopération, et plus particulièrement la notion d'interdépendance entre les douanes et leurs partenaires<sup>1054</sup>. Mais, une réflexion dans le cadre l'Observatoire des réglementations douanières et fiscales (ORDF), estime que *« si l'idée qu'il existe des convergences d'intérêts entre les entreprises et l'administration a conduit cette dernière à favoriser l'aide à la décision des opérateurs en mettant à leur disposition son expertise et à prendre en compte certains de leurs besoins spécifiques, l'ambition de faire de l'administration un véritable partenaire de l'entreprise ne peut que rester limitée par la*

---

<sup>1054</sup>-Déclaration de Kunio MIKURIYA, Secrétaire général de l'Organisation mondiale des douanes à l'occasion de la Journée internationale de la Douane 2012..Consultable sur le site suivant : <http://www.contrefacon-riposte.info/international/3719-1-les-frontieres-separent-les-douanes-rapprochent-r>[consulté le 02/03/2018].



*persistance d'un déséquilibre structurel entre elles »*<sup>1055</sup> .

**846.** L'ORDF<sup>1056</sup>, fait découvrir deux formes de partenariat, dans les relations douane-entreprise. Il s'agit, de l'aide véritablement à une décision, qui doit être fournie par la douane et des propositions des aménagements de la réglementation douanière faites par la douane en face de la mise en œuvre de certains mécanismes douaniers. Toutefois, un dossier spécial partenariat douane-entreprise de l'OMD, fait ressortir que « *si la douane travaille en interaction constante avec les entreprises, la forme que prennent les relations entre ces deux acteurs du commerce international varie de pays à pays selon la situation économique, la culture nationale, les impératifs politiques, les ressources et besoins opérationnels, etc.* »<sup>1057</sup>.

**847.** Les positions exprimées ci-dessus, accompagnées de l'adhésion de ces travaux de recherche, démontrent réellement que, lorsqu'il y a manque de cette communication ou dialogue entre douanes-entreprises, la modernisation des douanes se confronte à un problème d'évolution. Cela cause tout simplement des conflits relationnels, entre la douane et le secteur privé, et peut-être est à l'origine par exemple des sources de démotivation.

---

<sup>1055</sup>-Voir : L'ouvrage de ORDF ,Les relations entre la douane et les entreprises face à l'évolution du commerce mondial, Observatoire des réglementations douanières et fiscales , mai 2006 , France ,p 8. L'ouvrage intitulé « les relations entre la douane et les entreprises face à l'évolution du commerce mondial » est l'œuvre collective des membres de l'Observatoire des réglementations douanières et fiscales. Il propose une réflexion objective et critique sur l'état des rapports entre les entreprises françaises, confrontées aux exigences de la mondialisation, et une administration en pleine mutation, aux prises avec des impératifs nouveaux et parfois difficilement conciliables. France.

<sup>1056</sup> -Observatoire des réglementations douanières et fiscales. L'Observatoire des réglementations douanières et fiscales est une association créée en 2001 par des responsables expérimentés des sphères publiques et privées riches d'une expérience, les uns en matière douanière, les autres en matière fiscale souhaitant confronter les principes régissant ces deux disciplines et rechercher une plus grande cohérence favorable à l'efficacité des entreprises. Cette observation porte sur les réglementations existantes et leurs évolutions tant au plan national qu'au plan communautaire avec pour objectif prioritaire : celui de la simplification de la vie quotidienne des entreprises en France tant en matière de formalités administratives que de contrôles. L'ORDF réunit des représentants venant du monde de la fonction publique, du monde juridique et des entreprises.

<sup>1057</sup> -OMD actualités – n° 61 – Février 2010, p.15.

### a. Les conflits relationnels entre douane-entreprises

**848.** Une réelle coopération entre la douane et le secteur privé, serait nécessairement importante pour accompagner la modernisation ou la réforme douanière. Cela est appelé partenariat douane-entreprise, un phénomène relativement récent, imposé par les orientations de l'OMD. Il s'agit, d'un partenariat qui s'établit conformément aux exigences de la douane de 21<sup>ème</sup> siècle, développé par cette institution internationale en matière douanière.

**849.** La politique stratégique de l'OMD intitulée « *la douane au 21<sup>ème</sup> siècle* », inscrit le partenariat douane-entreprises, comme l'un de ses dix éléments constitutifs. Dans cette nouvelle perspective, la douane moderne se trouve dans l'obligation de communiquer avec ses partenaires, c'est-à-dire qu'elle est obligée de partager l'information, pour mieux coopérer.<sup>1058</sup>

**850.** L'ORDF, dans son ouvrage intitulé : les relations entre la douane et les entreprises face à l'évolution du commerce mondial<sup>1059</sup>, démontre que « *la qualité des relations qu'entretiennent les entreprises et l'administration des douanes dépend avant tout de leur capacité à se comprendre* »<sup>1060</sup>. Cette compréhension permet à la douane, de faire connaître non seulement la complexité de sa réglementation à ses partenaires commerciaux considérés comme des créateurs de richesses, mais également de prendre en considération, la diversité de leurs aspirations, qui sont souvent source de malentendus<sup>1061</sup> ou conflits. Et c'est alors en suivant cette démarche logique, qu'il est possible d'éviter ces conflits relationnels.

**851.** Les conflits évoqués ci-dessus, sont souvent causés par le manque de vulgarisation des textes douaniers aux usagers de la douane, le manque de sensibilisation ou de formation sur ces textes dans le milieu des opérateurs économiques, la lourdeur

---

<sup>1058</sup>-Voir Edito de Zéphirin LTOKI, communiquer : partager l'information pour mieux coopérer. Édition direction générale des douanes et des droits indirects, espace douanes magazine n°20 Congo, Brazzaville 2014

<sup>1059</sup>-ORDF, Les relations entre la douane et les entreprises face à l'évolution du commerce mondial, Observatoire des réglementations douanières et fiscales précité supra n°1103

<sup>1060</sup>-ORDF, Les relations entre la douane et les entreprises face à l'évolution du commerce mondial, Observatoire des réglementations douanières et fiscales. Op cit, p.13.

<sup>1061</sup> -Ibid.

administrative créée par certains comportements peu collaboratifs des douaniers à l'égard de leurs partenaires. Dans ce contexte, le rapport d'étude de l'OMD démontre que « *les agents en douane remplissent généralement le rôle d'intermédiaire entre les entreprises et la douane lors des procédures de dédouanement. Par leur connaissance de la législation douanière et des processus douaniers et en raison de leur expérience professionnelle de la chaîne logistique, les agents de douane peuvent être utiles à la fois aux entreprises et aux douanes* »<sup>1062</sup>. Ce sont de nouvelles contraintes de l'environnement international douanier, qui imposent aux services douaniers en général, d'instaurer un climat de confiance entre eux et leurs partenaires qui sont les importateurs et exportateurs.

**852.** Le manque de communication ou dialogue entre la douane et le secteur privé, peut non seulement créer des conflits relationnels ou la méfiance, mais aussi créer une installation de démotivation ou stress, empêchant ses partenaires d'être à sa disposition pour lui fournir des renseignements utiles.

## **b. Démotivation**

**853.** Si, les rapports entre les services douaniers et ses usagers sont dominés par des incompréhensions permanentes, il est fort possible, que cela affecte négativement le partenariat souhaité entre la douane et ses partenaires. Un tel comportement, peut être à l'origine d'une démotivation ou découragement pouvant mettre les agents commerciaux, dans une situation de « *stress* »<sup>1063</sup>. Philippe RODET disait que « *lorsque le stress augmente, la motivation diminue* »<sup>1064</sup>. Ainsi, l'une des conséquences directes, est celle qui amène, les agents commerciaux à se refuser une franche collaboration avec la douane. Cela pose encore énormément de problèmes, lorsque ce découragement les amène à se refuser de donner leur adhésion aux changements induit par la réforme douanière engagée. Dans ces conditions, l'administration douanière peut perdre certaines informations de ses partenaires, quelquefois très utiles en faveur de sa réforme.

**854.** Les démotivations proviennent des confits entre douanes et entreprises, ses collaboratrices. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises en difficulté avec la douane pour

---

<sup>1062</sup> -Rapport d'étude de l'OMD sur les agents en douane, Organisation mondiale des douanes, septembre 2015, p.1.

<sup>1063</sup>-Dominique LASSARRE, Céline GIRON et Benjamin PATY, Stress des étudiants et réussite universitaire : les conditions économiques, pédagogiques et psychologiques du succès. L'orientation scolaire et professionnelle, 32/4 | 2003, 669-691.

<sup>1064</sup>--Voir : article de Philippe RODET, « stress, démotivation au travail : passer d'un cercle vicieux à un cercle vertueux ! », sur les ite suivant : <https://www.focusrh.com/> [consulté le 04/04/2018]

manque de sincère collaboration, auraient abandonné leurs activités. En réalité, lorsqu'il y a la mésestente ou méfiance très constante entre la douane et ses partenaires, les conséquences se ressentent sur la perte des recettes douanières et la rétention des informations pourtant pour la contribution à la modernisation des douanes. Malheureusement, il n'existe aucune structure prévue par les textes pour gérer ces conflits, et dans ce contexte, n'est-il pas nécessaire d'en créer ?

## **2. Conséquences du manque de communication**

**855.** Il arrive souvent, qu'il y ait une mésestente entre la douane et ses partenaires qui sont des entreprises privées. Cette mésestente, peut quelques fois perdurer au point d'instaurer des relations conflictuelles<sup>1065</sup> permanentes. Une telle situation, peut occasionner des pertes énormes en matière douanière. Elle empêche aussi à la douane, d'obtenir certaines informations utiles de la part de ses partenaires.

**856.** Mais aujourd'hui, dans le cadre des réformes douanières, l'OMD prône pour un renforcement du partenariat entre douanes et entreprises. Ce partenariat crée un climat de confiance et développe un cadre de dialogue permanent, entre la douane et ses partenaires du secteur privé sur le plan national.

### **a. Conséquences : perte des recettes douanières**

**857.** Les autorités douanières ont véritablement intérêt à mettre l'accent sur une collaboration très étroite et franche avec les entreprises. C'est ce qui se passe aujourd'hui, dans de beaucoup de pays où ils optent pour la modernisation de leurs administrations douanières. C'est le cas, par exemple de la direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI) en France, qui poursuit son effort de modernisation en l'appliquant au secteur des "opérations commerciales", expression par laquelle est désignée la partie des services consacrée à l'accompagnement douanier des opérations, d'importation et

---

<sup>1065</sup>-Nathan Associates, Guide pour la modernisation de la douane programmes d'opérateurs économiques agréés, Agence américaine pour le développement international (USAID)., mars 2010, Tchad., p. 6.

d'exportation<sup>1066</sup> tout en considérant que les usagers les plus importants de la douane sont d'abord les grandes entreprises.<sup>1067</sup>

**858.** La collaboration entre la douane, et ses partenaires est utile et indispensable. C'est par exemple grâce à cette collaboration, qu'il a été mis en place au Sénégalais un Programme de Partenaires privilégiés (PPP) par décision n°381 DGD/DFPE/BREP du 17 juin 2011 portant instruction cadre sur le programme instruction cadre sur le programme de partenaires privilégiés. Ce programme «  *vise à maximiser les résultats de l'administration et des partenaires qui seront des entreprises citoyennes, fortement conscientes des besoins de l'État et désireuses de développer en synergie avec l'administration, les meilleures pratiques et à développer un partenariat public-privé fondé sur l'éthique, la confiance, la transparence et l'efficacité dans l'action* »<sup>1068</sup>. À l'inverse, lorsqu'il y a crise de confiance entre la douane et ses partenaires, où les relations ne sont pas du tout aménagées, l'administration des douanes s'attend toujours à tirer les conséquences négatives dans le recouvrement.

**859.** La crise abordée ici, peut provenir de la lourdeur administrative empêchant un dédouanement rapide, des coûts financiers très élevés de dédouanement, des agissements sur le traitement des infractions douanières<sup>1069</sup> sans aménagements. Toutes ces tracasseries créent également énormément de problèmes pour le recouvrement, compte tenu du temps mis, et obligent quelquefois certains opérateurs économiques à opter pour la fraude. Les autres cas des conflits énumérés ci-dessus, peuvent notamment participer à la diminution des recettes douanières. Il s'agit, des conflits créés par le manque de collaboration franche entre la douane et le secteur privé abordé précédemment. Mais aussi, d'autres conséquences qu'il faut en tirer, sont celles qui amènent les opérateurs économiques à retenir des informations utiles pouvant aider pourtant la douane dans la réalisation de ses missions.

**860.** Toutes ces inquiétudes relevées, ne peuvent-elles ne pas pousser la douane tchadienne à mettre en place un programme ressemblant à celui du Sénégal ? C'est un

---

<sup>1066</sup> -François CAILLETEAU, Mission d'audit de modernisation : rapport sur le traitement douanier des grands opérateurs du commerce international, juin 2006, France, p.1.

<sup>1067</sup> -Ibid.

<sup>1068</sup> -Programme de partenaires privilégiés (PPP) par décision n°381 DGD/DFPE/BREP du 17 juin 2011 portant instruction cadre sur le programme instruction cadre sur le programme de partenaires privilégiés, p.3.

<sup>1069</sup> -Emmanuel D. Kam YOGO, Le droit douanier de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale à l'épreuve des règles de l'Organisation mondiale du commerce. Revue québécoise de droit international, année 2009 22-1 pp. 27-51

cadre de concertation entre la douane et le secteur privé, qui peut aider la douane tchadienne non seulement à mieux collaborer, mais aussi à mieux contrôler ce secteur.

### **b. Problème de rétention des informations utiles**

**861.** Une bonne collaboration avec les entreprises, permet à la douane d'obtenir certaines informations sur les activités suspectées auprès de ses partenaires. Ces partenaires peuvent valablement apporter aux services douaniers des informations utiles par rapport à l'introduction de marchandises interdites, telles que les armes de guerre, les explosifs, munitions et les matériels connexes, les drogues, et les produits stupéfiants, à l'entrée et à la sortie. Mais si, la douane n'établit pas une véritable coopération avec ces agents commerciaux, elle ne peut avoir suffisamment d'informations sur ces entrées et sorties illicites ou illégales.

**862.** L'apport du secteur privé dans l'édification d'une douane professionnelle, peut se décliner en plusieurs actions : la suggestion à l'État des actions concrètes à entreprendre, la participation à la confection des textes et de la réglementation, la mise à la disposition de l'administration de son expertise sur des questions données. La collaboration ainsi décrite, peut se faire à travers l'institution d'un cadre de dialogue et d'un partenariat secteur public-secteur privé impliqué dans le commerce international<sup>1070</sup>.

**863.** En effet, le partenariat dont il s'agit, doit être très bénéfique non seulement pour la douane, mais aussi pour ses partenaires. Selon Martyn DUNNE, « *il n'y a donc aucun doute que la coopération et la collaboration avec les entreprises sécurisent les échanges, favorisent l'efficacité et permettent de mieux faire respecter la loi* »<sup>1071</sup>. C'est dans ce souci de mettre en place ce cadre de concertation que l'exemple du Programme de Partenaires privilégiés (PPP) du Sénégal était visé. À travers cette coopération, les deux parties s'entendent dans une démarche de transparence d'accélérer les activités à la frontière et de faciliter les échanges. Dans ces conditions, il est possible de conscientiser les partenaires de la douane, pour qu'ils évitent par exemple de payer « *le prix d'une livraison lente et imprévisible, de formalités douanières onéreuses, et même d'opportunités commerciales perdues* »<sup>1072</sup>.

---

<sup>1070</sup> -Marcellin DJEUWO, La corruption dans le management des ressources humaines de l'administration douanière,déjà cité.

<sup>1071</sup> - OMD actualités – n ° 61– février 2010,. Op.cit., p.16.

<sup>1072</sup>- Synthèses : coûts et avantages de la facilitation des échanges, OCDE, 2005.p.1.

**864.** Pour donner une longue vie aux entreprises nationales, la douane a un grand intérêt de soutenir ses partenaires privés, à faire face à la concurrence ou à la compétition, qui ne peut plus se limiter aux seuls nationaux à travers des actions concrètes, telles que : réduction des délais et coûts liés aux opérations douanières et aux exigences documentaires ; soutien à la compétitivité des entreprises en accordant des facilitations commerciales ... Toutes ces difficultés, évoquées comme entraves à la réforme, sont réelles, puisqu'elles existent. Mais à côté d'elles, il en existe encore qu'il faut en tenir compte. C'est par exemple des problèmes liés à l'organisation interne du service.

## **§ 2. Problèmes liés à l'organisation interne de service**

**865.** La réforme des douanes au Tchad, s'engage avec des difficultés liées à l'organisation interne de service. Elles sont liées aux problèmes d'infrastructure, des moyens matériels, de méconnaissance des textes due au manque d'information, de contrôle hiérarchique et de l'introduction des informatiques modernes, etc. Il convient également, de souligner les multiples actes administratifs qui portent sur l'organigramme ou l'organisation du service et qui seraient aussi à la base de l'instabilité du service ou des difficultés, liées à l'organisation interne de service. Ces actes seront abordés dans cette réflexion et précisé dans l'organisation des services douaniers.

**866.** Les problèmes d'infrastructures, qui devraient être pris en compte sérieusement, dans la réforme douanière en cours semblent être négligés dans les actions prioritaires de l'Administration des douanes au Tchad. Ils sont souvent négligés, et même dans les réformes douanières engagées, au profit de la réflexion sur le capital humain et autres préoccupations. Les réformes douanières engagées n'ont pas seulement besoin de réunir les conditions d'infrastructure, mais aussi de répondre de façon urgente aux besoins matériels immédiats et de motivation des agents.

### **A. Problèmes des infrastructures, des moyens matériels et de motivation**

**867.** Les problèmes des infrastructures, des moyens matériels et de motivation se posent avec acuité. Les infrastructures de l'administration des douanes au Tchad, sont dans un état très précaire. Un pays qui se lance dans la modernisation douanière, doit

mettre en place des infrastructures adéquates pour mieux accueillir cette opération. Mais il faut toutefois que la notion des « *infrastructures* » soit comprise. Le rapport des experts de l'OMD, a ébauché les difficultés liées à la question de ces infrastructures, qu'il faut tenir compte dans le contexte de modernisation douanière.

**868.** Les problèmes des moyens matériels et de motivation sont autant de préoccupations, qu'il faut aussi aborder dans ce projet de modernisation des douanes d'une manière générale. Les conditions matérielles de travail sont en réalité, une composante principale des éléments de motivation de tout travailleur. Au Tchad, ces difficultés perçues visiblement, ne sont pas de nature à donner un coup de pouce à ce projet.

### **1. Les infrastructures et moyens matériels dans la réforme douanière**

**869.** La planification de la modernisation des infrastructures douanières<sup>1073</sup>, devient aujourd'hui une préoccupation d'ordre général. Mais il est indispensable, de s'interroger sur quel genre d'infrastructures, faut-il offrir pour la modernisation douanière ? Il faut également, mettre l'accent sur les besoins en moyens matériels ou équipements dans ces opérations des réformes douanières. Mais de quels moyens matériels s'agit-il ?

**870.** Pour le cas spécifiquement des réformes douanières au Tchad, les problèmes des infrastructures et des moyens matériels ou équipements préoccupent non seulement, les cadres douaniers concernés, mais aussi les experts de l'OMD, qui ont pu les signaler dans leur rapport.

#### **a. Problèmes des infrastructures**

**871.** Les problèmes d'« *infrastructures* »<sup>1074</sup>, doivent être mis à jour dans le contexte de la modernisation douanière. Il s'agit d'aborder ici, la capacité des

---

<sup>1073</sup>-Voir : Note sur la législation douanière en republique de Guinée sur le site suivant : [/www.invest.gov.gn/page/cadre-juridique-et-fiscal?onglet=note-sur-la-legislation-douaniere-en-republique-de-guinee](http://www.invest.gov.gn/page/cadre-juridique-et-fiscal?onglet=note-sur-la-legislation-douaniere-en-republique-de-guinee). Consulté le 11/12/2021

<sup>1074</sup>- « Chapitre 6. L'investissement en infrastructures : liens avec la croissance et rôle des politiques publiques. », réformes économiques 1/2009 (n° 5), p. 169-186.



investissements consacrés aux infrastructures<sup>1075</sup> dans une opération, comme la réforme et la modernisation des douanes. Les organisations internationales ont toujours accordé une importance à ces problèmes d' « *infrastructures* », qui sont indispensables pour la réussite des réformes douanières en général. Malheureusement, ces problèmes se posent avec acuité, aux pays africains d'une manière générale, et particulièrement au Tchad. C'est la raison pour laquelle les experts de l'OMD, les ont évoqués dans leur rapport de mission.

**872.** Il convient ici, d'aborder la question des infrastructures proprement dite dans cette opération de réforme douanière. Certes, le mot infrastructure est présent dans plusieurs champs de connaissances<sup>1076</sup>. Mais pour ce sujet, il convient de se limiter tout simplement sur la question des infrastructures intéressant la réforme douanière. C'est pourquoi, l'accent doit être mis premièrement sur la construction des infrastructures. IL s'agit, de la mise à disposition d'infrastructures sociales par l'État, se justifiant par la nécessité de préserver la santé morale du travailleur.

**873.** Il faut également développer les infrastructures douanières dans d'autres domaines : infrastructures de télécommunications, infrastructure de l'information, infrastructures organisationnelles, infrastructures administratives appropriée... Il s'agit de façon brève d'ensemble des installations, des équipements de base permanents qui conditionnent<sup>1077</sup> le fonctionnement de la réforme douanière. Toutes ces démonstrations donnent des inquiétudes sur le grave déficit en infrastructures<sup>1078</sup> dans le secteur des douanes au Tchad, ne pouvant véritablement pas contribuer à l'amélioration de leurs modernisations. Il y a aussi, les problèmes des moyens matériels ou équipements, qu'il ne fallait pas perdre de vue dans ces opérations de modernisation.

### **b. Problèmes des moyens matériels ou équipements**

**874.** Les moyens matériels ou équipements, renforcent énormément les

---

<sup>1075</sup>- Christel ALVERGNE, Le défi des territoires. Comment dépasser les disparités spatiales en Afrique de l'Ouest et du Centre. Éditions Karthala-PDM 2008, Karthala (Paris), PDM (Cotonou), p.161.

<sup>1076</sup>-Bernard Aristide BITOUGA Construction des infrastructures sociales pour les Bakola/ Bagyelli et incidence sur la coexistence avec les Bantou: contribution à une ethno- anthropologie du conflit, Université de Yaoundé I Cameroun - Master en anthropologie 2011

<sup>1077</sup> -Voir : notion d'infrastructure sur le site suivant : <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/infrastructure>

<sup>1078</sup>-Voir : article « grave déficit en infrastructures en Afrique » sur le site suivant : [https://lematin.ma/journal/2015/ressources-hydriques\\_grave-deficit-en--infrastructures-en-afrique/222174.html](https://lematin.ma/journal/2015/ressources-hydriques_grave-deficit-en--infrastructures-en-afrique/222174.html)[consulté le 10/03/2018]

ambitions de la réforme et de la modernisation des douanes. Il s'agit, surtout des moyens et équipements de gestion et de contrôle, pouvant aider à la facilitation des échanges commerciaux. L'accent est mis sur les moyens d'automatisation des procédures, qui garantit la fiabilité et la transparence dans les transactions douanières et commerciales et de contrôle. Aujourd'hui, il s'agit d'engager les douanes modernes sur les voies de l'informatisation douanière, des scanners et des matériels de surveillance modernes, qui permettent, non seulement de formaliser rapidement le dédouanement des marchandises, mais aussi d'endiguer le commerce informel aux frontières. Les moyens matériels et équipements tels que par exemple : ordinateurs, groupes électrogènes à cause des coupures intempestives, scanners, logiciels, photocopieuses, mobilier, font alors partie des priorités dans l'accompagnement du processus de modernisation de l'administration douanière, y compris les moyens de transport qui sont aussi nécessaires.

**875.** Il faut en principe, réunir les conditions citées précédemment, telles que moyens matériels, financiers et ressources humaines, pour aborder une bonne modernisation douanière. Malheureusement, il a été constaté, que ces conditions ne sont pas réunies, dans le cadre de la réforme douanière engagée au Tchad. Il faut s'en rendre compte de ce constat, à partir de la publication du rapport des experts de l'OMD qui démontre avec conviction, que la douane tchadienne n'en dispose pas assez les moyens. Autrement dit, le processus de la modernisation douanière engagée au Tchad, éprouve des difficultés faute de moyens pour atteindre ses objectifs. À ces difficultés, s'ajoutent les problèmes de motivation et manque d'une culture facilitatrice des échanges commerciaux, qu'il faut aborder.

## **2. La question de motivation et de manque d'une culture facilitatrice des échanges commerciaux**

**876.** L'objectif n'est pas de comprendre le terme 'motivation ' dans ses différentes significations, mais surtout de s'intéresser à celle qui se lie au travail. Il s'agit, de la motivation au travail<sup>1079</sup>. Ainsi, une définition assez intéressante de cette notion, est donnée par Jean-Pierre Olivier de SARDAN dans un rapport réalisé pour le haut-commissariat à la modernisation de l'État. Il considère le terme « *motivation* » dans un

---

<sup>1079</sup>- Salvatore MAUGERI , Théories de la motivation au travail, Dunod, 2013, 2e éd, Paris.

langage quotidien, comme « *de prime, indemnité et encouragement financier* »<sup>1080</sup>. Mais dans ce contexte, il s'agit de la motivation qui pouvait être comprise, comme des récompenses accordées aux douaniers méritants<sup>1081</sup>.

**877.** À côté de leur satisfaction sociale, les douaniers ont besoin de se préparer l'esprit, à accepter une culture facilitatrice des échanges commerciaux, dans la préparation de la modernisation douanière. Selon l'OMD, il s'agit, de « *construire une culture de l'intégrité* »<sup>1082</sup> au sein de l'administration des douanes. C'est-à-dire « *adopter des textes, des normes et des règles contraignantes et prendre des sanctions lorsqu'elles s'imposent sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes. En parallèle, adopter une approche proactive de l'intégrité basée essentiellement sur le facteur humain* »<sup>1083</sup>. Certaines pratiques entretenues par les douaniers, ne sont pas de nature à faciliter les échanges commerciaux, alors que la facilitation des échanges commerciaux est cruciale dans les exigences de la réforme douanière.

#### **a. Motivation, facteur de performance ou de bon rendement dans l'administration des douanes**

**878** Les motivations, font partie des facteurs qui peuvent amener les salariés, à s'impliquer dans la structure qui les emploie<sup>1084</sup>. Selon Hyacinthe SARASSORO, la motivation est une « *propension pour un individu à orienter son action vers certains objectifs et à engager une partie de son énergie et de ses ressources à la réalisation de ces objectifs* »<sup>1085</sup>. Un article d'Amity CLEMENCE, définit la motivation surtout au travail, « *simplement comme le goût qu'un individu a à faire son travail, la mesure dans laquelle il*

---

<sup>1080</sup>-Jean-Pierre Olivier de SARDAN, La routine des comportements non observant au sein des services publics Nigériens, connaître la culture bureaucratique pour la reformer de l'intérieur, rapport réalisé pour le haut-commissariat à la modernisation de l'État (HCME) avec l'appui de la coopération française.(PROJET MEDEN : modernisation et décentralisation au Niger) Mars 2004, p.41.

<sup>1081</sup>-Théodore C. LOKO, Chapitre 2 Le Bénin, p.30. À consulter dans ce site : / [www.dcaf.ch/content/download/.../Chapter\\_2\\_FR\\_LOKO\\_Benin.pdf](http://www.dcaf.ch/content/download/.../Chapter_2_FR_LOKO_Benin.pdf)[consulté le 08/09/2018].

<sup>1082</sup>-Voir Construire une culture de de l'intégrité sur le site suivant : <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/cooperation-programmes/acip/integrity-webseries/6-comment-construire-une-culture-de-lintgrit-dans-les-douanes-fr.pdf?la=fr>

<sup>1083</sup> -Idem

<sup>1084</sup> -Yannick FOTSO, Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ? Université de Lille 2, faculté d'ingénierie et management de la santé (ILIS), master management et gestion des structures médico-sociales et sanitaires, année universitaire 2016 – 2017

<sup>1085</sup>-In les infractions à la déontologie dans la fonction publique en Afrique, CAFRAD n°25 1985

*s'y implique, la persévérance et la continuité de l'effort qu'il consent* »<sup>1086</sup>. Il faut mobiliser les réflexions de façon beaucoup plus précise, vers la motivation des fonctionnaires du ministère des Finances<sup>1087</sup> et précisément concernant les agents des douanes, dans le cadre des réformes douanières.

**879.** Annie HONDEGHEM et Myriam PARYS démontrent que, « *dans les organisations qui s'appuient de manière intensive sur le facteur humain (comme les administrations publiques), il est généralement admis que le bon fonctionnement de l'organisation dépend en premier lieu de la qualité et de la motivation de ses employés. Un personnel motivé est d'une importance capitale afin de garantir la qualité du service public* »<sup>1088</sup>. En considérant l'importance de la motivation dans le ministère des Finances, et précisément, dans les administrations des douanes, mais aussi, en sachant désormais qu'elle peut être à l'origine de la réussite d'une réforme douanière, cela alors conduit à savoir, quelles sont les sources de motivation ?

**880.** Dans beaucoup de pays africains et surtout dans la zone francophone où les réformes douanières sont engagées, le facteur de motivation apparaît, comme l'une des solutions qui participent à l'encouragement du personnel de la douane en général. Il s'agit, des avantages financiers ou non-financiers accordés pour encourager ce personnel, afin d'éviter la corruption, considérée comme une mauvaise pratique au sein de cette administration. Selon Marcellin DJEUWO, « *le choix de la nature de la motivation du personnel est essentiel dans la réussite de la réforme (reconnaissance publique, lettres de félicitation avec inscription dans le dossier personnel de l'agent, publication dans le journal de la douane du nom des meilleurs fonctionnaires ayant réalisé les contrats, etc.)* »<sup>1089</sup>. D'autres auteurs, proposent la revalorisation du statut des agents des douanes, l'octroi des primes de rendement dans leur activité. L'accent doit être mis en fait, sur les aspects financiers de la motivation dans les réformes douanières.

**881.** Au Tchad, les agents des douanes d'une manière générale, et surtout pour ceux qui sont dans les services centraux ont de difficultés pour recevoir leurs avantages financiers appelés fonds communs, en guise de motivation, pourtant prévus par les textes

---

<sup>1086</sup>-Voir : article d'Amity CLEMENCE, « la motivation, la clé de la réussite d'entreprise » sur les ite suivant : <https://redbooth.com/hub/fr/motivation-cle-reussite-entreprise/>[consulté le 11/11/2018].

<sup>1087</sup>-Annie HONDEGHEM et Myriam PARYS , La motivation des fonctionnaires du ministère des Finances, pyramides, 4 | 2001, 75-92.

<sup>1088</sup>-Annie HONDEGHEM et Myriam PARYS , La motivation des fonctionnaires du ministère des Finances, article déjà cité.

<sup>1089</sup> -Marcellin DJEUWO, La mesure de la performance des administrations fiscales et douanières dans les pays en développement: Quels enseignements pour les praticiens ? Quelles futures orientations pour la recherche. Clermont Ferrand 12 et 13 juin, 2014.

de la douane. Ainsi, en déplorant, la négligence de ces facteurs de motivations financières, les experts de l'OMD en mission de diagnostic au Tchad, les réclament encore d'avantages surtout pour les agents des services centraux. Comme les agents ne disposent pas de moyens de coercition, ces réclamations sont restées vaines et ne produisent aucun effet, sur les autorités douanières. Une telle situation fruste énormément les agents et les découragent de faire leur travail de façon déterminée, pour avoir un bon rendement en faveur d'une administration douanière moderne au Tchad. Après avoir pris connaissance des difficultés liées aux facteurs de motivation, il faut alors aborder le problème du manque d'une culture facilitatrice des échanges commerciaux, tel que signalé précédemment.

#### **b. Manque d'une culture facilitatrice des échanges commerciaux**

**882.** La facilitation des échanges, est un sujet complexe et porteur d'avantages potentiels pour les entreprises, comme pour les gouvernements aux niveaux nationaux, régional et international<sup>1090</sup>. Elle est considérée comme un concept, qui s'impose de plus en plus aux douanes modernes. Ce concept, s'impose alors comme un défi à relever par les douanes, tant dans les procédures de dédouanement que, dans les contrôles douaniers aux frontières. Il doit alors s'appliquer comme une culture dans l'esprit de chaque douanier, et tout en comprenant que cela accompagne nécessairement, la performance des douanes, en réalisant ses objectifs de recouvrement des recettes publiques. Malheureusement, dans l'esprit des douaniers dans les pays africains en général, particulièrement au Tchad, les douaniers ont tendance à privilégier plutôt leurs intérêts personnels, en piétinant l'importance de la facilitation des échanges. À cet effet, cette question brûlante des conflits d'intérêts, a été abordée par l'Équipe de droit public de Lyon, précisément par Guillaume PROTIERE. Selon Guillaume, *« le conflit d'intérêts est avant tout un conflit, c'est-à-dire une contradiction marquée entre des intérêts contradictoires et inconciliables. Une telle précision, loin d'être un simple truisme, permet de distinguer le conflit d'intérêts du cas de la simple opposition d'intérêts. Seuls sont en effet combattus les véritables conflits d'intérêts tandis que ce qui peut apparaître comme une simple opposition est tolérée : le conflit d'intérêts est donc une contradiction d'une certaine*

---

<sup>1090</sup>-Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement : notes techniques sur les mesures de facilitation du commerce. Nations unies, New York et Genève, 2011 .p.1.

*intensité* »<sup>1091</sup>. En rapport avec ce point de vue, la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique, démontre que l'« *idée de “conflit” implique que [les] intérêts privés et leur influence potentielle sur les intérêts publics présentent une intensité suffisante pour pouvoir être regardés comme de nature à susciter un doute raisonnable sur l'impartialité de la personne concernée* »<sup>1092</sup>. Selon l'analyse développée par Emmanuelle LAVALLEE, Mireille RAZAFINDRAKOTO, François ROUBAUD sur ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique de données africaines, « *la corruption est traditionnellement, définie comme le détournement de fonctions exercées dans la sphère publique à des fins personnelles et privées* »<sup>1093</sup>.

**883.** Selon les analyses des experts de l'OMD envoyés au Tchad dans le cadre de la mission de diagnostic, il y a problème du manque d'une culture facilitatrice des échanges commerciaux<sup>1094</sup> dans l'administration des douanes tchadienne. Les douaniers sont plus intéressés et guidés par des intérêts égoïstes, comme les font souvent les autres collègues dans les autres pays africains. Ils accordent moins de l'importance aux efforts qu'il faut déployer, pour répondre aux objectifs réels de la modernisation de la douane. Ils sont beaucoup plus intéressés par la corruption et favorisent dans ces conditions, la fraude et les autres mauvaises pratiques. Comme disent Thomas CANTENS, Gaël RABALLAND, Nicholas STRYCHACZ et Tchapa TCHOUAWOU, ces genres des « *comportements présentes dans les administrations des douanes découragent et entravent les échanges, et ont des retombées défavorables pour l'économie tout entière* »<sup>1095</sup>.

**884.** En-dehors de ces difficultés persistantes, qui s'imposent sur le chemin de la modernisation des douanes, il faut également, relever le manque d'information, de contrôle hiérarchique et les difficultés pour introduction des informatiques modernes. Les différents aspects des problèmes douaniers relevés par des cadres douaniers comme des

---

<sup>1091</sup>-Guillaume PROTIERE. Les conflits d'intérêts en droit public. Les conflits d'intérêts, Nov 2011, Fort-deFrance, France. pp.115-138. fihal-00823917,p 4

<sup>1092</sup>-Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique, Pour une nouvelle déontologie de la vie publique, 26 janvier 2011, p. 16.

<sup>1093</sup>-Emmanuelle LAVALLEE, Mireille RAZAFINDRAKOTO, FRANÇOIS ROUBAUD « Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur données africaines », Revue d'économie du développement, vol. 18, no. 3, 2010, pp. 5-47.

<sup>1094</sup>-cf. Rapport de M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI au gouvernement du Tchad concernant le diagnostic (COLOMUBS, Phase I) de l'organisation Mondiale des Douanes sur la mise en œuvre du programme SAFE, (cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial), janvier-février 2011 précité supra n°227

<sup>1095</sup>- T. Cantens , G. Raballand, N. Strychacz et T. Tchouawou, Réforme des douanes africaines : les résultats des contrats de performance au Cameroun. Afrique – Notes de politique commerciale. Banque mondiale, 2010.p.1.

critiques, font partie intégrante des préoccupations réelles des experts de l'OMD en mission au Tchad.

## **B. Problèmes d'information, de contrôle hiérarchique et d'informatiques modernes**

**885.** Il convient d'aborder aussi, les différents, types de problèmes liés au manque d'information. Il s'agit, d'une dénonciation du manque d'information, sur les activités de la douane au Tchad. Il y a également, des problèmes liés au contrôle interne et à l'introduction du système informatique moderne, qu'il faut aborder.

**886.** Les différents problèmes qu'il faut aborder dans ce contexte, sont aussi relevés par le rapport des experts de l'OMD comme entraves à la bonne marche de la modernisation douanière au Tchad. Leur existence ne peut aider la douane au Tchad, de se réformer.

### **1. Manque d'information et de contrôle hiérarchique**

**887.** Il est important de savoir, que l'information est la matière première qui alimente le fonctionnement des organisations en général. Par conséquent, lorsqu'il y a manque d'information dans un domaine comme la douane, cela peut engendrer par exemple les méconnaissances des textes par ses partenaires et créer certaines distances entre deux ces camps.

**888.** La question de contrôle hiérarchique qui est souvent négligée, doit être mise en valeur dans le contexte de la réforme et de la modernisation douanière. Certes, elle a été abordée dans un cadre théorique précédemment, mais il faut qu'elle soit comprise pratiquement.

## **a. Manque d'information**

**889.** Le manque d'information, est une privation d'information<sup>1096</sup>. Si, tel en est le cas, pourquoi faut-il priver les partenaires de la douane des informations sur les textes douaniers ? Les textes de la douane en effet, sont peu mis à la connaissance de ses partenaires au Tchad. Il y a réellement un manque d'information, sur ces textes. C'est une attitude qui entraîne leur méconnaissance de la part des partenaires, pour lesquels ces textes ont été conçus. Pourquoi, ne faut-il pas publier ces informations sur l'internet ?

**890.** La méconnaissance des textes par les partenaires de l'administration des douanes, constitue une source des difficultés majeures pour un service public, comme la douane qui est appelée à entretenir un contact permanent avec ses usagers dans le contexte de sa réforme et de la modernisation. Dans ces genres de contact, les partenaires de la douane ont l'obligation de chercher à connaître les lois et règlements douaniers, un domaine dans lequel ils sont condamnés à y mener leurs activités à titre professionnel.

**891.** La prise de connaissance de ces textes, permet aux partenaires de la douane de s'organiser pour mieux les respecter. La meilleure connaissance et le respect des textes douaniers, permettent aux partenaires de la douane, d'éviter une confrontation directe et litigieuse avec elle et de veiller au respect de leurs limites d'intervention dans les activités douanières. Mais en réalité, cela apparaît comme un progrès, face aux exigences de la modernisation des douanes. Puisque désormais, les douaniers se rendent compte qu'ils font face à des partenaires responsables et crédibles, qui connaissent leurs devoirs et obligations et qui peuvent même aider la douane dans ses missions de recouvrement. Il faut alors comprendre que la méconnaissance des textes douaniers ne favorise pas une bonne mutation de l'administration des douanes. Mais aussi, il y a problème au sujet du contrôle hiérarchique, dont il faut encore y revenir dans cette réflexion.

---

<sup>1096</sup>-Voir : notes sur l'occupation, d'Éric HAZAN, intitulé :« le manque d'information » ,sur le site suivant : <https://blogs.mediapart.fr/edition/palestine/article/211215/le-manque-dinformation>[consulté le 10/05/2018].



## b. Problème de contrôle hiérarchique

**892.** La notion du contrôle hiérarchique abordée dans ces réflexions, est soulevée par le rapport des experts de l'OMD au Tchad. Le contrôle hiérarchique pouvait être considéré comme « *un dispositif de contrôle hiérarchique formalisé par une directive interne* »<sup>1097</sup>. Selon le guide de contrôle hiérarchique, « *tout responsable a une responsabilité de contrôle hiérarchique. Cette responsabilité concerne la qualité, la gestion et les résultats de son activité ainsi que la régularité et la sécurité des personnes* »<sup>1098</sup>. Dans ce type de contrôle, chacun se trouverait subordonné à une autorité hiérarchique ou supérieure, à l'exception évidente de celui qui se trouve au sommet de cette hiérarchie très supérieure.

**893.** Cette pratique de contrôle hiérarchique institué par la loi n°017/PR/2001 portant statut général de la Fonction publique, classe les différents organes selon le degré de pouvoir et les compétences dont ils disposent. Ainsi, le fait que les autorités soient investies du pouvoir hiérarchique, cela permet par exemple à un supérieur qui se trouve au sommet hiérarchique de fixer alors les orientations fondamentales qui déterminent les décisions à prendre au sein d'une administration. Il établit les instructions sous forme de circulaire, ou encore de directive, et fixe les conduites, les sanctions, et répartit les tâches. Le supérieur a le pouvoir d'annulation de décision, mais aussi de réformation ou de suspension et d'approbation.<sup>1099</sup>. Ainsi, ce contrôle hiérarchique découle du principe hiérarchique en vertu duquel un subordonné doit obéir à son supérieur, sauf en cas d'illégalité manifeste de l'ordre donné qui porterait une grave atteinte à un intérêt public. Les fonctionnaires ou agents publics étant dans une situation dans une situation statutaire et réglementaire vis-à-vis de l'administration, sont tenus de respecter les principes du pouvoir hiérarchique.

**894.** Si le contrôle hiérarchique est réellement exercé, de nombreuses sanctions telles que : avertissement, blâme, retenue de traitement ,exclusion temporaire des

---

<sup>1097</sup>-Ministère de l'équipement des transports de l'aménagement du territoire du tourisme et de la mer, « contrôle hiérarchique, guide méthodologique d'élaboration d'un dispositif ».Lire sur les site suivant : <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/articles/1727-controle-hierarchique-guide-methodologique-delaboration-dun-dispositif-1/file>[consulté le 17/07/2018].

<sup>1098</sup>-Ibid.

<sup>1099</sup>-Voir : article le « contrôle administratif », sur le site suivant :<http://www.lemondepolitique.fr/>[consulté le 01/06/2018].

fonctions, abaissement d'échelon, licenciement, peuvent s'abattre sur les agents qui mènent des activités contraires aux objectifs de l'organisation des douanes. Ainsi, ce contrôle peut par exemple, s'appliquer dans le cadre de la lutte contre les mauvaises pratiques qui s'y installent. Malheureusement, pour les experts de l'OMD, le contrôle hiérarchique ne se met pas véritablement en œuvre, pour que les agents des douanes guidés par ces mauvaises pratiques soient sanctionnés. D'autres difficultés à relever dans ce contexte, peuvent aussi, concerner celles liées à l'organisation fonctionnelle traditionnelle des douanes et à l'introduction des informatiques modernes dont les impacts sont restés largement méconnus.

## **2. La conciliation avec l'introduction de l'informatisation douanière**

**895.** L'introduction des systèmes informatiques modernes<sup>1100</sup> dans les administrations des douanes, pose énormément de problèmes. Il s'agit, des problèmes d'utilisation et d'adaptation, car pour abandonner une méthode traditionnelle pour la remplacer par celle considérée comme moderne, il faut nécessairement passer par un apprentissage, une transformation d'esprit, dans un nouvel environnement du travail.<sup>1101</sup>

**896.** Les méthodes traditionnelles des opérations douanières développées, il y a longtemps, dans les administrations douanières d'une manière générale, et particulièrement en Afrique deviennent de plus en plus obsolètes. Le traitement des déclarations en douane<sup>1102</sup> par exemple, se réalise avec une lenteur dans le processus de dédouanement. Ce retard ne facilite pas les échanges commerciaux, alors qu'il faut créer des conditions d'adaptation des procédures de dédouanement à la mondialisation des échanges<sup>1103</sup>. Comme ces méthodes traditionnelles doivent être abandonnées au profit l'informatisation des opérations de dédouanement, quels sont les moyens qu'il faut réunir pour l'application de ces systèmes informatiques ?

---

<sup>1100</sup>-OCDE, Études de l'OCDE sur la politique commerciale, surmonter les obstacles à la frontière ,coûts et bénéfices de la facilitation des échanges.. OCDE – 2009, p.204.

<sup>1101</sup>-Marcel STEENLANDT, Luc DE WULF, Pragmatisme et efficacité, philosophie d'une réforme réussie.Op.cit , p.19. Voir Chapitre III

<sup>1102</sup>-La déclaration en douane<sup>2</sup> recouvre les notions de déclarations en détail<sup>2</sup> et sommaire.

<sup>1103</sup>-Jean-Michel THILLIER, « L'adaptation des procédures de dédouanement à la mondialisation des échanges », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2015/4 (Novembre 2015), p. 78-81. DOI : 10.3917/rindu1.154.0078. URL : <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles-2015-4-page-78.htm>

### **a. Les pesanteurs de l'organisation traditionnelle des douanes**

**897.** Dans l'organisation fonctionnelle traditionnelle des douanes africaines, il était convenu, que l'ancien processus de dédouanement avait énormément des défauts. Dans un rapport établi sur les douanes marocaines, toutes les démonstrations tendaient à montrer que ce « *processus de dédouanement était long, fastidieux et souvent imprévisible* »<sup>1104</sup>. Il fallait alors tenir compte des exigences du commerce international. Mais, jusqu'à aujourd'hui, cet ancien processus de dédouanement est encore opérationnel dans certains bureaux des douanes africaines de façon générale et précisément au Tchad. Ce processus introduit une déclaration manuelle, non connectée au système informatique et dans le circuit, elle est remise aux agents des douanes pour son traitement. Ensuite, il faut obligatoirement que les autres opérations telles que la vérification des marchandises, la liquidation et l'acquiescement des droits et taxes et l'enlèvement des marchandises s'en suivent de cette manière.

**898.** À côté de ce processus de dédouanement jugé long et fastidieux, il faut aussi y ajouter les problèmes statistiques du commerce extérieur, qui se posent dans la maîtrise des déclarations. Il semble que les statistiques des déclarations automatisées,<sup>1105</sup> sont mieux maîtrisées que le traitement manuel des documents douaniers<sup>1106</sup>, qui a des problèmes de sa prise en charge complète par les services douaniers. Ce sont des problèmes, qui ne peuvent être réglés véritablement, que par la connexion du système informatique. Entretemps, toutes ces difficultés énumérées et demeurant dans l'administration des douanes au Tchad, ne peuvent favoriser véritablement sa modernisation.

### **b. L'apport de l'informatisation**

**899.** L'introduction des systèmes informatiques modernes dans les administrations des douanes en Afrique, amène les douaniers à beaucoup réfléchir. Puisque

---

<sup>1104</sup>-Voir : DOUANES PRAGMATISME ET EFFICACITE PHILOSOPHIE D'UNE RÉFORME RÉUSSIE sur le site suivant : <https://www.douane.gov.ma> > chargerDocument

<sup>1105</sup>-Fonds d'affectation spéciale pour les négociations sur la facilitation du commerce Note technique n°. 3, Utilisation de systèmes douaniers automatisés, janvier 2011

<sup>1106</sup> -Ibid.

désormais, ils doivent traiter des déclarations informatisées et dans un système spécial. Ils sont dans l'obligation, de s'adapter à une nouvelle donne qui impose des méthodes nouvelles, dans les opérations douanières. Il s'agit, d'une pénétration du système informatique, dans ces opérations douanières qui doit leur apporter des profonds changements.

**900.** L'introduction des systèmes informatiques modernes entraîne, un bouleversement total dans les activités du secteur de la douane. Cela s'explique par le fait, qu'il faut aujourd'hui abandonner progressivement l'ancienne procédure comportant la déclaration non connectée, pour s'attacher à un nouveau système qui s'impose par la connexion de la déclaration en douane. Face à l'informatisation<sup>1107</sup> des procédures douanières, les agents des douanes, sont appelés à se former pour avoir une certaine capacité pour la maîtrise de cet outil informatique moderne, doté d'une haute technologie.

**901.** Particulièrement, au Tchad, il a été constaté par les analyses des experts de l'OMD, que la maintenance d'une organisation fonctionnelle traditionnelle et l'introduction nouvelle de certains moyens très modernes (SYDONIA), ont entraîné une superposition de procédures et un certain désordre dans l'organisation<sup>1108</sup>. Il se trouve aussi, que les possibilités offertes par le système informatique de dédouanement SYDONIA ++, disponible au Tchad, ne sont toujours exploitées que partiellement. Mais avec la migration SYDONIA ++ vers SYDONIAWORD, est-il possible d'aboutir à la mise en œuvre de système jugé plus moderne ?

**902.** Les modules pour la prise en charge des marchandises, pour l'enregistrement des constats de vérification, pour la sélectivité et l'analyse de risque, ne sont toujours pas utilisés, malgré des multiples interventions du FMI, de la Banque Mondiale et de l'UE. Dans ces initiatives louables, que prend l'administration des douanes dans le but de conduire vers la modernisation, il est indispensable qu'elle aménage encore davantage le secteur informatique et de la télécommunication.

**903.** En plus de tous les problèmes évoqués ci-dessus, se présentant comme entraves à la modernisation des douanes au Tchad, il faut enfin, insister sur la question de l'instabilité, tant au niveau du poste de directeur général des douanes, qu'au niveau de

---

<sup>1107</sup>- Voir : informatisation des douanes sur le site suivant : <http://tfig.unece.org/FR/contents/customs-automation.htm>[consulté le 12/04/2018].

<sup>1108</sup>-cf. Rapport de M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI au gouvernement du Tchad concernant le diagnostic (COLOMUBS, Phase I) de l'organisation Mondiale des Douanes sur la mise en œuvre du programme SAFE, (cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial), janvier-février 2011 précité supra n°227

l'organisation douanière<sup>1109</sup>. Mais aussi, le problème de l'enracinement de la corruption<sup>1110</sup> dans cette administration, est préoccupant qu'il faut bien évoquer. Elle se manifeste dans les services douaniers au « *quotidien* »<sup>1111</sup> par rapport à l'administration en général. La corruption est favorisée dans ces services, à cause des activités mobilisatrices des recettes menées de façon fréquente. Les intérêts de l'Etat, sont sacrifiés au profit de certains douaniers qui trouvent leur compte dans l'enrichissement illicite à partir de la corruption. Cette inquiétude pousse Nassirou BAKO-ARIFARI à démontrer, que « *certaines services étatiques, notamment la douane, qui consiste en l'implication, par les agents des douanes, d'une série d'acteurs saprophytes et d'agents supplétifs «informels» avec lesquels ils entretiennent des relations d'alliance segmentaire tendant à une certaine institutionnalisation et pérennisation de la corruption* »<sup>1112</sup>.

## Section II. l'instabilité et la corruption

**904.** L'administration des douanes au Tchad, est bouleversée par une instabilité<sup>1113</sup> au niveau du poste de « *Directeur Général des Douanes* ». Cette instabilité, est aussi, instaurée de façon permanente dans l'organisation de cette administration. En plus, il faut relever que les douanes tchadiennes sont atteintes par la corruption, qui sévit dans l'administration publique africaine<sup>1114</sup> d'une manière générale, et s'installe en profondeur dans l'administration des douanes au Tchad.

**905.** Le problème de l'instabilité, surtout au niveau du poste de Directeur Général des Douanes, est une réalité au Tchad et est préjudiciable aux réformes douanières. Cette situation, ne permet pas aux directeurs généraux qui se succèdent brutalement, de faire un bon suivi dans le temps du plan de réformes douanières. Ils sont

---

<sup>1109</sup>-Il s'agit ici de l'organisation des services douaniers au Tchad qui se composent des services centraux et extérieurs ou déconcentrés

<sup>1110</sup>- Michael JOHNSTON, Corruption et démocratie: menaces pour le développement, possibilités de réforme. *Revue Tiers Monde*, Vol. 41, n°. 161, corruption, libéralisation, démocratisation (janvier-mars 2000), pp. 117-142

<sup>1111</sup>- Voir : Politique africaine, La corruption au quotidien. Éditions KARTHALA Paris° 83 - octobre 2001, trimestriel. Rédaction Université Paris-\, Centre d'études juridiques et politiques du monde amcain

<sup>1112</sup> - Politique africaine, La corruption au quotidien. Op, cit p38

<sup>1113</sup>- Voir Larousse sur le site suivant : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/instable/43406> [consulté le 12/03/2018].

<sup>1114</sup> - Robert CAMERON, L'administration publique en Afrique. Introduction. Dans *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2010/4 (Vol. 76), pages 637 à 643

obligés également, d'accélérer une série de nominations ou d'affectations dans ce secteur, sans tenir des intérêts de services. Ainsi, il est nécessaire d'aborder la question de cette instabilité dans le poste du directeur général de l'organisation douanière au Tchad (**Paragraphe. .I**) et les « mauvaises pratiques » comme sources de difficultés dans la réforme douanière au Tchad (**Paragraphe. .II**).

### **§1.Instabilité dans les postes de l'organisation douanière**

**906.** Une instabilité notoire, s'installe dans les nominations au poste du directeur général des douanes et dans l'organisation des services douaniers au Tchad. Cette question est évoquée, pour démontrer que cette instabilité constitue une source des difficultés dans la réforme douanière engagée sur le territoire tchadien. Puisqu'elle est considérée comme facteur retardateur de la même manière que la corruption, dans la modernisation des douanes. Ainsi, un agent nommé comme directeur général n'en a pas pour longtemps pour son occupation. Il ne peut avoir suffisamment du temps, pour mettre en œuvre ses ambitions en faveur de la modernisation douanière. Par exemple de la période, qui commence de 1994 jusqu'au 2019, il y a eu 20 directeurs généraux qui se sont succédé au poste du directeur général des douanes au Tchad. Parmi ces directeurs, certains n'ont pas reçu des formations douanières adéquates. Il leur faut absolument assez du temps, pour maîtriser le fonctionnement de l'administration des douanes, alors qu'ils n'en ont qu'une courte durée pour l'occupation de ce poste.

**907.** L'administration des douanes tchadiennes connaît également, une instabilité dans l'organisation de ses services. Les services douaniers au Tchad, se réorganisent de façon permanente à travers les actes des décrets et des arrêtés. Il s'agit, des décrets : n°215 du 2002, n°141 du 2003, n°781 du 2006, n°1818 du 2012, n°1312 du 2014, n°002 du 2018, n°086 du 2019 et les arrêtés : n° 136 du 2005, n°186 du 2007, n°174 du 2015, n° 067 du 2016, n°029 du 2018, n°078 du 2019 et n°878 dans la même année du 2019 .Ces actes, pris à répétitif bouleversent énormément les services douaniers au Tchad. Certains services, sont supprimés alors que d'autres, naissent de nouveau telle sorte que les agents quittent d'une manière forcée leurs anciens postes, pour se retrouver à des nouveaux postes de responsabilité. C'est le cas, par exemple de la Direction des affaires pétrolières

qui a été supprimée par l'arrêté n° 029 et réhabilitée par l'arrêté n° 078 et supprimée encore aujourd'hui par l'arrête n°878/. Cette suppression brutale bouleverse, non seulement le service, mais aussi, les différents postes dont occupent les agents. C'est pourquoi, le directeur technique et son adjoint, les chefs de division et les chefs de service, sont tout simplement délogés à cause de ce bouleversement ou suppression.

**908.** Dans ce contexte, il convient d'aborder l'organigramme de la douane au Tchad pour le comprendre dans sa généralité.. Il s'agit de prendre connaissance de l'organisation actuelle des services douaniers. Ces services sont réorganisés sur la base du nouvel arrêté n°878/MFB/DGM/DGSDDI/2019 du 24 mars du 2019 et dirigés par un directeur général, assisté d'un adjoint. L'administration des douanes tchadiennes, se divise en deux grands services : services centraux et extérieurs.

#### **A. Services centraux de la douane au Tchad**

**909.** Les services centraux, se composent des directions techniques et des services rattachés. Tous ces services entourent le directeur général, nommé par décret et assisté d'un adjoint pour accomplir les missions de l'administration générale de la douane. Le directeur général des douanes, même s'il a sous sa haute responsabilité, l'entière direction générale, il fait partie des structures des services centraux. Ses lourdes tâches, sont celles qui sont attribuées de façon générale à la direction générale des douanes et qui doivent s'exécuter au titre de compétence, qui s'étend à l'ensemble du territoire<sup>1115</sup>.

**910.** La direction générale des douanes, est un centre de décision installé généralement dans la capitale<sup>1116</sup> du Tchad . Elle a pour mission de coordonner, animer et suivre les activités des directions techniques et les services rattachés, tous considérés comme des services centraux. La direction générale des douanes dans son ensemble, est chargée d'appliquer la législation et la réglementation en matière des douanes et des échanges internationaux, de surveiller les frontières et réprimer la fraude, de déterminer l'assiette, liquider les droits et taxes et assurer la comptabilité des émissions douanières et de procéder à la collecte et à l'analyse des données statistiques douanières... Concrètement, tous les services centraux sont regroupés dans la branche de

---

<sup>1115</sup>-André DE LAUBADÈRE, Jean-Claude VENEZIA, Yves GAUDEMET , Traité de droit administratif. Tome 14, Éditions LGDJ, 1996, Paris, p.67

<sup>1116</sup>-Tchad, cabinet du Premier ministre, le droit par les textes, recueil des lois et règlements sur la décentralisation, BTGJ, N°djama 2000, p.13.

l'administration générale des douanes. Les directeurs techniques sont nommés par décrets, alors que les responsables des services rattachés sont nommés arrêtés.

## **1. Directions techniques**

**911.** La compréhension de la notion de la direction technique, pourrait être indispensable. Toutefois, il est difficile de cibler une définition au sens strict. Mais d'une manière simple, il faut comprendre la notion de la direction technique, comme le sommet de la hiérarchie de fonction spécialement technique dans une administration publique ou entreprise. Elle est chargée de gérer l'ensemble des activités et des ressources techniques de cette administration ou entreprise. Elle est dirigée par un directeur technique, qui prépare, organise, coordonne et contrôle l'ensemble des moyens humains et matériels du service. Au Tchad d'une manière générale, et particulièrement, dans l'administration des douanes et selon la structure organisationnelle, les directions techniques, sont sous la responsabilité du directeur général se trouvant au sommet hiérarchique de cette administration douanière.

**912.** Ainsi, dans l'administration douanière au Tchad, l'avant-dernier arrêté n°029 ne comptabilisait que quatre (4) directions techniques : direction des études, de la législation et du contentieux, direction de la surveillance et de la répression de la fraude, direction de dédouanement du bétail et direction de la comptabilité et des statistiques du commerce extérieur. Alors que la dernière sortie de l'arrêté n°878, en compte sept (7) avec un groupement spécial de surveillance et de la répression de la fraude.

### **a. Etudes, législation, contentieux, comptabilité, statistiques, affaires pétrolières et dédouanement**

**913.** Quatre (4) directions techniques peuvent se distinguer ici, les unes des autres. Chacune intervient pour assister le directeur général, dans son domaine spécifique suivant :

- **La direction des études, de la législation douanière et du contentieux**<sup>1117</sup> restée sans

---

<sup>1117</sup>-Placée sous la responsabilité d'un directeur, assisté d'un adjoint, la direction des études, de la législation douanière et du contentieux douanier est chargée : de mener des études sur l'environnement et l'amélioration de la qualité des services des douanes : préparer l'étude et l'application des arrangements, traités, convention, accords afférents à la fonction douanière en liaison avec le comité de politique fiscale ;



changement jusqu'à aujourd'hui, a pour responsable un directeur technique, assisté d'un adjoint. Elle dispose trois divisions : division de la législation, de la réglementation douanière et de la coopération internationale, division des études et des régimes particuliers, privilégiés, suspensifs et économiques et division du contrôle a posteriori et contentieux douanier ;

- **La direction de la comptabilité et des statistiques du commerce extérieur**<sup>1118</sup> restée pour le moment intact sans changement, est dirigée par un directeur technique, assisté d'un adjoint. Elle se compose de trois divisions : division de la comptabilité, division des statistiques du commerce extérieur et de la comptabilisation des exonérations douanières et division du suivi de recouvrements et des poursuites ;

- **La direction des affaires pétrolières**<sup>1119</sup> supprimée par l'arrêté n° 029 et réhabilitée par l'arrêté N° 078, est placée sous l'autorité d'un directeur technique, assisté d'un adjoint. Elle dispose trois divisions et des bureaux de rattachement : division des études et du suivi des exonérations pétrolières, division de l'inspection itinérante et de la lutte contre la fraude des produits pétroliers et division de la comptabilité des statistiques et des affaires pétrolières ;

- **La direction de dédouanement du bétail**<sup>1120</sup> restée jusqu'alors sans changement, se trouve sous la responsabilité d'un directeur technique, assisté d'un adjoint. Elle comprend actuellement trois divisions et des bureaux de rattachement : division du suivi et de contentieux du bétail, division de l'inspection itinérante et division de la comptabilité et des statistiques du bétail.

---

suivre l'évolution de l'activité des douanes au niveau international ainsi que son impact au niveau national; participer aux négociations techniques des conventions de financement et autres dont les incidences pourraient engager la responsabilité financière de l'Etat ;veiller à l'application et à la mise à jour de la législation douanière ; suivre les régimes économiques suspensifs spéciaux et les contentieux douaniers ; rechercher , constater et poursuivre les infractions douanières et celles relatives à la réglementation des changes ; contrôler les écritures comptables des redevables ; contrôler à posteriori les opérations de dédouanement notamment celles en droit commun.

<sup>1118</sup>-Placée sous la responsabilité d'un directeur, assisté d'un directeur adjoint, la direction de la comptabilité et des statistiques du commerce extérieur est chargée de : tenir la comptabilité des recettes douanières ; suivre les émissions et les recouvrements en collaboration avec les services compétents de la direction générale du trésor et de la comptabilité publique ainsi que les banques conventionnées ; tenir les statistiques du commerce extérieur.

<sup>1119</sup>-Placée sous l'autorité d'un directeur , assisté d'un adjoint , la direction des affaires pétrolières est chargée de : recenser et de centraliser les actes et textes communautaires, les contrats , les accords et autres conventions pétroliers pour une meilleure application et suivi efficient de leur exécution ; étudier , analyser , contrôler les exonération et de suivre leurs destinations finales ; assurer l'émission , la liquidation et le recouvrement des droits, taxes et redevances ;établir les états statistiques nécessaires au suivi des importations, exportations et consommations ; constater et réprimer en collaboration avec les services compétents , toutes les infractions en matière de fiscalité pétrolière, conformément aux textes en vigueur.

<sup>1120</sup>-Placée sous la responsabilité d'un directeur, assisté d'un adjoint, la direction de dédouanement du bétail est chargée de : contrôler l'exportation du bétail et de ses produits connexes ; émettre et liquider les droits et taxes y afférents ; constituer une base des données statistiques sur l'exportation du bétail.

**b. Informatique, modernisation, renseignement, enquêtes, formation, perfectionnement, groupement spécial de surveillance**

**914.** Il existe quatre directions techniques à ce niveau. Elles sont aussi créées, pour assister le directeur général, dans l'accomplissement de ses missions. Ces directions techniques agissent dans des domaines spécifiques suivants :

- **La direction de l'informatique et de la modernisation**<sup>1121</sup>, nouvellement créée par l'arrêté n° 078, est placée sous la responsabilité d'un directeur technique, assisté d'un directeur technique. Elle fonctionne en son sein avec six divisions : division systèmes et exploitations, division réseaux, sécurité et informatique interne, division support, division études, développement et maintenance du système, division des équipements technologiques et gestion interne et division de la facilitation et des procédures simplifiées ;

- **La direction du renseignement et des enquêtes douanières**<sup>1122</sup>, nouvelle création de l'arrêté n° 078, se trouvant sous l'autorité d'un directeur technique, assisté d'un adjoint.

---

<sup>1121</sup>-Placée sous la responsabilité d'un directeur , assisté d'un adjoint , la direction de l'informatique et de la modernisation est chargée de : coordonner les activités informatiques de la DGSDDI ; centraliser la gestion de l'outil informatique ; définir les normes utilisées pour assurer la sécurité du système informatique ; mettre en place un système d'informatisation et veiller au suivi des installations et à la maintenance du matériel et consommables informatiques ; définir les règles et les normes utilisées pour assurer l'efficacité et la sécurité du système informatique ; gérer les infrastructures, réseaux, systèmes et sécurité informatiques ; étudier et développer les logiciels à implanter dans les services des douanes et gérer les projets informatiques ; concevoir et développer des applications locales pour l'usage du personnel ; installer et configurer les applications développées ; assurer la fourniture des services des douanes en équipements informatiques et son parc ; confectionner et diffuser des documents informatiques ; assurer le bon fonctionnement quotidien du système et de toutes les applications informatiques afin de garantir leur disponibilité permanente ; évaluer et exprimer les besoins de formation des utilisateurs ; assurer la formation et l'assistance permanentes aux utilisateurs et personnels ; assurer la veille informatique ; moderniser les structures et les procédures douanières et développer l'efficacité des services des douanes notamment en matière de suivi des activités économiques , de contrôle et de lutte contre la fraude douanière ; mettre en œuvre l'informatisation intégrale des procédures douanières(SYDONIA) en collaboration avec la direction des systèmes d'information ; assurer la conservation des archives ; gérer le personnel contractuel et le matériel de la direction de l'informatique et de la modernisation.

<sup>1122</sup> -Placée sous l'autorité d'un directeur, assisté d'un adjoint, la direction du renseignement et des enquêtes douanières est chargée de : animer, impulser et coordonner les activités dans le domaine de la lutte contre la fraude douanière , le trafic des drogues, des stupéfiants, le blanchissement d'argent, les infractions à la réglementation douanière et de contrôle des changes, les atteintes aux droits de la propriété intellectuelle :collecter et analyser tous les renseignements sur les courants de fraude, les falsifications des documents et orienter l'action des services ; s'assurer du traitement des dossiers relatifs aux affaires en contentieux constatées par les unités élémentaires ; mettre en place et gérer de façon efficiente des bases des données sur les grands courants de fraude ; développer les stratégies fiables contre les modes opératoires des fraudeurs et trafiquants ; élaborer et suivre l'exécution des plans de lutte contre la fraude douanière ; assurer l'assistance administrative mutuelle avec les pays et les organismes en charge de la lutte contre la fraude .

Elle fonctionne avec ses trois divisions et des implantations territoriales : division du renseignement et de l'analyse des risques, division des enquêtes douanières et division du suivi et de contrôle des exonérations ;

- **La direction de la formation et du perfectionnement**<sup>1123</sup>, supprimée entretemps par l'arrêté N°029, réapparaît sous l'arrêté n° 078 actuellement. Elle est placée sous la responsabilité d'un directeur technique, assisté d'un adjoint. Et doit fonctionner avec deux divisions : division de la formation initiale et division de la formation continue ;

- **Le groupement spécial de surveillance et de la répression de la fraude**<sup>1124</sup>, anciennement appelé sous l'arrêté n°029, **direction de la surveillance et de la répression de la fraude** est placée sous l'autorité d'un commandant, assisté adjoint. Elle comprend : un commandement central, une compagnie de la protection et de sécurité, une compagnie fluviale, une compagnie d'intervention rapide et des compagnies provinciales. Comme il a été signalé, à côté de ces directions techniques fonctionnent des services rattachés qui collaborent directement avec le directeur général des douanes.

## 2. Services rattachés

**915.** Les services rattachés, sont des collaborateurs directs du Directeur Général des Services des Douanes et des Droits Indirects. Ils assistent le directeur général dans la limite de leurs compétences au Tchad. L'administration des douanes comptait sous l'arrêté n°029 huit services rattachés, mais aujourd'hui, ils sont au nombre de dix. Ils ne dépendent d'aucune direction technique, sauf du directeur général. Ils se distinguent par leurs domaines spécifiques.

**916.** Les services rattachés dans l'organigramme de l'administration douanière au Tchad, interviennent dans plusieurs domaines : secrétariat, personnel, pool des conseillers, inspection des services extérieurs, finances, matériel, transmissions, maintenance, de

---

<sup>1123</sup>-Placée sous la responsabilité d'un directeur , assisté adjoint , la direction de la formation et du perfectionnement est chargée de : assurer la formation initiale et continue des agents de tous grades et catégories confondus ; préparer et organiser les concours de recrutement ; assurer la formation à la carte des opérateurs économiques.

<sup>1124</sup>-Placé sous l'autorité d'un commandant , assisté d'un adjoint , le groupement spécial de surveillance et de la répression de la fraude est chargée de : proposer les stratégies de prévention contre la fraude et la contrebande ; exécuter toutes les opérations de surveillance, de répression de fraude et de la contrebande sur l'ensemble du territoire ; assurer la surveillance aéroterrestre, terrestre et fluviale ; participer à la lutte contre la criminalité transfrontalière.

gestion automobile, antenne des douanes tchadiennes de Douala et bureau des douanes KOME-KRIBI I. L'antenne des douanes tchadiennes de Douala, est né de l'accord relatif à l'assistance administrative mutuelle entre les douanes tchadiennes et les douanes camerounaises en matière de sécurisation du transit signé le 24 août 2016. Selon l'article 1er de cet accord, « la partie camerounaise marque son accord pour la création et l'opérationnalisation à Douala d'une antenne avancée des dédouanements des marchandises en provenance ou à destination de la République du Tchad dénommée »<sup>1125</sup>, ci-après « Antenne »<sup>1126</sup>. Ainsi, il s'agit, d'un accord « signé par les deux parties concernant l'implantation d'une antenne des Douanes tchadiennes au port de Douala »<sup>1127</sup>. Concernant le bureau des douanes tchadiennes KOME-KRIBI, il est spécialisé dans le dédouanement du pétrole brut tchadien à l'exportation. Ce pétrole brut, extrait au Tchad, est exporté à travers KOME KRIBI 1 marine terminal au Cameroun, vers les marchés mondiaux. Un « pipeline sous-marin s'étend du terminal au ravage »<sup>1128</sup>.

**a. Secrétariat, division du personnel, pool  
des conseillers et de l'inspection des services  
des douanes**

**917.** Les services rattachés à la direction générale des douanes au Tchad abordés ici, se comptabilisent au nombre de cinq. Ils assistent le directeur général dans la limite de leurs attributions suivantes :

- **Le secrétariat de la direction générale**<sup>1129</sup> est placé sous l'autorité d'un chef de service. Il se compose de : bureau d'accueil et d'orientation, bureau de courrier et d'archives ;
- **La division du personnel**<sup>1130</sup> anciennement appelée division des ressources humaines et

---

<sup>1125</sup> -Voir : accord relatif à l'assistance administrative mutuelle entre les douanes tchadiennes et les douanes camerounaises en matière de sécurisation du transit signé le 24 août 2016

<sup>1126</sup> -Idem

<sup>1127</sup>-Voir : COOPERATION DOUANIÈRE délégation des douanes tchadienne en visite de travail avec la Douane Camerounaise à Douala sur le site suivant : <https://finances.gouv.td/index.php/component/k2/item/239-cooperation-douaniere-delegation-des-douanes-tchadienne-en-visite-de-travail-avec-la-douane-camerounaise-a-douala>[consulté le 13/04/2018].

<sup>1128</sup> -Voir : Terminal maritime Kome Kribi 1 (ExxonMobil) sur les site suivant :

<http://wikimapia.org/26943687/Kome-Kribi-1-Marine-Terminal-ExxonMobil>[consulté le 13/04/2018].

<sup>1129</sup>-Placé sous l'autorité d'un chef de service, le secrétariat de la direction générale est chargé de : réceptionner, traiter et ventiler les courriers ; accueillir, informer et orienter les usagers ; reproduire et distribuer les textes , et autres documents administratifs et autres aux services des douanes ; classer les courriers et conserver les archives de la direction générale des services douanes et droits indirects.

<sup>1130</sup> -Placée sous l'autorité d'un chef de division, assisté d'un adjoint, la division du personnel est chargée de : gérer les ressources humaines par la tenue et la mise à jour du fichier du personnel ; organiser et gérer l'ensemble des ressources humaines ; suivre la carrière du personnel, en liaison avec la direction des

de la formation est dirigée par un chef de division. Elle comprend : service du suivi de la gestion administrative du personnel, service de préparation des actes administratifs et de la gestion des carrières du personnel ;

- **Le pool des conseillers**<sup>1131</sup> est plus proche du directeur général, par les membres sont directement ses conseillers. Les conseillers choisis parmi les inspecteurs des douanes expérimentés ont rang et prérogatives des directeurs techniques ;

- **L'inspection des services des douanes**<sup>1132</sup> prévue dans l'organisation des services douaniers, est placée sous l'autorité d'un inspecteur des douanes expérimenté, assisté d'un adjoint. L'inspecteur des services des douanes est placé au même que rang le directeur technique, et avec même prérogatives ;

- **La division de la communication et des relations publiques**<sup>1133</sup>, appelée anciennement division de la communication est placée sous la responsabilité d'un chef de division. Elle est composée de : service de communication interne, service de communication externe et numérique.

**b. Division financière, du matériel, des transmissions, de maintenance, de gestion automobile, antenne des douanes tchadiennes de Douala et bureaux des douanes KOME-KRIBI I**

**918.** Dans cette étape d'étude concernant les services rattachés, il faut distinguer

---

ressources humaines en charge du Ministère de Finance et du Budget ; assurer la gestion administrative et prévisionnelle du personnel des douanes ; élaborer les descriptions et profil de postes et veiller à leur mise en œuvre ; veiller à la mise à jour et respect de textes régissant le personnel des douanes ; assurer le recensement et le contrôle des effectifs du personnel ; préparer les actes administratifs des gestions de la carrière du personnel ; suivre et mettre en œuvre le statut du personnel.

<sup>1131</sup>- Le Pool des conseillers a pour mission de conseiller et d'assister le directeur général des services des douanes et droits indirects dans tout ce qui se rattache à l'exercice de ses fonctions .A ce titre , il est chargé de : étudier et émettre des avis techniques sur tous les dossiers , à lui confiés par le directeur général ;représenter en cas de besoin , le directeur général dans les réunions ; analyser l'évolution de l'environnement économique national et international et son impact sur les recettes douanières et le fonctionnement des services ; proposer et suivre la mise en œuvre des actions pour la réforme de l'administration des douanes ; étudier et proposer la planification stratégique des activités de l'administration des douanes ; élaborer et proposer des indicateurs de résultats et de performance pour le suivi rigoureux de l'accomplissement des objectifs stratégiques assignés à la DDSDDI.

<sup>1132</sup> -Placée sous l'autorité d'un inspecteur des douanes expérimenté assisté d'un adjoint, l'inspection des services des douanes a pour mission de veiller au bon fonctionnement de l'ensemble des services des douanes. A ce titre, elle est chargée de : contrôler en interne les services au plan administratif, comptable, et financier ; faire des audits organisationnels et fonctionnels des services de la DGSDDI ; contrôler l'application, par les services , des procédures douanières ; veiller au respect du code d'éthique et de la déontologie ; lutter contre la corruption au sein de la DGSDDI ; effectuer toutes autres missions à celle confiée, par le directeur général.

<sup>1133</sup> -Placée sous l'autorité d'un chef de division, la division de la communication a pour missions de faire connaître au public, l'administration des douanes. A ce titre, elle est chargée de : promouvoir l'image de la douane ; entretenir des relations avec les organes de communication ; vulgariser la législation et la réglementation ; assurer la gestion de tous les matériels de communication.

cinq autres services. Ils assistent aussi le directeur général dans des domaines précis :

**-Division financière et du matériel<sup>1134</sup>** est placée sous la responsabilité d'un chef, assisté d'un adjoint. Elle se compose avec : service chargé du budget, service de matériel et service comptable ;

**-Division des transmissions<sup>1135</sup>** nouvellement créée, est placée sous l'autorité d'un chef de division, assisté d'un adjoint. Elle est composée de : service d'exploitation radio, service technique radio, service de programmation radio, service de fils téléphonique et service de gestion de matériels de communication ;

**-Division de maintenance et de gestion automobile<sup>1136</sup>** nouvellement créée, est placée sous l'autorité d'un chef de division, assisté d'un adjoint. Elle est composée de : service de parc automobile, service de garage automobile et de tôlerie et service de gestion de matériel automobile ;

**-Antenne des douanes de Douala<sup>1137</sup>** au Cameroun prévue par le nouvel arrêté n° 078, doit disposer d'une organisation et d'un fonctionnement qui sont fixés par un texte spécifique ;

**-Bureau des douanes KOMÉ-KRIBI<sup>1138</sup>** I prévu par l'arrêté n°136 du 2005 avant d'être supprimé est encore réhabilité par le nouvel arrêté N°078. Il était dirigé par un chef de bureau, nommé en principe par un arrêté du ministre des Finances. C'est un bureau spécialisé chargé de dédouanement des produits pétroliers à l'exportation qui prennent départ à Komé pour un acheminement vers le terminal maritime de Kribi<sup>1139</sup> qui est autrement appelé terminal Komé-Kribi 1(KK1).Le bureau des douanes à Komé –Kribi1 en question organise ses opérations douanières autour de barils de pétrole brut et doit en principe rendre directement au directeur général des douanes et des droits indirects. Comme annoncé, coté des services centraux abordés, il faut orienter les réflexions sur les services déconcentrés.

---

<sup>1134</sup> -Aucune explication n'a été donnée à ce propos.

<sup>1135</sup> -Aucune explication n'a été donnée sur ses missions

<sup>1136</sup>-Placée sous l'autorité d'un chef de division , assisté d'un adjoint , la division de maintenance et de gestion automobile est chargée de : assurer la gestion du parc automobile de la DGSDDI ; assurer l'entretien de tous les engins de la DGSDDI ; réparation de tous les engins de la DGSDDI et assurer la gestion du matériel automobile.

<sup>1137</sup>--Aucune explication n'a été donnée à ce propos.

<sup>1138</sup> -Aucune explication n'a été donnée sur ses missions

<sup>1139</sup>-Simon TULIPE, Le bassin tchadien à l'épreuve de l'or noir. Réflexions sur la « nouvelle donne pétro-politique en Afrique centrale. Politique africaine 2/2004 (n° 94) , p. 59-81

## **B .Services déconcentrés**

**919.** Les services déconcentrés de la douane au Tchad, concernent les circonscriptions provinciales des douanes. Il faut aussi, mettre l'accent sur les bureaux, postes et brigades dans une circonscription. Les circonscriptions mènent leurs activités dans le cadre de la branche de l'administration générale de la douane, les bureaux des douanes sont classés dans la branche des opérations commerciales et les postes et brigades se retrouvent dans la branche de la surveillance douanière.

**920.** Selon Pierre GEVART, « *l'administration centrale élabore la politique du gouvernement et met en place les conditions générales de son exécution, il revient à des unités administratives de terrain, sous l'autorité du préfet, de permettre leur exécution pratique*<sup>1140</sup> ». C'est une explication, qui se situe dans un contexte général. Mais en s'appliquant spécifiquement sur le cas des douanes, les unités administratives de terrain correspondent aux services déconcentrés. Ces méthodes administratives permettent à l'administration des douanes de s'organiser dans un cadre territorial.

**921.** Les services déconcentrés dans l'administration douanière, concernent donc les circonscriptions provinciales, les bureaux des douanes, les brigades et postes. Mais tous ces services, sont coordonnés par les circonscriptions.

### **1. Les circonscriptions provinciales des douanes**

**922.** Selon l'article 105 de l'arrêté n° 078 « *le territoire douanier de la République du Tchad est divisé en sept (7) circonscriptions provinciales dont les zones d'action peuvent s'étendre sur tout ou partie d'un ou de plusieurs provinces administratives..En cas de besoin, le ministre des Finances et du Budget peut créer ou supprimer un ou plusieurs circonscriptions douanières* ». L'essentiel ici, est de comprendre de façon brève le fonctionnement d'une circonscription.

**923.** Les circonscriptions douanières régionales, sont instaurées dans le cadre du

---

<sup>1140</sup>-Pierre GEVART, Le Président de la République et les institutions françaises. Éditions l'étudiant, 2007, France, p.53

renforcement de la déconcentration des administrations publiques en général, au Tchad. Elles sont chargées de promouvoir la politique de l'Administration des Services des Douanes et des Droits Indirects du Tchad, au niveau provincial.

#### **a. Pourquoi une circonscription provinciale des douanes ?**

**924.** Dans beaucoup des pays aujourd'hui, au niveau de l'administration régionale, les représentants directs de la direction générale, sont des directeurs régionaux. Au Tchad, la vieille appellation des chefs des circonscriptions régionales en tant que proches collaborateurs du directeur général, reste toujours en vigueur. Ils sont des autorités territoriales déconcentrées<sup>1141</sup> représentant directement celui-ci. Il existe alors sept circonscriptions territoriales au sein desquelles opèrent les bureaux et postes de douane<sup>1142</sup>.

**925.** Placée sous l'autorité d'un chef de circonscription, assisté d'un adjoint, une circonscription anime et coordonne les activités de tous les bureaux, postes et brigades des douanes de sa zone. Elle intervient dans la lutte et la répression contre la fraude et la contrebande. Elle fait une étude sur les dossiers contentieux et des statistiques douanières. Elle informe la direction générale, sur l'évolution de ses activités et dans sa limite territoriale... Une circonscription comprend : un service administratif, et un service de contrôle différé.

#### **b. Lien entre circonscription avec les bureaux, postes et brigades des douanes**

**926.** Les pouvoirs étendus de la circonscription régionale, s'exécutent administrativement dans le but, non seulement de mettre en œuvre les directives pertinentes<sup>1143</sup> de l'administration centrale, mais aussi, de mobiliser de façon importante les recettes au profit du Trésor. C'est pourquoi, en tant que branche de l'administration

---

<sup>1141</sup>-Tchad, cabinet du Premier ministre, Le droit par les textes, recueil des lois et règlements sur la décentralisation.Opcit., p.19.

<sup>1142</sup>-Tchad : évaluation de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables du secteur privé, octobre 2004, produit par la banque mondiale (AFTFM), p.25.World Bank Document - Documents & Reports

<sup>1143</sup>-OCDE : examens de l'OCDE de la réforme de la réglementation. La réforme de la réglementation en Danemark. OCDE 2000, p.279.



générale, et coordonnatrice d'activités douanières d'une région, elle doit encadrer les bureaux, postes et brigades des douanes relevant de sa zone, pour répondre à ce besoin principal.

**927.** Une circonscription centralise tous les renseignements et rapports de toutes les activités des bureaux des douanes, postes et brigades des douanes, pour faire un rapport d'ensemble et l'envoyer à la direction générale pour compétence.

## **2. Les bureaux, postes et brigades des douanes**

**928.** Selon l'article 108 de l'arrêté n° 078 « *les bureaux, brigades et postes des douanes ouverts en application des articles 58 et 61 du Code des douanes fonctionnent dans le cadre des circonscriptions régionales* ». Ils sont des services mobilisateurs des ressources financières. Les bureaux mobilisent ces ressources, à travers le dédouanement des marchandises, mais aussi les postes et brigades ne mobilisent ces ressources, qu'à travers la lutte contre la fraude et la contrebande sur l'ensemble du territoire.

**929.** Le bureau de douane, est le lieu où les formalités douanières sont accomplies. Il s'agit, des formalités douanières à l'importation ou à l'exportation. C'est pourquoi, il existe les bureaux des douanes d'entrée et de sortie. Les bureaux d'entrée, reçoivent les marchandises qui arrivent à destination et qui sont soumises à ces formalités. Alors qu'un bureau de sortie, est chargé d'engager les opérations douanières pour les marchandises qui quittent le territoire douanier. Les postes et brigades sont considérés comme des services actifs de la douane chargé de la surveillance douanière sur l'ensemble du territoire.

### **a. Les bureaux des douanes**

**930.** Dans le langage douanier, les bureaux des douanes appartiennent aux branches des opérations commerciales. Les agents travaillent en civil, suivent et contrôlent des opérations du commerce international, particulièrement le dédouanement des marchandises. Les bureaux de douane s'exercent d'une part aux frontières, dont les

aéroports y font partie, d'autre part à l'intérieur du territoire douanier d'un pays. Selon l'article 57 du code des douanes, les formalités douanières ne peuvent être accomplies, que dans les services de douanes. Toutefois, des dérogations à cette règle peuvent être accordées, par décision du directeur national des douanes. Le Tchad, disposait d'environ 70 bureaux de douane sur son territoire<sup>1144</sup>. Il faut distinguer les bureaux de plein exercice des bureaux secondaires des douanes.

**931.** Au Tchad, les bureaux des douanes sont classés en deux catégories. Il s'agit, des bureaux de plein exercice et des bureaux secondaires. Au sein d'un bureau des douanes, il existe une brigade commerciale chargée sous la responsabilité du chef de bureau, de la prise en charge et l'écore des marchandises, de surveiller les magasins et les moyens de transport, de contrôler les enlèvements, et de rechercher, constater, et réprimer les infractions douanières. Les bureaux des douanes de plein exercice, concernent ceux qui reçoivent toutes les formalités douanières, c'est-à-dire, il s'agit des bureaux ouverts à tous les régimes douaniers.

**932.** En principe, les chefs des bureaux de plein exercice, sont nommés par un arrêté du ministre des Finances. Les bureaux secondaires des douanes existent au Tchad et sont de plus en plus nombreux par rapport aux bureaux de plein exercice, quelquefois appelés bureaux principaux. Les bureaux des douanes secondaires ont une compétence limitée, dans laquelle les opérations douanières ne peuvent concerner qu'un volume de trafic de moindre importance. Ils sont en principe, fermés à tous les régimes suspensifs. Ils mènent des contrôles douaniers pour les marchandises concernées par les opérations de transit. En réalité, ce sont des bureaux de douane, qui ne sont pas ouverts, que pour certaines opérations douanières d'une faible valeur. Dans leur fonctionnement, ils peuvent être créés, supprimés ou organisés selon la volonté de l'administration.

## **b. Postes et brigades des douanes**

**933.** Les Brigades et postes de façon générale, sont des services actifs, des agents en tenue. Ils doivent jouer un rôle très important en matière de la surveillance et fonctionnement, dans le cadre des circonscriptions régionales. Les brigades sont souvent bien organisées, selon les différentes spécialités. Mais l'accent, est mis souvent sur les

---

<sup>1144</sup> -Source : WT/TPR/S/285 • TCHAD, consulter en bas de page n°42

brigades motorisées des douanes et canines, etc., parcequ ‘elles jouent un rôle pertinent dans le cadre de la surveillance douanière.

**934.** Les brigades motorisées des douanes sont des activités, dont les agents des douanes spécialistes qualifiés et pratiquent les contrôles douaniers avec des motos à usage professionnel. Alors que les brigades canines, sont aussi des brigades spécialisées, mais constituées de maîtres-chiens. Les brigades canines sont des expressions utilisées, non seulement pour la douane, mais aussi la police nationale, la gendarmerie nationale, et la police municipale.

**935.** Les différentes brigades évoquées dans ces travaux de recherche, sont pourtant indispensables pour les activités de la surveillance douanière, mais malheureusement, elles ne sont pas encore pratiquées au Tchad. Et de plus, le nouvel arrêté, ne donne pas clairement des orientations sur les spécialités des brigades pour lesquelles il est question de les développer.

**936.** Les postes des douanes, faisant partie intégrante des opérations de la surveillance douanière, fonctionnent en principe du lundi au dimanche, 24 heures sur 24. Certains postes considérés comme des postes-frontières, sont des implantations avancées et sont chargées de la surveillance des frontières de leur ressort territorial. Ces postes des douanes, sont en fait des postes de contrôle, qui ont des activités assez importantes à travers les différentes circonscriptions régionales.

**937.** De tout ce qui précède, il convient de relever, que tous les agents des douanes qui exercent leurs activités, tant dans les services centraux que déconcentrés, se conforment au code d'éthique et de bonne conduite des fonctionnaires des douanes. C'est un principe sur la base de laquelle se développe le cadre de la lutte contre les mauvaises pratiques, dans une administration comme celle de la douane, pour faciliter sa modernisation. Aujourd'hui, les agents piétinent ce code, en pratiquant ces mauvaises pratiques. De tels comportements, ne peuvent aider les administrations douanières à se moderniser. Parmi ces pratiques, la corruption semble s'installer très profondément dans l'administration des douanes tchadiennes, qu'il convient d'en parler.

## § 2. Les « mauvaises pratiques » sources de difficultés dans la réforme douanière

938. Des comportements contraires aux principes de l'éthique douanière, sont considérés comme des mauvaises pratiques au sein de l'administration des douanes. L'une de ces mauvaises pratiques la plus répandue dans ces administrations est alors, la corruption. La lutte pour sa réduction ou sa suppression, constitue pour les agences de développement et les différentes organisations internationales ou régionales, une nécessité dans leurs politiques de développement et de réduction de la pauvreté<sup>1145</sup>.

939. Aujourd'hui, la lutte contre la corruption dans l'administration des douanes, constitue un défi majeur pour de nombreux pays africains. Au Tchad, ce phénomène prendrait encore plus de l'ampleur, surtout dans l'administration des douanes. C'est pourquoi, il apparaît indispensable de comprendre ce phénomène dans son ensemble. Il s'agit, de réfléchir sur sa compréhension, ses différentes formes et catégories, mais aussi sur les facteurs la favorisant.

### A. La corruption

940. La question de la corruption, est très préoccupante dans les administrations douanières en général. Gemma AIOLFI, démontre dans son article, que « *la corruption au sein de la douane touche les activités liées au commerce international et, à ce titre, a un impact sur l'économie mondiale* »<sup>1146</sup>. Les effets de la corruption dans les services douaniers sont énormes. Les pratiques de la corruption, peuvent créer des dommages économiques importants. Il s'agit, par exemple de baisse des recettes, dommages économiques liés à cette baisse, concurrences déloyales pour les entreprises nationales, etc.

941. Lutter contre la corruption, est une composante principale de l'amélioration des recettes douanières. C'est pourquoi, ces travaux de recherche accordent une importance capitale à son étude. Il apparaît si intéressant, d'orienter les réflexions sur les définitions, les différentes formes, la manifestation et l'impact de la corruption au sein

---

<sup>1145</sup> -Emmanuelle LAVALLÉE, Mireille RAZAFINDRAKOTO, Francois ROUBAUD , Les mécanismes a l'origine de la corruption : une analyse sur micro-données africaines .Document de travail dial, décembre 2008, Paris.

<sup>1146</sup>-OMD Actualités 83 > Dossier, Action collective contre la corruption : la prochaine étape logique pour les Douanes. Article développé par Gemma Aiolfi directrice, International Centre for Collective Action, Basel Institute on Governance, <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-83/anti-corruption-collective-action-the-logical-next-step-for-customs/> [consulté le 12/02/2018].

des douanes et son processus de modernisation.

## 1. Définitions et différentes formes de la corruption

942. Dans un document intitulé 'Combattre la corruption : enjeux et perspectives, l'association Transparency International rappelle, que « *la corruption constitue un des maux les mieux partagés au monde* »<sup>1147</sup>. La Banque Mondiale précise, que « *la corruption est répandue dans les pays en développement* »<sup>1148</sup> et particulièrement, c'est un fléau qui gangrène les économies du Sud. C'est pourquoi, les institutions internationales ont nettement renforcé leurs programmes de recherche et d'action contre la corruption dans les administrations de ces pays concernés. Ce phénomène mondial, trouve diverses définitions, compte tenu de nombreuses réflexions qui tournent autour de sa conception. Ses formes, sont aussi très diversifiées dans les recherches, qui s'organisent autour de son sujet.

### a. Définitions des corruptions

943. La corruption considérée aujourd'hui comme un phénomène global ou mondial, autour duquel, se donne de nombreuses définitions, même s'il sévère qu'elle est relativement « *difficile à définir, englobe des pratiques très diverses et n'est pas abordée de la même manière dans tous les textes juridiques, ou perçue à l'identique selon les cultures* »<sup>1149</sup>. Sa définition se situe du point de vue littéraire, de la morale, et juridique, etc. Du point de vue littéraire et moral, la notion de la corruption, s'explique selon Élie CHANCELIN, comme « *quelque chose de péjoratif ou encore de négatif* »<sup>1150</sup>. Pour le dictionnaire ROBERT « *corrompre, c'est gâter, décomposer, dénaturer, pervertir, séduire par des dons ou des promesses* »<sup>1151</sup>. Selon la Banque mondiale : « *la corruption est le fait*

---

<sup>1147</sup>- Djillali HADJADJ, Combattre la corruption: enjeux et perspectives. Transparencyinternational.Éditions Karthala, 2002, France ,p.7.

<sup>1148</sup>-C.W.Gray et D.K. Kaufmann, Corruption et développement. Finances & Développement / mars 1998, p.9.

<sup>1149</sup> -Voir : Les référentiels de la lutte contre la corruption sur le site suivant :

[http://www.justice.gouv.fr/art\\_pix/1\\_1\\_EtudeCORRUPTION200609partie4.pdf](http://www.justice.gouv.fr/art_pix/1_1_EtudeCORRUPTION200609partie4.pdf)[consulté le 13/04/2018].

<sup>1150</sup>-Voir article d'Élie CHANCELIN, Aucune cause ne justifie la corruption, aucune raison ne peut l'expliquer, sur le site suivant : <https://touslesconcours.info/sujets-corriges-2/97-francais-aux-concours/sujets-corriges-de-culture-generale/442-aucune-cause-ne-justifie-la-corruption-aucune-raison-ne-peut-l-expliquer>[consulté le 12/02/2018].

<sup>1151</sup>-Le Petit ROBERT de la langue française 2019. Pour Paul ROBERT (Auteur), corrompre c'est gâter, décomposer, dénaturer, pervertir, séduire par des dons ou des promesses.

*d'utiliser sa position de responsable d'un service public à son bénéfice personnel »<sup>1152</sup>.*

**944.** La corruption est synonyme d'altération, de déformation, de séduction, et de dépravation. Il s'agit de manière plus concrète d'actes ou de comportements qui ne sont pas dans l'ordre normal des choses.<sup>1153</sup> Du point de vue moral, la corruption est considérée par le petit ROBERT, comme « *un acte d'avilissement, perversion, souillure, vice...* »<sup>1154</sup>.

**945.** Au point de vue juridique, la corruption est généralement définie comme suit dans l'article 2 de la convention civile sur la corruption du Conseil de l'Europe de 1999 : « Aux fins de la présente Convention, on entend par « *corruption* » *le fait solliciter, d'offrir, de donner ou d'accepter, directement ou indirectement, une commission illicite, ou un autre avantage indu qui affecte l'exercice normal d'une fonction ou le comportement requis du bénéficiaire de la commission illicite, ou de l'avantage indu ou de la promesse d'un tel avantage indu* »<sup>1155</sup>. Particulièrement, en matière pénale, la corruption est un comportement « *pénalement incriminé par lequel sont sollicités, agréés ou reçus des offres, promesses, dons ou présents, à des fins d'accomplissement ou d'abstention d'un acte, d'obtention de faveurs ou d'avantages particuliers* »<sup>1156</sup>. Dans une revue internationale de droit pénal, la corruption est considérée comme « *l'abus d'autorité en échange d'un avantage* »<sup>1157</sup>. En droit pénal français, la corruption est définie comme « *l'agissement par lequel une personne investie d'une fonction déterminée, publique ou privée, sollicite ou accepte un don, une offre ou une promesse en vue d'accomplir, retarder ou omettre d'accomplir un acte entrant, d'une façon directe ou indirecte, dans le cadre de ses fonctions* »<sup>1158</sup>. En voulant rendre la compréhension de cette notion de façon encore très spécifique, la théorie du Code pénal, la perçoit la corruption comme « *une violation, commise par le coupable, des devoirs de sa charge, en d'autres termes ; une sorte d'abus de confiance* »<sup>1159</sup>. Si le droit pénal s'intéresse en profondeur sur la question de corruption, c'est compte tenu du fait que des règles sont prévues par la réprimer pénalement.. Il en est

---

<sup>1152</sup> - Voir : Valts Kalniņš, expert du Conseil de l'Europe Tunis (Tunisie), 24-25 septembre 2014, Formation multidisciplinaire à l'attention des avocats et auxiliaires de justice en matière de détection de la corruption et des conflits d'intérêt sur le site suivant : <https://rm.coe.int/16806efbe3>

<sup>1153</sup> - Voir à-propos de la « corruption » sur le site suivant : <http://www.kalata.cm/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1154</sup> - le petit ROBERT de la langue française 2019, précité supra n°1205

<sup>1155</sup> - Voir : Article 2 de la convention civile sur la corruption du Conseil de l'Europe. la **convention** a été signée par la France le 26 novembre 1999

<sup>1156</sup> - Lexique des termes juridiques. Éditions Dalloz, 2017, p. 166

<sup>1157</sup> - « Corruption et délits apparentés dans les transactions commerciales internationales. », revue internationale de droit pénal 1/2003 (Vol. 74), p.563-569

<sup>1158</sup> - Voir : CORRUPTION sur le site suivant : <https://www.concurrences.com/fr/dictionnaire/corruption-91679/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1159</sup> - Adolphe CHAUMONTEAU et Faustin. HELIE ; Théorie du Code pénal. Éditeur : Cosse, Marchal et Billard, 1872, 5 éd., Paris.

de même pour le code pénal<sup>1160</sup> au Tchad qui punit à travers ses articles 192 et 193 la corruption active et passive.

**946.** Le droit pénal français qui « dispose d'un arsenal répressif pour sanctionner les différentes déclinaisons de la corruption »<sup>1161</sup>, distingue deux sortes de corruption :

*« – La corruption passive (article 432-11 du Code pénal) lorsqu'une personne exerçant une fonction publique profite de cette fonction en sollicitant ou en acceptant des dons, promesses ou avantages en vue d'accomplir ou de s'abstenir d'accomplir un acte de sa fonction cette personne reçoit le nom de corrompu.*

*– La corruption active (article 433-1 du Code pénal) lorsqu'une personne physique ou morale obtient ou essaie d'obtenir, moyennant des dons, des promesses ou avantages, d'une personne exerçant une fonction publique, qu'elle accomplisse ou retarde ou s'abstienne d'accomplir ou de retarder un acte de sa fonction ou un acte facilité par elle ; le tiers reçoit le nom de corrupteur »<sup>1162</sup>.*

Le code pénal au Tchad, dans son chapitre 1, met l'accent sur la corruption active et passive des agents publics. En plus, les recherches permettent de comprendre que la corruption se présente sous différentes formes, c'est pourquoi, il convient également d'y réfléchir.

## **b. Différentes formes de la corruption**

**947.** Il existe la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC), qui est entrée en vigueur en 2005, qui « sert de base aux efforts menés à l'échelle internationale. C'est le seul instrument contraignant, de portée universelle, de lutte contre la

---

<sup>1160</sup> -Voir : Tchad . Code Pénal 2017. Loi n°2017-01 du 8 mai 2017. [NB - Loi n°001/PR/2017 du 8 mai 2017 portant Code Pénal

<sup>1161</sup> -Voir : CORRUPTION précité supra n°1208

<sup>1162</sup> -Idem

corruption »<sup>1163</sup>. De nombreuses réflexions y comprises celles qui viennent des grandes institutions comme la Banque Mondiale, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le Crime (ONUDC ), Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) , l'Agence belge de développement (Enabel) , le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dégagent différentes formes de la corruption. Particulièrement, la Banque Mondiale met l'accent sur 5 types de corruption :  
1164 .

- **les dessous-de-table sont synonymes** des pots-de-vin. Selon la Banque mondiale, les pots-de-vin sont perçus comme des « *versements à des hautes autorités dans le but d'agir très vite, et d'une manière plus souple et favorable* »<sup>1165</sup>. D'une manière générale, l'expression « *verser un pot-de-vin* » veut juste dire « *donner un pourboire* »<sup>1166</sup>. Dans un document de promotion de la bonne gouvernance et de lutte contre la corruption, le pot-de-vin est clairement compris « *la remise à un fonctionnaire ou agent public d'un avantage indu, par exemple un montant donné, un pourcentage du montant d'un contrat ou toute autre faveur en nature afin que celui-ci agisse ou s'abstienne d'agir dans l'exercice de ses fonctions officielles. Une commission occulte est un pot-de-vin ; c'est un versement secret, illégal, effectué en échange d'une faveur. Le terme est utilisé pour décrire le gain obtenu en échange d'un service spécial* »<sup>1167</sup>. La question des pots-de-vin<sup>1168</sup> préoccupe également le PNUD. Selon PNUD, le « *pot-de-vin consiste à offrir de l'argent , des services ou d'autres encouragements à quelqu'un pour le persuader de faire quelque chose en échange* »<sup>1169</sup>. Il estime qu'il est l'expression désignant « *un paiement secret illicite effectué en échange d'une faveur ou d'un*

---

<sup>1163</sup>-Voir : Les Défis de la Lutte Contre la Corruption aux Niveaux National et International sur le site suivant : <https://www.un.org/fr/chronicle/article/les-defis-de-la-lutte-contre-la-corruption-aux-niveaux-national-et-international/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1164</sup> -Voir : CORRUPTION sur le site suivant : <https://www.novethic.fr/lexique/detail/corruption-entreprise.html/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1165</sup> -Voir : Corruption sur le site suivant : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Corruption/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1166</sup>-Voir : Dessous-de-table sur le site suivant : <https://www.leparisien.fr/archives/mot-14-06-2012-2047903.php#:~:text=Ce%20mot%20persan%20signifie%20dessous,dire%20%C2%AB%20donner%20un%20pourboire%20%C2%BB.> / [consulté le 01/09/2018].

<sup>1167</sup> -Voir : Document technique Les bases conceptuelles de la lutte contre la corruption Manuel de formation, Promotion de la bonne gouvernance et de lutte contre la corruption SNAC sur le site suivant : <https://rm.coe.int/16806d8b1b/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1168</sup>-Voir : Lutte contre la corruption, Note de pratique sur le site suivant : <http://www.undp-aciac.org/publications/finances/anticor/undp-ati04f.pdf/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1169</sup>-Voir : Manuel d'initiation, Corruption et développement. Interventions de lutte contre la corruption pour la réduction de la pauvreté ,la réalisation des OMD et la promotion du développement durable. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD),décembre 2008,p7



*service* »<sup>1170</sup>. L'ONU DC qui dénonce aussi la pratique de pot-de-vin<sup>1171</sup> à travers des enquêtes dans le monde, la considère comme une forme de corruption. Les pots-de-vin « *tendent à être considérés comme une infraction dans un grand nombre de législations nationales et conventions internationales* »<sup>1172</sup>. L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) combat<sup>1173</sup> durement les pratiques de pot-de-vin sur le plan international. Elle dénonce « *les pots-de-vin des grandes entreprises notamment dans les pays en développement* »<sup>1174</sup> venant des pays riches offrant des sommes importantes à des salariés d'entreprises publiques ou à des agents des douanes dans l'objectif « *de gagner des marchés publics ou des procédures de dédouanement* ». <sup>1175</sup> La Convention du 21 novembre 1997 de l'OCDE définit le pot-de-vin comme « *le fait « d'offrir, de promettre ou d'octroyer un avantage indu pécuniaire ou autre [...] pour que cet agent agisse ou s'abstienne d'agir dans l'exécution de fonctions officielles, en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou un autre avantage indu dans le commerce international* »<sup>1176</sup>.

- **l'extorsion** considérée comme forme de corruption. Selon la Banque Mondiale « *l'extorsion* » : *c'est l'argent obtenu par la coercition ou la force* »<sup>1177</sup>. L'ONU DC « *l'extorsion est la quête ou la réception d'un avantage corrompu payé sous une menace implicite ou explicite de donner au payeur un traitement pire qu'un traitement équitable ou d'aggraver sa situation. Le bénéficiaire est coupable d'extorsion ; le payeur est victime d'extorsion* »<sup>1178</sup>. Des

---

<sup>1170</sup> -Idem

<sup>1171</sup> -Voir : L'ONU DC soutient le Nigéria dans le lancement du rapport sur le deuxième sondage sur la corruption au Nigéria sur le site suivant : <https://www.unodc.org/unodc/fr/frontpage/2019/December/unodc-supports-nigeria-in-launching-report-on-the-second-survey-on-corruption-in-nigeria.html/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1172</sup> -Voir Pot-de-vin sur le site suivant : <https://etico.iiep.unesco.org/fr/pot-de-vin/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1173</sup> -Voir : Synthèses, La lutte contre les pots-de-vin et la corruption sur le site suivant : <https://www.oecd.org/fr/investissement/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/1918243.pdf/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1174</sup> -Voir : L'OCDE dénonce les pots-de-vin des grandes entreprises notamment dans les pays en développement sur le site suivant : <https://www.euractiv.fr/section/l-europe-dans-le-monde/news/l-ocde-denonce-les-pots-de-vin-des-grandes-entreprises-notamment-dans-les-pays-en-developpement/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1175</sup> -Idem

<sup>1176</sup> -Voir Glossaires de l'OCDE sur le site suivant: <https://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/41194464.pdf/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1177</sup> -Voir : Corruption précité supra n°1214

<sup>1178</sup> -Voir : La corruption versus l'extorsion sur le site suivant : <https://www.unodc.org/e4j/fr/organized-crime/module-4/key-issues/bribery-versus-extortion.html#:~:text=La%20personne%20qui%20donne%20et,ou%20d'aggraver%20sa%20situation.> / [consulté le 01/09/2018].

réflexions émises dans le promotion de la bonne gouvernance et de lutte contre la corruption , « *l'extorsion est, comme le détournement de fonds, une forme de corruption où une seule partie tire un avantage* »<sup>1179</sup>. Le racket est souvent considéré comme l'extorsion. Le « *racket* » « *est une activité criminelle dans laquelle de l'argent est extorqué à une victime par la menace ou la force* ». <sup>1180</sup>Le Code pénal français qui définit l'extorsion dans son article 312-1, comme « *le fait d'obtenir par violence , menace de viiolences ou contrainte soit une signature,un engagement ou une renonciation, soit la révélation d'un secret, soit la remise de fonds, des valeurs ou d'un bien quelconque* »<sup>1181</sup> la considère comme une infraction punissable sur le plan pénal. Même si, l'extorsion n'est pas abordée de façon claire dans le droit pénal tchadien, néanmoins le code pénal tchadien prévoit la répression de l'escroquerie aggravée à l'article 213 qui se comprend un peu comme cette notion.

- **le favoritisme** est considéré par la Banque Mondiale considère comme une corruption. Il « *est le fait de préférer une entreprise plutôt qu'une autre pour, par exemple, un marché public* »<sup>1182</sup>. Selon PNUD le favoritisme peut se comprendre comme népotisme. C'est une forme de corruption « *par laquelle une personne fait usage de son autorité ou de son pouvoir pour procurer des avantages, emploi ou autres faveurs, à un membre de sa famille* »<sup>1183</sup> En droit pénal français, le favoritisme est une infraction. Le favoritisme « *est le fait par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public ou investi d'un mandat électif public ou exerçant les fonctions de représentant, administrateur ou agent de l'État, des collectivités territoriales, des établissements publics, des sociétés d'économie mixte d'intérêt national chargées d'une mission de service public et des sociétés d'économie mixte d'intérêt local de procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics et les contrats de*

---

<sup>1179</sup> -Voir : Document technique Les bases conceptuelles de la lutte contre la corruption Manuel de formation, Promotion de la bonne gouvernance et de lutte contre la corruption SNAC précité supra n°1214

<sup>1180</sup>-Voir : Qu'est-ce que le racket ? | Présentation et fonctionnement sur le site suivant : <https://worldscholarshipforum.com/fr/richeesse/qu%27est-ce-que-le-racket/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1181</sup>-Voir : article 312-1 du Code pénal, une codification du droit pénal français. entré en vigueur le 1er mars 1994

<sup>1182</sup>-Voir : CORRUPTION précité supra n°1215

<sup>1183</sup>-Voir : Manuel d'initiation, Corruption et développement.Interventions de lutte contre la corruption pour la reduction de la pauvreté ,la réalisation des OMD et la promotion du développement durable précité supra n°1220

*concession* »<sup>1184</sup>. En droit penal tchadien, le favoritisme est réprimé à l'article 215 du code penal.

- **le détournement de fonds publics**<sup>1185</sup> est considéré par la Banque Mondiale comme une corruption, de même que par « PNUD »<sup>1186</sup>, par « ONUDC »<sup>1187</sup> et « OCDE »<sup>1188</sup>, etc. Le détournement de fonds publics serait au synonyme de vol, et surtout, c'est un vol qui s'organise autour de ressources publiques par des fonctionnaires. Selon la Banque Mondiale, le détournement de fonds, est « *soit, le vol de ressources publiques ou privées par des fonctionnaires ou autres. L'abus de biens sociaux désigne les détournements opérés par des dirigeants de sociétés commerciales* »<sup>1189</sup>. Sur le plan du droit pénal français, le détournement de fonds publics qui est puni sur le plan penal « *désigne le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public de détruire, détourner ou soustraire un acte ou un titre, ou des fonds publics, ou effets, pièces ou titres en tenant lieu, ou tout autre objet qui lui a été remis en raison de ses fonctions ou de sa mission* »<sup>1190</sup>. Ce détournement est également puni à l'article 215 du code pénal tchadien.
- **la « fraude »**<sup>1191</sup> est considérée par de nombreuses institutions telles que : Banque Mondiale, l'Enabel, PNUD<sup>1192</sup>, etc., comme une forme de corruption. La fraude est définie par la Banque Mondiale, comme « *la falsification de données, de factures, la collusion,* »<sup>1193</sup> etc. Selon l'Enabel « *la fraude se définit comme un acte illicite (ou l'omission d'un acte obligatoire) perpétré intentionnellement et*

---

<sup>1184</sup> - Voir : lexique sur le site suivant : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/lexique>

<sup>1185</sup> - Voir : la lutte contre la corruption sur le site suivant : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/factsheet/2020/02/19/anticorruption-fact-sheet/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1186</sup> - Voir : De nouvelles approches pour mesurer la corruption et l'éthique, par l'équipe chargée du Programme anti-corruption et de promotion de l'intégrité (A-CPI), Secrétariat de l'OMD sur le site suivant :

<sup>1187</sup> - Voir : Corruption sur le site suivant: <https://www.un.org/fr/events/crimecongress2015/corruption.shtml/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1188</sup> - Voir : OCDE, Prévention de la corruption dans les marchés publics, OCDE 2016 sur le site suivant : <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/prevention-corruption-marches-publics.pdf/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1189</sup> - Voir : CORRUPTION précité supra n°1216 <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-93-octobre-2020/de-nouvelles-approches-pour-mesurer-la-corruption-et-lethique/>

<sup>1190</sup> - Voir : article 432-15 du Code pénal entré en vigueur le 1er mars 1994 concernant détournement de fonds publics .

<sup>1191</sup> - Voir : Corruption précité supra n°1218

<sup>1192</sup> - Voir : Politique du PNUD en matière de fraude et autres pratiques de corruption sur le site suivant : [file:///C:/Users/NICKEL%203/Downloads/UNDP\\_Anti-fraud\\_Policy\\_French\\_FINAL.pdf/](file:///C:/Users/NICKEL%203/Downloads/UNDP_Anti-fraud_Policy_French_FINAL.pdf/) [consulté le 01/09/2018].

<sup>1193</sup> - Voir : Corruption précité supra n°1218

*personnellement dans le but d'obtenir indûment un avantage. - Cet avantage peut être direct ou indirect, matériel ou immatériel. - Il peut s'agir d'un avantage en faveur du fraudeur lui-même »*<sup>1194</sup>. La fraude est comprise comme un délit, parce qu'elle est réprimée par la loi. Elle se manifeste par des actes délictueux prenant diverse forme usurpation d'identité, fraude fiscale, fraude à la carte bancaire, faux et usage de faux, etc.

**948.** Le code pénal au Tchad retient d'autres formes de corruption : enrichissement illicite, soustraction, trafic d'influence, abus de confiance. Au plan international, La Convention des Nations Unies contre la Corruption ( CNUCC ) définit en son article 20, l'enrichissement illicite comme « *une augmentation substantielle du patrimoine d'un agent public que celui-ci ne peut raisonnablement justifier par rapport à ses revenus légitimes* »<sup>1195</sup>. La soustraction<sup>1196</sup>, considérée comme forme de corruption couverte par la Convention des Nations Unies est définie par le Dictionnaire Larousse comme « *action de soustraire, de s'approprier quelque chose contre le gré du détenteur légitime* »<sup>1197</sup>. Concernant le trafic d'influence, il est compris comme « *un délit qui consiste, pour une personne ou un dépositaire des pouvoirs publics, à recevoir des dons (argent, biens) de la part d'une personne physique ou morale, en échange de l'octroi ou de la promesse à cette dernière d'avantages divers* »<sup>1198</sup>. Dans le code pénal français, le trafic d'influence « *est une infraction plus récente que la corruption et qui consiste à rémunérer l'exercice abusif d'une influence que l'agent possède ou prétend posséder sur un tiers, en vue de l'obtention d'une décision favorable* »<sup>1199</sup>. L'abus de confiance, enfin, « *est le fait pour une personne à qui a été remis de l'argent ou un bien, de détourner l'usage de ce bien à son profit ou pour un usage frauduleux* »<sup>1200</sup>. À côté de ces études sur les différentes formes de corruptions citées ci-dessus, il faut noter qu'il en existe d'autres types de corruption.

---

<sup>1194</sup> -Voir : Enabel , Politique concernant la maîtrise des risques de fraude et de corruption, juin 2019 sur le site suivant : [https://www.enabel.be/sites/default/files/fraud\\_policy\\_fr\\_final.pdf](https://www.enabel.be/sites/default/files/fraud_policy_fr_final.pdf) [consulté le 01/09/2018].

<sup>1195</sup> -Voir article 20 de la Convention des Nations Unies contre la Corruption ( CNUCC )

<sup>1196</sup> Guide législatif pour l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption Deuxième édition révisée 2012 NATIONS UNIES New York, 2012P75

<sup>1197</sup> -Voir définition de soustraction dans le Dictionnaire de français Larousse, Parution 02/06/2021.

<sup>1198</sup> -Voir notion de Trafic d'influence sur le site suivant : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Trafic\\_d%27influence](https://fr.wikipedia.org/wiki/Trafic_d%27influence)

<sup>1199</sup> -Voir : Lexique sur le site suivant : <https://www.economie.gouv.fr/node/37195/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1200</sup> -Voir : Abus de confiance sur le site suivant: <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1515#:~:text=L'abus%20de%20confiance%20est,demander%20r%C3%A9paration%20de%20son%20pr%C3%A9judice.> / [consulté le 01/09/2018].

## 2. Types de corruption

949. Les travaux de recherche consultés ayant pour objet les différents, types de corruption les rassemblent en deux types . Ils établissent clairement une distinction entre la « *petite corruption* » et la « *grande corruption* ». Cécile JOLL démontre dans son article intitulé : les cercles vicieux de la corruption en Algérie, que la corruption est « *une recherche de rentes économique autant qu'arme politique* »<sup>1201</sup> et c'est aussi sur cette base que jouent la petite corruption et la grande corruption.

950. La grande corruption se situe au haut niveau, et c'est une corruption de grande envergure. Il s'agit des hauts fonctionnaires ou des décideurs politiques, compte tenu de leur position d'autorité hiérarchique ou au sein du gouvernement, en profitent de cette situation pour s'accorder de nombreux avantages dans l'administration. Alors que la petite corruption est une corruption bureaucratique ou corruption administrative sur la base d'un montant proposé.

### a. Petite corruption

951. Selon Behzad MASHALI, la petite corruption concerne « *l'échange de sommes d'argent plus modestes ou de faveurs moindres par des personnes occupant des postes moins importants* »<sup>1202</sup>. La petite corruption, appelée corruption administrative, bureaucratique ou à petite échelle<sup>1203</sup> se manifeste au quotidien et prend beaucoup d'ampleur aujourd'hui dans les administrations publiques.

952. En abordant la question de petite de la corruption, David HALL estime que « *la petite corruption entrave sérieusement les services publics* »<sup>1204</sup>. Les agents de l'administration publique qui développent la petite corruption déciment leurs propres organisations, même si, Behzad MASHALI considère cela comme de « *pots-de-vin*

---

<sup>1201</sup>-Cécile JOLLY, Les cercles vicieux de la corruption en Algérie. Revue internationale et stratégique 2001/3 (n°43)

<sup>1202</sup> - Behzad MASHALI, Analyse de la corrélation entre grande corruption perçue et petite corruption dans les pays en développement : étude de cas sur l'Iran. Revue Internationale des sciences administratives 4/2012 (Vol. 78), p. 827-840

<sup>1203</sup>-Djillali HADJADJ ,Combattre la corruption: enjeux et perspectives. Op. cit,p.17.

<sup>1204</sup> -Voir article écrit par David HALL, PSIRU sous le thème : corruption et services publics, p9 et publié dans le site suivant : [http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/brochure\\_route\\_of\\_shame\\_fr.pdf](http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/brochure_route_of_shame_fr.pdf) [consulté le 01/09/2018].

*relativement moins important* »<sup>1205</sup>. C'est en considérant l'importance des conséquences de la petite corruption, que Cheryl W. GRAY et Daniel KAUFMANN, disent que les « *pots-de-vin peuvent servir à réduire le montant des impôts ou d'autres redevances prélevées par l'État sur des particuliers* »<sup>1206</sup>.

**953.** À travers les pots-de-vin, il est facile d'obtenir très vite l'autorisation de pratiquer des activités légales, en passant par le contournement de certains rouages administratifs. À côté de la conception de petite corruption, se développe effectivement la grande corruption.

### **b. Grande corruption**

**954.** La Grande corruption fait allusion souvent à la corruption politique. Dans un rapport mondial sur la corruption 2004 de Transparency International, la corruption y est considérée comme « *l'abus de pouvoir par les dirigeants politiques pour obtenir des gains personnels* »<sup>1207</sup>, certainement avec l'intention de faire augmenter leur pouvoir ou leurs richesses. Ce point de vue rejoint l'idée de la Banque Mondiale selon laquelle il faut considérer la grande corruption comme une « *corruption à haut niveau où les décideurs politiques créant et appliquant les lois utilisent leur position officielle pour promouvoir leur bien-être, leur statut ou leur pouvoir personnel* »<sup>1208</sup>.

**955.** Jean-François MEDARD, a toujours considéré « *la corruption comme négation de l'État en tant qu'institution* »<sup>1209</sup>. La grande corruption intervient lors des négociations importantes qui se traitent à haut niveau sur le plan politique. Elle n'est pas perçue facilement par le grand public et se réalise de façon confidentielle, c'est-à-dire que, ce sont des actes qui se passent dans le plus grand secret. À ce niveau, certaines tendances démontrent qu'il existe certaines corruptions de grande échelle qui se confondent avec la corruption administrative. C'est par exemple le fait pour des grandes multinationales de verser des sommes colossales à des responsables gouvernementaux afin d'obtenir des

---

<sup>1205</sup>-BehzadMASHALI,Analyse de la corrélation entre grande corruption perçue et petite corruption dans les pays en développement : étude de cas sur l'Iran précité supra n°1255

<sup>1206</sup>- C.W.Gray et D.K. Kaufmann, Corruption et développement. Op .cit. p.9.

<sup>1207</sup>-Rapport mondial sur la corruption 2004, par transparency international. Éditions Kartala 2004,France, p.1.

<sup>1208</sup>-Voir définition de « grande corruption » selon la Banque Mondiale sur le site suivant : <https://www.docteuraudit.com/fr/corruption>. / [consulté le 01/09/2018].

<sup>1209</sup>-Jean-FrançoisMEDARD ,Les paradoxes de la corruption institutionnalisée. Revue internationale de politique comparée 4/2006 (Vol. 13), p.697-710

contrats commerciaux lucratifs.

**956.** Même s'il est difficile, de faire une distinction très claire entre la petite corruption et la grande corruption ; l'essentiel est de comprendre que la petite corruption, s'établit dans les rapports entre citoyens et administrations, alors que la grande corruption, se fait sentir dans les rapports entre les entreprises, les organisations et l'État. Il convient alors de se demander, quels sont les facteurs favorisant la corruption ? Quels sont en fait les domaines les plus touchés par ce phénomène ?

### **B. Les facteurs favorisant la corruption et les domaines les plus touchés par ce phénomène**

**957.** Il ne s'agit pas de faire une étude approfondie sur les facteurs favorisant la corruption, mais de mettre l'accent sur les causes de cette corruption, qui gangrène l'administration des douanes. De plus en plus, les services des douanes sont considérés au Tchad, comme le secteur le plus touché par les faits et pratiques de corruption. En attendant d'aborder ce sujet très brûlant, n'est-il pas acceptable de considérer la mal-gouvernance comme cause principale de cette corruption dans l'administration douanière au Tchad ? Le traitement des salaires jugé assez faible et les mauvaises conditions de travail ne peuvent-ils être à l'origine de cette corruption ? Cette corruption, peut provenir par le fait, que dans les activités douanières, les agents des douanes étant en contact permanent avec l'argent, les marchandises et les opérateurs soient exposés à cette pratique.

**958.** Certains facteurs sont considérés comme déterminants dans la naissance de la corruption qu'il importe d'en relever. Mais aussi, il convient de faire dans cette réflexion, une étude sur les domaines d'activité les plus touchés par la corruption.

#### **1. Les facteurs déclenchant la corruption**

**959.** Il existe de nombreux facteurs, qui favorisent l'émergence de la corruption. Aujourd'hui, la corruption s'est généralisée dans tous les secteurs d'une manière générale, et particulièrement l'administration des douanes au Tchad. Si la corruption se pratique facilement dans cette administration, c'est parce que les autorités douanières déploient le plus souvent des agents non-douaniers dans ce service, qui se servent de cette administration pour s'enrichir par tous les moyens, de façon illicite. Dans cette

administration, les pratiques de cette corruption sont souvent exercées par les non-douaniers corrompus en complicité du secteur privé. Le manque d'un véritable système de contrôle, fait aussi partie des éléments déclenchant la corruption dans cette administration.

**960.** Des études permettent tout de même, de comprendre qu'il existe certains facteurs considérés comme plus déterminants. Des analyses ont toujours considéré d'une manière générale, que la pauvreté, faible développement social, fidélité de groupe, patrimonialisme, sont les causes immédiates de la corruption en Afrique<sup>1210</sup>. Et les causes les plus visibles se déterminent sur le plan socio-politique.

#### **a. Facteurs déterminants favorisant la corruption**

**961.** Il n'est pas aisé, d'avoir un point de vue commun aux facteurs déterminants qui favorisent la corruption. C'est pourquoi, des études menées par les consultants, comme Julien NIMUBONA et Christophe SEBUDANDI, montrent que « *les principales causes de la corruption sont la pauvreté, l'impunité, la mauvaise gouvernance et l'absence de volonté politique* »<sup>1211</sup>.

**962.** De façon particulière, le Pr Lucien AYISSI, considère la pauvreté « *comme terreau fertile de la corruption* »<sup>1212</sup>. D'autres réflexions très récentes estiment qu'il fallait citer clairement comme causes principales de la corruption, la perte des valeurs morales, l'appât du gain facile et les raisons culturelles. Selon une étude réalisée sur les pratiques de corruption au Burkina, elle considère que la corruption a des « *causes d'ordre moral, l'appât du gain facile, la perte des valeurs morales et les raisons culturelles. Parmi ces trois causes, les raisons culturelles sont les moins importantes. L'appât du gain facile avancé par 92% des enquêtés occupe la quatrième (4<sup>e</sup>) place parmi les onze causes retenues. Il est suivi par la perte des valeurs morales de l'avis de 79,5% des personnes* »<sup>1213</sup>.

---

<sup>1210</sup>-Voir : article la corruption en Afrique : Faits et chiffres, Edité par Assane Diagne, 03 février 2018 , sur le site de RPDH, Pointe-Noire, République du Congo : <https://www.rpdh-cg.org/news/2018/02/03/la-corruption-en-afrique-faits-et-chiffres/> [consulté le 01/09/2018].

<sup>1211</sup>-Julien NIMUBONA et Christophe SEBUDANDI, Le phénomène de la corruption au Burundi, révolte silencieuse et résignation. Groupe de recherche et d'appui au développement des initiatives démocratiques (GRADIS), Bujumbura, mars 2007, p.25.

<sup>1212</sup>- Lucien AYISSI, Corruption et pauvreté. Une relation de flux et de reflux. Ou comment la pauvreté explique la corruption qui l'explique. Démonstration, dans ECOVOX n°9 janvier-juin 2008, le magazine de l'écologie et du développement durable.

<sup>1213</sup>-Rapport : étude sur les pratiques de corruption dans l'administration publique du Burkina Faso :



**963.** En plus de ces facteurs qui sont considérés comme déterminants dans la facilitation de la corruption, d'autres peuvent être signalés, même s'ils ne sont pas perçus comme non-déterminants.

### **b. Les autres facteurs**

**964.** À côté, des facteurs déterminants qui favorisent la corruption, fréquemment rappelés, il en existe encore d'autres, bien qu'ils soient négligés par ces travaux de recherche, et qui en développent tout de même la corruption. Ce sont des facteurs quelquefois, négligés dans la lutte contre la corruption, ou qui, sont souvent abordés rarement par des analyses. Il s'agit, par exemple du cas du développement de la corruption provoqué par des perversions de valeurs culturelles et qui ont moins de considération dans la stratégie de lutte contre ce fléau.

**965.** La perversion de valeurs culturelles, peut s'expliquer par exemple par le fait, que la notion de respect ou de soumission à l'autorité, est détournée de ses objectifs. C'est aussi dans ce contexte, qu'une étude sur les pratiques de corruption dans l'administration publique du Burkina, montre que « *les raisons culturelles sont les moins importantes* »<sup>1214</sup> parmi les causes de la corruption.

**966.** Un article intéressant, développé par Tarik DAHOU sous le thème 'Déculturer la corruption' met l'accent sur le 'Développement, comme un facteur de la corruption'<sup>1215</sup>. Il soutient que « *la libéralisation (synonyme de dérégulation dans les contextes africains) sous l'égide des organisations de développement a finalement aggravé les pratiques correctives* »<sup>1216</sup>. Cet aspect est pourtant important, mais il ne fait pas souvent l'objet de réflexion, ou il est négligé compte tenu du fait que l'objectif d'un pays est d'abord la recherche du développement.

**967.** Il est possible de citer ici les cas de la cupidité liée à la volonté de certains de s'enrichir vite, et les solidarités « négatives » qui renforcent les réseaux de complices et

---

programme d'appui, à la bonne gouvernance, mars 2008, p.42.

<sup>1214</sup>-Rapport : étude sur les pratiques de corruption dans l'administration publique du Burkina Faso : programme d'appui, à la bonne gouvernance précité supra n°1260

<sup>1215</sup>-Tarik DAHOU, Déculturer la corruption. Les temps modernes 4/2002 (n° 620-621), p. 289-311, p.35.

<sup>1216</sup> -Ibid.

empêchent la poursuite des fautifs.<sup>1217</sup> Il en existe encore autant d'autres facteurs incitant à la corruption, qu'il est alors difficile de tout relever. Ainsi, il a été constaté que certains secteurs de l'administration publique au Tchad sont plus touchés par rapport aux autres par ce phénomène et entraînant en réalité de nombreuses conséquences. Mais il faut mettre l'accent de plus en plus sur le cas des douanes tchadiennes.

## **2. Secteurs tchadiens les plus touchés par la corruption et les conséquences**

**968.** De façon générale, aucun secteur d'activité au Tchad, surtout en ce qui concerne l'administration publique, n'échappe aujourd'hui à la corruption avec des ampleurs variables. C'est pourquoi, certains domaines se trouvent encore très exposés à ce fléau, qu'il importe de les aborder concrètement. Mais l'OMD s'inquiète particulièrement, des risques de corruption dans les administrations douanières. Elle est inquiétée du fait que ces administrations sont des maillons fortement exposés de la supplychain internationale.

**969.** Les conséquences de la corruption qui en découlent sont énormes. Elles ont été évoquées précédemment d'une manière laconique, dans ces travaux de recherche. Tout de même, cela ne peut empêcher d'y revenir en les évoquant sur le plan économique, social, environnemental, sécuritaire, etc.

### **a. Les secteurs tchadiens les plus touchés par la corruption**

**970.** Jacqueline MOUDEINA, disait dans une interview qu'au Tchad, « *la corruption touche tous les secteurs et à tous les niveaux* »<sup>1218</sup>. Il est aussi reconnu, il y a quelques années par Transparency International, que le Tchad, faisait partie des pays « *le plus corrompu du monde* »<sup>1219</sup>. Ainsi, tous les secteurs publics au Tchad, sont touchés par

---

<sup>1217</sup>-Julien NIMUBONA et Christophe SEBUDANDI, Le phénomène de la corruption au Burundi .Révolte silencieuse et résignation Bujumbura, précité supra n°1265

<sup>1218</sup> -Voir : propos de Jacqueline Moudeina recueillis par Charlotte Chatelle ,Au Tchad, il faut être parmi les corrupteurs pour avoir une vie décente , sur le site suivant : <http://www.iteco.be/revue-antipodes/Corruption-et-transparence/Au-Tchad-il-faut-etre-parmi-les>[consulté le 01/09/2018].

<sup>1219</sup>-Ibid.

les pratiques de la corruption<sup>1220</sup>. Mais il se trouve que certains domaines sont encore plus menacés par ce phénomène.

**971.** Selon un rapport réalisé par « CERDO »<sup>1221</sup>, *au sujet d'un plan stratégique de lutte contre la corruption au Tchad, les domaines les plus touchés par les pratiques de la corruption, sont « l'administration publique plus généralement et les régies financières, en particulier les services des douanes et ceux des impôts ainsi que le domaine des marchés publics »*<sup>1222</sup>. Il met aussi, l'accent sur les autres services tels que : la police et la justice, qui sont considérées comme vulnérables pour le fait, qu'elles emploient un grand nombre de travailleurs à faible niveau de revenu, alors que leurs agents, sont en contact direct avec le public et qu'ils peuvent profiter de ce fait pour prélever leur dime<sup>1223</sup>.

**972.** Comme cela a été déjà, soulevé, la corruption comporte de nombreuses conséquences qu'il convient d'aborder.

#### **b. Les conséquences de la corruption**

**973.** Tous ceux qui se sont intéressés à la réflexion sur la corruption, ont toujours démontré que les conséquences de cette pratique sont toujours ressenties sur le plan politique, social, économique et judiciaire. C'est pour cette raison, que Dieter FRISCH soutenait que la corruption apparaît comme « *un obstacle majeur au développement, c'est-à-dire que la corruption tue l'esprit de développement* »<sup>1224</sup>.

**974.** Clara DELAVALLEE, qui a su mener des études sérieuses sur la corruption, estime, démontre sur le plan économique, que « *la corruption freine la capacité d'action de l'État par l'intermédiaire de plusieurs mécanismes : elle réduit l'efficacité des dépenses, induit des distorsions dans leur répartition entre les différents postes*

---

<sup>1220</sup>-Rapport de l'étude diagnostique sur les pratiques de la corruption dans les communes de Bangangté, Mbouda et la commune d'arrondissement de Nkongsamba 1<sup>er</sup>.Projet promotion de la gouvernance locale et publique dans les régions de l'Ouest et du littoral (PGL/OL), soutenu par l'Union Européenne et Zenu Network Cameroun, septembre 2011, p.4.

<sup>1221</sup> -Centre d'études et de recherche pour la dynamique des organisations, pool des experts et chercheurs internationaux associés, Ndjamena Tchad.

<sup>1222</sup> - Rapport d'étude réalisé par le CERDO Tchad (centre d'études et de recherche pour la dynamique des organisations) sur la perception de la corruption au Tchad de novembre 2009, p.18.

<sup>1223</sup> - Ibid.

<sup>1224</sup>- Par Dieter Frisch, texte intégral d'un article parut dans le courrier ACP-UE no. 158, juillet-août 1996: pages 68 – 70.

*budgetaires et entrave l'équilibre budgétaire* ». <sup>1225</sup> Christine LAGARDE aborde dans le même sens en démontrant, que « *la corruption affaiblit la capacité de l'État à faire son travail. Elle rabote les recettes dont il a besoin et pervertit les décisions budgétaires, car les autorités peuvent être tentées de favoriser les projets qui rapportent des pots-de-vin au détriment de ceux qui créent de la valeur économique et sociale* » <sup>1226</sup>.

**975.** Au plan judiciaire, la pratique de la corruption peut aider à servir comme un moyen très efficace pour enfreindre la loi. Lorsque les hommes sont corrompus, ils n'appliquent plus les lois. Selon Transparency International, « *la corruption dans les systèmes judiciaires engendre l'impunité et sape l'état de droit* » <sup>1227</sup>.

**976.** Toutes ces démonstrations, faites sur les obstacles de réforme douanière en général ne peuvent être négligées sur la mise de cette opération au Tchad. Mais en réalité, est-il possible d'aborder un sujet aussi comme celui concernant « *la réforme des administrations douanières : le cas du Tchad* », sans mettre sur les tapis ces éléments gênants ? L'administration des douanes tchadiennes, peut-elle réussir avec sa réforme sans combattre ces obstacles ? En plus de ces difficultés-ci évoquées précédemment susceptibles d'empêcher l'évolution de la réforme douanière au Tchad, il faut cette fois aborder le cas de la politisation qui est encore plus gênant dans cette opération. Il s'agit de réfléchir sur cette gangrène qui gêne l'administration publique en général, mais surtout, mettant l'accent sur le fait qu'elle gagne du terrain dans l'administration des douanes tchadienne.

---

<sup>1225</sup>-Clara DELAVALLADE, Corruption publique : facteurs institutionnels et effets sur les dépenses publiques. Économies et finances. Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Paris I Discipline : Sciences Economiques, 2007, France.

<sup>1226</sup>-Voir : article, « les dégâts de la corruption » sur le site suivant : <https://www.imf.org/external/french/np/blog/2017/120817f.htm>[consulté le 13/04/2018].

<sup>1227</sup>-Voir : version en langue française du rapport mondial sur la corruption 2007 lancé au Cameroun.

## Chapitre II. La politisation de l'administration publique : le cas de la douane au Tchad

977. La politisation dans la sphère des administrations publiques<sup>1228</sup> d'une manière générale, et particulièrement au Tchad, gagne énormément du terrain. Selon Stéphane DION, « *la politisation des administrations publiques par les partis fait l'objet d'un débat permanent qui s'amplifie à chaque alternance du pouvoir. Elle est tantôt réprouvée comme une perversion dangereuse du modèle occidental d'administration, tantôt accueillie comme une forme plus moderne de gouvernement* »<sup>1229</sup>.

978. Le débat éthique, permet de relever deux objectifs recherchés par cette politisation. Le tout premier objectif, consiste à politiser l'administration, dans le but de placer directement ses ressources et ses effectifs à la disposition des appareils de partis. L'administration, devient alors, un instrument de patronage ou de clientélisme<sup>1230</sup>. Le débat éthique, permet de relever deux objectifs recherchés par cette politisation. Le tout premier objectif, consiste à politiser l'administration, dans le but de placer directement ses ressources et ses effectifs à la disposition des appareils de partis. L'administration, devient alors, un instrument de patronage ou de clientélisme. Alors le second objectif, est l'installation des récompenses politiques par des élus, en faveur d'un plus grand nombre de fonctionnaires politiquement solidaires, de sorte que l'administration devienne un instrument plus efficace, de concrétisation des politiques gouvernementales<sup>1231</sup>.

979. Ces travaux de recherche évitent en effet, d'aborder la question de la politisation de l'administration<sup>1232</sup> au sens large, comprise comme une action d'administrer des affaires publiques ou privées<sup>1233</sup>. Il s'agit de s'intéresser précisément à la compréhension<sup>1234</sup> de la notion de l'administration publique (Section. I) et sa politisation

---

<sup>1228</sup>-Jean-Michel EYMERI-DOUZANS ,Les stratégies de réforme administrative en Europe : essai d'évaluation comparative, dans un document intitulé : les réorganisations administratives. Bilan et perspectives en France et en Europe. Institut de la gestion publique et du développement économique, 2008, Paris p. 115-140

<sup>1229</sup>- Stéphane DION, La politisation des administrations publiques: éléments d'analyse stratégique. Canadian Public Administration, 1986, 29: 95–117. doi: 10.1111/j.1754-7121.1986.tb00396.x..Voir partie du sommaire.

<sup>1230</sup> -Ibid.

<sup>1231</sup> -Ibid.

<sup>1232</sup>-Pyramides n°3 - La politisation de l'administration. Revue du laboratoire d'études et de recherches en administration publique de l'Université Libre de Bruxelles, n ° 3 -P r i n t e m p s 2 0 0 1

<sup>1233</sup>- Voir :dictionnaire LAROUSSE,<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/administration/1130>[consulté le 14/09/2018].

<sup>1234</sup>-Fabiana MACHIAVELLI et Nicolas CHAREST, Modernisation de l'État, dans Louis COTE et Jean-François SAVARD(dir.), 2012). Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne],[www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)[consulté le 18/08/2018]

(Section. II) en tant que telle, considérée par Thurid HUSTEDT et Heidi Houlberg SALOMONSEN comme « *un éternel thème de recherche* »<sup>1235</sup>. Dans ce contexte, ne sera-t-il pas utile de se pencher tout d'abord sur les conséquences de la politisation grandissante dans l'administration publique Tchadienne en général, avant de viser le cas spécifique des douanes tchadiennes ?

### **Section I. Compréhension de la notion d 'administration publique**

**980.** L'administration publique est « *un ensemble des services de l'État (avec une majuscule) ; ensemble des fonctionnaires chargés d'un service public* »<sup>1236</sup>. Mais les différentes réflexions qui se développent sur cette notion renforcent la définition donnée dans le dictionnaire Larousse. Selon Danzabe SAMUEL, l'administration publique se comprend de plusieurs manières. Ainsi, cette administration se définit du point de vue matériel, comme « *le fait ou la manière de gérer une affaire ou une activité* »<sup>1237</sup>.

**981.** Sous un angle organique, l'administration publique est comprise comme « *la structure par laquelle s'exerce une activité* »<sup>1238</sup>. Alors qu'enfin « *au sens de l'État, l'on peut concevoir l'AP<sup>1239</sup> comme étant l'ensemble des services publics destinés à concourir à l'exécution des lois d'intérêt général et des actes du gouvernement.* »<sup>1240</sup>.

**982.** La compréhension du concept de l'administration publique telle qu'abordée par monsieur Kitsoro Firm KINZOUNZA, semble être encore plus pertinente, surtout, qu'il veut l'identifier à la fonction publique nationale, aux services publics déconcentrés de la fonction publique, aux services publics décentralisés, aux établissements publics à but lucratif ou non dans son sens général. Alors qu'au sens strict Kitsoro Firm KINZOUNZA estime que « *même dans l'acception populaire, la fonction publique et administration*

---

<sup>1235</sup> -Thurid HUSTEDT et Heidi Houlberg SALOMONSEN, Assurer la réactivité politique : les mécanismes de politisation dans les bureaucraties ministérielles. Éditeur : I.I.S.A., revue Internationale des sciences administratives, 2014/4 (Vol. 80), Pages : 164- Consulter sur ce site

:<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/administration/1130>[consulté le 07/08/2018].

<sup>1236</sup>- Dictionnaire de français Larousse, Editions Larousse 2021 précité n°214

<sup>1237</sup>-Présentation de Danzabe SAMUEL , l'administration publique. Séminaire d'imprégnation des personnels du MINSANTE nouvellement recrutés à la fonction publique dans le cadre du « recrutement des 25000 », Cameroun, consultable dans le site suivant : [www.cm-minsante-drh.com/site/images/stories/admin\\_public.ppt](http://www.cm-minsante-drh.com/site/images/stories/admin_public.ppt)[consulté le 18/08/2018]

<sup>1238</sup> -Ibid.

<sup>1239</sup> -Administration Publique

<sup>1240</sup> -Ibid.

*publique sont des termes interchangeables* »<sup>1241</sup>. Le concept au sens large est abordé dans le **(Paragraphe .1)** et les principes et règles régissant les rapports dans l'administration publique ou fonction publique dans le **(Paragraphe .2)**.

### **§ 1. Concept de l'administration publique au sens large**

**983.** L'administration publique au sens large, comprend tous les services publics, y compris l'administration locale. D'une manière plus étendue, le secteur des administrations publiques comprend : l'État et les organismes divers d'administration centrale, locale, les administrations de sécurité sociale, etc. La grande partie de leurs ressources, provient des ressources publiques. Ainsi, l'ensemble de ces services a pour principal but de répondre aux besoins d'intérêt général de la population.

**984.** Dans la compréhension du concept de l'administration publique ; il est question d'aborder ses éléments en premièrement qui sont : fonction publique nationale, services publics déconcentrés de la fonction publique, services publics décentralisés et établissements publics à but lucratif ou non. Ensuite, il est intéressant de porter un regard sur ses visions.

#### **A. Fonction publique nationale, services publics déconcentrés de la fonction publique, services publics décentralisés et établissements publics à but lucratif ou non**

**985.** La compréhension des services publics énumérés ci-dessus, et faisant l'objet d'une étude dans ces travaux de recherche, est certainement indispensable. Il ne s'agit pas, de faire une étude approfondie de ces services, mais il faut dans ces conditions, situer l'administration des douanes au sein de l'administration publique. Pour le moment, la réelle préoccupation, est de soulever la question de la compréhension de la fonction publique nationale et ses services publics déconcentrés.

---

<sup>1241</sup>-Dr. Kitsoro Firmin KINZOUNZA, Quel type d'administration publique pour accompagner le projet " Afrique, continent émergent en 2025" ? VIIIe forum sur la modernisation des services publics et des institutions de l'État (CAFRAD, Maroc, 25-27 juin 2012) : juin 2012, p.3.

**986.** L'administration des douanes, est un service public, faisant partie de la fonction publique. Il convient dans le principe, de séparer la fonction nationale de la fonction publique locale. Mais au Tchad, le gouvernement n'ose pas encore créer cette fonction publique territoriale. Il n'existe qu'une fonction publique, fonctionnant sur la base de la loi n° 017/PR/2001 du 31 décembre 2001.

### **1. Fonction publique nationale et services déconcentrés**

**987.** La fonction publique nationale, est celle qui est aussi appelée fonction publique d'État. Elle se compose des administrations centrales et services publics déconcentrés. Les administrations centrales, concernent les sièges des différents ministères, les directions générales et techniques dans des domaines spécialisés de l'administration, situés en général dans les capitales. Au Tchad, ces administrations centrales sont installées à N'djamena, sa capitale.

**988.** Les administrations centrales jouent un rôle de pilotage. Elles ont une lourde responsabilité, de participer à l'élaboration des projets de loi et de décrets. Elles ont la charge de piloter les services déconcentrés et de veiller à l'application des décisions du Gouvernement. Les services déconcentrés assurent le relais, au niveau local. Ils doivent faire appliquer, les décisions prises par les administrations centrales.

#### **a. Fonction publique nationale**

**989.** En France, la fonction publique est composée de trois versants : fonction publique de l'État, fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière. Chaque fonction publique, est régie par des dispositions particulières à caractère national. Ces différentes fonctions publiques, ont vu leur statut général unifié par la loi du 13 juillet 1983 (titre I - statut général) tout en précisant et préservant les spécificités de chaque secteur.

**990.** En Afrique de façon générale et particulièrement au Tchad, la seule fonction publique qui déploie un ensemble de personnes travaillant, sous certaines juridictions ou dans un cadre intergouvernemental, au sein des administrations publiques, est celle qui est appelée fonction publique de l'État. Les collectivités territoriales, qui sont à leurs premières expériences n'en disposent pas véritablement une fonction publique à caractère spécifique. Cette fonction publique de l'État se compose des différents



ministères, constituant les administrations centrales et les services concentrés qui ont une compétence territoriale. Mais les activités de l'administration centrale, sont assurées par les services publics déconcentrés, de la fonction publique au niveau des provinces.

### **b. Services publics déconcentrés de la fonction publique**

**991.** Les services publics déconcentrés de la fonction publique nationale, connus entretemps sous l'expression des services extérieurs en France, assurent le relais, sur le plan local. Les décisions que prennent les services de l'administration centrale, sont mises en œuvre par les services de l'État au niveau territorial. Dans les fonctions publiques de l'État de façon générale, la majorité des ministères disposent de services déconcentrés qui s'exercent dans le cadre de l'administration territoriale.

**992.** Précisément, au Tchad, ces services, représentés par des délégations régionales, agissent sous le contrôle des délégués régionaux, nommés par décrets et sont chargés de la mise en œuvre, au niveau régional ou territorial, des missions définies préalablement par leurs ministères respectifs. Mais il convient tout de même, de souligner que ces délégués régionaux conduisent les activités de leurs ministères respectifs, sous la responsabilité des gouverneurs qui sont des coordinateurs des services déconcentrés de l'État. Ainsi, selon Pierre TIFINE, « *le système de la déconcentration constitue un moyen pour l'État de délocaliser son pouvoir de décision. Toutefois, dans ce système, les organes déconcentrés demeurent subordonnés, par le lien hiérarchique, aux services centraux* »<sup>1242</sup>. On oppose traditionnellement la déconcentration à la décentralisation<sup>1243</sup> territoriale. Et on estime qu'il n'y a décentralisation, que parce qu'il y a centralisation.

**993.** La décentralisation, détermine un mode d'aménagement du pouvoir, au sein de l'État<sup>1244</sup>. Elle est considérée dans le droit administratif, comme un procédé d'organisation administrative qui consiste, pour une autorité déterminée, en général le législatif, à confier la gestion de certains intérêts à des agents qui sont les organes, et les

---

<sup>1242</sup>-Pierre TIFINE, Droit administratif français – Première partie – Chapitre 1, chapitre 1: les différentes modalités d'organisation administrative. Revue générale du droit on line, 2013, numéro 4207 ([www.revuegeneraledudroit.eu/?p=4207](http://www.revuegeneraledudroit.eu/?p=4207)) [consulté le 16/08/2019].

<sup>1243</sup>-Jean-Claude MAITROT, Déconcentration administrative. Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 22 janvier 2016. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/deconcentration-administrative/> [consulté le 16/08/2019].

<sup>1244</sup> -Jacques BAGUENARD, La décentralisation, 7<sup>e</sup> éd., Paris, Presses Universitaires de France « que sais-je ? », 2004, 128 pages .Consulter la partie Présentation

représentants non pas de pouvoir central, mais d'une personne publique autre que l'État<sup>1245</sup>. Il convient de distinguer la décentralisation territoriale de celle fonctionnelle ou technique<sup>1246</sup>.

**994.** La décentralisation fonctionnelle, est accordée pour permettre à des établissements publics à vocation spéciale, comme les universités ou les hôpitaux de disposer d'une certaine autonomie administrative, avec leurs propres organes (ex: Conseil d'administration) et un budget autonome, l'organe de rattachement assurant un pouvoir de contrôle<sup>1247</sup>. Alors que la décentralisation territoriale qui s'applique aux collectivités locales, est celle qui impose le transfert de certaines compétences des autorités centrales vers des autorités locales élues à la base par leurs populations.

**995.** Les agents des services déconcentrés, tout comme les autorités locales élues, exercent leurs compétences dans le cadre de l'administration territoriale, mais en se limitant dans leurs domaines de compétence. Dans ces conditions, quels rôles jouent exactement les services publics décentralisés et établissements publics à but lucratif ou non, à côté de la fonction publique nationale et des services publics déconcentrés ?

## **2. Services publics décentralisés et établissements publics à but lucratif ou non**

**996.** Les services publics décentralisés, sont prévus dans le cadre de la décentralisation territoriale. Michel BORGETTO voit la notion de la décentralisation de deux façons. Il la perçoit d'abord, comme un mode d'organisation publique consistant à transférer des attributions du pouvoir central à des institutions juridiques distinctes qui disposent, sous sa surveillance, d'une certaine autonomie de gestion<sup>1248</sup>, et il considère ensuite, la décentralisation dite « territoriale » comme le transfert qui est opéré au bénéfice de collectivités locales.<sup>1249</sup> La Charte Africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local par contre, considère la décentralisation comme « *le transfert des pouvoirs, des responsabilités, des capacités et*

---

<sup>1245</sup>- Maurice-André FLAMME, *Droit Administratif*, Tome I. Bruxelles, Bruyant, 1989, p.116.

<sup>1246</sup>- Colloque national : la décentralisation et le développement local en Mauritanie, 13-14 décembre 2014, Nouakchott (Mauritanie) soutenu par Konrad Adenauer et centre maghrébin d'études stratégiques de Nouakchott, p.7.

<sup>1247</sup> - Colloque national : la décentralisation et le développement local en Mauritanie. Op.cit, p.8.

<sup>1248</sup>-M. Michel BORGETTO, « La décentralisation du « social » : de quoi parle-t-on ? », *Informations sociales*, 2010/6 (n° 162), p. 6-11. DOI : 10.3917/inso.162.0006. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2010-6-page-6.htm>

<sup>1249</sup> -Idem

*des ressources du niveau national à tous les niveaux sous-nationaux de gouvernement afin de renforcer la capacité des gouvernements sous-nationaux à promouvoir la participation des populations et la fourniture de services de qualité<sup>1250</sup>».*

**997.** Pour les établissements publics à but lucratif ou non, sont prévus dans le cadre de la décentralisation fonctionnelle ou technique. La décentralisation technique, fonctionnelle ou encore par services, est une opération administrative consistant à transférer des compétences de l'Etat vers des personnes morales de droit public spécialisées.

#### **a. Services publics décentralisés**

**998.** Parler des services publics décentralisés, c'est nécessairement viser les collectivités territoriales décentralisées. Elles sont des structures administratives distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis<sup>1251</sup>. Elles sont dotées de la personnalité morale, qui leur permet juridiquement d'ester en justice, de bénéficier de l'autonomie administrative, de disposer d'un budget propre, mais aussi de disposer des compétences propres dont l'autorisation est accordée par le législateur (parlement). Elles ont droit à exercer un pouvoir de décision, par le système de délibération au sein d'un conseil de représentants élus.

**999.** Il est important de rappeler que toutes ces prérogatives, ne donnent pas droit à ces collectivités territoriales, de se constituer en un état souverain ou de prendre des initiatives ou des décisions touchant strictement au domaine régalien de l'État. Selon l'article 210 de la Constitution tchadienne, les collectivités territoriales décentralisées, assurent dans les limites de leur ressort territorial et avec le concours de l'État : la sécurité publique, l'administration et l'aménagement du territoire, le développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique et la protection de l'environnement. La loi détermine la répartition des compétences en considération des intérêts locaux et nationaux.

**1000.** Après la compréhension de la notion des services publics décentralisés, il faut alors, aborder celle concernant les établissements publics à but lucratif ou non précédemment signalés

---

<sup>1250</sup>-Charte Africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local, adoptée par la vingt - troisième session ordinaire de la conférence tenue à Malabo (Guinée équatoriale) le 27 juin 2014

<sup>1251</sup>-Voir : « l'administration territoriale décentralisée » sur les sites suivants : <https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/decentralisation/qu-est-ce-que-administration-territoriale-decentralisee.html> [consulté le 11/12/2018].

## **b. Établissements publics à but lucratif ou non**

**1001.** Dans une manière générale, les établissements publics<sup>1252</sup>, bénéficient d'un système de la décentralisation. Il s'agit, surtout de la décentralisation fonctionnelle, techniques ou par services, qui leur donne droit à recruter leur personnel, à bénéficier de la personnalité morale, de l'autonomie financière, de subventions, de ressources ou moyens propres. Les établissements publics, fonctionnent selon les normes de droit public, en se distinguant des entreprises publiques qui sont des personnes morales de droit privé, pourtant à capitaux publics.

**1002.** Si, les établissements publics interviennent en faveur de l'intérêt général<sup>1253</sup>, mais pour les entreprises publiques, elles ne remplissent pas nécessairement une mission d'intérêt général. Même si, le législateur va quelquefois relever des dénominations multiples des établissements publics, la jurisprudence<sup>1254</sup> et la doctrine<sup>1255</sup> ne considèrent que deux catégories d'établissements publics, qui sont les établissements publics à caractère administratif (EPA) et les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC).

**1003.** Les deux catégories d'établissements publics se distinguent par leurs activités : service public administratif, pour les EPA, ou service public industriel et commercial, pour les EPIC<sup>1256</sup>. Cette étude sur l'administration publique dans le cadre de sa politisation en général, conduit à faire un peu sa connaissance. C'est pourquoi, il est jugé indispensable d'aborder ses visions au sein desquelles les douanes en général, se retrouvent.

---

<sup>1252</sup> -Loïc VADELORGE , Généalogie d'un mythe : les établissements publics d'aménagement des villes nouvelles. Dans *Espaces et sociétés* 2004/4 (n° 119), pages 37 à 54

<sup>1253</sup>-Pierre CRÉTOIS et Stéphanie ROZA, « De l'intérêt général : introduction », *Astérior* [En ligne], 17 | 2017, mis en ligne le 20 novembre 2017, consulté le 18 novembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/asterion/2996>[consulté le 16/08/2019].

<sup>1254</sup>-Nicolas MOLFESSIS, Loi et jurisprudence. Dans *Pouvoirs* 2008/3 (n° 126), pages 87 à 100

<sup>1255</sup> -Philippe JESTAZ, « Doctrine » vs sociologie. Le refus des juristes. Dans *Droit et société* 2016/1 (N° 92), pages 139 à 157

<sup>1256</sup>-Voir article « Que sont les établissements publics administratif (EPA) et industriel et commercial (EPIC) ? » sur le site suivant : <https://www.vie-publique.fr/> [consulté le 02/01/2018].

## **B. Visions de l'administration publique**

**1004.** Les visions de l'administration publique, se distinguent de celles des entreprises privées ou sociétés privées, qui ont pour but lucratif. Les entreprises privées, ont comme objectif de faire des profits. Alors que l'administration publique a pour finalité exclusive, la satisfaction de l'intérêt général. Étant donné que l'administration publique est au service de l'État, elle doit se distinguer de l'administration,, qui se soumet à la volonté soit d'une personne physique ou d'une personne morale. Les visions de l'administration publique sont particulièrement, celles qui l'obligent à mettre en œuvre l'intérêt général, et à garantir l'État de droit.

**1005.** Il convient alors de comprendre, que l'administration publique est au service de l'intérêt général et de l'État de droit. Elle est aussi au service des entreprises de production et des usagers.

### **1. L'administration publique au service de l'intérêt général et de l'État de droit**

**1006.** La question de l'intérêt général est toujours abordée dans le cadre de prérogative traditionnelle de l'État<sup>1257</sup>, dont l'administration publique, un instrument par lequel l'État concrétise ses missions et objectifs<sup>1258</sup>et veille à sa bonne marche. Cette administration, fait aussi de l'état de droit, ses priorités dans l'exercice de ses missions.

**1007.** L'intérêt général a été regardé à bon droit comme la pierre angulaire de l'action publique, dont il détermine la finalité et fonde la légitimité<sup>1259</sup>. Selon Sylvie Trosa<sup>1260</sup>, « *la notion d'intérêt général est plus que jamais d'actualité à l'heure où il s'agit de restaurer l'autorité de l'État tout en ayant des services publics plus à l'écoute des*

---

<sup>1257</sup> -Jacqueline CANDAU et Philippe DEUFFIC ,Une concertation restreinte pour définir l'intérêt général des espaces forestiers. Regard sur un paradoxe. Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Hors série 6 | novembre 2009, mis en ligne le 09 novembre 2009, consulté le 24 janvier 2016. URL : <http://vertigo.revues.org/8906> ; DOI : 10.4000/vertigo.8906[consulté le 16/08/2019].

<sup>1258</sup> -Voir : article 234, de la Constitution Haïtienne du 29 mars 1987 qui stipule que « l'administration publique haïtienne est l'instrument par lequel l'État concrétise ses missions et objectifs. Pour garantir sa rentabilité, elle doit être gérée avec honnêteté et efficacité».

<sup>1259</sup> -Réflexions sur l'intérêt général - Rapport public 1999,Conseil d'Etat, France.

<sup>1260</sup>-Sylvie TROSA est un haut fonctionnaire, spécialiste du management public. Chargée de mission à l'Institut de la gestion publique et du développement économique du ministère de l'économie, des finances et de la fonction publique. Auteur dernièrement de *La réforme de l'Etat : un nouveau management ? : valeurs et enjeux* (Ellipses, 2008) [consulté le 16/08/2019].

citoyens voire co-construits avec eux»<sup>1261</sup>. Alors qu'en Europe, parler de service public, c'est parler de service d'intérêt général<sup>1262</sup>.

**1008.** Toutefois, il faut que cet intérêt général, soit protégé par l'Etat ou son administration, appelée administration publique. Concernant l'Etat de droit, il est d'abord prôné sur plan universel dans la Charte des Nations Unies. Le préambule de la Charte indique que l'un des buts de l'ONU est de « *créer les conditions nécessaires au maintien de la justice et du respect des obligations nées des traités et autres sources du droit international.* »<sup>1263</sup>. Aujourd'hui, ce droit entre dans les dispositions constitutionnelles. Et c'est dans ces conditions, qu'intervient l'administration publique pour son service de protection et de mise en œuvre de l'Etat.

#### **a. L'administration publique au service de l'intérêt général**

**1009.** Les économistes tout comme le juge administratif, le juge constitutionnel et les administrateurs font usage de la notion d'intérêt général, très fréquemment. Selon le vocabulaire juridique de Gérard CORNU, l'intérêt général est « *ce qui est pour le bien public* »<sup>1264</sup>. C'est une notion, qui a particulièrement évolué dans un débat philosophique et a été développée de long en large par Jean-Jacques ROUSSEAU dans « *Du contrat social(1762)* ». <sup>1265</sup>

**1010.** Si l'administration publique se met au service de l'intérêt général, c'est pour répondre aux besoins d'une collectivité, en appliquant les règles du droit public, qui sont celles de l'État. C'est pour soutenir la thèse, de ceux qui pensent que la notion d'intérêt

---

<sup>1261</sup>-Sylvie TROSA, « L'intérêt général : une réalité introuvable ? », *Gestion & Finances Publiques*, 2017/3 (N° 3), p. 82-87. DOI : 10.3166/gfp.2017.00053. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-finances-publiques-2017-3-page-82.htm>[consulté le 16/08/2019].

<sup>1262</sup>-Céline VIGUIÉ, « Qu'est-ce que l'intérêt général ? » : conférence de l'IABD, 23 septembre 2013 », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2013, n° 6, p. 79-80. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-06-0079-005> ISSN 1292-8399. [consulté le 16/08/2019].

<sup>1263</sup> -Voir : Préambule de la Charte des Nations Unies. La Charte des Nations Unies, parfois appelée la Charte de San Francisco, est une convention internationale signée le 26 juin 1945 à San Francisco, à la fin de la Conférence des Nations Unies pour l'Organisation internationale

<sup>1264</sup> -Gérard CORNU (dir.) et Association Henri Capitant, *Vocabulaire juridique*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « *Quadrige* », 2005, 7<sup>e</sup> éd., 970 p

<sup>1265</sup>-Du Contrat Social ou Principes du droit politique est un ouvrage de philosophie politique pensé et écrit par Jean-Jacques Rousseau, publié en 1762. *Du contrat social* est un traité de philosophie politique présentant comment l'homme, passé de l'état de nature à l'état de société, peut instituer un ordre social au service de l'intérêt général. Le *pacte social* que propose Rousseau établit que chacun doit renoncer à tous ses droits particuliers ou du plus fort pour obtenir l'égalité des droits que procure la société.

général, se présente comme la pierre angulaire de l'action publique<sup>1266</sup> et qu' il est également un des fondements du droit public<sup>1267</sup>. Il ne s'agit pas en fait, de faire une certaine démonstration de façon très approfondie sur la notion de l'intérêt général, mais de s'intéresser à sa mise en œuvre par l'administration publique, exécutant la volonté des pouvoirs publics , qui sont d'ailleurs les représentants et élus du peuple, garants de cet intérêt général en question.

**1011.** L'administration publique, exerce ses fonctions en s'organisant principalement pour la défense de la fonction publique et de ses statuts<sup>1268</sup>. Selon Anicet LEPORS, « *si la fonction publique est au cœur de la notion de service public, celui-ci est le vecteur de l'intérêt général* »<sup>1269</sup>. En réalité, la conception de l'intérêt général, se distingue des intérêts particuliers. L'intérêt général dépasse l'intérêt de chaque citoyen et, est l'émanation de la volonté collective de tous les citoyens sur un territoire national, dont ses buts sont réalisés par l'administration qui dispose de moyens d'action, pour obtenir satisfaction<sup>1270</sup> dans un domaine du service public. Cette administration publique, doit être au service de l'état de droit encourageant fermement la bonne gouvernance en son sein.

### **b. L'administration publique au service de l'Etat de droit**

**1012.** Des études, ont toujours considéré que la notion de l'État de droit<sup>1271</sup>, qui s'emploie universellement aujourd'hui, est d'origine allemande (*Rechtsstaat*), mais qu'elle a été redéfinie au début du vingtième siècle par le juriste autrichien Hans Kelsen, comme « *un État dans lequel les normes juridiques sont hiérarchisées de telle sorte que sa puissance s'en trouve limitée* »<sup>1272</sup>. Ce point de vue, décrit nécessairement les caractéristiques d'un État moderne, un État qui s'oppose désormais à un État, qui se fonde

---

<sup>1266</sup>-Conseil d'État, rapport public 1999. Jurisprudence et avis de 1998. L'intérêt général, la documentation française, 1999, p.245.

<sup>1267</sup> -Guillaume MERLAND , l'intérêt général, instrument efficace de protection des droits fondamentaux ? Cahiers du conseil constitutionnel n° 16 (Prix de thèse 2003) – juin 2004

<sup>1268</sup> -Voir : propos recueillis par Amélie Coursaud, un entretien avec Anicet, sur le site suivant : <http://anicetlepers.blog.lemonde.fr> [consulté le 18/08/2018].

<sup>1269</sup> -Ibid.

<sup>1270</sup>-Jacques CHEVALLIER, Le service public : « que sais-je ? » n°2359. Presse Universitaire de France 1987, Paris. V .Voir l'introduction

<sup>1271</sup>- Carlos-Miguel HERRERA , Quelques remarques à propos de la notion d'état de droit. L'Homme et la société Année 1994 , volume 113 Numéro 3 pp.89-103

<sup>1272</sup>- Voir : la notion de l'état de droit sur le site suivant : <https://www.vie-publique.fr/fiches/274962-letat-de-droit-definition>

sur un pouvoir arbitraire où les conditions de la démocratie ne sont pas respectées.

**1013.** Un État qui avance malheureusement, sans accorder de l'importance au respect de la hiérarchie des normes, à l'égalité devant le droit, à l'indépendance de la justice, à la séparation des pouvoirs, etc., est un État très exigeant. Il impose à sa soumission, l'administration publique. Dans ce cas, l'administration n'est pas toute puissante et ne peut pas agir de manière efficace. Même, lorsqu'une autorité administrative dispose d'un pouvoir discrétionnaire, son action reste limitée : elle se doit en effet de respecter le principe de légalité, c'est-à-dire de se soumettre aux nombreuses règles de droit s'imposant à elle.

**1014.** Par contre, l'administration a en charge la bonne marche de cet État de droit, et doit pouvoir veiller à l'application de ses normes juridiques, qui visent les autorités et les citoyens, en les obligeant à se conformer au principe selon lequel « *nul n'est au-dessus de la loi* »<sup>1273</sup>. Ainsi, toutes ces démonstrations s'étalent pour montrer tout simplement que, l'administration publique n'aura pas tort de se conformer aux règles de l'état de droit, si les pouvoirs publics eux-mêmes en choisissent ce genre de fonctionnement pour l'État dans lequel ils sont élus. Il faut donc désormais croire, que l'administration accomplit la volonté de ceux qui sont les représentants du peuple et garant de l'intérêt général. Mais, c'est alors dans ses activités, que l'administration publique s'oblige à se mettre au service des entreprises de production et des usagers qu'il faudra aussi relever.

## **2. L'administration publique au service des entreprises de production et des usagers**

**1015.** L'administration publique, se met au service de toutes les activités publiques ou privées. Mais elle soutient aussi activement toutes les activités de production. Ainsi, dans ses responsabilités, l'administration publique, doit se mettre au service des entreprises de production. Mais aussi, il apparaît comme une obligation, qu'elle se mette au service des usagers pour le simple fait, qu'elle accomplit la volonté de l'intérêt général.

**1016.** L'administration publique ne doit non seulement pas, se mettre au service des entreprises, du secteur productif, mais également, elle doit être performante. Sa

---

<sup>1273</sup>-Voir : article « nul n'est au-dessus de la loi » ,propos recueillis par Muitubile K. TshitengeLUBABU sur le site suivant : <https://www.jeuneafrique.com/71947/archives-thematique/nul-n-est-au-dessus-de-la-loi/>[consulté le 12/08/2018].



performance dépend de son honnêteté, intégrité, et de son caractère dépolitisé. Ces éléments de performance lui permettent, de se mettre aisément au service des usagers.

**a. L'administration publique au service des entreprises du secteur productif**

**1017.** Le combat de l'administration pour le développement économique et social, s'exprime par un soutien déterminé aux entreprises, du secteur productif de façon continue. L'administration publique intervient pour soutenir les entreprises de production et de la transformation, surtout dans les secteurs, qui favorisent effectivement le développement social et la croissance économique. Ainsi, son intervention, est motivée obligatoirement par la nécessité de compléter l'activité privée et de lui apporter un soutien, dont l'objectif est son développement fructueux<sup>1274</sup>.

**1018.** Le plus souvent, l'administration publique apporte son soutien de plusieurs manières aux entreprises, du secteur productif ou de développement, qui interviennent beaucoup plus, dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de l'agro-industrie et industrie manufacturière, etc. L'administration mobilise les moyens de l'État pour un financement direct ou encore s'appuie sur les moyens des partenaires financiers. Il est indispensable, de relever que l'administration publique, qui se met au service des entreprises, doit être performante, honnête, intègre, dépolitisée et rassurante pour les motiver réellement à se déployer pour ce développement économique et social. C'est également, en adoptant ses différents caractères, qu'elle peut être appréciée positivement par les usagers qui ont besoin de ses services.

**b. L'administration publique, performante, honnête, intègre, dépolitisée au service des usagers**

**1019.** En principe, une administration publique, qui poursuit un réel développement, doit être performante, honnête, intègre et dépolitisée. Ses différentes caractéristiques précédemment citées ci-dessus, permettent de s'assurer, qu'elle travaille pour le bien du peuple. Dans une Conférence organisée conjointement par Africa

---

<sup>1274</sup>-Ibid.

Leadership Forum et Singapore International Foundation, il se démontre, qu'une telle administration y est considérée comme une bonne administration, pour laquelle les Africains doivent se battre pour l'obtenir. C'est donc une administration performante.<sup>1275</sup> pour l'obtenir. C'est donc une administration performante.

**1020.** Selon Daniel MALTAIS, le concept de performance qui s'impose ici, « *est utilisé quotidiennement dans tous les secteurs d'activités humaines* »<sup>1276</sup>. Il peut être défini de plusieurs façons. Selon le Grand, dictionnaire Larousse<sup>1277</sup>, la performance qui est un mot anglais, signifie, « *exécution, achèvement ; par extension, exploit quelconque* »<sup>1278</sup>. Cette définition se rapproche de celle donnée par l'OCDE, qui considère cette notion comme « *le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs* ».<sup>1279</sup>

**1021.** En ce qui concerne, l'honnêteté au sein des administrations en général, elle fonde la base même de la confiance du public, une confiance qui est permanente entre l'administration et ses administrés. Cette honnêteté est aujourd'hui réclamée avec fermeté dans les États de droit qui imposent la transparence dans les administrations publiques. C'est dans cette obligation, que le patron de l'ADPME, Mabouso Thiam, au Sénégal, réclamait dans l'administration sénégalaise « *des efforts en matière de transparence* »<sup>1280</sup>.

**1022.** Lors de la journée scientifique organisée par le laboratoire de recherche économique et monétaire (LAREM), à l'UCAD, Mabouso THIAM fait comprendre que le Sénégal « *a une culture absolue de non-transparence* »<sup>1281</sup>. Il justifie sa position par exemple par le fait que plusieurs entreprises présentent « *trois bilans* » : « *Un pour l'actionnaire, un pour la banque et un pour le fisc* »<sup>1282</sup>. Il relève que « *ces bilans (qui)*

---

<sup>1275</sup> -Ibid.

<sup>1276</sup>-Daniel MALTAIS,,Performance et gestion de la performance, dans Louis COTE et Jean-François SAVARD (dir.), 2012, le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne],[www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)[consulté le 03/08/2017]

<sup>1277</sup>-Selon Le Grand dictionnaire LAROUSSE, la performance est un mot anglais qui signifie « *exécution, achèvement; par extension, exploit quelconque* ». Cette définition est citée dans « *Performance et gestion de la performance* », dans Louis COTE et Jean-François SAVARD (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)[consulté le 03/08/2017]

<sup>1278</sup>-Daniel MALTAIS(2012). « *Performance et gestion de la performance* », dans Louis COTE et Jean-François SAVARD(dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)[consulté le 03/08/2017]

<sup>1279</sup>-(OCDE 2005, p. 65).

<sup>1280</sup> -Voir : article «*On n'a pas une administration transparente ; soyez honnête*» écrit par Daouda GBAYA sur le site suivant : <https://www.enqueteplus.com/> consulté le 05/01/2018].

<sup>1281</sup> -Ibid.

<sup>1282</sup> -Ibid.

*sont utilisés dans la comptabilité nationale (...) sont faux*<sup>1283</sup>». Un tel comportement perçu comme une mauvaise pratique administrative, ne peut concerner que le cas de l'administration publique Sénégalaise de façon particulière, car, il se développe très profondément de la même manière, que dans d'autres services publics africains.

**1023.** Le développement d'une administration publique intègre, est celui qui s'impose dans le contexte de sa modernisation. Il s'agit, d'une administration au sein duquel se développe un comportement d'une très grande probité, qu'on ne peut corrompre. Tandis que la dépolitisation de l'administration, suppose qu'il faut, tout simplement la conduire vers la soumission aux règles de droit et particulièrement à l'éthique et à la déontologie des fonctions publiques<sup>1284</sup>

**1024.** Dans la recherche des informations sur la notion de l'administration publique, il est arrivé de se demander, en quoi la notion de l'administration publique, se différencie-t-elle avec le terme de la fonction publique ? Pourquoi, certains auteurs considèrent « *administration publique* » et « *fonction publique* », des termes interchangeables, au sens strict, et dans l'acception populaire. La polémique sur ces deux termes, oblige à consacrer un paragraphe tout entier, sur les principes et règles régissant les rapports dans l'administration publique ou fonction publique.

## **§ 2. Principes et règles régissant les rapports dans l'administration publique**

**1025.** L'expression « *fonction publique* », désigne l'ensemble des personnes qui sont recrutées pour occuper des emplois civils tant au niveau de l'État, des collectivités territoriales que des établissements publics en général, ayant une mission de service public. Dans cette fonction publique, les agents sont soumis à des différents régimes juridiques très variés. C'est ainsi, que certains agents sont dans leur droit d'être appelés fonctionnaires, alors que d'autres sont tout simplement appelés contractuels ou décisionnaires.

**1026.** En Afrique, francophone, et particulièrement au Tchad, la fonction publique existante est celle de l'État. Toutefois, une fonction publique en général,

---

<sup>1283</sup> -Ibid

<sup>1284</sup> - Christian VIGOUROUX ,Déontologie des fonctions publiques. Éditions Dalloz 2012

fonctionne en se basant sur ses principes, ses rapports, ses valeurs fondamentales et ses règles de conduite.

### **A. Fonction publique, ses principes universels et différents rapports**

**1027.** Les fonctions publiques, sont régies dans leur fonctionnement par des principes universels. Ces principes, sont encore repris par la Charte de la fonction publique africaine<sup>1285</sup>. Cette charte évoque les valeurs et principes à développer, dans les fonctions publiques et dans les administrations publiques africaines. Elle développe les idées selon lesquelles les agents publics, ne devraient pas s'adonner s'abstenir aux activités contraires à l'éthique et à la morale, telle que le détournement de deniers publics, le népotisme, le favoritisme, le trafic d'influence, la discrimination, etc. Ces principes et valeurs sont prônés par cette charte, pour que les administrations publiques se modernisent.

**1028.** En plus des principes et valeurs de la charte africaine abordés, il convient dans ce contexte, d'évoquer aussi, la nature des rapports qui doit exister dans la fonction publique entre, d'une part les usagers et d'autre part avec les agents publics.

#### **1. Principes des fonctions publiques**

**1029.** Les fonctions publiques, ne peuvent jamais s'en passer de leurs principes, considérés comme éléments fondamentaux dans leur fonctionnement. Il s'agit, des principes d'égalité, de neutralité, de légalité et de continuité, énumérées par la charte africaine.

**1030.** La charte africaine impose que les principes fondamentaux évoqués ci-dessus, et bien qu'ils fassent l'objet d'intenses débats publics, doivent s'exécuter dans les services publics. Au Tchad, l'application de ces principes, est garantie aux citoyens dans les conditions et les formes prévues par la Constitution. Mais dans ce contexte, il convient de soulever la question de principe d'égalité devant les charges publiques, plus implorante en matière fiscale.

---

<sup>1285</sup> -La Charte de la fonction publique africaine adoptée par la seizième session ordinaire de la Conférence AddisAbéba, Éthiopie - 31 Janvier 2011 Entée en Viguer le 23 juillet 2016

### a. Principe d'égalité et de neutralité

**1031.** Le principe d'égalité<sup>1286</sup> qui est inscrit dans le fonctionnement des fonctions publiques, prône une égalité devant la loi. Il figure à l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme de 1789, que « *la loi doit être la même pour tous* »<sup>1287</sup>. Aujourd'hui, ce principe est confirmé par les textes constitutionnels au Tchad, parce que la Constitution tchadienne reconnaît la primauté du droit international. Selon Ferdinand MELIN-SOUCRAMANIEN, ce principe est, « *l'un des principaux piliers de l'État de droit* »<sup>1288</sup> et insiste sur l'obligation de « *traiter chaque homme avec la même attention et le même respect* »<sup>1289</sup>. C'est en considérant l'importance de ce principe universel, que la charte africaine de la fonction publique prône désormais l'égalité des citoyens devant la loi, qui s'impose à toutes les administrations africaines. Elle dispose donc que « *les personnes se trouvant dans une situation vis-à-vis de l'administration comparable doivent être traitées de manière égale, sans distinction d'aucune sorte* »<sup>1290</sup>. C'est en considérant l'importance de ce principe universel, que la charte africaine de la fonction publique prône désormais l'égalité des citoyens devant la loi, qui s'impose à toutes les administrations africaines. Elle dispose donc que « *les personnes se trouvant dans une situation vis-à-vis de l'administration comparable doivent être traitées de manière égale, sans distinction d'aucune sorte* »

**1032.** Le principe d'égalité devant les charges publiques, fait partie de principe d'égalité devant l'impôt<sup>1291</sup> et comporte deux branches. D'une part, il s'agit d'une branche qui s'oriente sur le principe d'égalité devant la loi fiscale, abordé par l'article 6 de la déclaration des droits de 1789 et d'autre part, celle qui développe le principe d'égalité

---

<sup>1286</sup>-Emmanuel Alain KOBELA, L'impact des projets de développement sur la qualité de vie des femmes : l'exemple du PRODALKA au Tchad, École Doctorale Sciences Humaines et Sociales 507, Thèse préparée au Laboratoire du Centre de Recherche Bretonne et Celtique de l'Université de Bretagne Occidentale à Brest EA 4451 et soutenue le 23 mars 2017, p.31

<sup>1287</sup>-Voir : article 6 de la déclaration des droits de l'homme de 1789

<sup>1288</sup>-Ferdinand MELIN-SOUCRAMANIEN, Le principe d'égalité dans la jurisprudence du conseil constitutionnel. Quelles perspectives pour la question prioritaire de constitutionnalité ?, - Cahiers du conseil constitutionnel n° 29 (Dossier : la question prioritaire de constitutionnalité) – octobre, 2010.

<sup>1289</sup> -Ibid.

<sup>1290</sup>-Charte la fonction publique en Afrique – Windhoek, conférence panafricaine 2001, centre africain de formation et de recherche administrative pour le développement –CAFRAD, département des affaires sociales et économiques des Nations unies – UNDESA. Article 4

<sup>1291</sup> -Voir Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel n° 33 (Dossier : le Conseil constitutionnel et l'impôt) - octobre 2011, Sous le thème : Le Conseil constitutionnel et le principe d'égalité devant l'impôt, dans le site suivant : [www.conseil-constitutionnel.fr/nouveaux-cahiers-du-conseil-constitutionnel/le-conseil-constitutionnel-et-le-principe-d-egalite-devant-l-impot](http://www.conseil-constitutionnel.fr/nouveaux-cahiers-du-conseil-constitutionnel/le-conseil-constitutionnel-et-le-principe-d-egalite-devant-l-impot).consulté le 11/12/2021

devant les charges publiques, prévu par l'article 13 de la même déclaration. Même si, les articles 6 et 13 de la DDHC permettent au principe d'égalité de revêtir deux branches du principe juridique d'égalité devant l'impôt, cela n'empêche de constater une division conduisant à opérer des analyses distinctes des situations en litige. L'article 6 dispose, que la loi « doit être la même pour tous, soit qu'elle protège, soit qu'elle punisse »<sup>1292</sup>. A cet effet, il est relevé dans l'article abordé par le Professeur Thibaut MASSART, que « le principe d'égalité devant la loi fiscale invite ainsi à procéder à une comparaison entre la situation de contribuables différents. Si une discrimination apparaît, des raisons d'intérêt général doivent la justifier »<sup>1293</sup>. Selon une jurisprudence constante, le Conseil constitutionnel juge qu'aux termes de l'article 6 de la DDHC, « le principe d'égalité ne s'oppose ni à ce que le législateur règle de façon différente des situations différentes, ni à ce qu'il déroge à l'égalité pour des raisons d'intérêt général, pourvu que, dans l'un et l'autre cas, la différence de traitement qui en résulte soit en rapport direct avec l'objet de la loi qui l'établit ; qu'il n'en résulte pas pour autant que le principe d'égalité oblige à traiter différemment des personnes se trouvant dans des situations différentes »<sup>1294</sup>. L'article 13 de la DDHC énonce, quant à lui, que « pour l'entretien de la force publique et pour les dépenses d'administration une contribution commune est indispensable : elle doit être également répartie entre tous les citoyens en raison de leur faculté »<sup>1295</sup>. Selon le Professeur Thibaut MASSART, « à l'opposé de l'égalité devant la loi, l'égalité devant les charges publiques ne devrait ainsi être sanctionnée que dans la mesure où le législateur adopte des dispositions entraînant une rupture caractérisée de l'égalité. Il en serait ainsi si l'impôt revêtait un caractère confiscatoire en faisant peser sur une catégorie de contribuables une charge excessive au regard de ses facultés contributives »<sup>1296</sup>. En réalité, l'article 13 de la Déclaration des droits de 1789, présente le principe d'égalité devant les charges publiques, comme composante propre au champ fiscal, il se dissocie du principe d'égalité devant la loi, fondé sur son article 6. Concernant l'accès aux emplois

---

<sup>1292</sup> - Voir l'article 6 de la déclaration des droits de 1789

<sup>1293</sup> - Voir article du Professeur Thibaut MASSART, [Jurisprudence] Le principe d'égalité devant les charges publiques et la contribution exceptionnelle sur l'impôt sur les sociétés. **Réf.** : Cons. const., 6 mars 2015, n° 2014-456 QPC (n° Lexbase : A7735NCH), sur le site suivant : <https://www.lexbase.fr/revues-juridiques/24372591-jurisprudence-le-principe-d-egalite-devant-les-charges-publiques-et-la-contribution-exceptionnelle>, consulté le 11/11/2021.

<sup>1294</sup> - Voir : Cons. const., 7 mai 2015, décision n° 2015-466 QPC, cons. 3 (n° Lexbase : A5872NHX) ; Cons. const., 6 août 2010, décision n° 2010-24 QPC (cotisations sociales des sociétés d'exercice libéral), cons. 5 (n° Lexbase : A9232E73) ; Cons. const., 13 octobre 2011, décision n° 2011-180 QPC (prélèvement sur les "retraites chapeau"), cons. 4 (n° Lexbase : A7384HY7).

<sup>1295</sup> - Voir : article 13 Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789

<sup>1296</sup> - Voir : article du Professeur Thibaut MASSART, [Jurisprudence] Le principe d'égalité devant les charges publiques et la contribution exceptionnelle sur l'impôt sur les sociétés. **qar** article déjà consulté.

publics , il « *est ouvert à égalité de droit, sans distinction de genre, de religion, d'origine, de race, d'opinion publique, de position sociale, à tout tchadien remplissant les conditions prévues au titre IV de la présente loi, sous réserve des conditions d'aptitudes physique et mentale ou de sujétions propres à certains emplois déterminés par les statuts particuliers* »<sup>1297</sup>.

**1033.** Au Tchad, la théorie sur la question du principe d'égalité devant l'impôt n'est pas très développée. Il n'y a que la Constitution promulguée le 04 mai 2018 et révisée par la Loi Constitutionnelle n°017/PR/2020 du 14 Décembre 2020. Malheureusement , cette constitution ne s'appuie pas sur la Déclaration des droits de 1789, mais s'attache à la déclaration universelle des Droits de l'Homme de 1948 , inspirée de celle de 1789 et adoptée par l'Assemblée Générale des Nations Unies au palais de Chaillot à Paris sous la résolution 217. Cette constitution donne une formulation générale, sur le principe d'égalité. Selon l'article 13 de cette constitution, « *les tchadiens des deux sexes ont les mêmes droits et les mêmes devoirs .Ils sont égaux devant la loi* »<sup>1298</sup>. L'article 14 renforce , l'article précédent, en réaffirmant que « *l'Etat assure à tous l'égalité devant la loi sans distinction d'origine, de race, de sexe, de religion, d'opinion politique ou de position sociale* »<sup>1299</sup>

**1034.** En ce qui concerne le principe de neutralité des agents du service public qui est aussi incéré aujourd'hui dans les textes constitutionnels , Frédéric THOMAS le perçoit comme « *le fait qu'il soit interdit au fonctionnaire de faire de sa fonction l'instrument d'une propagande quelconque* »<sup>1300</sup>. Il indique alors que « *le comportement de l'agent doit être neutre c'est-à-dire faire abstraction de ses opinions politiques, philosophiques ou religieuses vis-à-vis du service public* »<sup>1301</sup>. Mais en cas de non-respect de ce principe, cela crée des sanctions disciplinaires. Ces sanctions s'appliquent en réalité à tous les agents du service public de tous les niveaux qui vont à l'encontre de ce principe noble.

**1035.** L'obligation de neutralité impose, que le comportement de l'agent dans ses activités administratives ne soit pas dirigé par des convictions autres que celles du service

---

<sup>1297</sup> -Voir : article 5 de la Loi n017-PR-2001 portant statut général de la fonction publique 31 décembre 2001 portant statut général de la fonction publique

<sup>1298</sup> -Voir article 13 de la Constitution précitée supra n° 1033

<sup>1299</sup>-Voir article 14 de la Constitution précitée supra n° 1033

<sup>1300</sup>-Dossier réalisé par Frédéric THOMAS, professeur agrégée, docteur en STAPS, Université Blaise-Pascal, Clermont-Ferrand II. Consulter le dossier sur le site de CAP CONCOURS suivant : <https://www.cap-concours.fr/administratif/autour-de-la-fonction-publique/dossiers/questions-reponses-l-obligation-de-neutralite-dosadm10009>[consulté le 19/09/2018].

<sup>1301</sup> -Ibid.

public. Il prend des actes ou décisions dans le but de répondre de l'intérêt du service public. C'est également, une obligation qui s'impose aux services publics en général face au traitement des usagers. Il s'agit précisément, de relever, que les services publics de l'État ne doivent faire aucune distinction ou discrimination de traitement entre les usagers selon leurs opinions, leur race ou leur sexe. Ils doivent aussi, respecter le principe de légalité et de continuité, qu'il importe d'aborder.

### **b. Principe de légalité et de continuité**

**1036.** Le principe de légalité, se différencie de celui de l'égalité, qui est déjà abordé ci-dessus. Ce principe soumet en effet, la fonction publique qui est au cœur des mutations de l'État et du droit<sup>1302</sup>aux règles de droit, pour l'obliger à éviter surtout l'arbitraire dans ses activités et dans ses actions. L'arbitraire en question, c'est par exemple le fait, d'agir en se fondant sur une volonté autre, que celle voulue par l'intérêt général, sans se conformer aux règles de droit ou de se soucier de la justice et de l'équité.

**1037.** Si, le principe de légalité est inscrit dans la charte africaine de la fonction publique, c'est justement pour obliger les agents publics ou même les responsables administratifs, à se conformer aux règles du droit, qui imposent que le service public s'exécute sans se fonder sur l'arbitraire. Selon cette charte, « *le service public doit être assuré dans le strict respect de la loi. Les décisions administratives doivent être prises conformément aux textes en vigueur* »<sup>1303</sup>.

**1038.** Le principe de continuité, qui se développe dans ces travaux de recherche, est un sujet qui enrichit vivement les études en droit public. Selon Marie COURREGES, ce principe fait partie *des « grands principes du droit administratif que l'on ne songe guère à reconsidérer »*<sup>1304</sup>. Il inspire aussi véritablement le droit constitutionnel dans le cadre de la continuité de l'État. C'est dans ce contexte, que Pierre BRUNET dit que « *la continuité des services publics consiste en une obligation d'assurer le fonctionnement régulier du service public, lequel est pensé comme le prolongement de la continuité de*

---

<sup>1302</sup>-Alexis ZARCA , L'égalité dans la fonction publique. Éditeur, Bruylant, date de parution mai 2014, Voir : partie concernant la description

<sup>1303</sup>-Charte africaine de la fonction publique. Op.cit Article 6

<sup>1304</sup> -Marie COURRÈGES, Le principe de continuité du service public. Contribution à l'étude du droit de grève .RDLF 2015, thèse n°05, thèse soutenue le 12 décembre 2014 à l'Université de Savoie. Voir partie du résumé de la thèse.



*l'action publique en général. Mais continuité ne signifie pas permanence. Il arrive en effet que le service public cesse de fonctionner »*<sup>1305</sup>.

**1039.** Le respect du principe de la continuité, ne s'impose pas seulement aux services publics, mais à l'ensemble de l'action de l'État. Dans ces conditions, cela amène le service public à s'exercer de façon continue, mais pas nécessairement de façon permanente.<sup>1306</sup>.

**1040.** Ainsi, la charte africaine de la fonction publique, qui ne s'éloigne guère de la compréhension de ce principe de continuité, précise que « *le service public doit être assuré en permanence et dans toutes ses composantes selon les règles régissant son fonctionnement* »<sup>1307</sup>. À côté des principes fondamentaux des services publics, évoqués dans cette démarche de réflexion, il est indispensable d'analyser les règles régissant les rapports de l'administration avec les usagers et ses agents.

## **2. Règles régissant les rapports de l'administration avec les usagers et ses agents**

**1041.** En Afrique, la charte de la fonction publique établit des règles, qui régissent les rapports de l'administration tant avec les usagers qu'avec ses agents. Mais, de plus en plus, l'accent est mis sur les rapports de l'administration avec les usagers, qui ont pour objectif d'améliorer la qualité du service public.

**1042.** Il est indispensable de savoir, quels rapports doivent-ils exister, entre, l'administration, avec les usagers ? Mais aussi, une autre préoccupation est celle de comprendre, quels genres des rapports doivent-ils être établis entre l'administration et ses agents ?

### **a. Règles régissant les rapports de l'administration avec les usagers**

**1043.** La Charte africaine de la fonction publique, donne des orientations claires

---

<sup>1305</sup>-Voir : Fiche de niveau 4 de Pierre Brunet de Droit public de l'économie / Les services publics / Les « Lois » du service public / 2007.Source : [http://france-jus.ru/upload/fiches\\_fr/Les%20services%20publics%20constitutionnels.pdf](http://france-jus.ru/upload/fiches_fr/Les%20services%20publics%20constitutionnels.pdf)[consulté le 07/08/2018].

<sup>1306</sup>-Serge VELLEZ, Droit Administratif. Vuibert 2015, Paris (France), p.105.

<sup>1307</sup>-Charte la fonction publique en Afrique. Op.cit Article 7

sur la manière dont l'administration doit servir les usagers. Ces orientations très pertinentes démontrent bien l'importance, que la charte accorde aux usagers, et qui doit en principe se manifester dans l'administration. Ainsi, selon les règles régissant les rapports de l'administration avec les usagers, l'administration doit servir les usagers en respectant les critères suivants : proximité et accessibilité des services ; participation, consultation et médiation ; qualité et efficience ; évaluation des services ; transparence et information ; célérité et délais de réponse ; fiabilité et confidentialité des informations.<sup>1308</sup>

**1044.** Il est vrai que la proximité pourrait être perçue comme un rapprochement de service. Mais dans le langage administratif, ce terme a évolué vers des connotations nouvelles, se rapprochant ainsi d'un autre terme, celui d'« *accessibilité*<sup>1309</sup> ». Tout de même, comme dit la Charte africaine de la fonction publique, en dehors du fait, que l'administration fait l'objet d'une organisation fonctionnelle et territoriale propre à assurer les conditions d'une gestion publique de proximité,<sup>1310</sup> doit aussi faire en sorte, qu'il y ait un rapprochement des distances physiques, mais en mettant l'accent autrement sur d'autres facteurs tels que : temps ; coût ; simplicité, relationnel, etc., pour que véritablement les services soient accessibles aux populations. Aujourd'hui, cette accessibilité des services, peut se réaliser facilement également par le développement technologique.

**1045.** La participation, consultation et médiation, sont des termes très sollicités de nos jours dans les administrations modernes. Il est normal, que dans un état de droit, l'administration veille à ce que les mécanismes de participation et de consultation impliquant la société civile et d'autres acteurs soient effectivement mis en œuvre, à travers les structures consultatives ou des organes conseils.<sup>1311</sup>

**1046.** Dans le cas où le mécanisme de consultation serait déjà prévu par les textes, l'administration ne peut en réalité introduire, dans ses actes définitifs, de disposition qui n'aura jamais eu l'avis préalable de l'organe consultatif. Mais aussi, l'administration se trouve dans une obligation de créer un système de médiation, qui peut par exemple être une institution dotée d'une autorité morale et sociale devant laquelle les usagers, ainsi que, les agents publics eux-mêmes, peuvent disposer pour les voies de recours autres que les

---

<sup>1308</sup>-Charte la fonction publique en Afrique. Op cit. Voir Partie iii -règles régissant les rapports de l'administration avec les usagers

<sup>1309</sup>-Conseil de l'Europe. Comité directeur sur la démocratie locale et régionale : services de proximité dans les zones urbaines défavorisées et dans les zones à faible densité de population. Éditions de conseil, de l'Europe, décembre, 2001, p.36.

<sup>1310</sup>- Charte la fonction publique en Afrique. Op cit, Article 8

<sup>1311</sup>- Charte la fonction publique en Afrique. Op .cit Article 9

recours administratifs ou judiciaires.

**1047.** Concernant la qualité et efficacité évoquée parmi les éléments, qui décrivent les rapports entre l'administration et les usagers, il y a lieu de reconnaître leur importance. Il est en effet, intéressant, que l'administration qui dispose des moyens adéquats et qui est appelée à les gérer de façon rationnelle, fournisse des prestations de qualité, dont le coût peut permettre aux usagers d'en bénéficier. L'administration doit alors mieux organiser ses services, pour répondre à l'évolution des besoins et aux exigences de l'intérêt général qui s'imposent en permanence.

**1048.** En ce qui concerne, l'évaluation des services, elle est tout à fait indispensable, pour une administration qui cherche à travers ses activités une certaine performance. Ainsi, toute évaluation de l'administration concernant son efficacité et la productivité de ses services, se fonde en principe sur des objectifs précis et des programmes d'activités préétablis, assortis d'indicateurs et de critères de performance. L'administration doit dans ces conditions, créer des mécanismes d'évaluation avec pour mission, de faire l'évaluation périodique des prestations et services mis à la disposition du public.

**1049.** Des rapports d'activité annuels de l'évaluation évoquée ici, doivent être nécessairement diffusés. Et c'est aussi dans ces conditions, de relever que l'administration qui agit pour l'intérêt général, fait en sorte que, toutes ses décisions administratives se prennent dans la transparence, qu'elles soient simples et compréhensibles. Elle doit mettre les informations nécessaires sur ses actes et procédures à la disposition du public et fixer des délais légaux et réglementaires pour l'exécution de ses prestations avec célérité, c'est-à-dire avec rapidité, ou promptitude.

**1050.** La question sur la fiabilité et confidentialité des informations concernant les citoyens, est soulevée dans les rapports entre l'administration et les usagers, pour justifier une démarche logique de contestation sur les informations nominatives portant parfois atteinte à la vie privée, aux libertés individuelles ou aux droits de l'homme. C'est justement, pour relever qu'en-dehors des administrations telles que celles de la police et de la justice, autorisés par voie législative à traiter des informations dans un fichier, « *aucun fichier ne doit contenir des informations sur la vie privée, les opinions, l'état de santé, ou toute autre information de nature à porter atteinte à l'intimité, sans l'accord express de la personne concernée* »<sup>1312</sup>. Après une analyse des règles, régissant les rapports de

---

<sup>1312</sup>- Charte la fonction publique en Afrique. Op .cit Article14

l'administration avec les usagers, il convient, d'aborder celles qui régissent cette administration avec ses agents.

## **b. Règles régissant les rapports de l'administration avec ses agents**

**1051.** Dans les dispositions de la charte de la fonction africaine, « *les rapports de l'administration publique avec ses agents doivent reposer sur le mérite professionnel et le respect des droits humains.* »<sup>1313</sup>. Ainsi, l'administration qui mène ses activités sans se baser sur la discrimination, doit objectivement gérer la carrière des agents publics dans le bon sens, en favorisant un réel développement des ressources humaines et de leur épanouissement. Ceci constitue une interpellation, face aux recrutements, nominations et promotions des agents publics, qui se font en tenant compte des critères liés à la compétence et aux aptitudes professionnelles des agents publics et sur la base des procédures transparentes et objectives assurant l'égalité des chances à tous y compris les femmes, les handicapés, et les groupes défavorisés. Le recrutement, se définit dans le dictionnaire Larousse, comme le fait de « *recruter, c'est-à-dire d'engager des agents publics par concours ou non pour tenir certains emplois* »<sup>1314</sup>.

**1052.** En ce qui concerne la nomination des agents publics, elle décrit en fait, le début de leur carrière qui s'enchaîne par une période de stage. C'est dans ces conditions, que le droit de la fonction publique considère, que les agents publics admis ou recrutés simplement sont nommés en qualité des fonctionnaires stagiaires. Alors que la promotion du fonctionnaire dans la fonction publique d'une manière générale, reflète la reconnaissance par l'administration de la valeur intrinsèque et professionnelle du fonctionnaire, pendant l'exercice de ses fonctions. Les critères d'appréciation, sont basés techniquement sur les compétences et les mérites. Logiquement, la promotion dans l'administration s'articule autour de trois axes principaux : la titularisation, l'avancement d'échelon et l'avancement de grade.

**1053.** La charte, impose aux administrations la gestion de la mobilité, le redéploiement, tout en tenant compte de la nécessité de service, et de l'aspiration de l'agent, pour qu'il soit plus motivé dans l'évolution de sa carrière. La formation et le

---

<sup>1313</sup>-Ibid.

<sup>1314</sup>-Voir : « recruter » sur le site suivant :

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/recruter/67200>[consulté le 10/07/2018].

perfectionnement, sont considérés comme un droit des agents publics. La motivation et la rémunération sont aujourd'hui, les principales préoccupations des agents publics pour l'amélioration de leurs conditions de vie.

**1054.** La charte africaine de la fonction publique, aborde l'importance de cette motivation en précisant que « *l'organisation et le fonctionnement de l'administration, ainsi que le style déménagement et la qualité de management des responsables, doivent répondre aux besoins de réalisation personnelle des agents et développer chez eux le sens du leadership, de la responsabilité et de l'initiative* »<sup>1315</sup>. La charte met aussi, l'accent sur le rôle capital, que joue l'administration pour la motivation des agents publics.

**1055.** Selon la charte africaine, « *l'administration doit favoriser le dialogue entre les agents et les responsables hiérarchiques, non seulement sur l'amélioration des conditions de travail, mais aussi sur les réformes à entreprendre* »<sup>1316</sup>. Pour Virginie FOREST, il faut nécessairement considérer la rémunération comme « *un outil de motivation* »<sup>1317</sup>. La rémunération, concerne directement le salaire dont l'allusion est faite au traitement pour les fonctionnaires, en récompense du travail fourni dans la fonction publique. C'est donc dans ce contexte, que la charte dispose que « *l'agent public a droit, dans le cadre d'un système amélioré, incitatif, cohérent et harmonisé, à une juste rémunération correspondant à ses responsabilités et performances et permettant d'assurer sa dignité* »<sup>1318</sup>.

**1056.** Enfin, la charte inscrit dans ses lignes, la sécurité et conditions de travail comme des éléments indispensables, pour la bonne marche des services publics. En les sollicitant, la charte estime qu'il est nécessaire, que l'administration assure sur les lieux de travail, les conditions d'hygiène, de sécurité et de protection nécessaires.. À la fonction publique, il est nécessaire que les agents publics comprennent certaines valeurs fondamentales et les conduites, qui la font fonctionner. Elles sont si indispensables, pour les administrations, que la charte de la fonction publique s'oblige à les inscrire dans ses principes.

---

<sup>1315</sup> - Charte la fonction publique en Afrique. Op .cit Article18

<sup>1316</sup> - Ibid.

<sup>1317</sup>-Virginie FOREST, Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française .Revue Internationale des sciences administratives, 2008/2 (Vol. 74), Pages : 182, DOI : 10.3917/risa.742.0345, Éditeur I.I.S.A.

<sup>1318</sup> - Charte la fonction publique en Afrique . Op .cit Article 19

## B. Valeurs fondamentales et Règles de conduite

**1057.** La charte de la fonction publique de l’Afrique, proclame des valeurs fondamentales et des règles de conduite aux agents publics. La mise en œuvre de ces valeurs et règles par les agents publics, doit aider à protéger l’intérêt général contre les intérêts privés. Il s’agit alors, d’accorder une importance prioritairement à cet intérêt général au sein du secteur public.

**1058.** L’application des valeurs, et le respect, des règles de conduite par les agents publics doit œuvrer pour la bonne marche du service public. La modernisation de l’administration, est aussi concernée par l’acceptation de l’application de ces valeurs et le respect des règles de conduite par les agents des services publics.<sup>1319</sup>.

### 1. Valeurs fondamentales

**1059.** Il est certes reconnu, que les valeurs fondamentales en sont nombreuses en faveur du bon fonctionnement des services publics, mais, l’accent est mis sur deux éléments liés intimement aux activités des administrations publiques. Il s’agit, précisément, du professionnalisme et de l’éthique de la fonction publique.

**1060.** Dans les administrations publiques, le professionnalisme doit d’abord être considéré comme un ensemble de comportements et de valeurs, avant la perception de son sens strict. Le terme professionnalisme largement utilisé<sup>1320</sup>, peut être aussi, compris comme la manière de travailler. Concernant l’éthique de la fonction publique, elle est à la base de la moralisation du comportement des agents publics<sup>1321</sup>. Cette éthique administrative<sup>1322</sup>, se développe dans un État démocratique régi par la Constitution.

---

<sup>1319</sup>-Françoise DREYFUS , Personnels et usagers des services publics : des relations transformées ? La Découverte | « Regards croisés sur l’économie » 2007/2 n° 2 | pages 246 à 254 ISSN 1956-7413 :<https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2007-2-page-246.htm>

<sup>1320</sup>-Demazière DIDIER, « Professionnalisme », dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Hors collection », 2013, p. 237-240. DOI : 10.3917/dbu.devel.2013.02.0237. URL : <https://www.cairn.info/dictionnaire-des-concepts-de-la-professionnalisation--9782804188429-page-237.htm>[consulté le 07/08/2018].

<sup>1321</sup>-Maxim HABA (Auteur), 2016, De la moralisation du comportement des agents publics: Analyse comparative du contexte de l’éthique dans les fonctions publiques en République de Guinée au Royaume du Maroc, Munich, GRIN Verlag, <https://www.grin.com/document/356193>

<sup>1322</sup>-Salminen ARI, « L’imputabilité, les valeurs et les principes éthiques du service public: l’avis des législateurs finlandais », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2006/2 (Vol. 72), p. 177-193. DOI : 10.3917/risa.722.0177. URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2006-2-page-177.htm>[consulté le 07/08/2018].

## a. Professionnalisme

**1061.** Le professionnalisme dans la fonction publique, contribue à son intégrité et efficacité. Mme Turkia Ould DADDAH, disait que « *la fonction publique représente, lorsqu'elle est intègre, efficace et compétente, c'est-à-dire professionnelle, la colonne vertébrale de l'administration publique et l'outil capital du gouvernement et de l'État* »<sup>1323</sup>.

**1062.** Selon une réflexion émise par l'Université d'Ottawa, précisément par la faculté de médecine, « *le terme professionnalisme englobe une série d'attitudes, d'aptitudes et de comportements, de qualités et de valeurs auxquels on s'attend de la part de ceux et celles à qui la société a accordé le privilège d'être considérée comme professionnel* »<sup>1324</sup>. Mais la définition que donne la charte africaine de la fonction publique, qui ne peut être mise à l'écart, compte tenu de sa pertinence, considère dans la pratique, que « *le professionnalisme réside dans la maîtrise et dans le bon accomplissement de ses fonctions et tâches par l'agent public. Le professionnalisme se manifeste par le comportement de l'agent au travail et par l'effort constant qu'il fournit pour se perfectionner, approfondir et actualiser ses connaissances, affiner les aptitudes nécessaires à l'accomplissement de ses tâches et améliorer son rendement et sa productivité* »<sup>1325</sup>.

**1063.** Le professionnalisme, ne se confond pas avec la professionnalisation, qui s'inscrit dans l'étude sociologique des causes expliquant la transformation des métiers en professions<sup>1326</sup>. Ainsi, le professionnalisme est une condition nécessaire, pour faire face à l'accomplissement des activités administratives. C'est pourquoi, on ne peut en principe prétendre entrer dans une fonction publique, si la candidature ne s'accompagne pas véritablement avec une capacité professionnelle, à moins que le domaine visé, soit prévu pour un métier subalterne.

---

<sup>1323</sup>-Voir article développé par Mme Turkia OULD DADDAH sous le thème : « régénérer le professionnalisme des fonctions publiques africaines » consultable dans le site suivant : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan003027.pdf>[consulté le 07/08/2018].

<sup>1324</sup>-Réflexion émise dans l'Université d'Ottawa à propos du « professionnalisme » dans le site suivant : [http://www.med.uottawa.ca/students/md/professionalism/fra/a\\_propos.html](http://www.med.uottawa.ca/students/md/professionalism/fra/a_propos.html)[consulté le 12/10/2018].

<sup>1325</sup> - charte africaine de la fonction publique. Op.cit Article 22

<sup>1326</sup>-Georges-Auguste LEGAULT, Professionnalisme et délibération éthique, manuel d'aide à la décision responsable. Presse de l'Université de Québec 2003, p.41.

## **b. Éthique de la fonction publique**

**1064.** La question de l'éthique, est déjà abordée dans les réflexions précédentes. Mais puisque dans ce contexte, elle revient encore, comme l'un des éléments des valeurs fondamentales de la charte africaine de la fonction publique, il n'est pas du tout gênant de l'aborder encore une fois de plus. Le débat éthique, implique effectivement la discussion sur les valeurs<sup>1327</sup>. Il s'agit d'aborder ici, précisément, l'éthique professionnelle ou l'éthique dans les organisations publiques<sup>1328</sup>, dont la réflexion porte sur les valeurs qui sont susceptibles de motiver les conduites des professionnels et qui sont alors actualisées dans les codes de déontologie. Pour Pierre-Louis OPONT, « *l'éthique se réfère à une culture saine, basée sur des valeurs et principes déontologiques* ». <sup>1329</sup>.

**1065.** Dans le respect de l'éthique, le professionnel réfléchit sur les valeurs, qui motivent ses actions et se soumet à un ensemble des règles de bonne conduite conforme aux principes moraux. En réalité, les valeurs d'un professionnel, résident dans l'efficacité de sa compétence, de son impartialité, de sa ponctualité, de son civisme, de son sens de responsabilité, de sa rigueur, de son intégrité, de sa loyauté et de son respect à la dignité humaine, c'est-à-dire en traitant chaque personne avec respect et équité, mais aussi en respectant sa hiérarchie ... Ces valeurs éthiques, sont indispensables dans une fonction publique moderne qui se donne une véritable mission, celle d'assurer des services de qualité avec transparence et efficacité. Les différentes valeurs fondamentales dans les services publics, doivent se développer et de la même manière, que les règles de conduite qui méritent d'être évoquées ici.

## **2. Règles de conduite**

**1066.** La charte de la fonction publique africaine, fixe des règles de conduite des agents publics, assez pertinentes et déterminantes dans la lutte contre la corruption. Le respect de ces règles, permet au personnel de la fonction publique de s'imposer une conduite régulière de manière à attirer la confiance du public, maintenir, et même

---

<sup>1327</sup>- Philippe LIOTARD, Suzanne LABERGE, Joël MONZÉE , Présentation. Éthique publique [En ligne], vol. 7, n° 2 | 2005, mis en ligne le 18 septembre 2015, consulté le 06 février 2016. URL : <http://ethiquepublique.revues.org/1918>

<sup>1328</sup>- Vincent BIBEAU , L'éthique et la déontologie dans la fonction publique québécoise : complémentarité ou confusion ? Éthique publique, vol. 13, n° 1 | 2011, 25-37.

<sup>1329</sup>- Voir : présentation de Pierre-Louis OPONT au sujet: "1 Ethique et fonction publique unité de lutte contre la corruption (ULCC), août 2007, p.6, consultable dans le site suivant : <https://slideplayer.fr/slide/454197/>



améliorer l'image de l'administration. Les agents publics doivent à cet effet, s'abstenir de toute activité contraire à l'éthique et à la morale et éviter les conflits d'intérêts. Ils doivent également, faire la Déclaration de leurs biens, surtout pour ceux qui occupent certaines responsabilités déterminées par voie législative, et respecter la neutralité politique et le devoir de réserve.

**1067.** S'abstenir de toute activité contraire à l'éthique et à la morale, est un problème de perpétuelle transformation <sup>1330</sup> et de la conscientisation ou de champ de la morale.<sup>1331</sup>. Cette conscientisation, permet non seulement aux agents publics d'éviter le conflit, mais, sont également, préparés à accepter la déclaration des biens, respecter la neutralité politique et devoir de réserve qui sont des règles de l'éthique administrative.

**a. S'abstenir de toute activité  
contraire à l'éthique et à la  
morale**

**1068** La charte de la fonction africaine, s'appuie sur des principes fondamentaux prônés par les droits de la fonction publique en général. Il s'agit, d'observer certaines règles qui obligent à s'abstenir de toute activité contraire à l'éthique et à la morale. L'article 23 de la charte de la fonction publique africaine qualifie ce qu'on appelle activité contraire à l'éthique et à la morale « *le détournement de deniers publics, le favoritisme, le népotisme, la discrimination, le trafic d'influence* »<sup>1332</sup>. Toutes ces pratiques énumérées, empêchent l'administration de décoller dans sa modernisation. Au Tchad, comme, le détournement, prenait de l'empileur, l'État est obligé de mettre sur pied un organe de lutte contre cette pratique, appelée « *opération Cobra* »<sup>1333</sup> pour une circonstance ponctuelle. Cette opération anti-corruption, lancée en mai 2012, sous la responsabilité du ministère de l'assainissement public et de la promotion de la bonne gouvernance, devrait récupérer les pertes de l'État, dues aux détournements d'argent public qui étaient estimés à plus de 300 milliards de F CFA (près de 460 millions d'euros) par an<sup>1334</sup>. Ainsi, le détournement des deniers publics, c'est le fait, par exemple à soustraire ou d'utiliser de façon illégale des

---

<sup>1330</sup> -Alexandre PIRAUX, "L'éthique administrative à l'épreuve de ses usages", Pyramides, 16/1 | 2008, 83-144.

<sup>1331</sup> -Idem

<sup>1332</sup> - Charte africaine de la fonction publique. Op.cit Article 23

<sup>1333</sup>-Voir : article de Justine SPIEGEL sous le thème : « Tchad, un cobra très discret » sur le site suivant : <http://www.jeuneafrique.com/21366/economie/tchad-un-cobra-tr-s-discret/>[consulté le 06/08/2018].

<sup>1334</sup>-Ibid.

sommes appartenant à l'État ou à ses composantes à des fins, autres que le bien public.

**1069.** Les cas du favoritisme, du népotisme, de la discrimination, du trafic d'influence, ou de l'indiscrétion administrative s'implantent en profondeur dans les administrations de façon générale. Le népotisme, c'est le fait par exemple à accorder certaines faveurs aux parents, compte tenu de la position d'une personne. Alors que le favoritisme, c'est le fait de favoriser une personne injustement. C'est l'octroi d'un avantage injustifié. Pour la discrimination, une pratique plus dangereuse et plus courante à l'heure actuelle dans les administrations, vise à défavoriser au maximum une personne pour des motifs racistes, syndicaux, politiques et religieux, etc.

**1070.** En ce qui concerne le trafic, il est quelque peu assimilé à la corruption. Il est décrit par l'article 433-2 du code pénal français comme « *le fait, par quiconque, de solliciter ou d'agréer, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour lui-même ou pour autrui, pour abuser ou avoir abusé de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable*<sup>1335</sup> ». Dans les règles de conduite prévues dans les services publics, la question du conflit d'intérêts, la déclaration des biens, le respect de la neutralité politique et le devoir de réserve n'ont pas été négligés.

#### **b. Conflit d'intérêts, déclaration des biens, respect de la neutralité politique et devoir de réserve**

**1071.** Le débat autour du conflit d'intérêts, prend de plus en plus de l'ampleur, si bien qu'il fait aujourd'hui, partie du langage juridique international. Certaines analyses s'accordent sur une définition, en considérant le conflit d'intérêts comme « *une situation de fait dans laquelle se trouve placée une personne face à deux intérêts divergents, un intérêt général et un intérêt particulier, devant lesquels il a un choix à faire* »<sup>1336</sup>. Mais des définitions données sur le conflit d'intérêts, par Conseil de l'Europe et de l'OCDE, ne visent que les agents publics. Selon le Conseil de l'Europe, dans la gazette Comité des ministres mai 2000, n° V/2000, « *un conflit d'intérêts naît d'une situation dans laquelle un agent public a un intérêt personnel de nature à influencer ou paraître influencer sur l'exercice*

---

<sup>1335</sup>- Code pénal français, Article 433-2

<sup>1336</sup> -Ibid.

*impartial et objectif de ses fonctions officielles »*<sup>1337</sup>.

**1072.** Pour l'OCDE, « *un conflit d'intérêts implique un conflit entre la mission publique et les intérêts privés d'un agent public, dans lequel l'agent public possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et de ses responsabilités* »<sup>1338</sup>. Dans cette même logique, la charte africaine de la fonction publique qui lutte contre les mauvaises pratiques administratives, parmi lesquelles est cité le conflit d'intérêts, dispose que « *l'agent public ne doit assumer aucune fonction ou position, se livrer à aucune transaction ou avoir aucun intérêt financier, commercial ou matériel qui soit incompatible avec ses fonctions, charges ou devoirs* »<sup>1339</sup>.

**1073.** En ce qui concerne la déclaration des biens, elle devient de plus en plus imposante, dans les activités du domaine public en général. Car une telle stratégie permet de lutter efficacement contre l'enrichissement illicite. Dans ce contexte, il est prévu par la charte, que les agents publics occupant certains emplois de responsabilités déterminées « *par voie législative doivent, au moment de leur entrée, en fonctions et à la fin, de celles-ci, déclarer les biens leur appartenant ainsi qu'aux membres de leur famille* »<sup>1340</sup>. Les derniers éléments sur lesquels la charte de la fonction publique africaine est obligée d'y mettre l'accent, sont la neutralité politique et devoir de réserve. Pour ces administrations, l'agent public exerce ses activités en se soumettant aux obligations de la neutralité politique et de réserve. Il ne doit pas user de ses fonctions, pour accomplir des missions politiques ou partisans susceptibles de nuire à l'intérêt du service public<sup>1341</sup>. C'est aussi dans ces conditions, que la loi n°017-PR-2001 portant statut général de la fonction publique déclare en son article 18, que « *dans l'accomplissement de leurs tâches, les fonctionnaires sont tenus de respecter le principe de neutralité politique. Ils doivent exécuter leurs tâches respectives de manière impartiale et objective* »<sup>1342</sup>.

**1074.** Sur le plan de devoir de réserve, un agent public, doit s'obliger à adopter

---

<sup>1337</sup>-Gazette officielle du conseil de l'Europe, cahier comite des ministres. Éditions du conseil de l'Europe, 2000, Mai 2000, n° V/2000, p.14.

<sup>1338</sup>-Définition plus récente adoptée par l'OCDE, lors de la 29<sup>e</sup> session du comité de la gouvernance publique qui s'est tenue à Paris les 15 et 16 avril 2004

<sup>1339</sup>- Charte africaine de la fonction publique. Op.cit Article 24

<sup>1340</sup>-Charte africaine de la fonction publique. Op.cit Article 25

<sup>1341</sup>-Présentation d'Étienne SossouAHOUANKA, Le recrutement des élèves dans les ENA et la problématique de l'éthique et de la déontologie : comment concilier exigence académique et nécessité éthique pour des administrations publiques plus efficaces ? Propos introductif a rabat – conférence panafricaine des directeurs des ENA et IA (rabat 24-26 février 2014), p.6.

<sup>1342</sup>- Loi n° 017-PR-2001 portant statut général de la fonction publique 31 décembre 2001 portant statut général de la fonction publique, Article18

un comportement qui va dans le sens du respect de la confidentialité des informations détenues, à l'occasion de ses activités professionnelles, sauf, lorsque la législation dispose autrement. Ainsi, la perception de la notion de l'administration publique n'apparaît-elle pas utile pour la compréhension de ses problèmes face à sa politisation ? Pourquoi la politisation devient-elle de plus en plus menaçante pour la performance des administrations publiques et particulièrement pour les douanes au Tchad ?

## **Section II. La politisation des administrations publiques touchant les douanes au Tchad**

**1075.** La politisation des administrations publiques, ne peut être considérée comme un problème propre aux Africains. Elle se propage partout tout, et devient une perversion dangereuse<sup>1343</sup> pour un modèle d'une administration publique moderne. Elle s'impose une caractéristique permanente<sup>1344</sup>, non seulement en Afrique, mais aussi, s'affiche dans les administrations publiques sur le plan mondial. Selon Odile DAURMONT, « *la politisation de l'administration déborde largement les seuls intérêts de carrière des fonctionnaires et touche au fonctionnement même des services publics, au respect de la légalité et plus spécialement du principe d'égalité, valeur éthique fondamentale* »<sup>1345</sup>.

**1076.** Ainsi, il convient d'aborder la définition de la politisation et domaines concernés (**Paragraphe.1**). Ensuite, il sera question en profondeur sur la politisation de fonction publique tchadienne (**Paragraphe.2**).

### **§ 1. Définition et domaines**

**1077.** La politisation des administrations publiques, fait l'objet d'un débat permanent et qui s'amplifie à chaque alternance du pouvoir<sup>1346</sup>. Il s'agit, d'un phénomène,

---

<sup>1343</sup>-Stéphane DION, La politisation des administrations publiques: éléments d'analyse stratégique. Canadian Public Administration, déjà cité .Voir partie du Sommaire

<sup>1344</sup>-Odile DAURMONT, "Introduction", *Pyramides*, 3 | 2001, 11-16.

<sup>1345</sup> -Idem

<sup>1346</sup> -Stéphane DION, La politisation des administrations publiques: éléments d'analyse stratégique,déjà cité.

qui doit aussi s'apprécier dans le temps et appelle donc des réflexions<sup>1347</sup>. Et c'est autour de ces relaxions, il convient de comprendre cette notion.

**1078.** Les analyses ne peuvent se faire sur la question de la politisation de l'administration publique, sans savoir sa définition en tant que telle. C'est un phénomène qui touche, tant les administrations africaines, que celles du reste du monde.

### **A. Définition de la politisation et ses différentes formes**

**1079.** Il ne s'agit pas, de faire une étude en profondeur dans la connaissance de la politisation de l'administration, puisqu'elle fait d'ailleurs, l'objet d'un grand débat. C'est un débat lointain qui s'engage d'abord autour de la politique, à partir de laquelle est né ce qu'on appelle « *politisation* »<sup>1348</sup>, que le petit Dictionnaire Larousse définit comme *une « action de politiser »*<sup>1349</sup>.

**1080.** En abordant le concept de politisation<sup>1350</sup> de l'administration, Alain LAVIGNE, fait découvrir dans son article intitulé : la politisation de l'information du secteur public<sup>1351</sup>, certaines analyses émises par Yves MENY sur les différentes natures de la politisation de l'administration. Selon Yves MENY, il faut distinguer diverses natures du concept de politisation de l'administration qui sont au nombre de trois : la politisation de « *nature idéologique* »<sup>1352</sup>, « *partisane* »<sup>1353</sup>, « *structurelle* »<sup>1354</sup>. Cette politisation de l'administration est ressentie tant en Afrique que sur le plan mondial.

---

<sup>1347</sup>- Luc ROUBAN , La politisation de l'administration en France ou la privatisation de l'État, TÉLESCOPE • hiver 2009, [https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_15\\_no\\_1/Telv15n1\\_rouban.pdf](https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_15_no_1/Telv15n1_rouban.pdf)[consulté le 06/08/2018].

<sup>1348</sup>-Jacques LAGROYE , La politisation. Éditions Belin, Paris 2003 .Voir page degarde. [https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_15\\_no\\_1/Telv15n1\\_rouban.pdf](https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_15_no_1/Telv15n1_rouban.pdf)

<sup>1349</sup> -Petit Larousse, 2009, p.801.

<sup>1350</sup>-Alain LAVIGNE, La politisation de l'information du secteur public. Une proposition d'analyse .Hermès, la revue 1995/3 (n° 17-18), p.231-249.

<sup>1351</sup> -Voir : LA POLITISATION DE L'INFORMATION DU SECTEUR PUBLIC Une proposition d'analyse de Alain Lavigne, Université Laval, Québec sur le site suivant : <http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/15220/?sequence=1>[consulté le 06/08/2018].

<sup>1352</sup> -Ibid.

<sup>1353</sup> -Ibid.

<sup>1354</sup> -Ibid.

## **1. Les diverses natures de la politisation de l'administration**

**1081.** À côté d'Yves MENY qui s'attache à ses trois formes de politisation de l'administration abordées précédemment, une autre analyse sur la « *politisation de la fonction publique fédérale* »<sup>1355</sup> ne retient tout simplement que la forme partisane et structurelle de cette politisation. Tout de même, les interventions de Meny semblent être pertinentes et concrètes.

**1082.** Comment alors comprendre les trois notions de la politisation de l'administration évoquées ci-dessus ? Si elles sont de nature partisane, idéologique, structurelle, comment peuvent-elles dans ces conditions, s'opérer dans les administrations publiques ?

### **a. Les trois formes de la politisation de l'administration**

**1083.** La politisation de nature partisane, idéologique, structurelle se développe de plus en plus dans les administrations publiques en général. La politisation partisane, se développe au sein de l'administration, comme une solidarité politique dans les grandes administrations par l'intervention du personnel politique et particulièrement par l'intégration des gestionnaires partisans au sein de l'administration publique<sup>1356</sup>. Elle favorise les convictions politiques dans les nominations et recrutements. Il s'agit alors, de nommer ou de recruter à la fonction publique des personnes proches du Parti au pouvoir ou en fonction de leur couleur politique, en guise de récompenses.

**1084.** La politisation de l'administration de nature idéologique, se situe au niveau d'une orientation politique générale. L'administration, semble être dominée par une idéologie à laquelle adhèrent les fonctionnaires, pour mieux s'affirmer dans leurs activités administratives. Alors que la politisation de l'administration, de nature structurelle, préoccupe tant Nathalie Carré de MALBERG dans ses analyses, qu'elle considère, que

---

<sup>1355</sup> -Denis SAINT-MARTIN, l'affaire group action : un cas de politisation de la fonction publique fédérale? Texte préparé pour le Congrès annuel de l'association canadienne de science politique Dalhousie University 30 mai- 1er juin 2003

<sup>1356</sup>-Robert BERNIER, Un siècle de propagande ?: information-communication-marketing gouvernemental. Presse de l'université du Québec, 2001, p.7.

c'est ce genre de politisation, qui brise encore davantage « *le principe de neutralité de la fonction publique en considérant aujourd'hui la primauté du politique sur l'administration. Pour Nathalie Carré de MALBERG, cette politisation de l'administration de nature structurelle se comprend comme une participation des organisations et donc des hommes qui les dirigent à la décision politique* » .<sup>1357</sup> .

**1085.** Dans le contexte de cette réflexion, il apparaît indispensable aussi, d'aborder, la forme partisane et structurelle de la politisation de la fonction publique fédérale. Ceci pour renforcer certainement une étude comparative dans les politisations de l'administration, même si, l'objectif final est d'aboutir à la politisation de l'administration douanière au Tchad.

#### **b. Forme partisane et structurelle de la politisation de la Fonction publique fédérale**

**1086.** Les réflexions engagées de façon spécifique, par certains auteurs autour de la politisation de la fonction publique fédérale, en retiennent deux formes qui sont partisans ou structurelles. C'est le cas par exemple de Denis SAINT-MARTIN, qui en réfléchissant sur « *l'affaire Groupaction met en relief deux formes de politisation de la fonction publique fédérale : l'une partisane, l'autre structurelle* » .<sup>1358</sup> .

**1087.** Les explications autour de la politisation partisane, se démontrent de la même manière, que celles annoncées précédemment. Mais Denis SAINT-MARTIN s'appuie sur la notion de la politisation structurelle, en démontrant qu'elle « *souligne comment la fonction publique canadienne n'est pas politiquement neutre face à ceux et celles qui veulent défaire l'ordre fédéral* »<sup>1359</sup> . Selon Denis SAINT-MARTIN « *même si elle ne constitue pas une excuse justifiant le type de comportement observé dans l'affaire Groupaction, la politisation structurelle fournit le contexte pour comprendre pourquoi certains fonctionnaires ont pensé qu'il pouvait être légitime de contourner les règles pour*

---

<sup>1357</sup>-Nathalie CARRE DE MALBERG ,Le grand état-major financier : les inspecteurs des Finances, 1918-1946:Les Hommes, les métiers, les carrières. Publié par l'institut de la gestion publique et du développement économique 2011, Paris, p.12.

<sup>1358</sup>-Denis SAINT-MARTIN (2003), L'affaire Groupaction: un cas de politisation de la fonction publique fédérale?. Canadian Public Administration, 46: 450-470.doi:10.1111/j.1754-7121.2003.tb01587.x

<sup>1359</sup> -Ibid.

*préserver l'unité nationale »*<sup>1360</sup>

**1088.** Le problème de la politisation de l'administration en général, ne peut concerner uniquement les administrations générales africaines, moins encore leurs services douaniers. C'est un phénomène qui se situe sur le plan mondial. Pour comprendre l'ampleur de ce phénomène, il faut l'aborder dans un contexte mondial et aussi africain. Mais ce qui est sûr, il est reconnu d'une manière générale, que la politique est un mal qui gangrène l'administration<sup>1361</sup> et prend même des proportions inquiétantes aujourd'hui dans les administrations.

## **2. Politisation des administrations africaines et à l'échelle mondiale**

**1089.** La compréhension de la notion de la politisation de l'administration, est nécessaire dans ce contexte, parce qu'elle est abordée de long en large dans ces travaux de recherche. Elle n'est pas non plus, une affaire propre aux administrations publiques des États d'Afrique, mais se situe également à l'échelle mondiale.

**1090.** Selon Mamadou Gando BAH, « *la pratique politique dans certains États de l'Afrique révèle une forte politisation des administrations publiques sur la base des considérations identitaires* »<sup>1362</sup>. Cette politisation des administrations publiques africaines, favorise énormément les activités politiques qui prennent le pas souvent sur les tâches administratives, et même sur les activités socio-économiques. À cet effet, dans les recherches de façon générale, il a été constaté, que la politisation du service public se manifeste à l'échelle mondiale.

### **a. Politisation de l'administration africaine**

**1091.** L'administration publique en Afrique, est aujourd'hui très politisée, au point où il faut en débattre sérieusement, pour exiger sa réforme. La politisation de

---

<sup>1360</sup> -Ibid.

<sup>1361</sup> -Voir article intitulé : Politisation a outrance de l'administration : une menace sur les fonds publics sur le site suivant : <http://www.slateafrique.com/197757/politisation-outrance-de-l%E2%80%99administration-une-menace-sur-les-fonds-publics>[consulté le 10/03/2018].

<sup>1362</sup>-Mamadou Gando BAH , La politisation des administrations publiques en afrique.,Harmattan Guinée, 20 mai 2021, Voir bibliographie de l'auteur.



l'administration est bien instaurée par une ferme volonté politique, d'asseoir véritablement un appareil partisan et mieux assurer le contrôle du personnel. La politique s'impose véritablement, pour assurer la popularité du régime politique au pouvoir et sa pérennité. À partir de ce moment, les visions de l'exécution du service public pour l'intérêt sont classées au second rang. Une administration publique en principe, doit servir l'intérêt général. Elle ne saurait être partisane, sauf à se renier.

**1092.** En effet, être partisan, c'est se dévouer soit à quelqu'un, soit à un parti. Une administration partisane, est donc une administration au service d'un parti politique ou de quelqu'un dont il sert les intérêts<sup>1363</sup>. Dans ce cas précis, les exigences de la bonne gouvernance et de la performance sont loin d'être réalisés dans cette administration publique. Même s'il faut, croire que la politisation est un phénomène qui touche toutes les administrations du monde, il y a lieu de reconnaître, que ses conséquences sont très fâcheuses pour celles qui sont en Afrique, puisqu'elle persécute véritablement les recettes douanières sur lesquelles se repose l'économie nationale.

**1093.** Le problème devient beaucoup plus préoccupant, du fait que les trésors publics africains et particulièrement pour l'État tchadien, s'alimente à partir des activités de l'administration des douanes, alors que sa politisation est très aiguë. Toutefois, il faut considérer le caractère mondial de ce phénomène aujourd'hui.

#### **b. La politisation du service public à l'échelle mondiale**

**1094.** Le phénomène de la politisation de l'administration publique, quasi-universel, n'est pas à l'abri de la dénonciation dans les milieux parlementaires et administratifs dans le monde. C'est le cas par exemple du conseiller de Paris Pierre-Yves BOURNAZEL (UMP), qui a « *dénoncé mardi devant le Conseil de Paris la "politisation de l'administration" parisienne, qui accueille par "dizaines" d'anciens élus ou anciens* »<sup>1364</sup>. Ce phénomène se manifeste aussi dans d'autres pays tels que la Belgique, les États-

---

<sup>1363</sup>-Voir : activités d'une conférence publique sous le thème : l'administration publique burkinabè est elle partisane? , sur ce site :<http://www.maep.bf/gestdoc/uploads/92.pdf>[consulté le 10/03/2018].

<sup>1364</sup>-Voir : la dénonciation de la politisation de l'administration parisienne faite par Pierre-Yves BOURNAZEL, conseiller de Paris, devant le conseil de Paris ci après : [http://article.wn.com/view/2014/10/21/Paris\\_PierreYves\\_Bournazel\\_denonce\\_la\\_politisation\\_de\\_ladmin/](http://article.wn.com/view/2014/10/21/Paris_PierreYves_Bournazel_denonce_la_politisation_de_ladmin/)[consulté le 10/02/2018].

Unis, l'Allemagne et la Wallonie et les autres pays du reste du monde.

**1095.** En Belgique, son administration est bien sûr politisée. Mais à partir des réflexions de Christian de VISSCHER et Gauthier Le BUSSY, la politisation de l'administration belge, semble être à priori un « *mal* » nécessaire sinon « *inévitabile* »<sup>1365</sup>. Cette situation est favorisée par le fait, que la Belgique est par excellence un pays des multiples clivages sociaux, et se trouve obliger de faire des compromis politiques. Son architecture institutionnelle témoigne de cette recherche d'équilibre, sans doute jamais atteint, entre groupes, fractions ou partis opposés. (les majorités spéciales, la composition du gouvernement à la proportionnelle, la présence d'anciens parlementaires à la Cour d'Arbitrage, les cadres linguistiques dans l'administration fédérale...) <sup>1366</sup>

**1096.** Aux États-Unis, l'administration était politisée au dix-neuvième siècle, où il était possible que les postes dans l'administration fédérale soient distribués sur la base du « *spoil system* »<sup>1367</sup>, qui se pratiquait à côté du système du « *merit system* »<sup>1368</sup>. C'est une politisation de la fonction publique, qui s'opère à partir du mode du recrutement jugé partisan<sup>1369</sup>. Le « *spoil system* » (système des dépouilles) repose sur le principe selon lequel un nouveau gouvernement doit pouvoir compter sur la loyauté partisane des fonctionnaires, et donc remplacer ceux qui sont en place par des fidèles<sup>1370</sup>, alors que le « *merit system* » repose sur l'égal accès aux emplois publics et la sélection objective des agents (souvent par le biais du concours). Le fonctionnaire est supposé loyal et impartial vis-à-vis du pouvoir politique."<sup>1371</sup>

**1097.** En Allemagne, même si l'administration reste fidèle en garantissant la stabilité d'emploi aux fonctionnaires, la notion de la politisation ne se sépare jamais d'elle. Ce qui fait que les emplois dits politiques, ne sont pas seulement occupés par des fonctionnaires sur la base des critères de niveau d'études et des évaluations réalisées de façon périodique par leurs supérieurs, mais aussi par des non-fonctionnaires dont les

---

<sup>1365</sup>-Christian de VISSCHER et Gauthier Le BUSSY, La politisation de la fonction publique : quelques réflexions d'ordre comparatif. Pyramides, 3 | 2001,61-80.

<sup>1366</sup>-Ibid.

<sup>1367</sup>-Voir : POUR OU CONTRE LE «SPOIL SYSTEM» sur le site suivant :

<https://www.revuedesdeuxmondes.fr/wp-content/uploads/2016/11/ddcfec87ddf12f50ade17b9b6503a77.pdf>

<sup>1368</sup>-Voir : WHAT IS THE MERIT SYSTEM? Sur le site suivant:

<https://sfgov.org/civilservice/sites/default/files/10-What-is-the-Merit-System.pdf> [consulté le 18/03/2018].

<sup>1369</sup>- Émilie BILAND. , La fonction publique territoriale .Éditeur : La Découverte, 2012, Pages :128

<sup>1370</sup>-Système des dépouilles. (2016, janvier 11). Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le 18:15, février 10, 2016 à partir de

[http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Syst%C3%A8me\\_des\\_d%C3%A9pouilles&oldid=122183547](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Syst%C3%A8me_des_d%C3%A9pouilles&oldid=122183547). [consulté le 07/08/2018].

<sup>1371</sup>-Voir article de Driss ABBADI, Pr FSJESAS sur le site suivant :<http://www.lopinion.ma/> [Consulté le 02/02/2018].

ministères en choisissent librement.

**1098.** En Wallonie, il se trouve que la politisation s'opère à tous les niveaux, si bien que le président de la Gerfa<sup>1372</sup>, Michel LEGRAND ne cesse de la dénoncer. Selon Michel LEGRAND « *le recrutement dans les services publics doit être objectif et basé sur les exigences de compétence ; raisonner autrement n'est pas digne d'un État moderne et soucieux du respect des citoyens. Notre système n'est pas digne d'un État développé et moderne* »<sup>1373</sup>.

**1099.** Il est vrai, que cette étude a imposé la compréhension de l'ampleur de la politisation, tant sur le plan africain que mondial. Mais la préoccupation est plus grandissante sur la manière de la politisation de l'administration en Afrique et ses conséquences. À cet effet, il convient de savoir, quels sont les domaines les plus touchés par cette politisation dans les fonctions publiques africaines ? Quelles sont en réalité les conséquences qui en découlent face à l'exagération de cette politisation ?

## **B. Domaines et conséquences**

**1100.** En Afrique, le problème de la politisation de l'administration à outrance, se pose avec acuité. Ce continent n'est pas du tout épargné du *spoil System* qui se développe dans ses fonctions publiques qui sont pourtant des organes apolitiques. Il s'agit d'un « *spoil system* » à l'africaine ou certainement à la tchadienne spécifiquement. Ce système vise à attribuer la plupart des principaux postes dans la haute administration à des personnes qui sont proches politiquement du parti venant de remporter les élections<sup>1374</sup>.

**1101.** Autour de cette question de politisation de l'administration, il convient d'aborder d'autres aspects de problèmes. Une telle réflexion oblige aussi, à se pencher sur les facteurs aidant à déclencher cette politisation ainsi que sur les retombées que cela entraîne.

---

<sup>1372</sup>-Gerfa(Groupe d'étude et de réforme de la fonction administrative),

<sup>1373</sup> -Voir article de Jennifer FILECCIA (St.) sur la politisation de l'administration : un système pas digne d'un État moderne, sur le site du journal lesoir : [www.lesoir.be/.../politisation-l'administration-«un-système-pas-digne-d'un-état-mode](http://www.lesoir.be/.../politisation-l'administration-«un-système-pas-digne-d'un-état-mode). [consulté le 18/03/2018].

<sup>1374</sup>-Spoil system : pourquoi il faut s'en inspirer, par Kevin Brookes et Benjamin Le Pendeven, publié le 31/10/2014 à 12:12, mis à jour le 31/10/2014 à 15:55, <https://www.lefigaro.fr/>[consulté le 07/08/2018].

## **1. Politisation des différents systèmes**

**1102.** Les différents systèmes de la fonction publique en Afrique, sont véritablement concernés par la politisation. De façon générale, il existe deux grands systèmes polaires de fonction publique<sup>1375</sup>. Il s'agit de la fonction publique de carrière, modèle français à partir duquel l'Afrique saharienne s'inspire et qui limite d'ailleurs nos réflexions, et la fonction publique d'emploi, modèle anglo-saxon.<sup>1376</sup>

**1103.** La politisation des différents systèmes de fonction publique, surtout en Afrique en général, et au Tchad en particulier, commence par le recrutement et touche ensuite le niveau de l'emploi, qui n'a pas forcément une stabilité dans la carrière de l'agent de la fonction publique.

### **a. Politisation des modes de recrutement**

**1104.** Les conditions sont véritablement favorables, pour une opération du recrutement partisan dans les fonctions publiques africaines, surtout lorsqu'il est admis par les textes en vigueur que le recrutement se fasse sans concours comme en France autrefois. Depuis lors, un recrutement partisan peut se faire facilement, en contournant les voies de concours comme mode d'accès aux emplois publics, une consécration d'un cadre juridique pourtant favorable à une administration publique non partisane<sup>1377</sup>. Pourtant, les voies de concours retenues dans la charte africaine de la fonction publique comme mode d'accès aux emplois publics, permettent en effet, de suivre des procédures transparentes et objectives et assurent le principe de l'égalité des chances, des femmes, des handicapés, et des groupes particulièrement défavorisés. Par ces voies de concours, l'accent est mis sur le mérite et l'aptitude, qui sont les seuls titres privilégiés permettant l'accès aux fonctions publiques de façon transparente.

---

<sup>1375</sup>-Florence AUDIER, Maya BACACHE-BEAUVALLET , Emploi dans la fonction publique et fonctions "d'intérêt public" : que nous apprennent les comparaisons internationales ? Revue de l'OFCE, Presses des Sciences Po, 2007, 4 (103), pp.323 à 350.p.3.

<sup>1376</sup>-Marcel POCHAR Chapitre : III une fonction publique de carrière .Éditeur : Presses Universitaires de France, 2011, Pages 19 -26

<sup>1377</sup>-Rapport de synthèse : thème : l'administration burkinabé est-elle partisane ? Ouagadougou, Pacific hôtel, 27 mai 2009. Centre pour la gouvernance démocratique au Burkina Faso, mai 2009, p.2.

**1105.** En Afrique, les possibilités qui sont permises de recruter directement à la fonction publique sans concours, ouvrent plutôt une très grande porte au système du clientélisme, à la corruption et aux diverses interventions politiques ou partisans. Des interventions politiques s'imposent et font engager dans la fonction publique quelquefois des hommes non-compétents, qui ne maîtrisent pas les domaines dans lesquels ils se trouvent. C'est pourquoi, dans certains domaines qui méritent plus de la technicité, comme par exemple la douane, lorsqu'elle ne reçoit que des hommes engagés qui ne la maîtrisent pas, ou qui n'ont pas de compétences ou des aptitudes professionnelles dans ce domaine très pointu, il se posera alors un grand problème de rendement.

**1106.** Si, l'Afrique veut obtenir une fonction publique non-partisane, elle doit engager à la fonction publique des hommes compétents, en se basant sur le système du mérite. Selon Benoît NdiZAMBO, ce système de mérite se comprend comme « *ce qui rend une personne digne d'estime, de récompense quand on considère la valeur de sa conduite et les difficultés surmontées ou un ensemble de qualités intellectuelles et morales particulièrement estimables*<sup>1378</sup> ». Cette politisation, qui touche les modes de recrutement à la fonction publique, déborde dans les nominations aux emplois publics.

#### **b. Politisation dans les nominations**

**1107.** La politisation de l'administration selon Driss ABBADI, se reconnaît à partir des nominations aux emplois publics supérieurs<sup>1379</sup>. C'est un bouleversement qui touche le système de carrière, considéré comme un mode d'organisation de la fonction Publique. Les États d'Afrique noirs francophones, ont tous imité les dispositions du statut français<sup>1380</sup> en adoptant le modèle de la France de fonction publique de carrière.

**1108.** Une analyse pertinente, se fait par le Centre d'études noires de l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux, autour de ce système, de ce modèle de carrière. Selon cette analyse, les systèmes en vigueur reposent à la fois sur un système prédominant de carrière, souvent accusé « *d'entretenir l'incurie des agents publics, et sur un système*

---

<sup>1378</sup>-Benoît NDI ZAMBO, Avantages et inconvénients du système de mérite : son application dans la fonction publique. Sous-thème n° 2 : le système de mérite dans la fonction publique. Consulter : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan003313.pdf>[Consulté le 10/02/2018].

<sup>1379</sup>-Voir : article de Driss ABBADI sous le thème: nominations aux emplois publics supérieurs : spoil System à la Marocaine, déjà précité.

<sup>1380</sup>-Diango CISSOKO, La fonction publique en Afrique noire: le cas du Mali. Publication de l'Université de Rouan, 1986, Paris, p.76.

*d'emploi flou, dévié et en déperdition* »<sup>1381</sup> et « consacré par l'existence d'agents contractuels, dont la situation juridique se différencie souvent peu de celle des fonctionnaires<sup>1382</sup> ». Aujourd'hui, ce système favorise la carrière des agents incompetents, et sans mérite, puisque ceux-ci, se retrouvent dans les fonctions publiques par une politique partisane et sont nommés facilement dans les hautes fonctions administratives.

**1109.** En plus, ces nominations partisans, obligent de nos jours les cadres de l'administration à appartenir au parti au pouvoir pour y accéder. Ces cadres sont donc obligés à se mettre au service d'un parti politique, en remettant en doute leurs compétences professionnelles. Le pouvoir politique qui encourage très fortement ce système de politisation de l'administration compte, sur une loyauté sans failles des titulaires de ces emplois publics, afin qu'ils appliquent, sans réserve, la politique du gouvernement qui détient en réalité un programme politique.

**1110.** Les hommes politiques imposent des nominations de grande importance visant particulièrement les fonctions des gouverneurs, des préfets, des sous-préfets, des ambassadeurs, et des directeurs d'administration centrale etc. À travers ces nominations les acteurs politiques placent leurs hommes pour se faire une meilleure santé financière dans le but d'avoir une bonne organisation des campagnes électorales. Ils bénéficient de ces postes dans le but de renflouer les caisses du parti.

**1111.** La fonction publique se politise autour des nominations à des emplois supérieurs. Ce système qui se développe très fortement dans la plupart des pays africains, risque de remettre en cause les principes d'impartialité et de neutralité politique qui font partie des règles de conduite des agents publics dans la fonction publique, et de créer de dysfonctionnements dans les services publics. Dans cette situation, les agents des services publics se trouvent automatiquement gratifiés d'un ascendant considérable sur leur entourage. Ils sont alors soumis à une forte pression de leur « bienfaiteur » les invitant à utiliser leur position pour piller les biens publics.<sup>1383</sup>

**1112.** Le phénomène de la politisation prend de plus en plus l'ampleur en Afrique. Il convient, d'aborder cette pratique qui est profondément instaurée dans les

---

<sup>1381</sup> - Centre d'études d'Afrique Noire (CEAN): l'Afrique politique 2001: réformes des États Africains. Éditions Karthala et CEAN 2001 Paris, p.39.

<sup>1382</sup>-Idem

<sup>1383</sup>-Sidi BARRY, Les déterminants socio-politiques de la corruption dans l'administration publique burkinabé. École nationale d'administration et de magistrature, département : administration générale, mémoire pour l'obtention du diplôme de conseiller en gestion des ressources humaines, juin 2010, Burkina Faso, paragraphe III : la politisation de l'administration

administrations africaines pour sceller les facteurs qui l'aident à s'y accrocher et a en plus dégager les retombées de son installation.

## **2. Facteurs aidant à la politisation et conséquences**

**1113.** Il est intéressant de savoir les facteurs aidant à la politisation des fonctions publiques surtout africaines. La politisation de la fonction publique est une réalité, certaines analysent énoncent qu'elle est même inévitable<sup>1384</sup>, parce qu'elle s'impose dans tous les cas. Mais en attendant de relever les différents facteurs aidant à la politisation des fonctions publiques africaines, et il convient d'aborder prioritairement, celui qui préoccupe autant les fonctions publiques en Afrique. Il s'agit, et surtout de la façon dont la politisation de la fonction publique, devient une pratique courante en faveur des jeux politiques conclus pendant les périodes électorales. C'est une récompense en quelque sorte. Et cela donne comme résultat : « *le remplacement des critères basés sur le mérite par des critères politiques dans la sélection, la rétention, la promotion, les récompenses et la prise de mesures disciplinaires des membres de la fonction publique* »<sup>1385</sup>

**1114.** Mais aussi, convient-il d'aborder les retombées qui sont entraînées par cette politisation. Elles sont nombreuses à être abordées dans ce contexte.

### **a. Facteurs aidant à la politisation des fonctions publiques africaines**

**1115.** Même, s'il pouvait exister plusieurs facteurs aidant à la politisation des fonctions publiques africaines, la démocratie et le pouvoir discrétionnaire de l'administration sont considérés comme déterminants. La démocratie est une forme d'organisation politique traditionnellement définie, selon la formule d'Abraham LINCOLN, comme le « *gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple* »<sup>1386</sup>. Comme dans tout système politique, « *le peuple* »<sup>1387</sup>, c'est-à-dire, « *la population des citoyens*

---

<sup>1384</sup>-Christian DE VISSCHER et Gauthier Le BUSSY, « La politisation de la fonction publique : quelques réflexions d'ordre comparatif » précité supra n°1422

<sup>1385</sup>- (Peters et Pierre 2004 : 2).

<sup>1386</sup> -Voir : DÉMOCRATIE sur le site suivant: <https://www.universalis.fr/encyclopedie/democratie/>

<sup>1387</sup> Ibid

*regroupée dans le cadre d'un territoire, y est gouvernée »*<sup>1388</sup> . Dans le système démocratique, les gouvernés deviennent aussi des gouvernants et participent immédiatement aux principales décisions qui engagent alors la vie de la cité. Cela suppose, que le peuple est considéré à la fois comme sujet, soumis au pouvoir politique, et souverain, détenteur de ce pouvoir. Une lutte politique qui s'engage à travers cette démocratie pour accéder au pouvoir, donne une opportunité à ceux qui s'y trouvent de monopoliser suffisamment l'administration, pour que la majorité des fonctions administratives importantes soit accordée en guise des récompenses politiques. C'est ainsi, qu'en Afrique à l'ère de la démocratie en 1990, le pouvoir politique influence les affaires de la chose publique, dans le seul but de les mettre à son service pour asseoir davantage sa popularité.

**1116.** En ce qui concerne, le pouvoir discrétionnaire dont dispose l'administration, s'il constitue l'un des facteurs principaux aidant à la politisation de la fonction publique, c'est parce que souvent, ceux qui l'exercent, privilégient les appartenances politiques au détriment de la performance de l'intérêt du service public. La notion de pouvoir discrétionnaire dans ce cas précis, concerne l'appréciation de l'opportunité des mesures à prendre par l'administration<sup>1389</sup>. En droit administratif, le pouvoir discrétionnaire d'une administration, est le pouvoir de prendre une décision avec une plus ou moins grande liberté, en disposant d'une latitude d'appréciation de l'opportunité. C'est donc dans ce genre de pouvoir, qu'intervient le pouvoir discrétionnaire de nomination qui favorise les produits politiques.

**1117.** En abordant cette question épineuse, dans ses travaux de recherche, Hassana Abdoulaye Senoussi comprenait que la hiérarchie en utilisant « *son pouvoir discrétionnaire concernant les postes de responsabilité, ne tient pas toujours compte des critères de compétence et de qualifications professionnelles*<sup>1390</sup> ». Il se démontre dans ses réflexions que « *l'inadéquation entre le profil et le poste d'emploi des agents, se traduit par leur affectation à des postes pour lesquels ils n'ont pas été formés* »<sup>1391</sup>. C'est aussi devant une telle considération, qu'il est reconnu dans le rapport sur le développement humain au Burkina Faso que « *cette politisation est favorisée par le pouvoir*

---

<sup>1388</sup> -Ibid

<sup>1389</sup>-Jean-Claude MAITROT, Pouvoir discrétionnaire .EncyclopædiaUniversalis[en ligne], consulté le 13 février 2016. URL :<http://www.universalis.fr/encyclopedie/pouvoir-discretionnaire/>[consulté le 13/02/2018].

<sup>1390</sup>-Hassana Abdoulaye SENOUSI, Le développement du contrôle et de l'audit internes dans l'administration publique au Tchad.Op. cit, p.10.

<sup>1391</sup>-Ibid.



*discrétionnaire de l'administration que l'on retrouve dans les nominations où il faut tenir compte des compétences techniques en faisant prévaloir le critère du mérite sur celui de l'allégeance politique au régime »<sup>1392</sup>.*

**1118.** Certaines analyses développées dans l'article d'Éric TEVOEDJRE, insistent sur le fait que « *l'avantage du pouvoir discrétionnaire de nomination est qu'il fait, apparemment, gagner du temps »<sup>1393</sup>. Mais en même temps, l'article prévient sur l'inconvénient de ce pouvoir. Cet inconvénient est démontré par le fait par exemple que « *le président peut nommer qui il veut, quand il le veut, et ce, presque à n'importe quel poste de responsabilité »<sup>1394</sup>. Et c'est en réalité, par cette opportunité, que sont nommées des personnes sur la base de leur appartenance politique dont les conséquences immédiates, qui en découlent, sont la provocation de l'inefficacité de l'administration et de ses agents.**

## **b. Conséquences**

**1119.** Lorsque les fonctions publiques sont fortement politisées<sup>1395</sup>, les conséquences qui en découlent directement concernent, la perte de la méritocratie et les retombées évidentes en matière de rentabilité. Cela est alors dû au fait, que les compétences professionnelles très pointues, méritant des responsabilités techniques ou du moins qui doivent faire l'objet d'un traitement adéquat dans la politique de la gestion des ressources humaines, sont mises à l'écart. Il apparaît depuis lors, un grand découragement dans les rouages administratifs. À partir de ce moment, les vraies initiatives à prendre dans les services publics, ne peuvent plus être prises, parce qu'il y a un problème de maîtrise d'un domaine de l'administration publique par des personnes incompétentes du milieu.

**1120.** La méritocratie, est un système politique dans lequel les postes et les responsabilités sont confiés aux individus, qui ont démontré leur intelligence ou leur aptitude à cela. Le terme vient étymologiquement de mérite et kratos, pouvoir, autorité. Elle tend à hiérarchiser et à promouvoir les individus dans la société en fonction de leur

---

<sup>1392</sup>-Corruption et développement humain. Rapport sur le développement humain - Burkina Faso-2003 PNUD, p.78.

<sup>1393</sup>-Voir article développé par Eric TEVOEDJRE sous le thème : face à un pouvoir de nomination exorbitant, quelles solutions ? , et publié dans le site de la nouvelle tribune : <http://www.lanouvelletribune.info/> -[consulté le 13/02/2018].

<sup>1394</sup> -Ibid.

<sup>1395</sup>Aloys MUBERANZIZA,, L'égal accès du citoyen aux affaires publiques de son pays. Presses Universitaires de Namur, 2005, Belgique. p.180.

mérite et non d'une origine sociale (système de classes), de la richesse ou des relations individuelles (népotisme).<sup>1396</sup>

**1121.** Par ailleurs, la méritocratie n'existe plus dans une administration où les autorités hiérarchiques ne mettent plus l'accent sur l'intelligence, ni sur la fabrique de professionnels<sup>1397</sup> pour ne responsabiliser que des hommes politiques, techniquement incapables de tenir, aux hautes fonctions administratives, pour lesquelles ils sont nommés. Ces comportements politiques<sup>1398</sup> de mépriser les vrais méritants qui ont de la compétence et de la technicité dans les nominations, peuvent être considérés comme la cause du faible rendement des prestations administratives<sup>1399</sup>.

**1122.** Après une lecture, de la manifestation de la politisation de l'administration dans un contexte purement africain, il est quand même normal d'approfondir ce sujet spécifiquement, concernant la fonction publique tchadienne et la question de sa politisation proprement dite.

## **§ 2. Politisation de fonction publique tchadienne**

**1123.** La politisation de l'administration que le Dr Kitsoro Firmin KINZOUNZA qualifie « *du non-respect du caractère républicain de l'État* »<sup>1400</sup> est un phénomène mondial, qui ne peut faire exception à la fonction publique tchadienne.

**1124.** Mais si, le phénomène de la politisation de la fonction publique s'installe de façon très profonde en Afrique, et au Tchad particulièrement, c'est parce que la volonté politique ne soutient pas les principes d'une administration moderne, qui se construit

---

<sup>1396</sup> -Voir définition de la méritocratie citée dans ces travaux de recherche, se lie dans un article intitulé : la méritocratie, aujourd'hui en France ? Publié sur le site suivant : <https://pensetoimeme.wordpress.com/2011/05/12/la-meritocratie-aujourd'hui-en-france/> [Consulté le 15/08/2018].

<sup>1397</sup>-Jean GAUTHIER, L'université française et la fabrique de professionnels .Essai de typologie des formations universitaires. Sociologie. Aix-Marseille Université, 2012.. Voir le titre de la thèse.

<sup>1398</sup>-Navarro MARION, Les comportements politiques : continuité ou opposition entre les générations ? Regards croisés sur l'économie 1/2010 (n° 7) , p.211-215

<sup>1399</sup> -David GIAUQUE, Yves EMERY, Repenser la gestion publique: bilan et perspectives en Suisse .Presses Polytechniques et Universitaires Romandes .LAUSANNE, Collection le Savoir Suisse, 2008, p.43.

<sup>1400</sup>-Dr Kitsoro Firmin KINZOUNZA, Les trois (03) leviers de l'émergence économique en Afrique. conférence panafricaine sur la transformation et l'émergence du continent (Quelles innovations et quelles capacités pour l'émergence économique et sociale de l'Afrique), conférence panafricaine sur la transformation et l'émergence du continent (Quelles innovations et quelles capacités pour l'émergence économique et sociale de l'Afrique) ,Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD), Brazzaville, novembre 2013, p.15.

autour des hommes méritants. Et c'est pourquoi, la fonction publique très politisée<sup>1401</sup> ne peut permettre au service des recettes d'apporter un rendement assez fiable au profit du trésor public.

### **A. La fonction publique tchadienne : Principes, droits et obligations**

**1125.** La fonction publique tchadienne est organisée sur la base de la loi n°017/PR/2001, portant statut général de la fonction publique et la loi n°038/PR/96 du 11 décembre 1996 régissant le code du travail. Il est important de préciser, que le texte relatif au statut général de la fonction publique, ne s'applique qu'aux fonctionnaires, alors que le code du travail prévoit les situations contractuelles entre l'État et les agents non-fonctionnaires.

**1126.** C'est autour de ces deux textes des lois n°017/PR/2001 et n°038/PR/96, que seront abordés les principes, droits et obligations dans la fonction publique. Si, les agents publics ont des obligations, mais en contrepartie, ils bénéficient de certains droits fondamentaux.

#### **1. Les principes de la fonction publiquetchadienne**

**1127.** La fonction publique étant régie par les textes des lois, fonctionne sur la base des principes, soit à caractère général ou spécifique, compte tenu d'une distinction qui se fait au niveau des agents et de leurs statuts. Dans ces conditions, il convient aussi de s'intéresser tant aux conditions de recrutement de ces agents publics dont il s'agit, qu'à leur carrière dans la fonction publique.

**1128.** La question relative au respect des différents principes de la fonction publique, a été abordée précédemment. Selon l'organisation générale de la fonction publique en Afrique, certains principes du droit de la fonction publique ont de façon expresse une valeur constitutionnelle. Des grands principes tels que : la continuité du

---

<sup>1401</sup>-Émilie BILAND, III. Une fonction publique politisée ? Dans La fonction publique territoriale précité supra n° 1426

service public, l'égalité devant le service public, la neutralité des agents publics etc. ont une valeur constitutionnelle, mais d'autres protégés par les lois de la fonction publique.

**a. La question des statuts et de recrutement  
des agents, à la fonction publique**

**1129.** Une distinction importante se fait entre les agents de la fonction publique. La loi n°017 /PR/2001, portant statut général de la fonction publique ne s'applique uniquement qu'aux fonctionnaires. Dans un document de préparation aux concours d'Yves DESRICHARD, une définition très claire a été donnée au sujet du fonctionnaire. Car il fallait en réalité, répondre à la question posée, qu'est-ce qu'un fonctionnaire ?

**1130.** Un fonctionnaire, est considéré comme un agent nommé dans un emploi permanent et titularisé à son poste dans un grade de la hiérarchie de l'État, des services ou des établissements publics de l'État ou des collectivités territoriales<sup>1402</sup>. Alors que d'autres agents exercent pourtant dans la fonction publique tchadienne, mais ne peuvent être considérés comme des fonctionnaires, parce qu'ils sont régis par le code du travail institué par la loi n°038/PR/96 du 11 décembre 1996. Si, les fonctionnaires sont des agents permanents de l'État, soumis au statut général de la fonction publique, les autres agents publics tels que les agents contractuels ou décisionnaires sont soumis aux dispositions des règles d'emploi spécifiques relevant du Code du travail.

**1131.** Concernant le recrutement des fonctionnaires, agents permanents de l'État, il se fait spécialement sur la base de la loi n°017 /PR/2001. Mais pour les agents non-fonctionnaires, ils sont recrutés sur la base des actes du ministère de la fonction Publique, en se soumettant aux principes du Code du travail. Particulièrement dans l'administration des douanes tchadiennes, en plus des agents considérés comme fonctionnaires, contractuels, d'autres sont recrutés à titre des décisionnaires, par un arrêté du ministre des Finances.

**1132.** Ainsi, un agent qui est recruté, est classé urgemment dans un corps. La loi n°017 définit le corps dans son article 44 comme « *l'ensemble des fonctionnaires relevant*

---

<sup>1402</sup>-Voir : « cours d'administration » d'Yves DESRICHARD, sur le site suivant : <http://mediadix.parisnanterre.fr/cours/admin/word/admin3.pdf>[consulté le 12/01/2018].

*d'un même secteur d'activité et soumis à un même statut particulier réunis au sein d'une même spécialité ou cadre, et ayant vocation aux mêmes emplois. Chaque corps comporte des classes, des grades et des échelons »<sup>1403</sup>. L'article 45 précise cependant que « les corps sont classés dans trois (3) catégories désignées dans l'ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B et C »<sup>1404</sup>. Lorsque les agents sont recrutés dans la fonction publique, ils doivent évoluer dans leurs carrières.*

## **b. Déroulements des carrières dans la fonction publique**

**1133.** Selon la loi n°017 /PR/2001 constituant le statut général de la fonction publique au Tchad, la carrière dans la fonction publique, passe par obligatoirement par un stage qui dure une année éventuellement renouvelable. C'est une période d'observation et probatoire au cours de laquelle le fonctionnaire stagiaire démontre ses capacités professionnelles et sa bonne moralité. Cette période, est toutefois décisive, car elle permet au fonctionnaire stagiaire d'obtenir sa titularisation sur la base des appréciations positives par les chefs hiérarchiques de son ministère d'affectation.

**1134.** La titularisation est l'acte juridique qui confère aux fonctionnaires, des grades dans la hiérarchie administrative. Avec ce statut de titularisé, l'agent peut obtenir alors, dans sa carrière des avancements d'échelon et de grade. Dans l'exercice de leurs fonctions, les fonctionnaires, bénéficient des positions suivantes : activité, congé de longue durée, détachement, disponibilité. Ils perdent aussi, la qualité de fonctionnaire dans les conditions suivantes : démission, licenciement, révocation, admission à la retraite, décès.

**1135.** Les agents non-fonctionnaires soumis au code du travail, ont un traitement assez spécial. Ils sont d'ailleurs intégrés à la fonction publique, sur la base d'un contrat. Ils bénéficient tout de même d'avancement d'échelon et de grade, sans passer par le stage, ni titularisation. Ils sont aussi soumis à un régime spécial, dans le cadre de leurs retraites. C'est dans ces conditions du déroulement des carrières des agents, qu'il faut aborder leurs droits et obligations.

---

<sup>1403</sup>-Loi n°017 /PR/2001, Article 44 précitée supra n°1073

<sup>1404</sup> - Loi n°017 /PR/2001, Article 45 précitée supra n°1073

## **2. Droits et Obligations dans la fonction publique tchadienne**

**1136.** Les droits et obligations dont en bénéficient les agents de la fonction publique tchadienne, sont d'ailleurs universels, même s'il existe d'autres spécificités. Il s'agit des libertés, garanties et rémunérations en matière de leurs droits et des règles de conduite qu'ils doivent respecter.

**1137.** S'il existe des droits pour les agents publics, il faut aussi rappeler, qu'ils sont soumis à de nombreuses obligations parmi lesquelles la conformité aux instructions des chefs hiérarchiques, est fondamentale dans la fonction publique. Ils ont le droit de liberté et des avantages financiers en guise de rémunérations et bien d'autres droits et obligations qui seront abordés.

### **a. Droits des agents publics**

**1138.** Les droits dont disposent les agents de la fonction publique sont donc les libertés, garanties et rémunérations et avantages. Selon l'article 7 de la loi N°017 /PR/2001, « *le fonctionnaire jouit des libertés publiques reconnues à tout citoyen par les lois et règlements en vigueur* »<sup>1405</sup>. Cet article, vise particulièrement le droit syndical reconnu au fonctionnaire. Les fonctionnaires peuvent, à cet effet se constituer librement en syndicat ou en association, et même adhérer librement à une association et /ou à un syndicat professionnel, qui se constitue aussi légalement dans le but d'assurer la représentation et lutter pour la défense de leurs intérêts matériels et moraux. De ce fait, les syndicats ont le droit de s'organiser, dans le but de réclamer les droits ou les intérêts des agents publics, mais en respectant les lois en vigueur.

**1139.** Les droits à la rémunération et avantages sociaux, sont obligatoirement prévus comme les droits des agents publics. La rémunération est considérée comme un traitement de base. L'article 13 dispose à cet effet que « *tout fonctionnaire a droit, après service fait, à une rémunération* »<sup>1406</sup>. Concernant la rémunération des agents contractuels, elle est fixée contractuellement, sans qu'aucun principe ne soit imposé au gouvernement au Tchad. Les avantages sociaux dont il s'agit, concernent ici les indemnités et des primes qui

---

<sup>1405</sup> - Loi n°017 /PR/2001, Article 7, précitée supra n°1073

<sup>1406</sup> - Loi n°017 /PR/2001, Article 13, précitée supra n°1073.

sont considérées dans une certaine mesure comme des droits acquis. Si, les agents ont des droits dans la fonction publique, ils ont également des obligations à l'égard de cette administration.

### **b. Obligations dans la fonction publique**

**1140.** Les fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions, sont appelés à observer de nombreuses obligations très exigeantes : respecter le principe de la neutralité politique, servir les intérêts de la nation avec efficacité, loyauté, dignité, dévouement et intégrité, veiller à la protection et à la promotion des intérêts de la collectivité à tout moment , éviter tout ce qui est de nature à ternir l'image de l'administration publique , éviter d'exercer à titre professionnel et de manière permanente une activité privée lucrative de quelque nature que ce soit, en dehors tout de même de la production rurale, de la production des œuvres scientifiques, littéraires ou artistiques, respecter des engagements avec l'administration, qui obligent les fonctionnaires à être ponctuel à leurs services pour assurer les tâches qui lui sont confiées.

**1141.** Les fonctionnaires doivent assurer la bonne marche des services, obéir aux ordres individuels ou généraux donnés par les hiérarchies dans le cadre du service et de façon réglementaire. Même s'il était question, de prendre connaissance des droits et obligations des agents dans la fonction publique tchadienne, le principal objectif, est d'aborder la question de sa politisation et particulièrement concernant celle du Tchad, qui en est le vrai souci.

### **B. Politisation de la fonction publique tchadienne et cas particulier de sa douane**

**1142.** La fonction publique tchadienne qui regroupe différents ministères, se trouve profondément touchée par le phénomène de la politisation. Mais de façon un peu précise, une grande inquiétude plane sur le cas de la politisation de l'administration des douanes, qui est pourtant considéré comme mamelle importante de l'économie nationale.

**1143.** La fonction publique tchadienne est réellement politisée. Et l'administration des douanes, se trouve totalement au cœur de cette politisation. Le

personnel administratif est en plein centre du champ politique, soit par compétence ou par proximité, ou les deux à la fois<sup>1407</sup>. Cette situation est souvent décriée et présentée comme source de contre-performance<sup>1408</sup>. La douane tchadienne est donc placée totalement dans la zone de politisation.

### **1. La politique, un mal qui gangrène la fonction publique tchadienne**

**1144.** La fonction publique tchadienne est marquée par une longue période d'instabilité politique<sup>1409</sup>. Elle est toujours en construction, avec une réforme enclenchée dans les années 90. Mais cette réforme, ne peut tout de même, empêcher de critiquer sa politisation à outrance.

**1145.** Ainsi, la politique aujourd'hui, est considérée effectivement comme un mal, qui gangrène la fonction publique tchadienne. Elle s'impose principalement, dans les opérations des recrutements et des nominations au niveau de cette administration.

#### **a. Politisations dans les modes des recrutements**

**1146.** Il est vrai, que la politisation est déjà entrée dans les modes des recrutements de nombreuses fonctions publiques en Afrique. Au Tchad, le fait que le recrutement se fasse en mettant à l'écart les critères de mérite, qui devrait passer en principe, par les voies de concours, favoriserait énormément les interventions politiques.

**1147.** En plus, des recrutements décriés par rapport à la perte de la méritocratie. Des démonstrations et des critiques se font autour des intégrations des illettrés dans la fonction publique. C'est alors le problème de l'illettrisme<sup>1410</sup>, qui est posé et se

---

<sup>1407</sup>-Document de synthèse des défis de la région OMD AOC et esquisses de solutions , AOC/CE2F, p.2 ,<http://www.omdaoc.org/> . [consulté le 12/01/2018].

<sup>1408</sup> -Idem

<sup>1409</sup>-Casimir NDOLOUM, De la problématique du système de recrutement des agents à la professionnalisation de la Fonction publique au Tchad, Université de Strasbourg, École nationale d'administration ,Juin 2018 : Master spécialité Administration et finances publiques Parcours Administration Publique Spécialisée.p.14

<sup>1410</sup>-Elsa EME, Nicolas NANTES and Christine DELLIAUX,Analyse cognitive et linguistique de l'illettrisme : bilan des études et implications pour la formation .L'orientation scolaire et professionnelle [Online], 40/3 | 2011, Online since 01 September 2014, connection on 19 February 2016. URL : <http://osp.revues.org/3516> ;



distingue de l'analphabétisme, lequel qualifie le fait de n'avoir jamais été scolarisé et de n'avoir jamais appris à lire<sup>1411</sup>. Cette notion est plutôt proche de l'analphabétisme fonctionnel<sup>1412</sup>. Selon une définition donnée par l'Unesco « *une personne est analphabète si elle ne peut à la fois lire et écrire, en le comprenant, un énoncé simple et bref se rapportant à sa vie quotidienne* »<sup>1413</sup>.

**1148.** En faisant une étude sociologique, Guiryman Olivier et Beleya BOLONGAR ont pu découvrir qu'effectivement, « *des illettrés sont intégrés comme cadres dans la fonction publique tchadienne* »<sup>1414</sup>. Ils affirment par ailleurs, que « *ces illettrés sont intégrés sur la base des critères politiques et ethniques* »<sup>1415</sup>. Cette réalité, qui est dévoilée par ces études sociologiques, ne donne plus une assurance certaine sur la performance de cette administration. Cette politisation dans les modes des recrutements, touche également et assez profondément les nominations dans la fonction publique tchadienne.

#### **b. Politisation dans les nominations**

**1149.** Les nominations partisans<sup>1416</sup>, prennent de plus en plus d'ampleur dans l'administration tchadienne. Elles favorisent de nombreux agents, qui n'ont quelquefois aucune compétence et expérience. Devant une telle situation, la seule loyauté qui sera réclamée aux agents nommés sur des critères politiques sera celle-ci, à l'égard de celui qui dispose le pouvoir de nommer et non à l'égard de l'État dont les représentants mettent en avant l'intérêt général, qui se construit autour du mérite. Pour réussir avec cette

---

DOI : 10.4000/osp.3516[consulté le 12/01/2018].

<sup>1411</sup>-Ibid.

<sup>1412</sup> - L'UNESCO définit l'analphabétisme fonctionnel non seulement comme le fait de ne pas être capable de lire et d'écrire des phrases simples, mais aussi de ne pouvoir « s'engager dans toutes les activités pour lesquelles les compétences de lecture et d'écriture sont exigées, dans le but d'assurer le fonctionnement efficace de son groupe ou de sa communauté»

<sup>1413</sup>-Voir : le Rapport mondial de suivi sur L'EPT 2006 : l'alphabétisation, un enjeu vital, page 161 (chapitre 6) sur le site suivant : <https://fr.unesco.org/gem-report/node/508>

<sup>1414</sup>-Olivier GUIRYANAN et Beleya BOLONGAR , L'intégration à la fonction Publique Tchadienne, une étude sociologique de la « machine » élitiste pour l'exclusion sociale, avec la contribution de l'équipe du CRASST (Madame Mbailassem ORTHENSE et Monsieur Genserbe SINIKI), Vision Libros 2012, p. 23.

<sup>1415</sup> -Ibid

<sup>1416</sup>-Lire l'article de Michel CORBEIL intitulé : PLQ: plus de 500 nominations partisans, publié le 03 novembre 2012 à 05h00 sur le site suivant : <http://www.lapresse.ca/le-soleil/actualites/politique/201211/02/01-4589964-plq-plus-de-500-nominations-partisan>. [consulté le 19/09/2018].

politisation, il suffit que le président de la République installe ses hommes politiques aux postes clé de l'administration. Ceux-ci ont la possibilité d'en nommer d'autres proches politiques ou alliés autour d'eux, dans les directions générales, dans les départements et services régionaux.

**1150.** Dans un département ministériel par exemple, la coloration politique de la majorité des fonctionnaires (autorités administratives) est fonction de la coloration politique du ministre (autorité politique), puisque ce dernier nomme ses soldats électoraux à des postes administratifs au mépris des exigences de performance<sup>1417</sup>. Ces genres de comportements politiques, constituent une violation aux principes de neutralité de l'administration, qui doit être garantie par l'État sur la recommandation de l'article 56 de la constitution tchadienne du 31 mars 1996, principe renforcé par l'article 5 de la Charte de la fonction publique africaine, qui recommande, que l'administration « *ne doit exercer sur ses agents, ni de traitement discriminatoire en raison de caractéristiques liées à la personne* ».

**1151.** Il convient de séparer le niveau politique (stratégique), du niveau administratif (opérationnel), pour permettre à l'administration publique de servir l'intérêt général<sup>1418</sup>. Aujourd'hui, la politisation qui se rabat profondément sur la fonction publique tchadienne, et surtout sur sa douane, considérée comme une administration politisée à outrance, à des conséquences immédiates.

## **2. La douane tchadienne, une administration politisée et conséquences**

**1152.** La politisation de la douane tchadienne, ne constitue pas une particularité. C'est un phénomène qui touche profondément les douanes africaines. Cette politisation par exemple, fait l'objet de critiques dans le fonctionnement de la douane tunisienne où lors d'un congrès organisé par le syndicat des agents de la douane (SAD) du 23 au 24 décembre 2011, il était décidé de couper avec les anciennes pratiques, notamment la politisation de la douane, et à défendre les droits moraux et matériels des douaniers<sup>1419</sup>. Les mêmes

---

<sup>1417</sup>-Voir : article développé par Louis-Marie KAKDEU, PhD& MPA - Le 17 novembre 2014 et publié dans le site suivant : <http://www.libreafrique.org/KAKDEU-administration-171114>[consulté le 19/09/2018].

<sup>1418</sup>-Ibid.

<sup>1419</sup>-Voir : article de l'auteur TAP consacré sur le congrès organisé par le syndicat des agents de la douane(SAD) du 23 au 24 décembre 2011, en Tunisie et consultable sur le site suivant : [www.tuess.com/fr/tapfr/115295](http://www.tuess.com/fr/tapfr/115295)[consulté le 12/01/2018].

critiques, pèsent sur la douane béninoise où lors d'une passation de service le mardi 08 juin 2010 le Secrétaire général du syndicat des douaniers, Catherine Egounleti en dressant un tableau peu reluisant de l'état de la douane<sup>1420</sup>, déclarait, que la douane béninoise, ne s'est jamais portée mal comme aujourd'hui, et que ceci est dû à la politisation de la maison douanière<sup>1421</sup>.

**1153.** Au Tchad, comme dans la plupart des pays africains, la politisation de la douane tourne véritablement autour des recrutements et des nominations. Cependant, une telle situation, ne peut permettre à cette institution considérée pourtant comme un service très important et incontournable dans le tissu économique, de remplir normalement ses missions avec performantes.

#### **a. Nomination des « intrus » et promotions par complaisance**

**1154.** La politisation est entrée profondément dans l'administration des douanes tchadiennes, à l'ère de la démocratie où les nominations se font quelquefois sur des bases partisans. Cela favorise donc des intrus ou des promotions inadéquates ou inadaptées dans l'administration des douanes tchadiennes, qui se trouvent à la tête de certains postes techniques. Les agents publics dénommés « *intrus* », sont ceux qui viennent d'autres ministères, et qui se retrouvent brutalement par le fait de la politique à la douane, occupant des fonctions importantes dans ce service, alors qu'ils n'en disposent aucune compétence, ni aptitudes en la matière. Ce terme est aussi attribué aux agents exerçant dans l'administration des douanes, appelés encore « *bogobogo* »<sup>1422</sup> ou « *Karang-karang* »<sup>1423</sup>.

**1155.** Selon Debos MARIELLE, il faut comprendre par « *bogobogo ou (Karang-karang), le douanier combattant, douanier non officiellement intégré à la douane, agent bénévole de la douane, prélevant ses revenus sur la population* »<sup>1424</sup>. Les agents bogobogo ou (Karang-karang), considérés comme des intrus qui se couvrent

---

<sup>1420</sup>-Voir : article écrit par Gilles GNIMADI sur la passation de service a la douane publié dans le site de l'Adjinakou, quotidien d'informations générales et d'annonces béninois suivant :[www.journal-adjinakou-benin.info/?id=4&cat=6&id2=2902&jour=11&mois=6&an=...](http://www.journal-adjinakou-benin.info/?id=4&cat=6&id2=2902&jour=11&mois=6&an=...)[consulté le 12/01/2018].

<sup>1421</sup>-Ibid.

<sup>1422</sup> - « Glossaire », , *Le métier des armes au Tchad. Le gouvernement de l'entre-guerres*, sous la direction de Debos Marielle. Karthala, 2013, pp. 247-250.

<sup>1423</sup> -Idem

<sup>1424</sup>-Debos MARIELLE, *Le métier des armes au Tchad. Le gouvernement de l'entre-guerres*. Éditions Karthala, Paris, 2013 p.247.

derrière une cause politique, non seulement exercent à la douane, mais occupent même souvent des fonctions très importantes dans l'administration des douanes tchadiennes. Les promotions de complaisance <sup>1425</sup>, se réalisent également dans ce favoritisme politique.

**1156.** En fait, la politique impose au service de la gestion des ressources humaines, des méthodes qui n'accordent souvent aucune importance à la notion de grade au sein du corps dans l'administration des douanes. Des nominations ou promotions par complaisance dans l'administration des douanes tchadiennes évoquées dans ce contexte, créent immédiatement du stress dans le travail, faisant partie des causes du faible rendement de cette administration.

### **b. Stress lié au travail, faible rendement et ressources de l'État menacées**

**1157.** Le stress au travail qui pourrait aussi, être compris comme stress professionnel<sup>1426</sup>, ou souffrance au travail<sup>1427</sup>, est véritablement créé par les conditions de travail. Ces conditions de travail, lorsqu'elles ne sont pas réunies, entraînent la démotivation très forte des agents publics dans leurs activités professionnelles.

**1158.** Aujourd'hui, la politisation de l'administration ou de la fonction publique grandissante au Tchad, fait partie des facteurs de stress dans le milieu professionnel. Dans un rapport d'information, le stress est défini comme « *l'agression de l'organisme par un agent physique, psychique, émotionnel entraînant un déséquilibre qui doit être compensé par un travail d'adaptation. Ce travail d'adaptation comprend trois phases : la réaction d'alarme, la résistance, puis l'épuisement* »<sup>1428</sup>. Ainsi., le faible rendement se fixe automatiquement dans l'administration des douanes tchadiennes, tout comme cela pouvait aussi, concerner d'autres administrations, lorsque les modes des recrutements et des nominations ne mettent pas l'accent sur la méritocratie, et surtout lorsque les douaniers professionnels souffrent de stress lié au travail.

**1159.** Le faible rendement dû au stress dans l'administration des douanes, se

---

<sup>1425</sup>-Yenouyaba Georges MADIÉGA et Oumarou NAO, Burkina Faso : Cent ans d'histoire, 1895-1995 (2 tomes), Éditions, 2003, Karthala Paris, p.265.

<sup>1426</sup>-Patrick LÉGERON , Le stress professionnel. L'information psychiatrique 9/2008 (Volume 84) , p. 809-820

<sup>1427</sup>-Paul BOUFFARTIGUE. , Le stress au travail, entre psychologisation et critique des conditions de travail. XVIIème congrès de l'AIS, Jul 2010, Suede.p.2.

<sup>1428</sup>-Rapport d'information, fait au nom de la commission des affaires sociales (1) par la mission d'information (2) sur le mal-être au travail, Tome I : rapport par M. Gérard DÉRIOT, Sénateur. n° 642 Sénat, session extraordinaire de 2009-2010, p.10.

ressent en réalité, dans les réalisations qui donnent peu des satisfactions aujourd'hui. Pour preuves, les réalisations budgétaires de 2014 qui s'élevaient à 151 171 788 785 FCFA<sup>1429</sup>, sont descendues à 150 893 974 952 FCFA<sup>1430</sup> en 2015. Et dans ces conditions, les ressources de l'État, sont menacées, à cause des hommes politiques qui arrivent dans l'intention de s'alimenter financièrement pour les futures compétitions électorales. Dans ces activités, c'est soit les intérêts politiques qui priment ou les intérêts personnels, qui sont mis en jeu, étant donné que l'intérêt du service public, se classe déjà au second rang.

**1160.** En effet, rien ne peut être considéré comme banal dans la démonstration des difficultés ou entraves à la bonne marche de la réforme douanière au Tchad. Même si, certaines entraves sont connues et se manifestent de la même manière comme dans les États, qui ont engagé les réformes douanières, d'autres difficultés sont soit spécifiques ou très aiguës au Tchad. Ainsi, la politisation de l'administration des douanes par exemple, ne peut-elle pas être considérée comme très aiguë au Tchad ?

**1161.** La politisation semble être installée profondément dans l'administration des douanes tchadiennes, la rendant très inefficace en favorisant de plus en plus des agents notoirement incompetents, sans formations adéquates. En plus, cette situation semble être renforcée encore davantage par le clientélisme, la corruption, visiblement se manifestant dans le comportement des agents. Ils se détournent des vraies missions de la douane, pour s'adonner aux pratiques peu orthodoxes. Même si, ces obstacles à la réforme douanière sont reconnus par tous, il faut louer le courage des experts de l'OMD en mission au Tchad, qui les ont officiellement mentionnés dans leur rapport.

**1162.** À côté de l'administration des douanes tchadiennes politisée et gangrenée par des pratiques de la corruption, mais qui peut aussi mettre en doute la question de l'instabilité de l'organisation des services douaniers, de poste du directeur général et de la mauvaise gestion des ressources humaines au niveau des douanes tchadiennes ? Qui peut prouver l'existence d'une manière suffisante des moyens matériels et financiers pour soutenir la réforme douanière au Tchad ? C'est au vu des différentes inquiétudes relevées, qu'il faut comprendre le retard accusé dans la réalisation de la réforme douanière. Et c'est pourquoi, la question à être posée est de savoir, est-il possible de rendre la réforme douanière concrète au Tchad face à ces obstacles énumérés ?

**1163.** Les réponses à ces interrogations, seront abordées à travers le titre suivant

---

<sup>1429</sup>-Dépliant de la direction générale des douanes et droits indirects au Tchad pour la journée internationale de la douane 2016

<sup>1430</sup>-Ibid.

intitulé : comment faire pour mieux réformer la douane au Tchad ? C'est dans ce titre, qu'il vaut mieux aborder les réponses à ces interrogations. Il s'agit, de faire des propositions concrètes à travers deux chapitres. Dans le **chapitre premier**, il convient d'orienter les réflexions sur les impératifs de réorganisation pour les services douaniers au Tchad. Ensuite mettre l'accent sur la dépolitisation de l'administration douanière au Tchad dans le **second chapitre**.

## **Titre II. Propositions de solutions**

**1164.** Proposer des solutions à la modernisation des services douaniers en Afrique, est un enjeu majeur compte tenu de ce choix délicat, pourtant les Etats africains misent sur les ressources financières douanières pour alimenter leurs caisses publiques. Cette modernisation sollicitée, et même encouragée politiquement, fait face à de nombreuses entraves. Pour le cas du Tchad, les obstacles identifiés visiblement à cette réforme douanière sont : mauvaise gestion des ressources humaines, corruption et politisation des douanes tchadiennes, qui devraient pouvoir être surmontés.

**1165.** C'est en tenant compte de cette préoccupation, qu'il est question d'intituler le (**Chapitre I**) : la ré-organisation. D'autres entraves ou normes<sup>1431</sup> instaurées pouvant encore davantage retarder le projet louable de modernisation des administrations douanières au Tchad, sont celles qui découlent, on l'a déjà vu et curieusement, de principes démocratiques. Au Tchad, les douanes qui ne peuvent échapper à ces pratiques, sont profondément touchées. Il s'agit précisément de la politisation de la douane, qui est en fait considérée comme l'une de ses difficultés. Dans ce contexte, le problème sera abordé en adoptant comme (**Chapitre II**) : la dé-politisation

---

<sup>1431</sup>-Odd-HelgeFJELDSTAD, Vers plus d'éthique dans les douanes en Afrique subsaharienne.Op.citp. 41.

## **Chapitre I. La ré-organisation**

**1166.** La ré-organisation n'est qu'un aspect de la réforme des administrations douanières, que cette thèse appelle de ses vœux. S'inscrivant dans un contexte international, les douanes tchadiennes ne peuvent s'épargner de cette opération. Au contraire, cette réforme doit s'engager en s'inspirant de meilleures pratiques internationales.

**1167.** La réforme des douanes est sollicitée sur le plan mondial, pour faciliter le développement du commerce international. Il faut donc que, la douane remodifie ses missions, pour les adapter au contexte du développement du commerce international. Mais aussi, sur le plan national, il est indispensable de réformer la douane pour faciliter l'amélioration des finances publiques. Pour cela, il faut que l'administration douanière soit mieux organisée au Tchad. Elle s'organise en se débarrassant de ses maux et en réorganisant spécifiquement son organisation administrative.

**1168.** S'il faut opter, pour une ré-organisation, il convient particulièrement de mettre l'accent sur des mécanismes de la réforme administrative douanière au Tchad, touchant nécessairement ses aspects techniques, fonctionnels et technologiques. Ainsi, dans un premier temps, il faut aborder la ré-organisation technique et fonctionnelle (**Section. I**) et ensuite s'intéresser au développement des hautes technologies de l'information et de la communication (**Section. II**) .

### **Section I. Ré-organisation technique et fonctionnelle**

**1169.** La ré-organisation technique et fonctionnelle de la douane tchadienne encore perturbée par de multitudes organigrammes qui sont conçus sans se conformer à l'environnement douanier en perpétuelle évolution. La douane du 21<sup>ème</sup> siècle comporte des orientations qui tracent le schéma de l'organisation des administrations douanières. L'administration des douanes tchadienne souffre sur le plan de l'organisation d'une manière générale. Il faut alors qu'elle se réorganise.

**1170.** La réorganisation administrative de la douane au Tchad, au plan technique et fonctionnel est très indispensable dans le cadre de sa modernisation. Il faut



véritablement réorganiser les services douaniers tchadiens, avec pour objectif de les rendre stables. Mais aussi, les conditions de fonctionnement de cette administration, doivent être réunies pour créer un climat motivationnel de façon générale. Dans cette réorganisation sollicitée, il faut mettre l'accent sur : recrutement et déontologie (**Paragraphe. 1**) et romanisation fonctionnelle (**Paragraphe. 2**).

### **§1.Recrutement et déontologie**

**1171.** Le recrutement et la déontologie devraient être revus pour surmonter les obstacles identifiés ci-dessus. Un des problèmes de la douane au Tchad, est illustré par l'instabilité permanente de son organigramme. Cette instabilité se double d'incessante modifications du poste de directeur général et de certains autres postes-clés. Mais aussi, faut-il mettre l'accent sur le manque de vulgarisation et de non-application de l'éthique et de la déontologie douanière, un problème posé avec acuité dans l'administration des douanes tchadienne ?

**1172.** Des situations évoquées dessus, font partie des facteurs responsables de l'échec du processus de modernisation douanière au Tchad. Il faut nécessairement renforcer la stabilité des services et des postes clé des responsabilités dans les douanes tchadiennes, favoriser la réorganisation des services, la promotion de l'éthique et de la déontologie douanière et l'instauration d'un statut particulier des douaniers au Tchad. Sur ce plan technique, il convient également d'aborder certains aspects du contrôle douanier, qui souffrent énormément d'une certaine défaillance favorisant des fraudes de façon perpétuelle. Il s'agit de plaider surtout, pour la réorganisation des contrôles douaniers visant le secteur informel autour des frontières et ceux a posteriori.

#### **A. Nominations aux postes-clés et refonte des services**

**1173.** L'instabilité<sup>1432</sup> des services et des responsabilités des postes-clés est une réalité, au niveau de la direction générale des douanes au Tchad. Cela mérite une attention particulière, surtout dans le contexte de la réforme douanière. Il faut plutôt, rendre stable

---

<sup>1432</sup> -Pauline GIVORD, Éric MAURIN, La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes. Dans Revue économique 2003/3 (Vol. 54), pages 617 à 626

l'organisation des services et les nominations aux postes-clés de responsabilités.

**1174.** La stabilité de l'organisation des services et de nominations aux postes-clés des responsabilités dont il s'agit, peut aider véritablement dans le progrès de la réforme douanière au Tchad. Mais également, il est convenable de retoucher le nouvel organigramme pour tenir compte d'une structure chargée de faciliter la communication entre la douane et les partenaires jugée indispensable pour la réforme douanière. Son importance est d'ailleurs démontrée précédemment par les organisations internationales, se préoccupant de la modernisation des douanes à travers le monde.

### **1. Stabilité des services et nomination dans l'administration des douanes au Tchad**

**1175.** Faut-il faire une étude sur la stabilité ? Pour le dictionnaire Larousse, la stabilité est comprise à la fois comme la « *qualité de ce qui est stable, de ce qui tend à conserver sa position d'équilibre* »<sup>1433</sup> et comme « *caractère de ce qui se maintient tel, sans profondes variations, pendant un temps assez long* »<sup>1434</sup>. Peut-on espérer retrouver ces caractéristiques dans les services douaniers tchadiens ?

**1176.** En effet, l'instabilité dans les services publics en général, n'est aucunement avantageuse pour les réformes des administrations. L'instabilité est plutôt chronique dans l'administration douanière au Tchad. C'est l'intérêt de cette réflexion, qui impose d'abord essentiellement la stabilité des services douaniers. Car elle est indispensable pour la réforme de ces services engagés au Tchad. Cette stabilité est une garantie de partage d'expérience et de relève.

#### **a. Nécessité de rendre stable l'organisation des services douaniers au Tchad**

**1177.** Le fait, que l'organigramme<sup>1435</sup> de la douane fasse l'objet constamment de réorganisation, sur la base de multitudes des décrets et arrêtés, est un acte négatif pour le progrès de la modernisation douanière au Tchad. De 2002 à 2019, il y a eu au moins sept

---

<sup>1433</sup> - Dictionnaire de français Larousse, Editions Larousse 2021 précité n°214

<sup>1434</sup>-Idem

<sup>1435</sup>-Gérard VOIRIN, Définir les fonctions. Quatrième édition. Éditions d'Organisation, 1991, 1997,1999, 2002 ISBN : 2-7081-2671-7

(7) décrets et six (6) arrêtés, qui bouleversent complètement l'organisation des services douaniers tchadiens, en créant des déplacements forcés des agents dont certains, se retrouvent en dehors de leurs services d'origine au niveau de cette douane. Ce bouleversement est à l'origine du grand retard de la réforme douanière au Tchad.

**1178.** Cette proposition de rendre stable l'organigramme, est suggérée dans l'optique de stabiliser les services des douanes au Tchad. Il est donc nécessaire de rendre stable l'organisation des services ou l'organigramme de la douane, pour mieux accompagner le programme de réformes douanières au Tchad. Cette stabilité, permet en fait, non seulement aux agents des douanes expérimentés de mieux transmettre leurs expériences aux jeunes douaniers, mais aussi de les préparer à assurer la continuité des administrations douanières, dans les différents domaines douaniers. Il convient également, d'assurer une meilleure stabilité des nominations aux postes-clés de l'administration des douanes au Tchad.

#### **b. Rendre stable les nominations dans l'administration des douanes au Tchad**

**1179.** La seconde préoccupation concernant l'instabilité aux postes-clés de l'administration, attire aussi une attention particulière en ce moment. La succession à la tête de la direction générale des douanes et des droits indirects au Tchad, se fait de façon intempestive. Par exemple, pour une période entre 1994 à 2019, il faut dénombrer au moins vingt (20) directeurs généraux, qui se succèdent. Et la majorité de ces directeurs nommés successivement, ne sont pas des douaniers de carrière. Ils sont confrontés d'abord à un problème d'adaptation de service et ensuite, le temps mis devant cette responsabilité, est souvent court pour réaliser des ambitions techniques. Ils ne peuvent pas devant cette situation maîtriser les contours de la modernisation douanière. Cette inquiétude se présente aussi pour les nominations permanentes des agents aux autres postes techniques de la douane au Tchad.

**1180.** Toutes ces situations décrites ci-dessus, imposent aux agents nommés aux postes clés de l'administration des douanes au Tchad, de privilégier moins les intérêts de la réforme douanière compte tenu de leur instabilité dans ces responsabilités. Il est donc nécessaire que les autorités administratives l'État Tchadien placent leur confiance en des

agents compétents, en leur accordant une stabilité dans leur nomination. Cette stabilité garantie en réalité, la motivation des agents considérés comme compétents dans leur travail. Une telle motivation participe à l'exécution sincère des missions de la douane répondant aux nouvelles exigences aujourd'hui. Il est indispensable que cette stabilité, soit accordée pour que les agents compétents dont il s'agit, se sentant motivés et conduisent la douane vers sa modernisation. En plus de la nécessité de rendre stable l'organisation des services douaniers au Tchad, tels qu'énumérer, le nouvel organigramme mérite d'être retouché pour tenir compte de la création d'une structure chargée de faciliter la communication entre la douane et les partenaires.

## **2. Plaidoyer pour la retouche du nouvel organigramme**

**1181.** Le dernier arrêté n°878 du 2019, a mis en place un nouvel organigramme de la direction générale des douanes au Tchad. Il conviendrait de modifier cet organigramme pour tenir compte de certaines exigences de réforme douanière. En particulier, il est important à la création d'une direction des ressources humaines, des directions régionales et d'autres structures utiles pour la réforme douanière, qu'il faut aborder.

**1182.** Une réelle préoccupation dans l'organisation de l'administration douanière au Tchad, est son manque de sa direction des ressources humaines. Pourtant, les ressources humaines, font partie des services stratégiques des administrations en général. La division du personnel, qui ne dépend d'aucune direction, est inefficace dans ses activités. Dans l'administration des douanes tchadiennes, elle est classée parmi les services rattachés avec compétences très limitées.

### **a. La modification du dernier organigramme**

**1183.** Le dernier organigramme publié par l'arrêté n°878 du 2019, crée au sein de la douane tchadienne, huit (8) directions techniques, au lieu de quatre (4) par rapport à l'avant-dernier arrêté n°029 du 2018, sans tenir compte toujours, de la modernisation douanière. Ces quatre directions techniques, énumérées ci-dessus, ont été très critiquées

par des hauts fonctionnaires douaniers. Le présent travail de recherche, fait aussi partie de cette position critique. Ainsi, il était question de revoir encore l'organisation de la douane au Tchad, avec ses différentes directions techniques et autres services pour la conformer aux exigences de la modernisation.

**1184.** Toutefois, l'organigramme qui se compose de huit directions techniques à savoir : direction des études, de la législation douanière et du contentieux, direction de la comptabilité et des statistiques du commerce extérieur, direction des affaires pétrolières, direction de dédouanement du bétail, direction de l'informatique et de la modernisation, direction du renseignement et des enquêtes douanières, direction de la formation et du perfectionnement, groupement spécial de surveillance et de la répression de la fraude, pourrait une fois de plus être réorganisé pour répondre aux exigences de réforme de la douane. Il s'agit, d'une réorganisation qui met en avant, le rôle capital que peut jouer le service de la gestion des ressources humaines qui est jusqu'à là considéré, comme un service rattaché à la direction générale des douanes, sans véritablement compétence ou pouvoir.

**1185.** Beaucoup des directeurs généraux ont toujours nommé ou affecter les agents sans consultation, à cause du rôle figuratif de chef de division de ressources humaines. Le rôle du chef de division de ressources humaines, serait réduit tout simplement au secrétariat. Pour que la gestion des ressources humaines soit davantage prise au sérieux, il faudrait que ce domaine soit érigé en direction comme dans d'autres administrations douanières telles que : direction des ressources et de la programmation au Maroc dont la réforme de la douane est considérée comme réussie, direction des ressources et de la formation au Malgache, direction des ressources humaines en Côte d'Ivoire , en RDC au Niger et au COMORES, direction de la gestion des ressources au Bénin, sous-direction des ressources humaines et des affaires générales au Cameroun... Au Tchad par exemple, il suffit de concilier le domaine des ressources humaines pour obtenir comme résultat : direction des ressources humaines, de la formation et du perfectionnement.

#### **b. Importance d'une direction des ressources humaines**

**1186.** La question de gestion des ressources humaines dans les douanes, est abordée par l'OMD comme un élément indispensable dans la modernisation douanière. La gestion des ressources humaines, fait partie des outils et instruments de l'OMD. Selon

l'OMD , « *la gestion des ressources humaines est une discipline qui porte sur l'humain et qui consiste à amener le personnel d'une organisation à bien vouloir utiliser et à être capable d'utiliser ses connaissances, ses compétences et ses spécificités le mieux possible pour servir les objectifs de l'administration douanière* »<sup>1436</sup> En tant qu'élément-clé de la modernisation des douanes, il faut lui accorder une place importante dans le développement du personnel. De nos jours, il faut conduire les douanes vers l'arrimage des ressources humaines aux exigences de cette modernisation.

**1187.** Au Tchad, le fait que ce secteur du développement humain soit considéré comme une simple division des ressources humaines, en plus un service rattaché à la direction générale, réduit à la seule dimension d'administration du personnel, traitement des dossiers<sup>1437</sup>, du suivi de la gestion administrative du personnel<sup>1438</sup>, exécutant des tâches tout simplement administratives de type bureaucratique, et considéré comme secondaire, ne permet pas au responsable du domaine de s'investir activement dans le développement du personnel. Il n'a aucune influence véritablement dans la gestion des ressources humaines, ni dans la prise de décision stratégique concernant le personnel dans cette administration douanière. En principe, dans le cadre de la réforme douanière, les compétences du responsable des ressources humaines doivent encore davantage s'élargir ou se développer.

**1188.** Dans le processus de modernisation de l'administration douanière aujourd'hui, la tendance générale, consiste à renommer les structures en charge de l'administration du personnel, qui portent désormais le nom de direction des ressources humaines (DRH)<sup>1439</sup>. Il est indispensable, que la douane au Tchad, modernise son système de Gestion des Ressources Humaines, en érigeant ce domaine en une direction technique des ressources humaines. Dans ce cas, le responsable des ressources humaines peut encore

---

<sup>1436</sup>-Gestion des ressources humaines et approche de l'OMD en matière de développement du personnel, académie du savoir de l'OMD, Bruxelles, juillet 2018

<sup>1437</sup>-Voir : article de Serge VALLEMONT, « le nouveau rôle des directions de ressources humaines : de l'intendance au stratégique » sur le site [http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_12\\_no\\_2/Telv12n2\\_vallemont.pdf](http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_12_no_2/Telv12n2_vallemont.pdf)[consulté le 19/09/2018].

<sup>1438</sup>-Voir : article 89 de l'arrêté n° 078/MFB/SE/DGM/DGSDDI/2019, portant organisation et attribution de la direction générale des services DES Douanes et droits Indirects

<sup>1439</sup>-Benoît NDI ZAMBO, Institut supérieur de management public (ISMP), Cameroun, communication, de la culture des moyens à la culture du résultat : la modernisation de l'administration publique par la réingénierie des ressources humaines, conférence panafricaine des secrétaires généraux et des directeurs des ressources humaines des institutions de l'État thème : le rôle et la place des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs du gouvernement et dans l'émergence économique et sociale des pays, 25 – 27 août 2014 Tanger (Maroc), Centre Africain de formation et de recherche administratives pour le développement (CAFRAD), fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), p.19. Voir le site suivant : <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN93536.pdf>

obtenir un pouvoir renforcé pour lui permettre d'adopter véritablement une gestion stratégique des ressources humaines, de procéder à une conception stratégique de l'organisation et de l'établissement de descriptifs de postes.... Il faut, qu'il y ait une certaine influence de développer et mobiliser les compétences des agents et de participer activement à la prise de décision concernant le personnel.

**1189.** Mais aussi, dans ce contexte de la modernisation de la douane au Tchad, il faut accorder une très grande importance à la mise en œuvre de l'éthique douanière, surtout que le défi d'une gestion efficace des ressources humaines, repose sur le respect et la promotion de cette éthique. Autrement dit, le responsable des ressources humaines a pour mission de faciliter la promotion de cette éthique, dans les douanes tchadiennes. Et c'est dans ces conditions, qu'il importe de créer une structure chargée de prévention de la corruption, de la bonne gouvernance et du suivi de la modernisation douanière.

**1190.** Dans le cadre de la retouche ou réorganisation des services douaniers au Tchad, il convient de signaler que la création de certaines structures est également indispensable, parce qu'elles peuvent renforcer le programme de réformes douanières. Il s'agit d'une structure chargée de faciliter la communication entre la douane et les partenaires, encouragée également par l'OMD et une autre structure chargée de la formation. Et c'est aussi, dans cette étude de retouche et de réorganisation de la douane au Tchad, qu'il devient nécessaire de réfléchir sur la réorganisation du contrôle douanier. Cela permet aussi d'aborder, le contrôle des agents de la surveillance douanière au Tchad. Il s'agit, précisément, d'implorer pour la réforme ou la professionnalisation de ce domaine. Mais pour le moment, il faut aborder immédiatement la question de mise en œuvre de l'éthique douanière au Tchad, et implorer pour la création d'une structure chargée de prévention de la corruption, de la bonne gouvernance et du suivi de la modernisation douanière.

## **B. Le code d'éthique et l'instauration d'un statut spécial au Tchad**

**1191.** L'éthique attachée à un statut spécial, serait de nature à réorganiser l'administration des douanes tchadiennes. Pour favoriser la réforme douanière, il faudrait s'efforcer de faire naître un code d'éthique et de déontologie douanière sur la base de laquelle doit s'appuyer cette réforme. C'est pour cela, que les autorités douanières

tchadiennes ont réussi à faire apparaître ce code d'éthique et de déontologie douanière, le 14 mars 2013 sur la base de l'arrêté n°053/MFB/SE/SG/DGDDI/2013, portant Code d'éthique et de déontologie douanière.

**1192.** Mais, est ce que ce Code d'éthique et de déontologie douanière est-il réellement appliqué et respecté dans l'administration douanière au Tchad ? Sa mise en œuvre, est-elle aboutie ? Ne faudrait-il pas créer une structure chargée de prévention de la corruption, de la promotion de la bonne gouvernance et du suivi de la modernisation de la douane ? Il faut aussi rappeler, que le fait qu'il y ait absence totale d'un statut particulier des douaniers au Tchad, est source des difficultés, non seulement pour le gestionnaire des ressources humaines de cette administration douanière, mais aussi pour l'épanouissement des douaniers de carrière.

### **1. Vulgariser le code d'éthique et instaurer un statut particulier des douaniers au Tchad**

**1193.** Aucune administration des douanes, ne peut en principe se rendre performante, sans code d'éthique et de déontologie douanière. Mais encore, faut-il que ce code soit appliqué dans sa rigueur par les douaniers. C'est la raison pour laquelle il doit s'appliquer dans la douane au Tchad, surtout que cette administration s'engage sur la voie de sa réforme.

**1194.** Le code d'éthique et de déontologie douanière au Tchad, né le 14 mars 2013 et inspiré de la conception de l'OMD, impose des orientations aux agents des douanes auxquelles ils doivent s'y soumettre. Il met l'accent précisément, sur : la responsabilité personnelle ; le respect de la loi ; les rapports avec le public ; les conséquences de l'acceptation de cadeaux, de gratifications, d'invitation et de ristournes ; les conflits d'intérêts ; les activités politiques ; la conduite à adopter s'agissant des questions pécuniaires ; les renseignements confidentiels ; l'utilisation et les détournements des biens appartenant à l'État ; les acquisitions de biens appartenant à l'État ; les obligations de l'État ; les devoirs et les sanctions.

**1195.** Concernant le statut particulier des douaniers, son instauration est fondamentale, car il doit faire partie nécessairement des éléments de la gestion des ressources humaines dans l'administration douanière au Tchad, dans le contexte de sa modernisation. De nombreux pays tels que : le Niger, le Benin, etc., ont mis l'accent sur



ce statut pour faire démarquer la fonction des douaniers de carrière pour rendre leurs administrations plus professionnelles et performantes.

#### **a. Le code d'éthique et de déontologie et ses orientations**

**1196.** La responsabilité personnelle, dont il est question dans le code d'éthique et de déontologie douanière tchadienne, concerne le comportement des agents des douanes dans l'exercice de leurs fonctions. La notion de responsabilité personnelle est applicable à tout agent, quel que soit le niveau considéré, au niveau de l'administration des douanes tchadienne. Selon l'article 2 du code d'éthique et de déontologie douanière tchadienne « tous les fonctionnaires et agents des douanes sont tenus, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, à tout instant, en toutes circonstances et en tout lieu, d'afficher un comportement responsable et exemplaire ». <sup>1440</sup> C'est un comportement qui impose, qu'il faille respecter ce code, se soumettre à l'obéissance hiérarchique, conserver le secret professionnel. Tous les agents des douanes, sont aussi tenus de respecter la loi. Il s'agit, de faire comprendre aux agents des douanes, que lorsqu'ils commettent un acte délictueux, prévu par la loi en vigueur, ils s'exposent aux sanctions pénales prévues par ladite loi.

**1197.** Le code d'éthique et de déontologie douanière, décrit en termes très concrets et précis, les rapports des douaniers avec le public. Comme le douanier est au service du public, il a l'obligation, dans l'exercice de ses fonctions de lui décliner son identité, c'est-à-dire son nom, son grade et son matricule. L'agent des douanes, doit prévaloir sur les pouvoirs qui lui sont dévolus. Il est tenu dans ce contexte, de fournir aux usagers du secteur public et privé toutes les informations, qu'ils sont en droit d'obtenir de façon franche, transparente et fructueuse.

**1198.** Selon l'article 11 du code d'éthique et de déontologie douanière « *l'agent des douanes doit témoigner au public une attitude empreinte de civilité et de sollicitude sans toutefois renoncer à sa dignité et à son impartialité* » <sup>1441</sup>. Il doit afficher son indépendance et son autorité vis-à-vis du public. Il ne peut se laisser influencer par ce public. C'est dans cet esprit, que le code d'éthique refuse aux agents des douanes

---

<sup>1440</sup> -Voir : article 2 du code d'éthique et de déontologie douanière code d'éthique et de déontologie douanière apparaisse au Tchad, le 14 mars 2013 sur la base de l'arrêté n°053/MFB/SE/SG/DGDDI/2013, portant Code d'éthique et de déontologie douanière

<sup>1441</sup> -Voir article 11 du code d'éthique et de déontologie douanière précité supra n°1498

d'accepter de cadeaux, de gratifications, d'invitations et de ristournes.

**1199.** Aussi, les agents des douanes doivent éviter d'utiliser les informations obtenues dans l'exercice de leurs fonctions, pour s'approprier les avantages à des fins personnelles pour eux-mêmes ou pour d'autres. Dans l'esprit de ce présent code, Ils ne peuvent entretenir des relations où il y a risque de corruption, concussion ou trafic d'influence qui peut jeter du discrédit sur leur objectivité ou sur leur compétence. Selon l'article 23 de ce code, un agent des douanes « *ne doit pas divulguer les informations susceptibles de donner un avantage injuste ou déraisonnable à d'autres personnes ou organismes. Il ne doit pas non plus utiliser de telles informations pour nuire à autrui* .»<sup>1442</sup>

**1200.** Sur le plan des activités politiques, le code d'éthique et de déontologie douanière, recommande aux agents des douanes dans l'exercice de leurs fonctions d'observer une stricte neutralité politique. Faire en sorte que, même s'ils s'engagent dans les activités politiques, qu'ils tiennent compte de l'impact que cet engagement peut avoir sur leur capacité de s'acquitter de leurs fonctions de manière impartiale. Ils doivent être conscients du fait que les activités politiques puissent occasionner des conflits d'ordre professionnel. Selon l'article 29, ce code d'éthique et de déontologie douanière au Tchad, « *les fonctions de douaniers sont incompatibles avec toute activité politique et tout mandat électoral sauf pendant leur mise en disponibilité* »<sup>1443</sup>

**1201.** S'agissant de la conduite à adopter évoquée, ci-dessus relative à des questions pécuniaires, le code interdit en son article 30 à tout « fonctionnaire et agent des douanes quel que soit son statut, rang et grade d'utiliser pour son propre compte les fonds publics constitués des recettes douanières et des recettes accessoires »<sup>1444</sup> . Il n'est autorisé qu'aux fonctionnaires et agents des douanes dûment mandatés, d'encaisser les fonds de les conserver et les reverser aux institutions bénéficiaires, légalement désignées : le trésor public ou pour les dépenser. En conclusion, aucun fonds public ne peut être utilisé à des fins personnelles.

**1202.** Toutes les orientations du code d'éthique et de déontologie douanière, ne se limitent pas seulement aux dispositions ci-dessus. Elles s'étendent aussi sur les renseignements confidentiels, l'utilisation et les détournements des biens appartenant à

---

<sup>1442</sup> - Voir article 23 du code d'éthique et de déontologie douanière précité supra n°1498

<sup>1443</sup> - Voir article 29 du code d'éthique et de déontologie douanière précité supra n°1498

<sup>1444</sup> - Voir article 30 du code d'éthique et de déontologie douanière précité supra n°1498

l'État, les acquisitions de biens appartenant à l'État, les obligations de l'État, les devoirs et les sanctions, qu'il convient d'en aborder.

**1203.** Des renseignements de nature confidentiels reçus par les agents des douanes dans l'exercice de leurs fonctions, ne doivent pas être divulgués. Ils ne peuvent être exploités et servis uniquement que dans ce cadre. Selon l'article 39, du code d'éthique et de déontologie douanière tchadienne « *il est strictement interdit à un agent des douanes de soutirer, modifier et détruire les documents officiels* »<sup>1445</sup>. Un tel acte, expose l'agent à des poursuites disciplinaires et/ou pénales.

**1204.** Mais aussi, les questions liées à l'utilisation et des détournements des biens appartenant à l'État et à l'acquisition des biens appartenant à l'État ont été évoquées. Ainsi, l'article 41 du code déjà cité, interdit « *aux fonctionnaires et agents des douanes d'utiliser à des fins personnelles les biens appartenant à l'État, sauf dérogation expresse* »<sup>1446</sup>. Il interdit également tout fonctionnaire ou agent des douanes dans son article 44 « *directement ou par personnes, interposées des marchandises saisies et vendues aux enchères publiques* »<sup>1447</sup>. Toutefois tout fonctionnaire ou agents des douanes peut acquérir des biens appartenant à l'État, selon les procédures légales et réglementaires en vigueur.

**1205.** Le code d'éthique et de déontologie douanière tchadienne, décrit les obligations de l'État. Elles concernent, les conditions de recrutement et la gestion de la carrière des agents des douanes prévues par la loi n°17/PR/2001 du 31 décembre 2001, portant statut général de la fonction publique et du décret n°898/PR/PM/MFPTE/2006 du 12 octobre 2006 fixant le statut particulier de corps de fonctionnaires du secteur de l'administration économique et financière. Ces obligations, imposent à l'administration des douanes de garantir à tout agent des douanes un environnement professionnel sain sur le plan de la sécurité, de la santé et d'hygiène du milieu de travail.

**1206.** Mais aussi, le même code définit les devoirs et les sanctions s'imposant aux agents des douanes, qui exercent dans leurs fonctions. À cet effet, l'article 47 du code en question, prévoit que « *l'agent des douanes doit consacrer les heures réglementaires de travail à l'exercice de sa profession, il ne doit pas se livrer à des activités qui ne soient pas conformes à sa dignité et susceptibles d'entraver le libre exercice de ses attributions. Seules les activités scientifiques, littéraires et artistiques lui sont autorisées* ». Ce code, interdit l'agression, les propos malveillants et injurieux au lieu de travail . Il

---

<sup>1445</sup> -Voir article 39 du code d'éthique et de déontologie douanière précité supra n°1498

<sup>1446</sup> -Voir article 41 du code d'éthique et de déontologie douanière précité supra n°1498

<sup>1447</sup> -Voir article 44 du code d'éthique et de déontologie douanière précité supra n°1498

décrit, les conditions de port de l'uniforme et d'une arme et impose, qu'il soit conforme aux instructions et aux dispositions réglementaires.

**1207.** De tout ce qui précède, toutes ces orientations, évoquées dans ces travaux de recherche, s'imposent aux fonctionnaires et aux agents des douanes exerçant dans l'administration des douanes. Elles constituent des règles à observer par ceux-ci. Par ailleurs, l'inobservation de ces règles, peut provoquer des sanctions administratives à l'égard des fonctionnaires et agents des douanes en dehors du préjudice de poursuites judiciaires. Cependant, le respect de ces orientations étalées dans le code d'éthique et de déontologie, peut être constructif pour une administration douanière, qui se veut moderne. Cependant, il faut sensibiliser les agents des Douanes régulièrement sur le Code d'Éthique et de Déontologie dans les bureaux de douane, services centraux, services des brigades et postes des douanes. Pour encore renforcer davantage le modèle de cette administration, n'est-il pas indispensable d'instaurer un statut particulier des douaniers au Tchad ?

#### **b. Nécessité d'instaurer un statut particulier des douaniers au Tchad**

**1209.** Si, de nombreux pays déterminent les statuts particuliers de leurs douanes à l'heure de la modernisation des douanes, c'est dans l'objectif de faire une démarcation nette entre les douaniers considérés comme cadres de carrière et ceux qui ne les sont pas. Et cela, renforce encore davantage l'importance accordée aux métiers. Au Niger par exemple, la loi n° 2005 – 14 / du 30 mai 2005 détermine le statut des douaniers en le dénommant « *statut autonome du personnel du cadre des douanes* »<sup>1448</sup>. Au Bénin, il existe ce statut régi par le décret n° 93- 103 du 10 mai 1993. Il est à cet effet, dénommé « *statut particulier des corps des personnels de l'administration des douanes et droits indirects* »<sup>1449</sup>.

**1210.** D'une manière générale, le statut particulier des douaniers renforce le code d'éthique et de la déontologie de la douane. Ce statut, ne peut en principe s'appliquer qu'aux douaniers de carrière. Il exclut de son champ d'application : les personnels auxiliaires, contractuels ou temporaires en service au sein de l'administration des douanes ainsi, que les personnels des autres cadres de la fonction publique mis à la disposition de la

---

<sup>1448</sup> -Voir : la loi n° 2005 – 14 / du 30 mai 2005 au Niger

<sup>1449</sup> -Voir : décret n° 93- 103 du 10 mai 1993 au Benin

direction générale des douanes.

**1211.** Le statut particulier des douaniers de carrière détermine les différents corps des agents douaniers professionnels. Selon la loi n°104-2015/CNT portant statut du personnel du cadre paramilitaire des douanes du Burkina Faso « *le corps est la dénomination de regroupement de douaniers soumis aux mêmes conditions de recrutement, ayant vocation aux mêmes grades* »<sup>1450</sup>.

**1212.** D'une manière générale, le personnel des douanes comprend plusieurs corps ainsi, hiérarchisés : le corps des inspecteurs des douanes, le corps des contrôleurs des douanes, le corps des agents d'encadrement, le corps des agents de constatations, le corps des brigadiers et corps des préposés. Les inspecteurs, les contrôleurs et les agents de constatations exercent dans la branche du contrôle des opérations commerciales et d'administration générale, alors que les préposés, les brigadiers et les brigadiers-chefs sont des agents de la surveillance douanière. Ce sont des agents exerçant dans la branche de la surveillance douanière en uniforme et sont soumis à l'obligation du port de l'arme de service<sup>1451</sup>.

**1213.** Quelle est l'importance du statut particulier des douaniers de carrière pour une administration des douanes en modernisation ? Un statut particulier des douaniers de carrière, limite considérablement l'infiltration des agents non-professionnels dans ce service très professionnel. Il fixe des règles importantes statutaires, soient générales ou particulières applicables aux cadres des douanes. Il détermine les conditions pertinentes d'entrée dans ce service. Il régleme la structure du cadre des douanes, détermine les conditions d'accès aux différents corps du cadre des douanes, détermine le plan de carrière de ces corps et les conditions de rémunération ainsi les primes et autres avantages financiers et récompenses. Le statut des douaniers peut déterminer les droits, les garanties, les obligations ou devoir du personnel douanier de carrière, le régime des sanctions et les emplois à occuper selon les corps et les grades.

**1214.** Dans beaucoup de pays africains, il existe le statut particulier du personnel douanier de carrière. Il s'agit, des pays tels que : Niger, Burkina Faso, Bénin, etc. Mais au Tchad, pourquoi, la rédaction de ce statut pose-t-elle problème ? Si ce statut des douaniers en tant qu'élément fondamental de la modernisation douanière y est totalement absent, il est indispensable, qu'il en soit instauré.

---

<sup>1450</sup> -Loi n°104-2015/CNT portant statut du personnel du cadre paramilitaire des douanes du Burkina Faso

<sup>1451</sup>- Voir : filières de l'emploi public sur le site suivant : <https://vocationservicepublic.fr/filieres-de-l-emploi-public/les-metiers-de-la-douane>[consulté le 19/09/2018].

**1215.** En poursuivant les travaux de recherche, des réflexions seront orientées sur l'importance de la création d'une structure chargée de prévention de la corruption, de la bonne gouvernance et du suivi de la modernisation douanière. Il faut également, aborder la question de la direction technique de rattachement et celle des services actifs de la douane.

## **2. Corruption, bonne gouvernance et suivi de la modernisation douanière, direction technique de rattachement et question des services actifs de la douane**

**1215.** Si, l'administration des douanes tchadienne au Tchad, veut prouver sa performance, elle doit mettre l'accent sur la lutte contre la corruption. Mais, pour que cette lutte soit efficace, n'est-il pas nécessaire de créer une structure chargée de prévention de la corruption, de la promotion de la bonne gouvernance et du suivi de la modernisation de la douane ? Faut-il rattacher une telle structure à l'une des directions techniques de la direction générale des douanes et des droits indirects du Tchad ?

**1216.** En-dehors de la préoccupation, de créer une structure chargée de prévention de la corruption, de la promotion de la bonne gouvernance et du suivi de la modernisation de la douane, les réflexions se conduisent aussi, vers la nécessité de réorganiser et encourager les services actifs.

### **a. Prévention de la corruption, de la bonne gouvernance et direction technique de rattachement**

**1217.** La création d'une structure chargée de prévention de la corruption, de la bonne gouvernance et du suivi de la modernisation de la douane est indispensable. Cette structure, sera chargée de lutter contre la corruption dans le milieu douanier. Elle collabore avec les partenaires de la douane, pour renforcer encore davantage la lutte contre la corruption. Pour rendre efficaces ses activités, cette structure met sur pied de plans de prévention de la corruption<sup>1452</sup>et de sa répression. Elle doit se donner pour tâche, de collecter des informations sur la corruption pour une appréciation objective, pour que des actions soient engagées, pour une éducation ou sensibilisation ou pour une proposition de

---

<sup>1452</sup>-United Nations : guide législatif pour l'application de la convention des Nations unies contre la corruption. Nations Unies, New York 2008, p.20.

répression adéquate.

**1218.** Dans un rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun, les auteurs estiment que *« c'est dans les esprits que naissent les pratiques de corruption. C'est, par conséquent, dans les esprits que doivent être semées et cultivées les graines de la lutte contre la corruption »*<sup>1453</sup>. C'est une conception, qui décrit l'importance de la prévention à s'engager par des actions d'éducation, de sensibilisation et de vulgarisation des textes sur la lutte contre la corruption<sup>1454</sup>. Si, cet organe s'occupe aussi, de la promotion de la bonne gouvernance, c'est parce que cette notion reste inséparable par rapport aux activités de prévention de la corruption.

**1219.** Ainsi, la lutte contre la corruption, s'inscrit à l'intérieur de la bonne gouvernance. Cet organe, dont la responsabilité s'engage dans le suivi de la modernisation des douanes tchadiennes, peut être rattaché directement à l'une des directions techniques de la direction générale des services des douanes et droits indirects. À cet effet, il peut être considéré, comme un organe chargé de planifier, suivre et évaluer<sup>1455</sup>, la réforme et la modernisation douanière.

**1220.** La structure chargée de prévention de la corruption, de la promotion de la bonne gouvernance et du suivi de la modernisation de la douane, peut par exemple, en attendant la proposition de l'organigramme être rattaché à la direction de l'informatique et de la modernisation, comme l'une de ses divisions. C'est une direction nouvellement créée pour accompagner le processus de la modernisation douanière au Tchad.

**1221.** Placée sous l'autorité d'un directeur technique, assisté d'un adjoint, la direction de l'informatique et de la modernisation est chargée de développer les outils informatiques ou l'informatisation douanière, gérer les infrastructures et les réseaux d'une manière générale. Elle est chargée de moderniser les structures et les procédures douanières et développer l'efficacité des services des douanes notamment en matière de suivi des activités économiques de contrôle et de lutte contre la fraude douanière. Elle gère aussi le personnel contractuel et le matériel de cette direction technique.

**1222.** La direction de l'informatique et de la modernisation comprend : division systèmes et exploitations ; division réseaux, sécurité et informatique interne ; division

---

<sup>1453</sup> -Rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun, préface de Dieudonné Massi GAMS, président de la commission nationale anti-corruption (CONAC), Yaoundé, 2011

<sup>1454</sup> -Ibid.

<sup>1455</sup>-Rapport de M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI au gouvernement du Tchad concernant le diagnostic (COLOMUBS, Phase I) de l'organisation Mondiale des Douanes sur la mise en œuvre du programme SAFE, (cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial),Op,cit, p.21.

support ; division études, développement et maintenance du système ; division des équipements technologiques et gestion interne ; division de la facilitation et des procédures simplifiées. À cela, peut s'ajouter une structure chargée de prévention de la corruption, de la promotion de la bonne gouvernance et du suivi de la modernisation de la douane comme l'une des divisions de cette direction technique.

## **b. Les services actifs**

**1223.** Les services actifs de la douane au Tchad, regroupent les brigades et postes des douanes ; ils s'occupent de la surveillance douanière sur l'ensemble du territoire national. Malgré ces missions fondamentales, ces services souffrent de nombreux maux. Selon l'article 107 de l'arrêté n°078/MFB/SE/DGM/DGSDDI/2019 portant organisation et attribution de la direction générale des services des douanes et droits indirects, les brigades et postes des douanes fonctionnent dans le cadre des inscriptions provinciales douanières. Mais, s'ils mènent leurs activités comme des services déconcentrés, pourquoi faut-il encore créer des compagnies provinciales au sein du groupement spécial de surveillance et de répression de la fraude ? N'y aura-t-il pas un conflit de compétence entre postes, brigades et ces compagnies dites provinciales ? Pourquoi ne faut-il pas mieux moderniser et coordonner ces postes et brigades des douanes au niveau provincial ?

**1224.** Une des préoccupations qui s'impose très urgemment, est la professionnalisation des agents de ces services actifs. La plupart de ces agents, sont dépourvus des formations adéquates pour leur permettent de maîtriser la législation douanière liée surtout au contrôle douanier. Il est nécessaire et indispensable qu'ils soient en mesure de manipuler professionnellement les techniques du contrôle douanier à partir des frontières jusqu'à l'intérieur, effectuer des visites domiciliées et délivrer des procès-verbaux de saisie comme une obligation, etc. Les services actifs de la douane au Tchad, doivent faire face, à la modernisation des formations adéquates, pour la définition de leur doctrine d'emploi.

**1225.** La réorganisation des services actifs de la douane au Tchad impose aussi, la dotation des brigades et postes de contrôle en outils. Il s'agit, de donner plus de moyens d'action opérationnelle pour plus d'efficacité et de renforcer les effectifs pour une meilleure surveillance douanière. Il faut aujourd'hui, mettre à la disposition de ces unités de surveillance les moyens et outils modernes de communication pour leur permettre de veiller aux frontières, à la surveillance dans le rayon des douanes. Pour le rayon des



douanes, il faut estimer une distance de 60 km à vol d'oiseau de la frontière où un contrôle douanier peut encore avoir lieu. Elles surveillent les ports ainsi que les aéroports.

**1226.** Il convient de rappeler, que les réflexions ci-dessus, ont porté effectivement sur la réforme administrative au plan technique. Mais celles, qu'il faut aborder à l'étape suivante, sont relatives à la réforme administrative au plan fonctionnel.

## **§2. Ré-organisation Fonctionnelle**

**1227.** La réorganisation fonctionnelle de l'administration des douanes, apparaît comme un des facteurs clé à la réussite de la modernisation douanière au Tchad. Il s'agit, de mettre l'accent sur la nécessité de motiver les agents des douanes au travail. Cette motivation, ne peut concerner que les agents. Le plus souvent, la modernisation des institutions publiques<sup>1456</sup> en général, exige de privilégier la motivation des agents pour obtenir pour un bon rendement ou une bonne performance dans la sphère publique. <sup>1457</sup>

**1228.** La réflexion sur le concept de la motivation dans l'administration des douanes tchadiennes, mérite une analyse profonde dans la mesure où le désintéressement ou la démotivation gagne du terrain. Il ne s'agit pas, de consacrer une thèse complète sur ce concept, mais de souligner son importance par rapport aux réformes actuelles visant à accroître l'efficacité dans les services publics.<sup>1458</sup> C'est un aussi, un sujet d'actualité en ces temps où l'une des préoccupations majeures des gouvernants est de réformer et de moderniser<sup>1459</sup> les services publics. C'est pourquoi, il faut également l'encourager dans l'administration douanière au Tchad.

**1229.** Dans l'administration des douanes tchadiennes, les agents parlent souvent de leur démotivation au travail. La démotivation des fonctionnaires des douanes au Tchad, est souvent citée comme l'une des causes de ce mauvais fonctionnement<sup>1460</sup>. Plusieurs

---

<sup>1456</sup>-Thomas WISNE, Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, université des Antilles, faculté de droit et d'économie, école doctorale pluridisciplinaire, soutenue le 13 juin 2016 à Pointe-à-Pitre. Voir page de garde.

<sup>1457</sup>- Thomas WISNER, Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien. Op.cit . p .21.

<sup>1458</sup>-Thibaut DUVILLIER, Jean-Louis GENARD & Alexandre PIRAUX, La motivation au travail dans les services publics, Éditions l'harmattan, 2002. Voir page de garde.

<sup>1459</sup>-Semuhoza Etienne SERUPIA ,La motivation au travail dans un contexte de changement: Cas du ministère de l'Éducation .Rwanda journal, Volume 18, Series A, 2010 : Arts and Humanities. Faculté des sciences sociales, administratives et politiques /NUR,,

<sup>1460</sup>-Annie HONDEGHEM and Myriam PARYS, « la motivation des fonctionnaires du ministère des Finances », *Pyramides*, 4 | 2001, 75-92.

facteurs expliqueraient cette démotivation : la négligence des cadres dans leur travail, le non-paiement intégral de leurs avantages pécuniaires, les nominations sur la base des considérations politiques, ethniques ou de clientélisme, la politique de rémunération, les conditions de travail, le manque du management et de la communication et le manque du développement des compétences professionnelles<sup>1461</sup>.

**1230.** Face à ces inquiétudes abordées, comment les autorités entendent-elles motiver les agents de la douane ? Pour répondre à cette question, il convient de comprendre ce concept de motivation.

**1231.** Au sens large et, dans un organisme vivant, la motivation au travail est définie, comme « *la composante ou processus qui règle son engagement dans une action ou expérience. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption* »<sup>1462</sup>. S'il faut se référer à la définition, que donne Alain ERALY, la motivation au travail est comprise comme un « *engagement de la personne dans son travail qui, si le contexte le permet, va entraîner un surcroît de performance* »<sup>1463</sup>.

**1232.** Dans les recherches d'Aline Florence NJIMFOUT, la motivation *constitue « un des leviers indispensables au changement organisationnel. Elle désigne un processus complexe tant d'éléments individuels que de dimension organisationnelle afin d'atteindre un résultat réalisable et porteur d'un sens identifiable »*<sup>1464</sup>. Particulièrement, dans ce contexte, la motivation surtout au travail, peut être considérée comme l'ensemble des conditions, qui incitent un ou plusieurs individus à agir et à atteindre des buts précis.<sup>1465</sup>

**1233.** Si la motivation au travail, devient déterminante pour la réussite de la réforme douanière au Tchad, c'est en considérant les réflexions des auteurs, qui convergent vers sa pertinence. Selon l'étude de Roger DEPRÉ, Annie HONDEGHEM, Ann MOREELS, la « *motivation des fonctionnaires: condition pour une administration efficace et effective* »

---

<sup>1461</sup>-Voir : article de Yasmine BELHO ,Les 5 principaux facteurs de motivation au travail sur le site suivant :<https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>[consulté le 16/12/2018].

<sup>1462</sup> - Motivation. (2019, juin 19). Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le 18:44, juin 19, 2019 à partir de <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Motivation&oldid=160267347>. [consulté le 19/09/2018].

<sup>1463</sup> - Alain ERALY, Administration et gestion du personnel, Bruxelles, PUB, 1996/97, p. 10.

<sup>1464</sup>-Aline Florence Nji MFOUT, L'épanouissement de l'enseignant et son engagement au travail: cas des enseignants de quelques établissements de yaounde, Université de Yaoundé I - master en psychologie sociale 2010

<sup>1465</sup>-Voir : définition de motivation surtout au travail sur le site suivant : <https://www.etudier.com/dissertations/La-Motivation-Au-Travail/201210.html>[consulté le 16/12/2018].

<sup>1466</sup>. En lisant les travaux de recherche de Pin Gwang : il y a de raison de croire, que la motivation est très importante dans toute entreprise. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement, s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance.<sup>1467</sup>

**1234.** La motivation des agents des douanes, ne dépend pas tout simplement des moyens incitatifs. Elle se situe aussi au plan moral et intellectuel. Mais aussi, dans ce contexte où il faut aborder la question de la réorganisation administrative au plan fonctionnel, cela oblige à inscrire parmi les sujets à l'ordre du jour, l'idée de création d'une structure au sein de la douane, chargée de développer un contact harmonieux avec le secteur privé, partenaire important de l'administration douanière et une école des douanes, pouvant transformer les ressources humaines capables de maîtriser les techniques ou les législations douanières au Tchad, et même dans le contexte communautaire et international.

### A. Nécessité

**1235.** Il est indispensable, que les agents des douanes au Tchad et surtout dans le contexte de la réforme douanière engagée, soient motivés, tant sur le plan moral qu'intellectuel. Les difficultés sont réelles, lorsque ceux-ci sont touchés profondément, par la crise de pensée ou qu'ils se retrouvent dans les mauvaises conditions de travail.

**1236.** Les difficultés, existent encore réellement sur le plan intellectuel, lorsque les cadres des douanes ne sont plus utilisés selon leurs compétences. Mais aussi, dans cet esprit de motivation dont il s'agit, il convient de réfléchir sur les moyens incitatifs financiers et matériels. Ces différentes situations, font naître de la crise morale et intellectuelle dans les douanes tchadiennes. Dans ce contexte, il s'agit de savoir, quelles sont les politiques de motivations, qu'il faut instaurer dans l'administration des douanes tchadiennes ?

---

<sup>1466</sup>-Roger DEPRÉ, Annie HONDEGHEM, Ann MOREELS, Motivatie van ambtenaren : voorwaardevooreen efficiënt en effectief bestuur, recherche dans le cadre du programme de recherche en sciences sociales des services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC), 1995.

<sup>1467</sup> -Voir : l'importance du concept de la motivation dans les travaux de recherche de P Wang: la motivation: une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet, université du Québec à Rimouski, mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître ès arts, juillet 2011, p.1.

## 1. Crise morale et intellectuelle

**1237.** Les crises morales et intellectuelles sont souvent vivantes dans les administrations publiques africaines en général. Mais pour le cas du Tchad, ces phénomènes ne se manifestent pas–ils pas particulièrement en profondeur ?

**1238.** L'administration des douanes tchadiennes, fait particulièrement face, à la crise morale et intellectuelle. Si, cette administration subit cette crise, cela est dû surtout à un problème de ressources humaines en premier lieu. Ensuite, il y a des inquiétudes au niveau de la motivation, qui ne sont pas prises au sérieux par les responsables en charge de cette administration douanière. D'autres situations, peuvent encore s'y ajouter, compte tenu de l'évolution de recherches. Pourtant, ce sont des valeurs, qu'il faut développer dans cette administration.

### a .Crise morale

**1239.** Que faut-il comprendre par « *crise morale* ? ». À vrai dire, il ne s'agit pas de faire nécessairement une étude approfondie sur cette notion, mais de la percevoir de la manière la plus simple. Ainsi, Hugues SIBILLE pense que « *la crise morale se concrétise par la fin de l'espérance, la perte de confiance, la peur de l'autre* »<sup>1468</sup>. Mais aussi, peut-elle être comprise en effet, comme une torture morale ? C'est-à-dire une imposition volontaire de sévices d'ordre psychologique qui vise à faire souffrir un individu<sup>1469</sup>. Si tel en est le cas, comment alors se manifeste-t-elle dans ce contexte au sein des administrations et particulièrement dans les douanes au Tchad ? Cette crise se manifeste actuellement dans l'administration des douanes tchadiennes et serait naître des « frustrations » des agents' des douanes.

---

<sup>1468</sup>-Hugues SIBILLE, président du Labo de l'ESS. Le Labo de l'ESS est un think tank qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'économie sociale et solidaire, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires. Consulter le site suivant : <http://www.llelabo-ess.org/crise-morale.html>[consulté le 19/09/2018].

<sup>1469</sup>-Voirmouvement pour la défense de l'humanité et l'abolition de la torture, MDHAT 2011 - 2012 , [http://mdhat.teria.org/index\\_fichiers/Page3827\\_fichiers/Modespaiements\\_fichiers/victim.html](http://mdhat.teria.org/index_fichiers/Page3827_fichiers/Modespaiements_fichiers/victim.html)[consulté le 19/09/2018].

**1240.** Le terme de « *frustration* » peut s'expliquer, comme un « *malaise social* »<sup>1470</sup>. Ce « *désarroi moral* »<sup>1471</sup> qui pèse sur les fonctionnaires ou agents de la douane, exprime effectivement un mal qui est profond<sup>1472</sup>. La frustration, c'est « *quelque chose de mauvais qui déclenche des comportements négatifs* »<sup>1473</sup>.

**1241.** Les frustrations sont liées aux discriminations, au déficit de culture républicaine de l'administration, au déficit de culture de la fonction publique<sup>1474</sup>. Elles sont ressenties par les agents des douanes dans les nominations et affectations menées par l'influence des groupes de pression et des tenants du pouvoir<sup>1475</sup> ou se faisant sur la base de considérations politiques, ethniques et de clientélisme et le favoritisme, qu'ils considèrent comme une « *injustice* », c'est-dire arbitraire dans l'administration publique en général au Tchad et particulièrement dans ses services douaniers. Les agents des douanes en général, connaissent autant des discriminations dans les rapports de collaboration entre eux.

**1242.** Les opérations administratives jugées, injustes évoquées ci-dessus, peuvent provoquer naturellement une indignation du personnel méritant. Mais aussi, ces proches des autorités politiques ou administratives influentes dans l'administration générale, nommés par complaisance, quelquefois sans qualifications adéquates à de postes de responsabilités, irritent encore d'avantages les cadres. Ces opérations sont alors considérées comme des techniques de destruction ou des tortures morales au sein de l'administration douanière au Tchad.

**1243.** Tous ces comportements énoncés, défavorisent la tranquillité d'esprit des agents dans leurs fonctions. Et dans ces conditions, la motivation au travail n'existe pas. Ces comportements, ne peuvent véritablement favoriser la réussite de la réforme douanière dont il s'agit, comme sujet principal. Les conditions favorables indispensables à une réelle motivation dans l'administration publique en général, passent nécessairement par le traitement de cette crise morale. Des mesures doivent être prises pour atténuer les frustrations.

---

<sup>1470</sup> - Johanna STUTE-CADIOT, « Frustration », *Figures de la psychanalyse*, 2009/2 (n° 18), p. 171-179. DOI : 10.3917/fp.018.0171. URL : <https://www.cairn.info/revue-figures-de-la-psy-2009-2-page-171.htm>

<sup>1471</sup>-Jean-Paul NGOUPANDÉ , Crise morale et crise éducative en Afrique subsaharienne, revue internationale d'éducation de Sèvres, 05 | 1995, 119-132.

<sup>1472</sup> -Max GALLO, Une crise morale, commentaire, 2003/3 (Numéro 103), p. 591-594. DOI : 10.3917/comm.103.0591. URL : <https://www.cairn.info/revue-commentaire-2003-3-page-591.htm>[consulté le 19/09/2018].

<sup>1473</sup>- Johanna STUTE-CADIOT, « Frustration », *déjà cité*.

<sup>1474</sup>-Nations unies , département des affaires économiques et sociales , division de l'économie et de l'administration publiques, l'éthique de la fonction publique en Afrique , volume 2, Nations unies New York, 2002, p 1/9

<sup>1475</sup>-Ali Cisse , Une démocratie à renforcer, Paris, l'harmattan, 2006, p.17.

**1244.** Il est à cet effet, indispensable, que les plus hautes autorités hiérarchiques fassent asseoir dans cette administration un esprit civique, de collaboration, de droit d'égalité, et de l'intérêt général dans ces fonctions, conformément à l'éthique et à la déontologie douanière. Dans ces travaux de recherche, cette préoccupation amène aussi à se demander, pourquoi ne faut-il pas créer une structure de sensibilisation et du règlement de ces crises morales au sein de cette administration ?

### **b .Crise intellectuelle**

**1245.** S'il faut tenter de réfléchir sur la compréhension de la crise intellectuelle de façon générale, il y aura des difficultés pour contenir plusieurs définitions à ce sujet. Mais sinon, il convient de comprendre que la crise en tant que telle, est un phénomène qui se produit dans de nombreux domaines. Mais aussi, convient-il de l'aborder sur le plan intellectuel. Il s'agit, de mettre l'accent sur « *l'intellectuel formé* »<sup>1476</sup> sur la base des programmes et capable de maîtriser un domaine précis au sein d'une administration.

**1246.** Aujourd'hui, de nombreux cadres intellectuels de l'administration des douanes au Tchad, éprouvent des difficultés compte tenu de la prise d'asseau de leurs services, par des personnes considérées comme étrangères à cette administration. Elles viennent d'autres administrations pour occuper des postes de responsabilité. Dans ce cas, ces cadres intellectuels douaniers perdent systématiquement leur place dans cette administration.

**1247.** Ainsi, un réel problème de compétences, se pose avec acuité dans l'administration des douanes tchadienne. Ce problème avait été soulevé précédemment comme faisant partie des difficultés à la réussite de la réforme douanière au Tchad et il en sera encore question de l'aborder dans le cadre de la réflexion concernant la politisation à outrance dans cette administration. De nombreuses observations viennent du rapport des experts de l'OMD en mission au Tchad et des cadres douaniers nationaux qui exposent les difficultés de la douane tchadienne, démontrent que les compétences ne sont plus utilisées de façon rationnelle dans l'administration des douanes tchadiennes comme il se doit, au détriment de la politisation, du clientélisme et des rapprochements ethniques. Il y a dans ce

---

<sup>1476</sup>-Voir : article de Lisapo Ya KAMA sur le site suivant : <http://www.lisapoyakama.org/les-intellectuels-africains-un-frein-pour-continent/>[consulté le 19/09/2018].

cas, le manque de respect de la considération intellectuelle, le non-respect de l'éthique et le clivage intellectuel, etc. Cela ne fait que créer énormément une démotivation très énorme du personnel, qui se considère surtout comme méritant.

**1248.** De nos jours, les cadres douaniers se considèrent comme étrangers dans leurs propres services. Ils ne peuvent être conscients de la nécessité de la réforme douanière. Il faut, que les autorités douanières se plient au respect ou qu'elles imposent le respect de l'éthique et déontologie douanière existante. Il faut techniquement privilégier les compétences professionnelles dans la gestion de ressources humaines, comme dit proverbe français : « *l'homme qu'il faut, à la place qu'il faut* » .

**1249.** En plus de la motivation au travail sur le plan moral et intellectuel abordée dans ce contexte, il faut que cette opération de motivation soit renforcée. C'est-à-dire, qu'il faut à un certain moment donné, motiver les agents des douanes par des moyens incitatifs à savoir : financiers et matériels. Il s'agit, pour l'essentiel de mettre en place une politique de motivation pour que les agents des douanes, soient mis à profit de la modernisation douanière.

## **2. Nécessité de motiver les agents des douanes tchadiennes par des moyens incitatifs**

**1250.** En fait, il existe déjà des stratégies des motivations des agents des douanes, qui sont beaucoup plus financières, sauf qu'elles ne sont pas bien développées, ou sont tout simplement piétinées. Dans ce contexte, les motivations non-financières qui sont souvent évoquées dans les réflexions des autorités douanières, ne sont concrètement pas mises en œuvre. C'est pourquoi, deux types des moyens incitatifs sont évoqués. Il s'agit, des moyens incitatifs financiers et matériels.

**1251.** La motivation des agents publics, est souvent encouragée dans les services financiers en général. Il y a une diversité des motivations<sup>1477</sup>. C'est pourquoi, dans ce contexte, deux types des moyens incitatifs sont ciblés. Il s'agit, des moyens dits financiers ou matériels, qu'il faut s'engager pour octroyer aux agents des douanes. Ce sont des

---

<sup>1477</sup>-Emery YVES, « La diversité des motivations des employés publics. Recherche exploratoire dans un contexte post-bureaucratique en Suisse », *Revue française d'administration publique*, 2012/2 (n° 142), p. 491-515. DOI : 10.3917/rfap.142.0491. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2012-2-page-491.htm>[consulté le 19/09/2018].

pratiques destinées à optimiser la performance des agents<sup>1478</sup>. Il est alors question de savoir, quel est l'impact de la motivation des agents des douanes, dans les activités douanières ?

#### **a. Moyens incitatifs financiers**

**1252.** Les textes douaniers développent des stratégies de motivations financières en faveur des agents des douanes. Il s'agit, de l'octroi régulier du fonds commun et la répartition des produits du contentieux douanier aux douaniers. Le 'fonds commun' est l'appellation trouvée à des avantages financiers<sup>1479</sup>. Il est accordé aux agents des douanes, en sus des primes de rendement<sup>1480</sup> en principe trimestriellement dans l'administration des douanes tchadienne. Ainsi, les textes douaniers au Tchad reconnaissent les avantages pécuniaires qui proviennent du fonds commun. Ce fonds est alimenté par les produits des amendes et confiscation pour infractions aux lois et règlements douaniers. Il est spécialement destiné aux agents des services centraux habituellement, sur chaque opération du contentieux douanier. Les 10 % des produits contentieux sont collectés pour être redistribués entre les agents.

**1253.** Si en réalité, ces principes de redistribution devraient être respectés, ces avantages financiers sont accordés au tour d'une période de trois mois en tenant compte de l'alimentation de ce fonds. Malheureusement, les agents ont des difficultés pour percevoir ces moyens financiers nécessaires pour leur motivation. Même s'ils les perçoivent, c'est avec un très grand insatisfaction, puisque les montants sont minimes et les principes liés au délai trimestriel ne sont plus souvent pas respectés. Il est donc important, que le fonds commun soit accordé avec transparence et objectivité dans le but de satisfaire réellement les agents des douanes, pour les encourager ou les motiver à se mettre encore davantage au travail.

**1254.** Il se pose un véritable problème autour de la répartition des produits des amendes et confiscation en faveur, non seulement des agents des services centraux, mais aussi des services actifs. Logiquement, il est prévu que cette répartition soit opérée de la

---

<sup>1478</sup> -Idem

<sup>1479</sup>-Voir : à propos du Fonds commun et des inégalités dans la Fonction publique : Les éclairages d'un internaute, En libre penseur Jac P. OUEDRAOGO Conseiller en GRH dans le site suivant :Lefaso.net :<http://lefaso.net/spip.php?article66324>[consulté le 16/12/2018].

<sup>1480</sup> -Ibid.



manière suivante : 50 % au trésor ; 10 % au fonds commun ; 5% aux chefs ; 20 % aux agents des douanes, saisissants et intervenants ; 15 % au fonds d'équipement. L'encouragement réel des agents des douanes doit se sentir autour du principe de l'octroi de 20% aux douaniers, saisissants et intervenants qui sont des droits acquis. Mais aujourd'hui, ces droits sont complètement piétinés et méconnus par les chefs hiérarchiques de la douane, qui considèrent cela comme un sujet tabou. En cas de répartition des produits contentieux, les agents ne reçoivent pas exactement les 20%.

**1255.** Dans le cadre d'une administration des douanes moderne, la transparence oblige, que le droit de chaque douanier, soit respecté. Dans ces conditions, il faut que les agents entrent en possession de tous leurs avantages sociaux conformément au respect des textes. Autrement dit, il faut qu'il y ait une répartition sur des bases légales des produits du contentieux douanier. À côté, de ces moyens financiers, quelle est la nature des moyens incitatifs matériels, qu'il faut accorder aux agents des douanes ?

#### **b. D'autres moyens incitatifs**

**1256.** La lutte contre la corruption dans un secteur comme la douane, n'est pas chose facile. Pour faire face à cette pratique, qui gagne énormément du terrain dans les activités douanières et empêchant que les douaniers exercent valablement leurs missions et avec efficacité, il convient de renforcer encore d'avantages les stratégies d'encouragement. C'est pourquoi, en plus des fonds communs et les produits contentieux dont en bénéficient les douaniers, il faut penser à d'autres formes des avantages financiers ou non financiers.

**1257.** Les autorités politiques et administratives qui ont le pouvoir de mener les actions gouvernementales, doivent aider l'administration des douanes à se moderniser réellement, dans le but d'ailleurs, de participer efficacement à l'amélioration des finances publiques. La volonté politique est surtout un facteur clé de la réussite de la modernisation douanière. Pour cela, il faut qu'elle soutienne ce projet de modernisation en accordant des avantages financiers considérables sur le budget de l'État. Il s'agit, par exemple d'accorder les 2% sur le budget national aux douaniers en général. Il serait aussi très intéressant que les 15% des produits contentieux destinés au fonds d'équipement soient répartis sur les agents des douanes comme des primes ponctuelles, dans la mesure où l'État est appelé à se responsabiliser, face aux équipements des administrations publiques

en général. C'est aussi dans cette réflexion, qu'il convient d'accorder des récompenses non-financières aux agents des douanes.

**1258.** Dans la politique de la motivation des agents de la fonction publique en général, il est prévu en leur faveur des récompenses, non-financières. Elles sont inscrites au titre IX de la loi n° 017/PR/2001 portant statut général de la fonction publique du 31 décembre 2001. Selon l'article 137 de ladite loi, « *le fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, s'est particulièrement distinguée par son dévouement, par sa probité et sa contribution à l'accroissement du rendement du service dont il relève, peut recevoir les récompenses suivantes : lettre de félicitations et d'encouragement ; témoignage de satisfaction ; honorariat ; décoration* »<sup>1481</sup> etc. Il est alors indispensable, que des mesures des récompenses instaurées par les textes de la fonction publique, dans le but de motiver les agents de l'administration publique d'une manière générale, s'appliquent concrètement sur les services douaniers. Il faut en réalité, que les agents de la douane en bénéficient de ces mesures, qui sont d'ailleurs très concrètes et pleines d'encouragement.

**1259.** Dans ces travaux de recherche, il est convenu parmi ces préoccupations retenues, d'aborder aussi la question de la création d'une structure de dialogue et de formation. Plus précisément, il est proposé ici, une école de formation des douanes au Tchad. Mais aussi, il convient de songer à un partenariat avec d'autres écoles en Afrique telles : École Nationale Supérieure des Douanes d'Oran de l'Algérie , le Centre marocain de formation douanière (CFD) du Maroc, l'École Nationale des Douanes du Burkina Faso, etc., et dans le monde telles : l'école nationale des douanes de Tourcoing, l'école nationale des douanes de La Rochelle en France ; l' École Royale des Douanes de Bruxelles, etc.

## **B. Nécessité de créer une structure de dialogue et de formation**

**1260.** Dans le contexte de la modernisation douanière au Tchad, il est indispensable, de développer l'esprit de dialogue et de collaboration entre la douane et le secteur privé. Aujourd'hui, cette idée d'instaurer cet esprit de dialogue et de collaboration entre douane et secteur privé devient un principe universel soutenu par l'OMD et dans la mesure où il fait partie de sa vision. Dans la pratique, lorsque cette idée est appliquée sur le

---

<sup>1481</sup> -Voir : article 137 de Loi n° 017-PR-2001 portant statut général de la fonction publique 31 décembre 2001 portant statut général de la fonction publique précitée supra n° 1073

plan national, les effets sont ressentis positivement.

**1261.** À côté de la réflexion portant sur la question de développement de dialogue entre douane et secteur public, il convient aussi de réfléchir sur la question de la formation relevée au cours de ces travaux de recherche, compte tenu de sa pertinence sur le plan de soutien à la réforme douanière. C'est une issue pour le renforcement des capacités des agents et de la compréhension de la douane en général.

### **1. Développer l'esprit de dialogue et de collaboration**

**1262.** Le modèle de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle, considère le développement de l'esprit de dialogue et de collaboration comme une nécessité pour sa réforme. Pour asseoir cette initiative louable dans une administration, comme celle de la douane au Tchad, il convient de créer au sein de ce service, une structure spéciale pour l'expérimenter. Il s'agit, précisément, de mettre en œuvre une structure de facilitation de contact et de communication entre la douane et le secteur privé. Mais s'il faut la créer, de quel organe ou direction, appartiendra-t-elle ?

**1263.** Il est indispensable certes de créer une structure de facilitation de contact et de communication entre la douane et le secteur privé, mais il faut qu'elle soit rattachée à une direction technique pour être plus efficace. La question de formation abordée de façon brève, est pourtant capitale, puisqu'elle est au centre de la compétence des agents des douanes.

#### **a. Structure chargée de faciliter les partenariats avec la douane**

**1264.** Une structure chargée de faciliter la communication entre la douane et ses partenaires est nécessaire. Le partenariat entre douane et secteur privé, est une recommandation de l'OMD dans sa vision de la modernisation douanière. Il s'agit d'un partenariat douane et secteur privé. Elle met en place cette vision, dans le cadre de la conception du 21<sup>ème</sup> siècle. Cela permet dans cette nouvelle douane, de renforcer les relations entre la direction générale des douanes, avec le secteur privé, et, de les mettre en

confiance, quant à l'engagement de cette dite direction, d'être une administration partenaire des entreprises.

**1265.** Beaucoup de pays qui expérimentent cette stratégie du développement des échanges, de contact et de communication aisée entre la douane et le secteur privé, démontrent que cela renforce la confiance entre la douane et ses partenaires. Et beaucoup d'administrations des douanes, membres de l'OMD, ont mis en place des programmes spécifiques de partenariat. C'est le cas du Maroc, qui estime que le partenariat douane-secteur privé devrait être « *un cadre propice au renforcement de la compétitivité de l'économie nationale* »<sup>1482</sup>. Pour ce faire, il existe un Observatoire du Maroc dans lequel le secteur privé accompagne la douane en l'aidant par exemple à préserver l'éthique et à lutter contre la corruption.<sup>1483</sup> Pour l'administration des douanes et impôts indirects (ADII), la mise en place de l'Observatoire intervient pour « *assurer une meilleure efficacité des actions conjointes envisagées en matière de lutte contre la corruption* »<sup>1484</sup>

**1265.** Au Sénégal, il existe une direction de facilitation et du partenariat avec l'entreprise (DFPE), dirigé par le lieutenant-colonel Ousmane MBENGUE, qui agit dans le cadre d'un programme de partenaires privilégiés (PPP). La direction générale des douanes du Sénégal, met en place ce programme de partenariat privilégié, dans le but d'accorder des avantages particuliers aux entreprises qui concourent à la réalisation de l'objectif de sécurité budgétaire<sup>1485</sup>. Pour le directeur de la facilitation et du partenariat avec l'entreprise (DFPE), « *il faut nécessairement qu'il y ait un partenariat entre l'administration des douanes et les entreprises. C'est pourquoi les autorités douanières ont estimé utile de faciliter à ces entreprises les procédures liées à leurs activités* »<sup>1486</sup>.

**1266.** S'il faut créer aujourd'hui, une structure qui peut faire avancer le rapport entre la douane et ses partenaires au Tchad, et pour que les deux parties en tirent profit, comment pourra-t-elle fonctionner ? Compte tenu de l'importance d'un tel organe, ne

---

<sup>1482</sup>-Résolument engagée sur la voie de l'institutionnalisation de ses relations avec le secteur privé, l'ADII a scellé en 2014 un 6ème accord-cadre avec une association professionnelle. Il s'agit de la fédération nationale de l'électricité, de l'électronique et des énergies renouvelables (FENELEC). Traduisant ainsi une volonté commune de renforcer les liens de coopération entre les deux parties, cette convention prévoit le développement d'actions conjointes, structurées et coordonnées visant l'amélioration de l'environnement procédural, réglementaire et juridique dans lequel opèrent les entreprises du secteur

<sup>1483</sup>-Kunio MIKURIYA secrétaire général de l'organisation mondiale des douanes, assiste ses membres à renforcer le partenariat douane-secteur privé sur l'éthique, Lancement d'un Observatoire pour préserver l'éthique et lutter contre la corruption au Maroc Casablanca, 19 janvier 2010

<sup>1484</sup> -Voir article de map, partenariat douane-entreprises : choix gagnant pour faire bloc contre la crise, 25 juillet 2019, sur le site suivant : [https://www.entreprendre.ma/Partenariat-douane-entreprises-Choix-gagnant-pour-faire-bloc-contre-la-crise\\_a2829.html](https://www.entreprendre.ma/Partenariat-douane-entreprises-Choix-gagnant-pour-faire-bloc-contre-la-crise_a2829.html)[consulté le 10/07/2018].

<sup>1485</sup>-Ministère de l'Économie et des finances, direction générale des douanes, programme de partenaires privilégiés, République du Sénégal

<sup>1486</sup> -Published on Douanes sénégalaises (<https://www.douanes.sn>), Accueil > Partenariat et Facilitation

faut –il ne pas l’ériger en une direction technique comme au Sénégal ? Ou comment peut – elle fonctionner ?

**b. Fonctionnement de l’organe chargé de faciliter le partenariat entre douane et ses partenaires**

**1267.** La création d’une structure chargée de faciliter le partenariat entre douane et ses partenaires, est indispensable pour la réforme douanière en général. C’est pourquoi, il convient de l’expérimenter dans l’administration douanière au Tchad. À cet effet, pourquoi ne faut-il pas créer une direction technique de facilitation et du partenariat entre douane et secteur privé national semblable à celle qui existe au Sénégal et au Mali ? Au Sénégal, tout comme au Mali, c’est la direction de la facilitation et du partenariat avec les entreprises (DFPE) qui suit ce partenariat. Cette direction spéciale, peut apporter beaucoup de solutions aux entreprises tchadiennes. Son objectif général, est de renforcer le partenariat douanes-entreprises en répondant aux attentes des opérateurs commerciaux.

**1268.** Le domaine de la formation soulevé ci-dessus, fait partie des facteurs de réussite de la réforme de l’administration. C’est un outil de modernisation de l’administration<sup>1487</sup>. En douane, la formation est spéciale, puisqu’elle se développe dans une école. Présentement, la douane tchadienne veut développer deux types des formations. Il s’agit des formations continues et initiales.

**2. Développer les formations douanières au sein d’une institution et un partenariat avec d’autres écoles étrangères et les opérateurs économiques**

**1269.** L’administration des douanes, un service mobilisateur des recettes, doit se créer une école des douanes .Pour cette école, il est impératif qu’elle soit dirigée par une équipe dynamique dans un local approprié.

**1270.** La construction du siège de l’école dont il faut réaliser, devrait être considérée comme un défi face à l’importance accordée au domaine de la formation. En

---

<sup>1487</sup>-Antoine DOMINIQUE ,La formation permanente dans la fonction publique en France. Promotion René Cassin, revue française d’administration publique, 2002/4 (n°104), p. 601-615. DOI : 10.3917/rfap.104.0601. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2002-4-page-601.htm> consulté le 10/07/2018].

réalité, ce projet dans les textes. Mais compte tenu de multiples changements au niveau de l'organigramme, l'importance de cette école n'est plus à l'ordre du jour.

a. **Nécessité de construire un local et de développer les formations douanières en son sein**

**1271.** La construction d'une école des douanes est fondamentale, à l'heure actuelle où l'administration des douanes tchadiennes a besoin de renforcer ses compétences avec des connaissances purement professionnelles. La douane a véritablement besoin de former et de recycler ses agents pour répondre aux défis de sa modernisation. Si en réalité, la formation est considérée comme un élément fondamental de la modernisation, c'est parce qu'elle donne de nouvelles connaissances<sup>1488</sup>, aux agents et améliore considérablement l'opération de gestion et d'une bonne organisation<sup>1489</sup>. Selon les analyses d'un groupe des auteurs tels que Goran VUKOVIC, Bruno ZAVRSNIK, Blaz RODIC et Gozdana MIGLIC, « *le lien déterminant entre le développement d'une fonction publique moderne et le professionnalisme de ses ressources humaines concerne la formation. L'on considère que la formation assure le développement professionnel nécessaire de l'administration et garantit sa compétence professionnelle, son indépendance et sa neutralité politique* »<sup>1490</sup>. Mais pour que cette formation soit très efficace, il faut alors y impliquer du personnel enseignant qualifié et doter l'Ecole de formation en douane avec des équipements nécessaires.

**1272.** L'efficacité d'une école de formation des douanes, dépend nécessairement alors de la haute qualification du personnel enseignant. Une formation de qualité surtout dans un domaine professionnel comme la douane, nécessite des enseignants qualifiés. Cette école de la douane dont les activités doivent s'intensifier dans cette période de modernisation de la douane, a besoin de se doter d'un personnel enseignant hautement qualifié. Elle se trouve en face d'un défi majeur, qui est celui d'apporter une contribution significative en matière de formations pointues aux douaniers, visant l'amélioration durable

---

<sup>1488</sup>-Daniel MALTAIS, Michel LECLERC, Natalie RINFRET, Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique .Revue française d'administration publique 3/2007 (n° 123), p. 423- 441

<sup>1489</sup> -Recommandations du 13e congrès international des irrigations et du drainage de CIID consultable dans le site suivant :[www.anafide.org/doc/HTE%2068-69/6869-26.pdf](http://www.anafide.org/doc/HTE%2068-69/6869-26.pdf)[consulté le 11/05/2018].

<sup>1490</sup>-Goran VUKOVIC, Bruno ZAVRSNIK, Blaz RODIC et Gozdana MIGLIC, La formation des fonctionnaires dans l'administration publique slovène. Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations. Revue internationale des sciences administratives 4/2008 (Vol. 74), p. 695-721

de la performance de l'administration des douanes.

**1273.** Les actions des formations à partir de cette école des douanes, permettent de doter l'administration des douanes, des ressources humaines compétentes avec des connaissances hautement « techniques et modernes »<sup>1491</sup>, afin qu'ils soient capables de mieux s'organiser dans leurs activités. Mais, pour que ces formations soient bien assurées, il faut que cette école soit équipée par des outils modernes de travail, qui sont particulièrement des outils de communication, d'administration, et des machines informatiques. Il faut, qu'elle soit dotée des moyens de transport et des fournitures de bureau pour lui permettre d'accomplir aisément ses tâches, etc.

**1274.** Comme il avait été évoqué dans les réflexions précédentes, la question du partenariat dans sa généralité, mérite d'être soulevée. Il doit exister ici, un partenariat entre écoles des douanes, mais aussi, entre l'école des douanes tchadiennes et opérateurs économiques.

**b. Nécessité de développer un partenariat avec d'autres écoles ou centres des formations douanieres étrangers et les operateurs économiques**

**1275.** Il est important que l'école des douanes tchadiennes qui est proposée en création, adopte des réflexions générales sur la politique des partenariats, qui sont essentiels pour relever les défis<sup>1492</sup> en faveur du développement des formations pertinentes en douane. Selon Corinne MERINI, 'la « *notion de partenariat est une notion récente* »<sup>1493</sup>. Elle apparaît dans le dictionnaire Larousse en 1987, et chaque auteur veut apporter l'expliquer de sa manière. Le mot partenaire vient de l'anglais « *partner* ». <sup>1494</sup> Il est défini comme une « *personne associée dans...* »<sup>1495</sup> Et « *il apparaît là qu'il n'est pas possible : de parler de partenariat d'une manière universelle et générale, de penser que celui-ci est identique à la fois dans les objets et dans les milieux différents et variés où il est appliqué, « of not specified the object ».* dire: « *partenariat égale personne associée dans* » nécessite de contextualiser les

---

<sup>1491</sup>-Jean-Michel CHAPOULIE, Une révolution dans l'école sous la Quatrième République ? La scolarisation post-obligatoire, le plan et les finalités de l'école. Revue d'histoire moderne et contemporaine 2007/4 (n° 54-4), p. 7-38, p.14.

<sup>1492</sup> -SOURCE : <http://fr.unesco.org/parteneriats>[consulté le 13/06/2018].

<sup>1493</sup>-Actes de la journée nationale de l'OZP, 5 mai 2001 : Le partenariat : histoire et essai de définition, intervention de Corinne Merini, consultable dans le site suivant : [www.ozp.fr/IMG/pdf/merini.pdf](http://www.ozp.fr/IMG/pdf/merini.pdf)[consulté le 13/06/2018].

<sup>1494</sup> -Ibid.

<sup>1495</sup> -Ibid.

*situations d'ouverture mises en place (partenariat et art, partenariat et éducation à la santé, partenariat et environnement, partenariat et...).*»<sup>1496</sup>. Alors que le colloque INRP de 1993, a défini le partenariat comme étant « *le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun* »<sup>1497</sup>.

**1276.** Plusieurs types des partenariats se présentent, mais il convient de mettre les accents sur le partenariat d'échange avec les autres écoles des douanes et le partenariat au bénéfice des opérateurs économiques. Pour le premier cas, le partenariat peut s'articuler autour des enseignements en matière douanière, et des communications réciproques autour de l'évolution des matières douanières. L'autre type de partenariat concerne celui, qui peut s'installer entre l'école des douanes tchadiennes et les opérateurs économiques sur le plan national. Dans ce contexte, l'école des douanes proposée en création au Tchad, rattachée à l'Administration des Douanes tchadiennes. soutient alors les opérateurs économiques, avec des formations à la carte dans les domaines qui touchent les procédures de dédouanement et les possibilités d'éviter le contentieux avec la douane. C'est une école de formation à caractère public, avec un statut de personne morale de droit public.

**1277.** Si, la réorganisation administrative au plan technique et fonctionnel pouvait être considérée comme assez utile dans ce projet des réformes douanières, de quelle manière peut-on aussi y démontrer l'importance du développement des hautes technologies de l'information et de la communication ?

## **Section II. Développement des hautes technologies de l'information et de la communication**

**1278.** Les hautes technologies de l'information et de la communication s'imposent dans le monde et dans plusieurs secteurs d'activités y compris le domaine douanier. Elles ont des avantages dans le contexte de la mondialisation en matière de l'édification de la nation. Les avantages sont ressentis sur le plan économique, politique, et même militaire. Comme évoquent certaines réflexions, « *l'information, c'est le pouvoir* »<sup>1498</sup>.

---

<sup>1496</sup> \_

<sup>1497</sup>-Cf. à l'article de Corinne MERINI, Ponté PASCAL, « le travail conjoint à l'école : exploration des modalités d'action », Les sciences de l'éducation - pour l'ère nouvelle 2/2009 (Vol. 42), p. 43-65

<sup>1498</sup>-Voir : article CTA. 2001. L'information, c'est le pouvoir, n'est-ce pas ?, Spore, Spore 95. CTA, Wageningen, The Netherlands sur le site suivant : <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/62786>



**1279.** Le développement des hautes technologies de l'information et de la communication, ainsi que des outils modernes est un avantage considérable pour les modernisations douanières dans le contexte mondial. Ces instruments sont devenus indispensables, non seulement pour les procédures douanières, mais aussi, pour les contrôles douaniers. Il y a nécessité, de réorganiser les procédures douanières face à l'évolution de NTIC (**Paragraphe. 1**). Mais cette réorganisation ne peut être effective qu'avec la création d'un centre de l'informatisation douanière (**Paragraphe. 2**).

### **§1. Nécessité de réorganiser les procédures douanières face à l'évolution de NTIC**

**1280.** La réorganisation des procédures douanières s'impose très forte actuellement, face à l'évolution de la technologie, qui crée des meilleures conditions du traitement des déclarations des partenaires et facilite le commerce international. Ainsi, de nombreuses administrations utilisent ou envisagent d'utiliser les TIC pour améliorer leurs opérations, la plupart des procédures actuellement employées par la douane reposent toujours sur la réception d'équivalents électroniques des anciens documents échangés. Les déclarations sur papier ont simplement été remplacées<sup>1499</sup>.

**1281.** Dans cette démarche, il est question de réfléchir sur les procédures douanières en général, et surtout aborder ensuite leurs problèmes à l'ère du développement de la technologie et de la communication.

#### **A .Connaissance des procédures douanières**

**1282.** De façon générale, les procédures douanières se divisent en deux phases. Il s'agit des formalités préalables au dédouanement, qui se couvrent derrière le transit en tant que régime douanier suspensif qui permet, sous certaines garanties, la circulation de marchandises en suspension de droits, taxes et autres mesures économiques, fiscales ou douanières. Les marchandises sont transportées « *sous contrôle douanier d'un bureau de douane tiers à un autre bureau de douane du territoire en suspension des droits et taxes*

---

<sup>1499</sup>-OMD : Convention de Kyoto – Annexe Générale – Chapitre 7 Directives relatives à l'Application de la Technologie de l'Information et de la Communication

**1283.** Dans la seconde phase des procédures douanières, il faut mettre l'accent sur les principes du dédouanement proprement dit, qui s'opère à destination en dehors d'autres régimes douaniers économiques, qui se trouvent encore dans une situation de dépendance vis-à-vis de l'administration des douanes. Ainsi, ces procédures douanières, sont considérées comme des principales activités des bureaux des douanes.

### **1. Procédures douanières, principales activités des bureaux des douanes**

**1284.** S'il est reconnu que les procédures douanières sont de la compétence des bureaux des douanes, c'est tout simplement parce qu'ils relèvent, selon les activités douanières, de la branche des opérations commerciales. Un bureau des douanes est défini par l'académie des sciences commerciales comme « *une cellule administrative dans laquelle s'effectuent les formalités douanières* »<sup>1501</sup>. Les autres branches concernent la surveillance douanière visant les postes et brigades et l'administration générale qui intéresse les services centraux et les circonscriptions régionales.

**1285.** Au Tchad, il existe des bureaux des douanes de compétence de plein exercice, et d'autres à compétence limitée ou spécialisée. Ils se trouvent géographiquement aux frontières, mais aussi, à l'intérieur du pays.

#### **a. Les compétences des bureaux de douane de plein exercice et secondaire**

**1286.** Les bureaux de douane de plein exercice, sont ouverts à tous les régimes douaniers. De ce fait, ces bureaux sont alors autorisés à pratiquer toutes les opérations douanières<sup>1502</sup>. Autrement dit, ce sont des bureaux dans lesquels toutes les formalités douanières s'effectuent. Alors que les bureaux secondaires, sont des services à

---

<sup>1500</sup>- Le Groupe Logistique conseil installé à Douala, Cameroun donne une définition de transit en s'appuyant sur un Glossaire des régimes douaniers publié sur <http://www.logistiqueconseil.org/> [consulté le 05/04/2018].

<sup>1501</sup>- Voir : définition du bureau des douanes dans le site l'académie des sciences commerciales suivant : [http://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire\\_new/definition.php?id=1010](http://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire_new/definition.php?id=1010) .Le site a été consulté le 24 juin 2015.

<sup>1502</sup>-Martine MASSABIE-FRANCOIS, Lexique du commerce international. Éditions Bréal 2002

compétences limitées ou dans les cas de faibles transactions<sup>1503</sup>. S'ils sont limités dans leurs activités, c'est parce qu'ils ne sont autorisés à ne recevoir que des marchandises, dont le volume de trafic est de moindre importance et limité. Ils se chargent aussi, des opérations de transit, c'est-à-dire des marchandises en mouvement.

**1287.** En réalité, on trouve des bureaux de douane non seulement aux frontières, mais aussi, à l'intérieur du territoire douanier du pays : gares routières, gares ferroviaires. Le dédouanement des marchandises peut s'effectuer dans les uns et dans les autres<sup>1504</sup>. Dans ces conditions, il faut également considérer les aéroports comme des bureaux frontières. Dans ces études concernant les bureaux des douanes, il serait intéressant d'accorder une importance aux compétences des bureaux spécialisés, qui existent dans l'administration des douanes tchadienne.

### **b. Les compétences des bureaux spécialisés**

**1288.** Les bureaux spécialisés en douanes, sont ouverts aux opérations limitées à certaines catégories de marchandises, produits pétroliers par exemple. Au Tchad, le seul bureau spécialisé qui ressort pour le moment sur l'organigramme de la direction générale des douanes et des droits indirects est le bureau de Komé-Kribi 1. Ce bureau, qui est spécialisé dans le dédouanement des produits pétroliers à l'exportation, est rattaché directement à la direction générale. Tout de même, en dehors de ces produits pétroliers, d'autres objets tels que les diamants, les bijoux, les perles et les pierres précieuses, etc., pouvaient aussi être dédouanés dans les bureaux de douane spécialisés.

**1289.** De façon générale, les réflexions orientées sur les bureaux des douanes, sont nécessairement indispensables, pour la compréhension des différentes formalités douanières qu'il importe de les aborder.

---

<sup>1503</sup>-Ministère du plan, de l'économie et la coopération internationale, secrétariat général, institut national de la statistique, des études économiques et démographiques, Tchad, statistique du commerce extérieur, année 2011

<sup>1504</sup>-Voir : définition du bureau des douanes donnée par l'académie des sciences commerciales sur le site suivant :[https://www.dictionnaire-commercial.com/?p=word.word\\_show&action=read\\_word\\_data&word\\_id=1204](https://www.dictionnaire-commercial.com/?p=word.word_show&action=read_word_data&word_id=1204)[consulté le 02/02/2018].

## 1. Différentes formalités douanières

**1290.** Les formalités douanières, sont du domaine des procédures douanières et de dédouanement développées dans le droit douanier. Elles « *définissent le choix de l'opérateur lors de l'accomplissement des formalités* ». <sup>1505</sup> Il existe deux catégories des procédures de dédouanement : procédure dite au bureau « *procédure de droit commun* » <sup>1506</sup> et t « *procédure de dédouanement à domicile (PDD)* » <sup>1507</sup>. La procédure de droit commun, est « *prévue pour les opérateurs non-réguliers, qui travailleront au coup par coup. Elle peut s'effectuer sous le système informatique* » <sup>1508</sup>. Concernant la procédure de dédouanement à domicile (PDD), et selon le glossaire du commerce international, elle est une « *procédure, instaurée en 1992, qui simplifie la tâche des opérateurs puisque le dédouanement des marchandises s'effectue dans les locaux de l'entreprise ou dans d'autres lieux désignés ou agréés par les autorités douanières, sans passage par le bureau de douane. Le principe est valable pour les exportations comme pour les importations. La PDD est réservée aux entreprises qui ont au minimum 50 déclarations par an et les produits ne doivent pas être soumis à une licence et entrer dans le cadre des produits spécifiques. L'entreprise, doit pour bénéficier de cette procédure, présenter des garanties financières et disposer d'un crédit d'enlèvement* » <sup>1509</sup>. L'objectif principal recherché à travers les formalités douanières est la perception des droits et taxes tant à l'importation qu'à l'exportation à travers la mise en œuvre de procédure de droit commun. Pour atteindre cet objectif, il faut nécessairement que les exigences de toutes les phases des procédures douanières soient accomplies. Il s'agit en fait de suivre les principes de la conduite, de la présentation et de la mise en douane des marchandises avant de se lancer sur le chemin de leur dédouanement proprement dit.

**1291.** Dans les opérations de conduite, de présentation et de mise en douane, s'inscrivent activités des agents des douanes. Les contrôles sont multiples et imposent la réclamation des documents douaniers, qui accompagnent les marchandises en transit.

---

<sup>1505</sup>-Voir : Fiche douane pratique : Les procédures douanières et de dédouanement sur le site suivant : <https://www.lemoci.com/fiche-douane-pratique-les-procedures-douanieres-et-de-dedouanement/>[consulté le 02/02/2018].

<sup>1506</sup> -Idem

<sup>1507</sup> -Voir : procédure de dédouanement à domicile (PDD) dans le glossaire international en ligne sur les site suivant : <https://www.glossaire-international.com>[consulté le 02/02/2018].

<sup>1508</sup> - Voir : Fiche douane pratique précitée supra n°1562

<sup>1509</sup> -Idem

### **a. Conduite en douane, présentation et mise en douane des marchandises**

**1292.** La conduite des marchandises, s'explique par le fait, que les marchandises en circulation doivent impérativement prendre les routes légales, en passant évidemment par les différentes voies suivantes : voies maritimes ; voies aériennes et terrestres. Ces marchandises importées ou à exporter, doivent être acheminées vers le bureau de douane compétent le plus proche de la frontière douanière. Dans cette phase des formalités préalables au dédouanement, les marchandises qui circulent sous les régimes de transit, font l'objet des contrôles douaniers. Elles doivent donc être présentées aux services douaniers pour les opérations des contrôles obligatoires.

**1293.** La mise en douane des marchandises se fait pour permettre aux services douaniers de les identifier, de les prendre en charge et de les garder sous leur surveillance jusqu'au dédouanement ou l'enlèvement. La prise en charge des marchandises est donc obligatoire, car elle permet que l'enregistrement de la déclaration sommaire soit fait dans un registre. Dans ces contrôles douaniers, la présentation de certains documents est indispensable. Les marchandises arrivant par les voies maritimes sont inscrites sur le manifeste ou état général du chargement du navire appelé déclaration sommaire, document signé par le capitaine de navire à l'exclusion des bagages des voyageurs.

**1294.** De nombreux documents sont présentés pour les contrôles douaniers, parmi lesquels l'accent pourrait être mis sur le document de contrat maritime qui est appelé connaissement (CNT) ou Bill Of Lading en anglais. Il s'agit « *d'un document de transport maritime. Le connaissement maritime est considéré comme la preuve du contrat passé entre le chargeur et le transporteur. C'est une pièce de justification, elle représente la marchandise. Le connaissement est le titre qui est remis par le transporteur maritime au chargeur (ou son représentant) en reconnaissance des marchandises que son navire va transporter* »<sup>1510</sup>.

**1295.** Sur le plan aérien, la déclaration sommaire est appelée aussi manifeste, et le contrat de transport aérien s'identifie plutôt à travers la lettre de transport aérien (LTA). Les opérations de conduite, de présentation et de mise en douane des

---

<sup>1510</sup> -Voir : Bill Of Lading ou Connaissement maritime dans le Lexique des termes du transport international sur le site suivant : <https://akanea.com/transport-international/glossaire-tms-freight-forwarding/bill-of-lading/> [consulté le 02/02/2018].

marchandises sur les voies imposent une autre forme de la déclaration sommaire appelée feuille de route. Par contre le contrat de transport est connu sous l'appellation de lettre de voiture (LV). Ces procédures des formalités préalables se conduisent vers le dédouanement des marchandises proprement dites.

### **b. Dédouanement des marchandises proprement dites**

**1296.** Les formalités du dédouanement proprement dit, vont de l'établissement de la déclaration en détail à l'enlèvement des marchandises, en passant par la vérification de la déclaration et la liquidation et l'acquittement des droits et taxes. Ce sont des opérations, qui conduisent réellement, vers le paiement des droits et taxes à travers une déclaration en détail.

**1297.** Les formalités du dédouanement en question, sont accompagnées de plusieurs documents qui sont : facture commerciale ; document de transport (connaissance, lettre de transport aérien, etc.) ; certificat d'origine ; attestation du certificat BIVAC ; attestation d'assurance ; certificat sanitaire ou phytosanitaire en cas de besoin, etc. C'est donc au sein des bureaux des douanes, que les marchandises sont dédouanées pour être mises à la consommation. Et c'est surtout à ce niveau, que la facilitation des échanges commerciaux doit s'opérer, à travers l'informatisation des procédures douanières qui est appelée à remplacer les techniques manuelles.

### **B . L'informatisation douanière a l'ère de NTIC**

**1298.** L'informatisation des procédures douanières à l'ère de la technologie de l'information et de la communication, est devenue un phénomène mondial. Elle s'impose de plus en plus dans le contexte des modernisations douanières dans le but de pousser à l'abandon du traitement manuel des déclarations de marchandises.

**1299.** Le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les procédures douanières, permet d'améliorer le service rendu à ses usagers de façon continue. C'est une période de la dématérialisation des procédures.

## **1. Abandon du traitement manuel et utilisation des systèmes douaniers automatisés**

**1300.** De nombreuses administrations des douanes, sollicitent l'abandon du traitement manuel des déclarations de marchandises. Cela devient une imposition, par les exigences de la modernisation des activités douanières.

**1301.** La période de la dématérialisation des procédures douanières, donne une nouvelle impulsion à la facilitation des échanges commerciaux, et cela, d'obtenir dans le dédouanement plusieurs avantages : simplicité d'accès et d'utilisation des données, rapidité, traçabilité et sécurité des transactions, transparence, rationalisation du contrôle, allègement des formalités administratives, etc. Il convient dans ce contexte, de faire une étude sur le traitement manuel des déclarations de marchandises et le temps d'utilisation de systèmes douaniers automatisés.

### **a. Le traitement manuel des déclarations de marchandises**

**1302.** Les difficultés de l'administration des douanes tchadiennes dans le dédouanement des marchandises, sont dues au traitement manuel des dossiers douaniers. Même si, les efforts sont déployés dans le but d'abandonner ce système classique, la plupart des bureaux des douanes fonctionnent en s'y soumettant. Le traitement des déclarations de marchandises est dit manuel, lorsqu'il s'opère par l'être humain avec des supports non informatisés.

**1303.** Mais, les problèmes potentiels qu'il faut aborder dans le dédouanement manuel, résident au niveau du temps, que cela prend pour achever ce processus de dédouanement des marchandises. C'est pour ainsi dire, que le dédouanement avec l'ancienne méthode manuelle, souffrirait gravement de délais administratifs trop longs. Étant donné que l'administration des douanes ne dispose pas d'un nombre suffisant de personnel bien formé, le traitement manuel, ne permet pas de faire face aux volumes des exportations et importation des biens et des services.

**1304.** Si les importateurs ou exportateurs sont souvent pénalisés par les retards, comme cela se démontre pour l'accomplissement de leurs formalités douanières, cette situation peut apparaître comme un blocus au commerce international. Le fait, que

ces marchandises, connaissent des retards administratifs de cette manière, il y a quelquefois certains coûts qui surviennent incontestablement pénalisant encore davantage l'opérateur économique. À cause des difficultés ressenties dans le traitement manuel, des déclarations de marchandises, il apparaît nécessaire d'adapter les procédures de dédouanement aux systèmes douaniers automatisés.

#### **b. Utilisation des systèmes douaniers automatisés**

**1305.** De nos jours, le fonctionnement pour une douane moderne, impose son informatisation, qui doit remplacer le traitement manuel des documents douaniers. C'est un des instruments les plus importants, pour simplifier les procédures de commerce international.<sup>1511</sup> Ce système est utilisé dans le but de faciliter le commerce international, en mettant en œuvre des méthodes de remplissage des formulaires, de la bonne gestion des documents et des données en version électronique dans les procédures douanières. Ce système renforce aussi, l'efficacité opérationnelle du contrôle douanier en introduisant des procédures sécurisées et en fournissant des suivis et des mécanismes d'audit complets<sup>1512</sup>et donne aux autorités douanières des informations précises sur les statistiques du commerce et des revenus extérieurs.

**1306.** L'abandon du traitement manuel des documents douaniers, se fait dans le but d'aider à établir une rapidité dans le traitement des douaniers et à réduire les délais de dédouanement<sup>1513</sup>et certains coûts qui sont considérés quelquefois comme des imprévus dans les opérations douanières. L'objectif de cette opération, est d'instaurer la transparence et la simplification des procédures<sup>1514</sup>douanières en faveur des partenaires. L'informatisation douanière ne peut se limiter uniquement qu'à l'opération de dédouanement proprement dit des marchandises, mais doit s'étendre aussi sur le domaine de transit, qu'il convient d'aborder à l'étape suivante.

---

<sup>1511</sup> -Fonds d'affectation spéciale pour les négociations sur la facilitation du commerce, note technique n°. 3, utilisation de systèmes douaniers automatisés, janvier 2011, unctad.org. consulté le 01/02/2019

<sup>1512</sup> - Ibid.

<sup>1513</sup> -Voir article de Mohamed CHAOUI sous le thème est : l'informatisation des procédures se poursuit .Éditions n°:351 Le 07/10/1998, L'Économie, <http://mobile.leconomiste.com/article/linformatisation-des-procedures-se-poursuit>

<sup>1514</sup> -Ibid.



## 2. L'informatisation du transit

1307. En Afrique centrale, l'informatisation du transit douanier n'est plus un sujet tabou. Les États, membres de la CEMAC réfléchissent depuis quelque temps, sur la question des corridors de transit dans cette zone. L'interconnexion du système Sidonie qui doit être mise en œuvre, dans les six États, membres de la CEMAC et São Tomé et Príncipe, permettra d'œuvrer pour la levée des obstacles non-physiques le long des principaux corridors de transit.

1308. L'ambition de l'informatisation du transit en zone CEMAC apparaît, d'une part comme l'une des solutions efficaces de lutte contre la fraude et d'autre part comme l'une des solutions de la réforme du système de transit, des pierres angulaires de l'intégration économique.

### a. L'informatisation de transit, comme l'une des solutions efficaces de lutte contre la fraude

1309. L'importance de l'informatisation de transit qui se perçoit dans la lutte contre la fraude, n'est pas seulement ressentie en Afrique centrale. En Europe où l'avancée de sa mise œuvre est considérable, elle fait partie des priorités dans les activités douanières de la communauté. Ainsi, la Commission européenne qui œuvre en faveur de l'intérêt général de l'Union, estime que « *l'informatisation du transit doit être une solution d'avenir pour lutter efficacement contre la fraude et pour améliorer la gestion de ce régime* »<sup>1515</sup>. Aussi, par l'informatisation du transit, la commission escompte atteindre essentiellement trois objectifs : renforcer l'efficacité du régime ; accroître la rapidité et la sécurité des opérations de transit notamment au bénéfice des opérateurs économiques ; assurer une détection et une prévention accrue de la fraude.<sup>1516</sup>

1310. La Commission européenne estime aussi, qu'à travers l'informatisation du transit, il sera possible de freiner les pratiques frauduleuses organisées à travers

---

<sup>1515</sup>-Consulter la position de la commission européenne sur l'importance de l'informatisation de transit dans son site : [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-96-157\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-96-157_fr.htm)[consulté le 13/07/2018].

<sup>1516</sup> - Ibid.

l'utilisation de faux cachets, ainsi que de documents falsifiés. Il n'est vrai que les raisons fondamentales avancées par la commission européenne, sont celles qui obligent à opter pour l'informatisation de transit dans une zone de la communauté, comme celle de l'Union européenne. Il faut donc considérer, que les différents points de vue qui se donnent sur les motivations réelles, poussant vers l'adoption du système de l'interconnexion pour faciliter le transit communautaire<sup>1517</sup>, sont les mêmes, que celles défendues par la CEMAC.

**1311.** Ainsi, même si les réflexions tournent limitativement autour de l'informatisation de transit dans l'espace de la communauté des États de l'Afrique centrale (CEMAC), tout en relevant le contexte européen, il faut alors souligner que ce sujet intéresse de plus en plus toutes les communautés de façon générale. Les analystes démontrent aussi, que l'informatisation de transit, pouvait être considérée comme l'une des solutions de la réforme du système de transit, et des pierres angulaires d'une intégration économique.

**b. L'informatisation de transit, comme l'une des solutions de la réforme du système de transit, et des pierres angulaires de l'intégration économique**

**1312.** Le système de l'informatisation de transit qui s'engage dans la zone de la CEMAC, est considéré comme un nouveau système de transit informatisé (NSTI)<sup>1518</sup>. C'est en fait, une réforme totale qui est apportée à l'ancien système de transit, fondé sur le papier et qui donne toujours lieu à des fraudes. Or aujourd'hui, la modernisation impose que ce système, soit remplacé par un système moderne informatisé. Si, l'informatisation est considérée en ce moment comme un élément fondamental de la réforme du système de transit, c'est parce qu'elle permet de mieux maîtriser les lacunes provenant des fraudes et aide les administrations douanières de la communauté à s'adapter aux besoins du commerce avec rapidité et flexibilité et suivre de près l'évolution permanente de l'environnement des affaires<sup>1519</sup>.

---

<sup>1517</sup>-Dan MOÏSESCU et Marc LANG., Le système de transit communautaire dans la perspective de l'élargissement . Série affaires budgétaires BUDG 112 FR 09-2003, rapport final - traduction FR, communautés européennes, octobre 2003, PE 328.722, voir le titre de rapport.

<sup>1518</sup>-Commission européenne : nouveaux systèmes de transit douaniers pour l'Europe. Communautés européennes, 2001, p.12.

<sup>1519</sup>- Ibid.

**1313.** La réforme douanière facilite les formalités douanières et permet aux entreprises de la communauté de faire circuler avec facilité leurs marchandises. L'informatisation de transit, est aussi considérée comme l'une des pierres angulaires de l'intégration<sup>1520</sup>. De plus, un tel système apparaît comme un élément fondamental, pouvant aider à améliorer non seulement les conditions des opérations de transit de la sous-région, mais aussi, permet de créer un renforcement des liens commerciaux entre les États membres de la communauté.

**1314.** De toutes les façons, la question de l'informatisation de la douane en général, est devenue si préoccupante, qu'il faut nécessairement en tenir en créant en sa faveur un centre de l'informatisation douanière au sein de la direction de l'informatique, une des directions techniques à développer dans l'organigramme de l'administration des douanes tchadiennes pour mieux la développer.

## **§2. Création d' un centre de l'informatisation douanière**

**1315.** S'il est apparu aujourd'hui nécessaire, de créer un centre de l'informatisation douanière dans ce contexte de la modernisation des douanes, c'est parce qu'il n'existe pas de façon claire sur l'organigramme de la direction générale des douanes. En réalité, la direction générale de douanes ne peut valablement se responsabiliser dans un projet Sydonia, dont elle ne dispose pas le pouvoir de coordination et qui ne se fait piloter beaucoup plus, que par des agents extérieurs.

**1316.** Il y a donc nécessité de créer un centre de l'informatisation douanière, pour accélérer sa mise en œuvre, à travers tous les bureaux des douanes. C'est un centre spécifique piloté les agents des douanes.

---

<sup>1520</sup>-Par Conseil de l'Europe. Assemblée parlementaire : compte rendu des débats, tome II . Éditions de l'Europe, Strasbourg 1987, p.447.

## **A. Centre de l'informatisation douanière et ses taches**

**1317.** Il est indispensable, qu'un centre de l'informatisation douanière soit créé au sein de l'administration des douanes au Tchad. Il peut en principe par exemple, dépendre d'une direction chargée de l'informatique, c'est pourquoi, il est proposé pour la création comme l'une des directions techniques de la direction générale des services des douanes et droits indirects et précisément de l'informatique par rapport à leur lien.

**1318.** Il faut, que des taches techniques soient définies au centre de l'informatisation douanière. Il faut également, créer des conditions pour la dotation du centre, en moyens matériels, budgétaires et du personnel. La nécessité s'impose pour la création des cellules locales et la description leurs missions.

### **1. Taches techniques et moyens du centre**

**1319.** Le centre de l'informatisation douanière doit avoir des taches clairement définies. Il doit être doté suffisamment en outils informatiques et du personnel qualifié dans le domaine de l'informatique douanière.

**1320.** L'informatisation des douanes, entraîne une plus grande transparence. Dans ce cas, il convient de responsabiliser des gens intègres, honnêtes, dévoués qui peuvent établir la confiance dans le travail.

#### **a. Tâches techniques**

**1321.** Le centre de l'informatisation douanière qui se crée au sein de l'administration des douanes, est un service spécial avec des tâches techniques clairement définies, qui vont de l'automatisation des fonctions de l'administration<sup>1521</sup> douanière, à la formation de son personnel en informatique<sup>1522</sup> et à la promotion et au développement de l'informatique dans l'objectif surtout de lutter contre la fraude. Ainsi, il doit alors faire

---

<sup>1521</sup>- Momar Coumba DIOP, Le Sénégal à l'heure de l'information: technologies et société. Éditions Karthala, 2002, France, p.69.

<sup>1522</sup> -Ibid.

de la mise en œuvre du système informatique douanier au sein de l'administration des douanes tchadiennes, l'une de ses priorités. C'est dans ces conditions, qu'il convient de plaider pour le rattachement du projet Sydonia de la douane et précisément à ce centre, qui aura pour mandat de former les douaniers sur l'utilisation des ordinateurs Sydonia afin de relever le défi de la facilitation électronique des échanges<sup>1523</sup> Cette formation doit impliquer également, l'École ou le Centre de Formation douanière proposée dans ces travaux de recherche.

**1322.** Les agents des douanes qui reçoivent la formation du centre, doivent être capables de maîtriser les différents outils et instruments mis en place par l'OMD et relatif à la facilitation des échanges avec l'utilisation des NTIC<sup>1524</sup> qui sont : convention révisée de Kyôto ; modèle de données douanières ; numéro unique de référence pour les envois (UCR). Un tel Centre de l'informatisation douanière indispensable dans le contexte de la modernisation des administrations douanières, ne peut fonctionner efficacement sans moyens. Il s'agit des moyens matériels, budgétaires et des ressources humaines qui sont nécessaire pour son fonctionnement.

#### **b. Dotation du centre**

**1323.** Si, le centre de l'informatisation douanière, apparaît comme une structure assez spécifique pour accueillir le système d'information de l'administration des douanes tchadienne, il faut alors et nécessairement, encourager sa création. Pour rendre ses activités efficaces, il doit être doté des moyens matériels, budgétaires et du personnel qualifié dans le domaine de l'informatique douanière. Cette dotation, permet à ce centre de faire face aux besoins exprimés, tant au niveau de la capitale, qu'aux niveaux provinciaux.

**1324.** Il est souhaitable, que ce centre soit suffisamment doté des moyens informatiques, du matériel roulant, des fournitures des bureaux et bien d'autres moyens pouvant aider son fonctionnement. C'est aussi dans ces conditions, qu'il faut souhaiter pour ce centre une dotation budgétaire permanente. Il doit dans ces conditions, se recruter

---

<sup>1523</sup>-Nations unies, commission économique pour l'Afrique (CEA), étude sur les insuffisances dans l'utilisation technologies de l'information et de la communication (TIC) pour la facilitation des échanges dans les pays africains et outils pour rapprocher les écarts existants en matière de TIC, guichet unique : un outil pour la facilitation des échanges,. Op.cit p.1.

<sup>1524</sup> -Nations unies, commission économique pour l'Afrique (CEA). Op.cit, p.7.

des agents qualifiés et prêts à être déployés partout où le besoin se fait sentir. Ce centre, qui pourrait se trouver dans les services centraux, peut valablement étendre ses activités au niveau territorial à travers des cellules locales.

## **2. Cellules locales et missions**

**1325.** Il est nécessairement important, que des cellules locales se créent, pour assurer le relais du Centre au niveau provincial. Elles doivent s'exercer en se conformant à leurs tâches et aux textes en vigueur.

**1326.** La création des cellules locales du centre de l'informatisation douanière, développe activement les activités douanières au niveau territorial à travers l'accès à l'information.

### **a. Cellules locales**

**1327.** Pour soutenir activement le projet de l'informatisation douanière sur l'ensemble du territoire, il apparaît très indispensable, de créer ces cellules locales annoncées ci-dessus. Elles sont présentées comme des relais locaux, du centre de l'informatisation douanière, au niveau territorial.

**1328.** En effet, la modernisation des administrations douanières dépend aujourd'hui, du développement de la technologie appliquée à l'information et à la communication. Il est normal, que ce secteur soit organisé efficacement à partir des services centraux, jusqu'au niveau territorial. C'est pourquoi, un investissement important est indispensable, pour tenir compte de l'ensemble d'activités du centre et de ses cellules locales. Ces cellules ne fonctionnent qu'en tenant compte de leurs missions.

### **b. Missions des cellules locales**

**1329.** Au niveau territorial, les cellules locales du centre de l'informatisation douanière, accompagnent la modernisation douanière à travers l'informatisation locale. Une cellule locale, coordonne les activités du centre au niveau des provinces. Elle intervient pour faire l'entretien dans les réseaux informatiques, assure les formations des

agents des bureaux des douanes, assure le rôle permanent d'information sur l'importance du projet et fait parvenir au niveau du centre les besoins éprouvés, etc.

**1330.** L'informatisation douanière devrait toucher en réalité, tous les bureaux des douanes. C'est pourquoi, la préoccupation est d'accélérer la mise en place de l'informatisation douanière, pour que tous les bureaux des douanes au Tchad, soient concernés. Dans ces conditions, l'accélération de la mise en œuvre de ce projet, doit être soutenue fortement par les cellules locales, relais locaux du Centre de l'informatisation douanière.

### **B. Nécessité d'accélérer la mise en œuvre du projet de l'informatisation douanière à travers tous les bureaux des douanes au Tchad**

**1331.** Des efforts considérables, sont déployés pour que les bureaux des douanes en bénéficient du projet de l'informatisation douanière. Ce projet, devrait concentrer ses efforts sur les bureaux des douanes de N'djamena, la capitale et dans quelques zones du Tchad, avant de s'étendre normalement sur l'ensemble du territoire national pour une question d'efficacité.

**1332.** Les efforts à déployer pour l'informatisation douanière sur l'ensemble du territoire, imposent aussi des moyens nécessaires pour sa réalisation. Ainsi, ce déploiement doit alors se faire, avec des moyens humains, matériels et financiers importants.

#### **1. Informatisation douanière de tous les bureaux des douanes**

**1333.** Aujourd'hui, au Tchad, de nombreux bureaux des douanes fonctionnent sans cette technique moderne de l'informatisation douanière. Alors que l'État, tout en sachant que ses moyens sont très limités, rassure tout de même sur l'avancement de ce projet à tous les bureaux des douanes. Il convient alors de faire ressortir les bureaux des douanes qui bénéficient de ce projet de l'informatisation douanière, tout en sollicitant la couverture de ceux qui en sont dépourvus de ce réseau.

**1334.** L'informatisation douanière dans les bureaux des douanes sur l'ensemble du territoire se fait en tenant compte de la sécurité du système. En fait, cette

informatisation doit être protégée. La sécurité de ce système informatique douanier se met en œuvre afin de s'assurer que les ressources matérielles et logicielles sont uniquement utilisées dans le cadre projet.

**a. Bureaux actuels des douanes couverts par l'informatisation douanière au Tchad**

**1335.** Le projet de l'informatisation douanière qui s'installe aujourd'hui au Tchad, permet de traiter les manifestes, les déclarations de douane, les procédures de comptabilité, le transit et les régimes suspensifs<sup>1525</sup>. Malheureusement, il ne recouvre réellement que quelques bureaux des douanes à savoir : les bureaux des douanes à Nguéli, le bureau des douanes aéroport, le bureau de la poste et le bureau de la base.

**1336.** Dans les circonscriptions territoriales, cette informatisation se rend effective à Moundou, à Abéché. Toutefois, l'intention y est pour étendre ce projet à d'autres zones. Il est alors nécessaire, qu'il se concrétise techniquement, sinon la modernisation des douanes ne sera pas performante et fonctionnera toujours, avec ses méthodes classiques manuelles qui sont aujourd'hui dépassées par rapport aux attentes de la douane du 21<sup>ème</sup> siècle.

**b. Besoins d'extension aux autres bureaux des douanes**

**1337.** L'informatisation douanière sur l'ensemble des bureaux des douanes dans un pays comme le Tchad, est un élément clé pour la réussite de la modernisation de ses douanes. Si, l'administration des douanes tchadienne connaît véritablement des difficultés dans sa modernisation, c'est compte tenu du fait, que ses 70 bureaux environ, à l'exception des bureaux de douane de N'djamena, de Moundou d'abéché, fonctionnent avec des systèmes classiques de dédouanement manuel. Il faut alors que l'informatisation soit étendue à l'ensemble de ces bureaux des douanes pour que la modernisation, tant souhaitée soit effective dans l'administration des douanes et bénéfique pour les opérateurs économiques.

---

<sup>1525</sup> -PAMFIP, Le projet Sydonia,  
[http://www.financeschad.org/pamfip/site\\_pamfip/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78:projet-sydonia&catid=59&Itemid=64](http://www.financeschad.org/pamfip/site_pamfip/index.php?option=com_content&view=article&id=78:projet-sydonia&catid=59&Itemid=64)[consulté le 04/07/2018].



**1338.** La réflexion sur l'extension du projet d'informatisation aux autres bureaux des douanes, doit s'accompagner avec la motivation de doter ces bureaux régionaux des douanes, en équipements informatiques et en personnel douanier formé.

## **2. Dotation des bureaux des douanes régionaux**

**1339.** L'informatisation douanière de l'ensemble des bureaux des douanes, se fait avec des exigences. Il s'agit, de doter ces bureaux des douanes en équipements informatiques et en personnel douanier spécialement qualifié en ce domaine. Mais en réalité, l'informatisation douanière complète des bureaux des douanes au Tchad, ne peut alors se réaliser, par manque de moyens ou équipements et personnel douanier qualifié dans ce domaine.

**1340.** Si, l'informatisation douanière dans les bureaux des douanes constitue des pistes pour l'amélioration des douanes au Tchad, il faut alors réunir les dotations nécessaires comme exigées, pour sa mise en œuvre. Ainsi, dans les schémas directeurs de cette informatisation, il faut absolument compter sur les installations, équipement et personnel.

### **a. Dotation des bureaux des douanes régionaux en équipements informatiques**

**1341.** La dotation des bureaux des douanes en équipements informatiques, est indispensable dans le cadre de la mise en œuvre du projet de l'informatisation au niveau territorial. Un tel projet, qui veut rendre l'administration des douanes tchadienne performante, moderne, transparente et efficace<sup>1526</sup>engage un financement important. Il s'agit, d'un financement auquel l'État doit faire face ou qu'il peut le négocier avec des bailleurs pour l'obtenir.

**1342.** Malheureusement, au Tchad, l'informatisation douanière se fait avec beaucoup de lenteur, si bien qu'il y a une grande inquiétude dans sa faisabilité. Il faut donc, que les conditions de financement soient urgemment réunies, pour obtenir une meilleure accélération de cette informatisation. Mais aussi, à côté de ces

---

<sup>1526</sup>-Source : <https://www.oecd.org/aidfortrade/48181311.pdf>[consulté le 11/06/2018].

moyens informatiques réclamés, la question de renforcement des ressources humaines doit être abordée.

#### **b. Dotation des bureaux des douanes régionaux en personnel douanier**

**1343.** La réalisation d'un projet comme l'informatisation douanière sur l'ensemble du territoire douanier, ne peut être effectif, sans un personnel formé. Il faut surtout que le personnel des bureaux des douanes soit suffisamment formé, d'abord dans le domaine de l'informatique générale, pour ensuite recevoir très facilement les formations techniques en matière du système douanier automatisé. Les formations techniques, visent à accroître l'efficacité des techniciens, dans la mise en œuvre du système Sydonia. Elles sont assurées par des experts informaticiens Sydonia, ayant des solides expériences dans l'installation et la configuration du système.<sup>1527</sup> Ce sont des formations, qui doivent se faire de façon très régulière, pour rassurer sur l'accélération de la modernisation douanière. À ce niveau, le FMI avait déjà relevé « *l'insuffisant niveau de formation* ».<sup>1528</sup>

**1344.** Parmi les difficultés à constater dans la réforme douanière au Tchad, celle qui pèse de plus est surtout la politisation à outrance de cette administration. Cette politisation, renforce fortement la médiocrité de ce service. Elle met surtout la gestion de ses ressources humaines en difficultés réelles. Elle met surtout la gestion de ses ressources humaines en difficultés réelles.

---

<sup>1527</sup> -Source : <http://www.sydonia.cemac.int/formation/formation-tec.html>[consulté le 18/08/2018].

<sup>1528</sup> -Voir WT/TPR/S/174 p27

## Chapitre II. La dépolitisation

**1345.** La dépolitisation de l'administration, est une réelle préoccupation de tous les secteurs de la fonction publique au Tchad, parce qu'ils sont tous touchés par le phénomène de la politisation. La dépolitisation de l'administration, est une réelle préoccupation de tous les secteurs de la fonction publique au Tchad, parce qu'ils sont tous touchés par le phénomène de la politisation. Dans ces conditions, les efforts qui se déploient en faveur de la modernisation de l'administration des douanes tchadienne, ne peuvent donner un résultat satisfaisant, compte tenu du fait que l'un de ses piliers, qui est la gestion des ressources humaines est, malmenée par cette politisation. L'on est en droit de se demander, pourquoi la démocratie mise en œuvre au Tchad depuis 1990, serait-elle considérée ici comme source de la politisation de l'administration des douanes ? L'on est en droit de se demander, pourquoi la démocratie mise en œuvre au Tchad depuis 1990, serait-elle considérée ici comme source de la politisation de l'administration des douanes ? Autrement dit, cette administration peut-elle vraiment être dépolitisée ?

**1346** La dépolitisation de l'administration des douanes réclamée ici, est nécessaire, car elle permet de responsabiliser les compétences professionnelles dans le contexte de la modernisation et de la réforme des douanes. Il faut donc, que les ressources humaines employées par l'État et ses démembrements, soient gérées par des modes et des procédures très rigides codifiés par un statut de la fonction publique<sup>1529</sup> et que la mobilisation de connaissances<sup>1530</sup> professionnelles puisse « émerger »<sup>1531</sup>.

**1347.** En plus, le favoritisme personnel qui ébranle les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, mérite d'être déstabilisé. Le favoritisme personnel, se définit dans le glossaire de la CFP, comme une « *mesure ou conduite inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique* »<sup>1532</sup>.

**1348.** De tout ce qui précède, il convient d'aborder la question de la dépolitisation dans l'administration en général (**Section I**). Ensuite, il faudra réfléchir sur

---

<sup>1529</sup>-Zohra BENYAHLOU, consultant national, « rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie ». Avril, 2004.

<sup>1530</sup>-Geneviève MARESCHAL, La formation à la traduction professionnelle .Les Presses de l'Université d'Ottawa, 2003, Canada, p. 97.

<sup>1531</sup> -Ibid.

<sup>1532</sup>-Commission de la fonction publique du Canada, glossaire de la CFP, février, 2012.

la dépolitisation de l'administration des douanes tchadienne (**Section II**).

### **Section I. Dans l'administration en général**

**1349.** Dans une réflexion pertinente, qui ressort d'un atelier de sensibilisation sur la gouvernance à l'intention d'une centaine d'élus locaux et de représentants des organisations de la société civile à Ouagadougou (capitale du Burkina Faso), les participants reconnaissent que « *la dépolitisation de l'administration publique est d'actualité parce que le clientélisme politique est devenu le seul critère de nomination à des postes administratifs* »<sup>1533</sup>. Cette analyse, en se développant à partir d'une zone de l'Afrique de l'Ouest, veut démontrer l'ampleur que cela comporte sur le plan national, régional et à l'échelle mondiale. L'actualisation de cette question de la dépolitisation de l'administration, déborde largement les frontières.

**1350.** Ainsi, il convient d'aborder en premier lieu dans ce contexte, les définitions et principes de la dépolitisation de l'administration (**Paragraphe. 1**). En second lieu, il sera question de réfléchir sur la dépolitisation de la fonction publique, un sujet préoccupant (**Paragraphe. 2**).

#### **§1. Définitions et principes de la dépolitisation de l'administration**

**1351.** La compréhension de certaines notions considérées comme fondamentales, semble être importante pour l'avancée de cette présente réflexion. Il s'agit, des notions qui sont fréquemment employées dans la fonction publique, parmi, lesquelles, celle concernant la dépolitisation de l'administration et ses principes devront beaucoup plus intéresser ce cadre de recherche.

**1352.** D'une manière générale, les réformes administratives surtout en Afrique, mettent l'accent sur la dépolitisation de l'administration. C'est dans ce contexte, que disait

---

<sup>1533</sup>-MAEP : Les élus locaux et les OSC à l'école de la gouvernance, du 18 au 19 juillet. Le mécanisme Africain d'évaluation par les pairs (MAEP) a organisé un atelier de sensibilisation sur la gouvernance à l'intention d'une centaine d'élus locaux et de représentants des organisations de la société civile de la commune d'Ouagadougou. L'atelier a pu se tenir avec le soutien du PNUD à travers le programme de renforcement de la gouvernance politique (PRGP) .Source :<http://lefaso.net/spip.php?article60230>[consulté le 13/08/2018].

Sami SALHAB « *la recherche d'une meilleure productivité ainsi que la satisfaction du public passe inévitablement par une hausse des qualifications, par une remotivation des fonctionnaires, par la suppression des emplois non rentables dans un cadre général de réorganisation des administrations. Mais pour la réaliser, la réforme administrative doit s'inscrire dans un mouvement de dépolitisation de la fonction publique qui s'opère par une séparation entre le politique et l'administratif* »<sup>1534</sup>. Il convient dans un premier temps, de définir des notions fondamentales, employées dans la fonction publique, ensuite réfléchir sur les principes de la dépolitisation de l'administration.

### **A. Définition des notions fondamentales employées dans la fonction publique**

**1353.** Des notions fondamentales annoncées, qui devront normalement être abordées pour l'avancement de ces travaux de recherche, visent en premier lieu la dépolitisation de l'administration<sup>1535</sup>. Mais d'autres notions telles que l'apolitisme<sup>1536</sup>, et surtout la neutralité dans la fonction publique<sup>1537</sup>, intéressent aussi autant les avancées de cette recherche.

#### **1. Notion de dépolitisation de l'administration et d'apolitisme**

**1354.** La réflexion sur la dépolitisation, quelquefois, oblige à faire des analyses sur la notion d'apolitisme, ayant tendance à se ressembler. Les notions de "dépolitisation" et d'"apolitisme"<sup>1538</sup> sont souvent employées dans la Fonction publique.

**1355.** De nombreuses démonstrations qui sont faites autour de dépolitisation et d'apolitisme, n'arrivent pas à faire de rapprochement très exact entre ces deux concepts. Mais aussi, une autre préoccupation est celle de conduire une réflexion entre la neutralité et

---

<sup>1534</sup>-Salhab SAMI, « Les composantes rationnelles d'une réforme administrative », *Confluences Méditerranée*, 2003/4 (n° 47), p. 79-95. DOI : 10.3917/come.047.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2003-4-page-79.htm>[consulté le 13/08/2018].

<sup>1535</sup>-Sory BALDÉ, *La convergence des modèles constitutionnels: études de cas en Afrique subsaharienne*. Publibook, 2011, Paris, France, p.250.

<sup>1536</sup>-Denis POIZAT, *Le monde, l'apolitisme et l'inclusion sociale*. Reliance 1/2007 (n° 23), p. 11-17.

<sup>1537</sup>-Vassilios KONDYLLIS, *Le principe de neutralité dans la fonction publique*. Éditeur Publisher LGDJ, 1994, Paris.

<sup>1538</sup>-Vassilios KONDYLLIS, *le principe de neutralite dans la fonction publique*.Op.cit .Voir table des matieres.

l'apolitisme.

### **a. Notion de dépolitisation de l'administration**

**1356.** La dépolitisation de l'administration, est toujours défendue dans les administrations modernes, celles qui veulent fonctionner, selon les règles constitutionnelles et administratives. Au Tchad par exemple, l'article 56 de la constitution, dispose clairement que « *l'État garantit la neutralité politique de l'administration et des forces armées et de sécurité* »<sup>1539</sup>. En principe, il appartient à celui qui incarne l'État, de garantir la neutralité politique de cette administration. Autrement dit, la constitution, réclame avec fermeté, une dépolitisation de l'administration. Pour beaucoup, cette dépolitisation permet alors d'asseoir « *une administration caractérisée par sa soumission au droit et sa professionnalisation* »<sup>1540</sup>.

**1357.** Ainsi, la dépolitisation de l'administration peut se comprendre comme le fait, de vouloir ôter toute influence politique du service administratif public dans le but de privilégier la professionnalisation ou la technicité administrative. Elle fait face, à la politisation de l'administration, considérée pour beaucoup comme une mauvaise pratique et qui favorise excessivement la médiocrité et l'incompétence et crée comme Sami SALHAB le dit, « *une influence étendue des dépositaires du pouvoir politique sur le recrutement et la carrière des agents publics* »<sup>1541</sup>. Par rapport à cette démarche de réflexion, pourquoi, apparaît-elle une confusion entre dépolitisation et apolitisme ? Pourquoi, l'apolitisme est-elle vue alors comme une tendance à la dépolitisation.

### **b. Notion d'apolitisme**

**1358.** Selon Étienne SCHWEISGUTH, l'apolitisme se définit, comme « *un refus volontaire et motivé, de se placer sur le terrain politique. Il peut être une posture que l'on*

---

<sup>1539</sup>- Article, 56 de la Constitution tchadienne, précitée supra n°1033

<sup>1540</sup>-Voir : article sur la dépolitisation de l'administration est une affaire de tous !!! , sur le site suivant :[HTTP://WWW.TAMTAMINFO.COM/LA-DEPOLITISATION-DE-LADMINISTRATION-EST-UNE-AFFAIRE-DE- TOUS/](http://WWW.TAMTAMINFO.COM/LA-DEPOLITISATION-DE-LADMINISTRATION-EST-UNE-AFFAIRE-DE- TOUS/)[consulté le 03/06/2018].

<sup>1541</sup>-Sami SALHAB, Confluences . Méditerranée - n°47, Automne 2003, p.88.

*adopte pour promouvoir en fait une option politique particulière »<sup>1542</sup>. Cette définition est abordée dans le même sens que celle traitée par l'encyclopédie universelle, dans laquelle, il est estimé que l'apolitisme peut se définir, comme « la tendance, pour un ou plusieurs individus, à se mettre en marge de la réalité politique, ou, plus précisément, à se placer dans une position de neutralité par rapport au domaine politique »<sup>1543</sup>. En fait, cet apolitisme constitue une caractéristique essentielle des organisations humanitaires et syndicales.*

**1359.** Mais aujourd'hui, on parle de plus en plus de l'apolitisme de « *la fonction publique qui est fondée sur la méritocratie et suppose l'impartialité et la neutralité parfaites des fonctionnaires* »<sup>1544</sup>. Et c'est en cela, qu'intervient ce rapprochement entre apolitisme et neutralité. Cette neutralité, qu'il convient de comprendre, se présente de deux façons. Il s'agit, d'une neutralité de l'administration garantie par l'État à travers les recommandations de la constitution. La neutralité de l'administration, fait allusion à la neutralité politique de l'administration. Il y a aussi, la neutralité des fonctionnaires défendue fermement par la jurisprudence, qu'ils doivent eux-mêmes s'assumer. C'est donc le dernier élément, qui fera l'objet de la réflexion à l'étape suivante. Mais à côté de cela, il faut soulever la question de la neutralité politique du fonctionnaire, défendue par les textes de la fonction publique.

## **2. Le principe de neutralité dans la fonction publique**

**1360.** Si, le principe de neutralité politique du fonctionnaire se lit visiblement dans la loi n°017/PR/2001 portant statut général de la fonction publique au Tchad, cela n'apparaît pas clairement pour l'obligation de neutralité des fonctionnaires. L'obligation de neutralité des fonctionnaires en question, est d'abord l'œuvre de la jurisprudence, mais qui vient tout de même renforcer « *les valeurs constitutionnelles dans le cadre du fonctionnement des services publics* »<sup>1545</sup>.

**1361.** La neutralité dans la fonction publique, vient d'abord du comportement de

---

<sup>1542</sup>-Étienne SCHWEISGUTH, Apolitisme .EncyclopædiaUniversalis [en ligne], consulté le 26 février 2016. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/apolitisme/>[consulté le 03/06/2018].

<sup>1543</sup>-Encyclopédie Universelle. 2012. source : [http://encyclopedie\\_universelle.fracademic.com/1084/APOLITI ME](http://encyclopedie_universelle.fracademic.com/1084/APOLITI%20ME)

<sup>1544</sup>-Voir : article de Olivier TASCH intitulé : de l'apolitisme des fonctionnaires et publié le 19/02/2014 sur le site suivant : <http://jeudi.lu/de-lapolitisme-des-fonctionnaires/>. Le site a été consulté le 23 juin 2015

<sup>1545</sup>- Sami SALHAB , CONFLUENCES Méditerranée - n°47 AUTOMNE.Op.cit., p.79.

l'agent, dans sa conscience, de comprendre qu'il lui est interdit de faire de sa fonction l'instrument d'une propagande quelconque. Il est donc soumis à la neutralité politique et au principe de non-discrimination, notamment en fonction de la race, des opinions ou activités.

#### **a. La neutralité politique du fonctionnaire**

**1362.** La neutralité politique, invite les fonctionnaires à adopter un comportement impartial et objectif dans l'exercice de leurs fonctions face aux activités politiques. Selon Camille Welepele ELATRE, les fonctionnaires doivent dans ces conditions, établir une distinction de façon très étanche entre « *les activités politiques et les activités administratives* »<sup>1546</sup>. Camille Welepele ELATRE veut démontrer qu'un agent de l'administration mène ses activités dans une très grande impartialité, en faisant distinguer ce qui est politique, de ce qui appartient aux activités administratives.

**1363.** Dans un rapport élaboré par la Commission de la fonction publique du Canada, il est rappelé que « *l'impartialité est une valeur essentielle de la fonction publique* »<sup>1547</sup> sur laquelle reposent les rôles et responsabilités des fonctionnaires. C'est en réalité, un élément fondamental de la fonction publique au sein de l'État Tchadien, qui permet aux fonctionnaires d'accorder un traitement équitable et objectif aux usagers, peu importe leurs opinions politiques. Ce comportement s'exprime ainsi, dans le but d'assurer « *la continuité de l'administration de l'État* »<sup>1548</sup>, une succession politique dans un climat pacifique et de façon ordonnée, pour qu'il y ait la stabilité du fonctionnement des services publics. Il permet en fait, d'éviter des conflits entre une administration permanente et, des gouvernements changeants.

**1364.** Il faut en réalité, considérer la neutralité dont il est question ici, comme faisant partie des obligations de chaque agent dans l'administration publique.

---

<sup>1546</sup>-Voir : Chapitre 2 : La dépolitisation de l'administration publique congolaise : trajectoire, enjeux et heurt du document intitulé : Les réformes du secteur public en République démocratique du Congo. Sous la direction de Camille Welepele ELATRE & Hubert Ntumba LUKUNGA. Dakar, CODESRIA, 2013, 204 p., ISBN 978- 2-86978-533-5

<sup>1547</sup>-Rapport : l'impartialité de la fonction publique: un bilan. Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la commission de la fonction publique du Canada, 2008, p.5.

<sup>1548</sup>-Anne GAZIER Fiche de niveau 2. Institutions administratives / 29 décembre 200.Ces informations peuvent se consulter sur le site suivant : [www.ebanque-pdf.com/fr\\_anne-gazier-fiche-de-niveau-institutions-admi...](http://www.ebanque-pdf.com/fr_anne-gazier-fiche-de-niveau-institutions-admi...)Le site en question est consulté le 23 mars 2018.



## **b. L'obligation de neutralité des fonctionnaires**

**1365.** La neutralité du fonctionnaire, fait partie de ses obligations. Il assume ses fonctions à l'égard de tous les administrés dans les mêmes conditions, quels que soient leurs sexes ou opinions religieuses, politiques, philosophiques sans discrimination. La neutralité impose au fonctionnaire de s'attacher dans ses activités, au principe de liberté et d'égalité s'intégrant d'une manière générale, dans « *les principes constitutionnels régissant le service public* »<sup>1549</sup>.

**1366.** Le principe de neutralité du service public considéré comme « *corollaire de l'égalité de traitement de l'usager du service public* », était déjà mentionné dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen dans son article VI. Ce principe a été également posé par la jurisprudence administrative française qui estime que « *les fonctionnaires sont astreints, dans l'exercice de leurs fonctions, à un devoir de stricte neutralité* ». <sup>1550</sup>.

**1367.** La neutralité en question, fait partie des exigences de la dépolitisation de l'administration, objet de réflexion dans cette rubrique. C'est pourquoi, dans l'étape suivante, les études porteront sur la dépolitisation de l'administration et ses principes.

## **B. Principes de la dépolitisation de l'administration**

**1368.** Le combat pour la dépolitisation de l'administration est aujourd'hui, engagé pour imposer la neutralité du service administratif public, non seulement dans les pays africains, mais aussi dans un contexte mondial. C'est dans cet environnement, que les administrations tchadiennes doivent aussi, se mettre en marche dans cette lutte. Cette dépolitisation, souhaitée dans la fonction publique, comporte des principes très exigeants. Fondamentalement, « *la fonction publique doit être dans une large mesure à l'abri des pressions de la politique partisane ; il doit y régner un climat d'impartialité qui rendrait possible le déroulement normal de la carrière des agents, qui sont au service de l'État et*

---

<sup>1549</sup>-Décision n° 96-380 DC du 23 juillet 1996. Délibéré par le Conseil constitutionnel dans sa séance du 23 juillet 1996. Loi relative à l'entreprise nationale France télécom, Journal officiel du 27 juillet 1996, page 11408 .Recueil, p. 107, ECLI:FR:CC:1996:96.380.DC

<sup>1550</sup> -(CE 1950 « Mademoiselle Jamet»

*non d'un parti politique* »<sup>1551</sup>.

**1369.** Ainsi, les principes les plus fondamentaux de la dépolitisation de l'administration sont : principe de l'égalité d'accès au service public, de légalité, de l'avancement au mérite et de la sécurité d'emploi...

### **1. Principe de l'égalité, d'accès au service public et principe de légalité**

**1370.** Même, s'il y a, un rapprochement entre le principe de l'égalité et de légalité, par rapport à la consonance, il convient de relever une certaine divergence, dans des explications données, les concernant. Ainsi, le principe de l'égalité s'explique par le fait, que les hommes sont tous égaux devant la loi. Alors que le principe de légalité impose la loi comme une force à tous.

**1371.** L'égalité d'accès au service public, est un acquis absolu. Partout, sur le territoire d'un Etat, tous les citoyens doivent avoir accès au service public sans aucune discrimination et au même coût. Ce principe d'égalité est appliqué aux usagers du service public. Alors que le principe de légalité implique la soumission de l'administration au droit.

#### **a. Principe de l'égalité d'accès au service public**

**1372.** L'égalité devant le service public affirmée par la charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration et ressortie dans la constitution tchadienne, découle du principe d'égalité devant la loi telle que prévue dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789. Selon l'article 1er de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen « *les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune* »<sup>1552</sup>

**1373.** Le principe de l'égalité qui est considéré comme « *un principe général*

---

<sup>1551</sup>-Patrice GARANT, « Le statut de la Fonction publique au Québec: à la frontière du droit administratif et du droit du travail ». Les Cahiers de droit, vol. 12, n° 3, 1971, p. 361-417.

<sup>1552</sup>-Voir : article 1er de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789

*du droit* »<sup>1553</sup>, régit aujourd'hui, de nombreuses fonctions publiques. Il s'impose à l'administration, dans le recrutement des agents, dans leur carrière et dans leur activité administrative. C'est donc sur la base de ce principe, que la fonction publique tchadienne organise le recrutement en son sein. En-dehors de toute discrimination politique, ce recrutement est soumis toutefois, à certaines conditions qui sont liées à la question de nationalité, d'âge, de l'incompatibilité, de moralité, de disponibilité de poste et d'aptitudes physique et mentale. Ainsi, une confusion des termes, ne doit pas se faire entre principes de l'égalité et de légalité.

### **b. Principe de légalité**

**1374.** La charte de la fonction publique en Afrique invite les fonctions publiques africaines, à se conformer au principe de la légalité. Elle dispose dans son article 6, que « *le service public doit être assuré dans le strict respect de la loi. Les décisions administratives doivent être prises conformément aux textes en vigueur* »<sup>1554</sup>. Au Tchad, particulièrement, le principe de légalité est consacré dans les dispositions préliminaires de l'ordonnance n°12-67-PR-MJ portant promulgation d'un Code pénal. Ce texte dispose en son article premier que « *nulle contravention, nul délit, nul crime ne peuvent être punis des peines qui n'étaient pas prononcées par la loi avant qu'ils fussent commis* »<sup>1555</sup>. Abordant dans le même sens, dans une revue de droit, Pierre TIFINE tente de définir ce principe, comme « *la soumission de l'administration au droit* »<sup>1556</sup>.

**1375.** Le vrai problème qui se pose ici, est la question du respect de la hiérarchie des normes. C'est administrativement une imposition du principe de l'obligation de conformité. Cela voudrait dire, que la norme inférieure ne peut en aucun cas contredire celle qui est supérieure à elle. Donc les autorités de bas niveau, ne peuvent en principe prendre des actes qui vont à l'encontre des autorités de niveau supérieur. Les juristes tout

---

<sup>1553</sup>-Raymond GOY , Du droit interne au droit international ,Le facteur religieux et l'exigence des droits de l'homme : mélanges Raymond Goy .Publication Université de Rouen Havre, 1998, France, p.73.

<sup>1554</sup>-Voir : article 6 de la charte de la fonction publique en Afrique.

<sup>1555</sup>-Ordonnance 67-012 1967-06-09 PR/MJ ordonnance portant promulgation d'un code pénal

<sup>1556</sup>-Pierre TIFINE, Droit administratif français – deuxième partie – chapitre 1 – section I, chapitre 1 : sources de la légalité administrative - section I : la constitution ' : revue générale du droit on line, 2013, numéro 4336 ([www.revuegeneraledudroit.eu/?p=4336](http://www.revuegeneraledudroit.eu/?p=4336)) [consulté le 13/02/2018].

<sup>1556</sup> -Ibid.

de même, considèrent que le respect du principe de légalité par l'administration revêt deux aspects. Pour eux, il existe une notion minimum de la légalité qui « s'exprime dans un rapport de simple non-contrariété ou de non-incompatibilité. Dans ce sens, les organes des autorités administratives ne doivent rien faire qui soit contraire à une règle de droit. L'administration agit alors légalement, régulièrement, lorsqu'elle adopte un comportement qui n'enfreint pas le droit »<sup>1557</sup>.

**1376.** Mais aussi, il faut relever le cas d'une notion plus rigoureuse de la légalité, qui, s'exprime par contre, « dans un rapport de conformité. Selon cette notion maximum de la légalité, l'acte légal est seulement celui qui est conforme au droit. Dans cette vision, tous les actes des autorités administratives doivent être conformes à la réglementation. L'administration ne peut faire que des actes conformes à la réglementation »<sup>1558</sup>.

**1377.** Le principe de légalité est en effet, une règle fondamentale du droit administratif, et constitue un principe cardinal d'un État de droit. Et comme il est question d'aborder les principes les plus fondamentaux de la dépolitisation de l'administration, , c'est pourquoi, il importe dans ce cas, de relever le problème de l'avancement au mérite et la sécurité d'emploi.

## **2. L'avancement au mérite et la sécurité d'emploi**

**1378.** L'avancement au mérite et la sécurité d'emploi sont des termes du droit de la fonction publique. Le mérite est une notion bien présente dans le statut de la fonction publique<sup>1559</sup>. L'avancement pour les agents publics est par contre, une obligation dans la gestion de leur carrière et de leurs rémunérations. Il convient de rappeler aussi, que dans la gestion des carrières de ces agents publics, ils sont couverts par une sécurité d'emploi permettant, de ne pas les exposer au licenciement, qui peut être entraîné par les aléas économiques comme dans le secteur privé.

**1379.** Aujourd'hui, dans les fonctions publiques en général, l'avancement au mérite

---

<sup>1557</sup>-Voir : article de François Dietsch et François Meyer dont le titre est intitulé : le principe de légalité publié dans le site de CNFPT suivant : [www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Le+principe+de+légalité](http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Le+principe+de+légalité)[consulté le 13/02/2018].

<sup>1558</sup> -Ibid.

<sup>1559</sup> -Voir : article d'Anne FERAY Secrétaire nationale du SNES, autour du thème : rémunération au mérite ou à la performance : la situation française consultable dans le site de l'Institut de Recherche de la FSU suivant : <http://institut.fsu.fr/Remuneration-au-merite-ou-a-la.html>[consulté le 11/07/2018].

gagne du terrain comme l'innovation<sup>1560</sup> et la promotion. Les fonctions publiques qui sont à la recherche de l'efficacité de l'efficience et même de l'équilibre organisationnel<sup>1561</sup> surtout en Afrique, veulent imposer de plus en plus à travers la gestion des carrières administratives l'avancement au mérite. Il intervient de grade à grade et permet aux fonctionnaires administrations publiques africaines<sup>1562</sup> d'avancer administrativement.

#### a. Avancement au mérite

**1380.** S'il existe un avancement qui s'obtient au mérite, c'est ce qui se situe au niveau du grade. Alors que les agents publics en bénéficient aussi, d'un autre type d'avancement lié à leurs échelons. Le droit de la fonction publique tchadienne, prévoit ces deux types d'avancement qui sont : l'avancement d'échelon et l'avancement de grade. Si l'avancement de grade est exclusivement lié au mérite, c'est parce que les critères des performances de l'agent, sont pris en compte. Il s'agit, d'un avancement au grade supérieur, qui intervient après cinq (5) années au minimum passées dans un grade.

**1381.** Selon l'article 67 de la loi n°017 du statut général de la fonction publique, « *pour être éligibles à l'avancement de grade, les fonctionnaires doivent avoir passé cinq (5) années dans leur grade de départ, et au cours de cette période, avoir appartenu au moins trois (3) fois au premier groupe de performance* »<sup>1563</sup>. Ces groupes de performance, sont répertoriés au nombre de trois : le premier groupe correspond à une performance élevée ; le deuxième groupe correspond à une performance moyenne ; le troisième groupe correspond à une performance faible.

**1382.** Les fonctionnaires sont constitués par groupes de performance sur la base des résultats de notation, chaque année et selon des pourcentages définis par la loi de finances. Selon l'article 70 de la loi précitée, « *l'avancement de grade ne peut avoir lieu*

---

<sup>1560</sup>-Chasseriaux JEAN-MICHEL, « Construire ensemble la société du savoir en Afrique », *Afrique contemporaine*, 2004/1 (n° 209), p. 163-178. DOI : 10.3917/afco.209.0163. URL : <https://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine-2004-1-page-163.htm>[consulté le 11/07/2018].

<sup>1561</sup>-Henri POATY : La gestion des carrières administratives dans la fonction publique congolaise, école nationale d'administration publique, Mémoire présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique " option B " : Analyse et développement des organisations. Op.cit .Voir Avant propos

<sup>1562</sup>-Moussa OUMAROU , Réformes de l'administration publique des pays membres de l'UEMOA: impacts et perspectives, Programme d'administration et d'inspection du travail (LAB/ADMIN), Document de travail no 2, Bureau international du Travail – Genève Juin 2009 .p.3

<sup>1563</sup>-Voir : article 67 de la loi n°017 du statut général de la fonction publique précitée supra n°1073

*qu'au profit des fonctionnaires inscrits au tableau d'avancement de l'avancement...»*<sup>1564</sup>

En ce qui concerne l'avancement d'échelon, il intervient d'échelon à échelon dans un grade donné tous les deux ans et automatiquement, sauf si le fonctionnaire a encouru une sanction disciplinaire majeure au cours de l'année<sup>1565</sup>. Le problème de la sécurité d'emploi, qui avait été soulevé parmi les principes les plus fondamentaux de la dépolitisation de l'administration, devrait être bien compris.

### **b. La sécurité d'emploi**

**1383.** En Afrique de façon générale, la sécurité de l'emploi, surtout un emploi permanente, n'est assuré que par la fonction publique. C'est dans ce contexte, et sous la direction de Blandine DESTREMAU, Agnes DEBOULET et François IRETON, intitulé 'dynamique de la pauvreté en Afrique du Nord et Moyen-Orient, qu'un document démontre que « *le travail dans la fonction publique est bien entendu synonyme de sécurité de l'emploi* »<sup>1566</sup>. Diane-Gabrielle TREMBLAY, pense « *que loyauté, implication subjective, motivation au travail exigeant en principe sécurité d'emploi* »<sup>1567</sup>. La sécurité de l'emploi dont bénéficie l'agent public, fait partie de ses avantages sur le plan des activités administratives par rapport à son homologue du secteur privé<sup>1568</sup> qui est souvent menacé de licenciement économique et licenciement est dû souvent à la fermeture de l'entreprise<sup>1569</sup>, une fermeture provoquée par des difficultés économiques.<sup>1570</sup>

**1384.** Ainsi, dans un article développé par Nathalie BIRCHEM, il estime que le « *licenciement économique est, comme son nom l'indique, un licenciement qui n'est pas lié à la personne du salarié, mais à la situation de l'entreprise* »<sup>1571</sup>. Toutefois, même si

---

<sup>1564</sup>-Voir : article 70 de la loi n°017 du statut général de la fonction publique précitée supra n°1073

<sup>1565</sup>-Voir : article 66 de la loi n°017 précitée supra n°1073

<sup>1566</sup>-Blandine DESTREMAU, Agnes DEBOULET et François IRETON, le travail dans la fonction publique est bien entendu synonyme de sécurité de l'emploi. Editions Karthala et URBAMA, 2004, p.276.

<sup>1567</sup>-Diane-Gabrielle TREMBLAY, La signification du travail, la sécurité d'emploi et la conciliation emploi- famille. Sociologie [En ligne], Grands résumés, La Signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 20 mai 2016. URL : <http://sociologies.revues.org/3505>

<sup>1568</sup>-Voir article intitulé : Les fonctionnaires africains sont-ils culturellement paresseux ?, écrit par Zakri Blé EDDIE, Etudiant en droit, Abidjan-Cocody – Le 10 février 2015 et publié dans le Libre Afrique : [www.LibreAfrique.org](http://www.libreafrique.org), <http://www.libreafrique.org/Zakri-absenteisme-afrique-100216>

<sup>1569</sup>-Jean MOULY, Droit du travail. 4e Éditions Bréal, 2008, p.158.

<sup>1570</sup>-Voir article de Nathalie BIRCHEM intitulé : le licenciement économique, l'autre sujet qui fâche, publié le 18/02/2016 dans le site suivant : <http://www.la-croix.com/Economie/France/Le-licenciement-economique-autre-sujet-fache-2016-02-18-1200741070>[consulté le 16/12/2018].

<sup>1571</sup>-Ibid.

l'agent public n'est pas inquiété par le licenciement économique, il ne peut tout même échapper au licenciement dont les causes sont basées sur des sanctions administratives ou des insuffisances professionnelles. Les sanctions administratives<sup>1572</sup>, sont prononcées dans le respect des procédures disciplinaires. L'insuffisance professionnelle, qui se distingue du comportement fautif<sup>1573</sup>, s'explique à partir de la jurisprudence, par le fait, qu'un agent n'est plus en mesure d'exercer, même dans une autre administration ou service ou ne peut aussi bénéficier d'une retraite anticipée.

**1385.** Le licenciement pour insuffisances professionnelles, ne peut intervenir que sur la base d'un rapport circonstancié du service utilisateur et après examen approfondi du dossier individuel du fonctionnaire par la commission administrative paritaire. Une telle situation touche aussi, un fonctionnaire qui fait preuve d'inaptitude mentale ou physique ou qui perd sa citoyenneté. Les différents principes de la dépolitisation abordés, sont très nécessaires pour un fonctionnement normal d'une administration moderne. Aujourd'hui, la question de la dépolitisation est devenue véritablement un sujet préoccupant pour les fonctions publiques, qui veulent fonctionner sans connotation politique, alors qu'il semble être impossible.

## **§ 2. La dépolitisation de la fonction publique, un sujet préoccupant**

**1386.** La question de la dépolitisation de l'administration, est de plus en plus débattue à l'ère de la modernisation des fonctions publiques. Si, ce débat est nécessairement réclamé, c'est parce qu'il apparaît indispensable pour montrer à la politique sa limite, face aux activités de l'administration. L'administration publique en Afrique<sup>1574</sup> est complètement bouleversée, lorsque les luttes politiques qui s'engagent dans le contexte de la démocratie, sont au centre de sa commande l'affectant profondément avec leurs politisations dans les nominations et recrutements.

**1387.** Il est indéniable de reconnaître, que la dépolitisation de l'administration est

---

<sup>1572</sup>-Emmanuel ROSENFELD, Jean VEIL , Sanctions administratives, sanctions pénales. Pouvoirs 1/2009 (n° 128) , p.61-73

<sup>1573</sup>-Voiren ce qui concerne le licenciement pour insuffisance professionnelle sur le site suivant : <http://www.ac-aix-marseille.fr/cid80817/le-licenciement-pour-insuffisance-professionnelle.html>. [consulté le 16/12/2018].

<sup>1574</sup>-Voir : article de Louis-Marie KAKDEU, PhD& MPA intitulé : les cinq réformes nécessaires dans l'administration publique en Afrique publié le 17 novembre 2014 sur le site suivant : <http://www.librefrique.org/KAKDEU-administration-171114> consulté le 16/12/2018].

un sujet préoccupant qu'il faut en développer, pour aider à la sortir du système hautement politisé. C'est une exigence pour la fonction publique tchadienne de souhaiter sa dépolitisation. Il faut aussi, tenir compte des limites reconnues à la dépolitisation et aux exigences de droit d'expression aux opinions politiques.

### **A. Dépolitisation, une exigence pour la fonction publique tchadienne**

**1388.** Si, la dépolitisation devient une exigence pour la fonction publique tchadienne, c'est parce qu'aujourd'hui, la politique gagne énormément du terrain et empêche réellement la modernisation tant voulue pour cette institution. Il y a donc nécessité, de provoquer une dépolitisation de la fonction publique<sup>1575</sup> pour arriver à la moderniser.

**1389.** Selon Sami SALHAB, la dépolitisation de la fonction publique « *s'opère par une séparation entre le politique et l'administratif* »<sup>1576</sup>. Comment faut-il se débarrasser d'une fonction publique politisée surtout en Afrique ? Particulièrement, pour le cas Tchad, quelles sont les chances de réalisation de la lutte contre la politisation de sa fonction publique ?

#### **1. Nécessité de la dépolitisation de la fonction publique**

**1390.** La dépolitisation de la fonction publique, permet d'éviter toute crise de déperdition des ressources techniques. Il convient de souligner, que cette dépolitisation apparaît comme un moyen de rendre performante la qualité des prestations de service administratif.

**1391.** En effet, les réformes de la fonction publique ne peuvent s'engager en Afrique et au Tchad en particulier, sans évoquer la question de sa dépolitisation. Lorsque le président Idriss Deby pointait le faible rendement de l'administration publique au Tchad,

---

<sup>1575</sup>- Voir : article de Sami SALHAB intitulé : les composantes rationnelles d'une réforme administrative. *Confluences Méditerranée*- n°47 AUTOMNE2003.op.cit. p. 80.

<sup>1576</sup>-Salhab SAMI, « Les composantes rationnelles d'une réforme administrative », *Confluences Méditerranée*, 2003/4 (n° 47), p. 79-95. DOI : 10.3917/come.047.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2003-4-page-79.htm> consulté le 16/12/2018].



dans son discours lors de la promulgation de la constitution de la 4<sup>ème</sup> République, les médias, lui ont répondu, que s'il « *a besoin d'un rendement meilleur, il doit dépolitiser l'administration tchadienne en général* »<sup>1577</sup>. Cette dépolitisation de l'administration publique rencontre d'énormes difficultés dans sa mise en œuvre.

#### **a. La dépolitisation de la fonction publique pour éviter toute crise de déperdition des ressources techniques**

**1392.** Si, la fonction publique tchadienne ne peut réellement se débarrasser de sa politisation par les hommes politiques, la toute première conséquence qui en découle, est la déperdition énorme des ressources humaines<sup>1578</sup>. Il s'agit en fait, d'une perte de compétences, techniquement qualifiées qui s'annonce. Car, lorsque les compétences subissent des frustrations de la négligence politique, il y a une préférence de se conduire vers le secteur privé pour se valoriser. C'est alors, réellement une fuite des cerveaux ou fuite du capital humain qui préfère désormais mener des activités dans le secteur privé, soit à l'intérieur du pays ou à l'extérieur pour être mieux traité sur le plan de la gestion des ressources humaines et des rémunérations. C'est dans ces conditions, que beaucoup de travailleurs qualifiés africains préfèrent emprunter la voie de l'émigration, en privant ainsi leurs pays d'une des ressources les plus rares : le capital humain<sup>1579</sup>.

**1393.** Selon des études menées par Frédéric DOCQUIER, « l'ampleur du phénomène est importante. Plus de 20 000 professionnels africains s'exilent chaque année »<sup>1580</sup>. En effet, la politisation de l'administration, fait partie facteurs influençant le départ des cerveaux africains<sup>1581</sup>. Dans le cas de l'Afrique noire, cette politisation, créant des frustrations des professionnels, est encore ressentie plus grandement.

**1394.** Au Tchad, particulièrement, des cadres qui ne veulent pas solliciter les voies de l'émigration, ou qui ne trouvent pas mieux ailleurs, acceptent dans le découragement les frustrations dans l'administration. Dans ces conditions, la qualité des

---

<sup>1577</sup> -Idem

<sup>1578</sup>-Fernand TANGHE , Le droit au travail entre histoire et utopie, 1789-1848-1989: de la répression de la mendicité à l'allocation universelle .Institut universitaire européen Florence, publication des facultés universitaires Saint Louis Bruxelles, 1989, p.197.

<sup>1579</sup>-Frédéric DOCQUIER , Fuite des cerveaux et inégalités entre pays. Revue d'économie du développement 2/2007 (Vol. 15) , p. 49-88

<sup>1580</sup>-Ibid.

<sup>1581</sup>-Union interparlementaire, association des secrétaires généraux de parlement : communication de M. Marc Rwabahungu, secrétaire général de l'assemblée, nationale du Burundi, sur la fuite des cerveaux : un facteur important du sous-développement .Session de NusaDua Avril/mai 2007, p. 6.

prestations de services produite, ne peut jamais être à la hauteur de la satisfaction de l'intérêt général. Il faut nécessairement arriver à dépolitiser la fonction publique, pour sa performance d'une manière générale.

### **b. Nécessité de la dépolitisation de la fonction publique pour sa performance**

**1395.** La nécessité de la dépolitisation de la fonction publique, se fait sentir lorsque la recherche de sa performance devient un défi. Et dans ce contexte, cela apparaît fondamentalement comme une incitation vers la modernisation de l'administration publique. Les facteurs, favorisant, « *la performance dans la fonction publique* » sont principalement, la professionnalisation et la valorisation des ressources humaines qualifiées. En abordant dans le même sens, Manoëlle Joos de ter BEERST disait, que « *la performance doit être le principe à accepter pour la fonction publique dans la gestion de son personnel* »<sup>1582</sup>.

**1396.** Étant donné que l'administration publique ne vise pas le profit, son premier objectif est la recherche du bien commun. Elle doit faire en sorte, que sa performance soit quelque chose de nécessaire dans la conduite de l'administration publique afin d'aboutir à « *une efficacité du système pour tous* »<sup>1583</sup>. Il faut en réalité, convenir avec Jim LAPIN qui soutient, que « *ces objectifs de performance prennent des dimensions multiples. Ils se traduisent d'abord par la recherche de l'efficience et de l'efficacité de la dépense publique, en orientant la gestion vers des résultats prédéfinis. Ils désignent aussi les exigences de qualité de service rendu à l'utilisateur. Enfin, ils visent l'efficacité socio-économique qui indique l'impact de l'administration sur l'environnement économique, social, écologique, sanitaire ou encore culturel* »<sup>1584</sup>.

**1397.** Il apparaît important, que des réflexions soient orientées sur la lutte pour la dépolitisation de l'administration. Cette dépolitisation est une voie sûre pour faire émerger la fonction publique vers un modernisme. Mais de façon très spécifique, il convient de se demander quels sont les fondements réels de la dépolitisation de

---

<sup>1582</sup>-Manoëlle JOOS DE TER BEERST, Démocratie ou partocratie ? 120 propositions pour réformer le système belge. Moderniser l'administration publique pour une meilleure performance. Pyramides, 8 | 2004,191-197.

<sup>1583</sup>-Ibid.

<sup>1584</sup>-Jim LAPIN, Performance et fonction publique de l'État : les récentes réformes. Revue française d'administration publique 3/2009 (n° 131), p. 601-614

l'administration au Tchad en guise de justificatif ?

## 2. Fondements de la dépolitisation de l'administration au Tchad

**1398.** Si, l'administration publique fonctionne en s'attachant aux principes de la neutralité politique, tels que garantis par la constitution, cela veut dire alors que la réclamation de la dépolitisation, se fait sur des fondements légaux. Ainsi, ces valeurs constitutionnelles constituent des bases légales pour la lutte contre les discriminations politiques dans l'administration publique.

**1399.** La politisation de l'administration, fait partie de la discrimination. Alors que les principes constitutionnels, prônent la non-discrimination<sup>1585</sup>. Selon une étude de la francophonie, « *le premier grand chantier de réforme administrative auquel l'Afrique devra faire face est celui de la dépolitisation de l'administration* ».<sup>1586</sup> La dépolitisation s'impose constitutionnellement, et par conséquent, elle doit s'appliquer afin de favoriser l'installation des réformes administratives.

### a. La neutralité politique

**1400.** L'article 56 de la constitution du Tchad déjà cité, constitue constitutionnellement la base légale ou le fondement de la dépolitisation de l'administration. Cet article, en disposant que « *l'État garantit la neutralité politique de l'administration et des forces armées et de sécurité* »<sup>1587</sup>, veut en effet, mettre l'accent sur une administration, qui doit fonctionner sur la base d'un caractère apolitique. Autrement dit, l'Etat garantit alors la dépolitisation de l'administration. Ce principe constitutionnel impose que le service public soit guidé par l'intérêt général, sans toutefois être influencé ni par les intérêts privés de façon générale, ni par les hommes politiques qui ont entre leurs

---

<sup>1585</sup>-Alain STENMANS, « Pratiques de politisation des administrations publiques », *Pyramides*, 3 | 2001, 31-54.

<sup>1586</sup> -Voir : article : Les cinq réformes nécessaires dans l'administration publique en Afrique, développé par Louis-Marie KAKDEU, PhD & MPA – *Libre Afrique*, <http://www.imanifrancophone.org/fr/> consulté le 16/12/2018].

<sup>1586</sup> -Idem

<sup>1587</sup>-Idem

mais la gestion du pouvoir.

**1401** Si, l'administration est dépolitisée, cela va de soi que même ceux, qui sont chargés de sa gestion, se trouvent obligés d'adopter un comportement conforme au principe constitutionnel qui instaure le caractère apolitique de l'administration publique. Ce climat, crée alors nécessairement un encouragement du côté des agents, qui agissent désormais en toute impartialité dans leurs activités administratives. Il a été toujours démontré que la lutte, pour la neutralité politique de l'administration, une forme de protection des fonctionnaires contre les discriminations politiques, fait asseoir une forme de protection des fonctionnaires contre les discriminations politiques.

**b. Garantie de la neutralité politique de l'administration, une forme de protection des fonctionnaires contre les discriminations politiques**

**1402.** La lutte contre les discriminations politiques, s'engage dans le cadre de dépolitisation de l'administration. C'est une lutte menée sur des bases légales. Le statut de la fonction publique et les valeurs constitutionnelles sont des protecteurs des fonctionnaires, contre ces discriminations politiques. Les fonctionnaires sont protégés sur la base de principe de l'égalité, devant la loi, un principe prôné par la constitution tchadienne dans ses articles 13 et 14 et inséré à l'article 5 de la loi n°017/PR/2001 portant statut général de la fonction publique, par rapport à l'accès aux emplois publics. La lutte contre ces discriminations politiques, est aussi prévue à l'article 10 de la loi n°017 précité. Il s'agit, précisément, d'une lutte qui peut porter contre les discriminations sur les libertés d'opinion politique. Faut-il également soulever les discriminations tribales en Afrique, comprenant la neutralité politique de l'administration ? Les textes cités ci-dessus, protègent valablement les agents publics contre la discrimination tribale ou par rapport à l'appartenance de la tribu.

**1403.** Même si juridiquement, il était possible d'asseoir la dépolitisation dans la fonction publique pour permettre de lutter donc contre les discriminations politiques, il faut à un certain moment déclarer les limites de ses actions ou ses attentes et reconnaître les exigences de droit d'expression aux opinions politiques. Comment est-il possible alors de reconnaître les limites à la dépolitisation et les exigences de droit d'expression aux opinions politiques ?

## **B. Les limites reconnues à la dépolitisation et les exigences de droit d'expression aux opinions politiques**

**1404.** Même s'il existe des raisons fondamentales pour lesquelles il est permis de défendre le principe de la dépolitisation de la fonction publique, ce système ne peut jamais faire disparaître certaines impositions politiques. C'est-à-dire que l'action de la dépolitisation de l'administration, ne peut rompre avec le principe de la subordination de l'administration au pouvoir politique. En plus, le droit d'adhésion aux partis politiques reconnu aux fonctionnaires, ne peut aussi être enlevé par cette dépolitisation conformément au « *principe du respect des droits des citoyens* »<sup>1588</sup>.

**1405.** La subordination de l'administration au pouvoir politique, rend faible la lutte pour la dépolitisation de l'administration. Dans ce contexte, il convient de préciser que le droit d'adhésion aux partis politiques reconnus aux fonctionnaires renforce encore davantage la politisation de l'administration.

### **1. Subordination de l'administration au pouvoir politique**

**1406.** La subordination de l'administration « *au pouvoir politique* »<sup>1589</sup> est indiscutable et ne peut faire l'objet d'un débat, car c'est un principe constitutionnel. Ainsi, l'administration est soumise de façon générale, aux orientations et actes des autorités politiques tirant la légitimité du suffrage universel et incarnant le pouvoir exécutif. Le Premier ministre en que chef de gouvernement, agit au nom de l'administration.

**1407.** La question de la subordination de l'administration au pouvoir politique, ne se développe pas seulement qu'au Tchad, elle existe dans le cadre du droit constitutionnel, et dans un contexte de la mondialisation. En général, il faut nécessairement qu'il y ait l'existence de la notion de la subordination de l'administration aux organes politiques élus dans les États modernes, à travers le monde. C'est un principe de légitimité démocratique.

---

<sup>1588</sup>-Une protection des droits plus proche des citoyens : le médiateur aux niveaux local et régional : actes, Messine (Italie), 13-15 novembre 1997. Council of Europe, 1998 - 118 pages p. 8.

<sup>1589</sup>-Jean-François GOOSSE , Réaction du GERFA : l'idéologie managériale contre l'État, ou l'ultime réforme de l'administration fédérale belge. Pyramides, 2 | 2000, 191-207.

**a. Soumission aux autorités politiques tirant la légitimité du suffrage universel et incarnant le pouvoir exécutif**

**1408.** Au Tchad, le pouvoir exécutif est exercé par le président de la République. Le président de la République est l'élu de la Nation et incarne l'unité nationale. Selon l'article 84 de la constitution de 2018, le président de la République est le Chef de l'État, Chef du gouvernement et de l'administration. À ce titre, il détermine et conduit la politique de la Nation, il exerce le pouvoir réglementaire. Il nomme les membres du gouvernement qui sont à leur tour responsable devant lui. IL fixe leurs attributions et met fin à leurs fonctions. Le président de la République préside le Conseil des ministres et promulgue les lois. D'habitude, le président de la République s'entoure de ses hommes politiques de confiance, qui lui facilitent aisément la mise en œuvre de son programme d'action au profit de la nation et dont l'exécution passe nécessairement par l'administration. Ainsi, les orientations et actes du président de la République touchent profondément les activités de l'administration publique, c'est-à-dire les nominations, les recrutements, etc. Mais il faut préciser qu'à l'heure actuelle avec une situation agressive politique qui conduit à la mort le président en avril 2021, le Tchad fonctionne avec un premier ministre et un président du conseil militaire de transition, sans nouvelle constitution. Il fonctionne pour le moment sur la base d'une charte politique.

**1409.** En réalité, il faut préciser que l'administration en tant que telle, est soumise au gouvernement et c'est pourquoi, il lui appartient de définir les grandes orientations de la politique de la nation, mais qui doivent en principe être adoptées en Conseil des ministres sous la responsabilité du président de la République. Alors que les différents membres du gouvernement, ont des statuts politiques, parce qu'ils représentent leurs partis dans le gouvernement. Dans ces conditions, il faut être d'accord avec les analyses, qui démontrent, que « *dans les démocraties durables et fonctionnelles, les partis sont en général solidement enracinés dans des sous-structures spécifiques de la société. Ils assurent le lien entre la société civile et les institutions gouvernementales et sont vus comme des composantes nécessaires de tout système démocratique moderne* »<sup>1590</sup>. Même s'il avait été prévu un système de subordination de l'administration au pouvoir politique,

---

<sup>1590</sup>-Source du site de réseau du savoir électoral ACE : <http://aceproject.org/about-fr>[consulté le 16/12/2018].

les réflexions ont tout de même aidé à reconnaître une exception à ce principe.

## **b. Exception au principe de la subordination de l'administration au gouvernement**

**1410.** Dans la théorie du droit administratif, le principe de la subordination de l'administration au gouvernement, découle du principe de la soumission de l'administration au politique<sup>1591</sup>. Malheureusement, des informations relevant du domaine de l'administration, prouvent que cette subordination administrative se réduit considérablement, face à certaines administrations qui bénéficient d'une autonomie telle que : les collectivités et les personnes publiques spécialisées qui fonctionnent comme des personnes morales du droit public distinct de l'État. Une telle autonomie permet cependant, d'éviter une soumission au gouvernement, produit politique. Et les agents publics peuvent bénéficier facilement des règles et des droits qui les protègent du pouvoir politique.

**1411.** Ainsi, il faut avouer que le principe constitutionnel de la soumission à l'administration au gouvernement, se heurte à des difficultés face, à son application par les autorités administratives autonomes. Dans le cas des collectivités territoriales particulièrement, elles ne peuvent réduire en effet, cette influence politique du gouvernement très excessive que, si elles disposent d'une fonction publique territoriale, qui fonctionne selon des principes s'inspirant de la fonction publique d'État.

**1412.** Les administrations autonomes du moins pour les collectivités locales, sont soumises au contrôle de la légalité, en ce qui concerne leurs actes, une mission constitutionnelle. Selon Mustapha EL AMRANI, dans cette mission constitutionnelle, « *le contrôle administratif exercé par le représentant de l'État dans les collectivités territoriales est invoqué comme corollaire du principe de libre administration locale. Il traduit, en réalité, le caractère fortement affiché d'un État jacobin et unitaire, bien que constitutionnellement décentralisé* »<sup>1592</sup>.

**1413.** Même si, les collectivités locales, des personnes morales de droit public

---

<sup>1591</sup>-Voir : Fiche de niveau 2, d'Anne Gazier d'Institutions administratives / 29 décembre 2007 dans le site suivant : [www.france-jus.ru/upload/fiches\\_fr/L%20administration%20de%20l%20Etat.pdf](http://www.france-jus.ru/upload/fiches_fr/L%20administration%20de%20l%20Etat.pdf)

<sup>1592</sup>-Mustapha EL AMRANI, Le contrôle de légalité du préfet sur les actes des collectivités locales : quelle efficacité ? Master « administration publique » parcours « administration publique spécialisée », Université de Strasbourg, école nationale d'administration, CIP promotion Jules VERNE (2013-2014) , p. 2.

dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, fonctionnent grâce au principe de libre administration, elles sont cependant, contrôlées par les représentants de l'État pour se rassurer du respect des lois et règlements<sup>1593</sup>, dans les décisions qu'elles prennent. Dans la reconnaissance des limites reconnues à la dépolitisation et les exigences de droit d'expression aux opinions politiques, il est aussi question de protéger ici, le droit d'adhésion aux partis politiques reconnu aux fonctionnaires.

## **2.Droit d'adhésion aux partis politiques reconnus aux fonctionnaires**

**1414.** L'adhésion à un parti politique, n'est pas interdite aux fonctionnaires de l'État tchadien. La Loi Constitutionnelle n°017/PR/2020 du 14 décembre 2020 du Tchad, en son article 28, prévoit, que « *les libertés d'opinion et d'expression, de communication, de conscience, de religion, de presse, d'association, de réunion, de circulation, de manifestations sont garanties à tous* »<sup>1594</sup>. Selon l'article 10 de la loi n°017/PR/2001 portant Statut Général de la Fonction Publique « *la liberté d'opinion est reconnue aux fonctionnaires* »<sup>1595</sup>. Mais il faut, que cette adhésion se fasse en conformité avec les lois en vigueur.

**1415.** S'il est reconnu un droit d'adhésion aux partis politiques reconnus aux fonctionnaires, comment doit-il être exercé ? Et face à cette liberté, quelles sont les conditions imposées à l'exercice de ce droit d'expression aux opinions politiques ?

### **a. Pourquoi adhérer à un parti politique ?**

**1416.** Des analyses pertinentes entendent par « *parti politique tout groupe organisé de particuliers partageant au moins généralement les mêmes visées et opinions politiques, et cherchant à influencer sur les politiques publiques par l'élection de leurs candidats à des charges publiques* »<sup>1596</sup>. D'autres encore « considèrent comme des partis les groupes qui s'intitulent eux-mêmes « *partis* ». Cette définition simple, appelle deux

---

<sup>1593</sup>-Jacques BAGUENARD , Introduction. La décentralisation, Paris, Presses Universitaires de France, « que sais-je ? », 2004, 128 pages

<sup>1594</sup> -Voir : article 28 de la Constitution de la republique du Tchad promulguée le 04 mai 2018

<sup>1595</sup> - Voir : article 10 de la loi n°017/PR/2001 portant Statut General de la Fonction Publique precitée supra n°1073

<sup>1596</sup>-Source : aceproject.org > ... > Lois et règlements sur les partis politiques



objections contradictoires. Toutes les organisations partisans, n'endossent pas le terme « *parti* » dans leur sigle et tous les groupements politiques ne sont pas considérés par les commentateurs et les protagonistes comme également dotés d'objectivité partisane<sup>1597</sup> .

**1417.** Le dictionnaire Larousse donnant une définition de synthèse, en considérant un parti politique, comme « *un groupe de personnes réunies par une communauté d'opinions, d'intérêts. En fait, ils sont du même parti ; ils ont les mêmes idées* »<sup>1598</sup>. . Ainsi, les fonctionnaires tchadiens ont cette liberté garantie par la constitution et les textes de base de la fonction publique d'adhérer un parti politique de leur choix, dont l'importance est de soutenir des partis en concurrence dans le cadre des systèmes politiques compétitifs. C'est un droit d'adhésion, qui permet à ces agents publics de participer librement à la réflexion du parti en question, pour défendre des intérêts, des idées ou des visions face à la politique.

**1418.** Selon un manuel d'information et de formation imprimé par Friedrich Ebert au Cameroun « *l'engagement au sein d'un parti politique, bien qu'il puisse être spontané ou consécutif à une expérience personnelle marquante se doit d'être le résultat d'une démarche construite, réfléchie et guidée par des motivations bien comprises et bien cernées* »<sup>1599</sup>. Toutefois, ce droit, s'exerce dans la légalité, c'est-à-dire en respectant les textes en vigueur, et c'est ce qu'il faut d'ailleurs aborder dans la prochaine étape.

### **b. Conditions imposées à l'exercice de droit d'expression aux opinions politiques**

**1419.** Même si, le droit constitutionnel reconnaît aux fonctionnaires et aux citoyens tchadiens en général, le droit de la jouissance des libertés publiques, il doit s'effectuer en considérant certaines limites de ce droit. Ainsi, la constitution qui donne ces libertés publiques, et même les textes de la fonction publique en vigueur qui donne aussi, droit d'adhérer aux partis politiques de leur choix se font encadrés juridiquement. À cet effet, l'article 28 de la Constitution qui autorise « les libertés d'opinion et d'expression, de communication, de conscience, de religion, de presse, d'association, de réunion, de circulation, de manifestations sont garanties à tous », impose, que, ces libertés «

---

<sup>1597</sup> -Michel OFFERLÉ , Partis politiques – théorie. EncyclopædiaUniversalis [en ligne], consulté le 3 mars 2016. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/partis-politiques-theorie/>[consulté le 16/12/2018].

<sup>1598</sup>-Dictionnaire de français Larousse, Editions Larousse 2021 précité n°214

<sup>1599</sup>-Manuel d'information et de formation : les jeunes et l'engagement en politique, by Friedrich Ebert Stiftung, Yaoundé (Cameroun), 2014, p 16,

*ne peuvent être limitées que par le respect des libertés et des droits d'autrui et par l'imperatif de sauvegarder l'unité nationale, l'ordre public et les bonnes mœurs* »<sup>1600</sup>. La Loi n°017/PR/2001 portant Statut Général de la Fonction Publique qui reconnaît aussi « *la liberté d'opinion* » particulièrement aux fonctionnaires impose tout de même que ces fonctionnaires expriment les « *opinions politiques, philosophiques ou religieuses en dehors du service* »<sup>1601</sup>. Sur cette base, aucune discrimination ne peut être faite entre les fonctionnaires ou à leur égard, par leurs autorités administratives hiérarchiques en raison de leurs opinions politiques. Cependant, même si ces fonctionnaires disposent alors de ce droit de liberté d'adhésion à un parti politique, ils doivent se conformer aux règles de droit qui leur demandent d'exprimer leurs opinions politiques en dehors de l'administration. Dans ces conditions, les ministères ne peuvent aussi être considérés comme des bases des cellules politiques.

**1420.** Si, la proposition de la dépolitisation de l'administration est faite dans un cadre général, c'est dans le but de démontrer son importance dans une fonction publique. Et une telle action, ne peut que se répercuter sur l'administration des douanes tchadienne.

## **Section II. De l'administration des douanes tchadienne**

**1421.** La dépolitisation de l'administration des douanes tchadienne est une exigence pour sa modernisation et pour qu'elle mobilise énormément des ressources. Elle ne peut s'inscrire sur les voies de la modernisation, sans pour autant accorder une attention particulière à ce sujet. Dans cette section, il convient d'aborder en premier lieu, les Facteurs facilitant la dépolitisation et voies de sauvegarde de l'intégrité (**Paragraphe. 1**) et ensuite les buts de cette dépolitisation en faveur de l'administration des douanes (**Paragraphe. 2**).

---

<sup>1600</sup> -Voir : article 28 de la Constitution promulguée le 04 mai 2018 et révisée par la Loi Constitutionnelle n°017/PR/2020 du 14 Décembre 2020 du Tchad précitée supra n° 1033

<sup>1601</sup> - Voir : article 10 de la loi n°017/PR/2001 portant Statut Général de la Fonction Publique précitée supra n°1073

## **§1.Facteurs facilitant la dépolitisation et voies de sauvegarde de l'intégrité**

**1422.** La dépolitisation en tant que telle constitue, l'un des facteurs clé pour la modernisation de l'administration de façon générale. Elle devient pour les douanes tchadiennes une exigence, du fait qu'elles subissent aujourd'hui de façon atroce, les effets de la politisation. Dans ces conditions, il apparaît utile d'orienter les réflexions, non seulement sur les facteurs facilitant la dépolitisation de l'administration des douanes, considérée comme quelque chose de difficile, mais aussi, sur les voies de sauvegarde de son intégrité.

**1423.** Comme, il avait été démontré, la dépolitisation des administrations en général, est une exigence dans les procédures de leurs réformes. À cet effet, les facteurs facilitant la dépolitisation de l'administration des douanes sont nombreux. Les pistes conduisant vers la dépolitisation, sont aussi considérées comme des voies de sauvegarde de l'intégrité de l'administration des douanes.

### **A. Facteurs facilitant la dépolitisation de l'administration des douanes**

**1424.** De nombreuses études, montrent l'importance de la dépolitisation en faveur des réformes des administrations. Elle est encore davantage sollicitée dans les administrations douanières pour le fait, qu'elles sont des services publics spécialisés et sensibles. Quels en sont alors les facteurs facilitant cette dépolitisation dans les administrations des douanes ?

**1425.** Il existe deux facteurs, qui sont considérés comme déterminants, facilitant la réalisation de la dépolitisation de l'administration des douanes. Il s'agit, des facteurs internes et externes qui sont souvent visés.

## 1. Facteurs internes facilitant la dépolitisation de l'administration des douanes

1426. Des analyses ont permis de dégager deux types des facteurs internes, facilitant la dépolitisation de l'administration des douanes. Il s'agit, de mettre l'accent sur les luttes syndicales<sup>1602</sup> et la volonté politique.

1427. Les luttes syndicales sont indispensables dans les changements socio-économiques. Selon Cheik Faty FAYE, « *les luttes syndicales jouent indéniable dans le développement socio-économique de l'Afrique* »<sup>1603</sup>. Si l'accent est mis sur le syndicalisme, c'est parce qu'il apparaît, comme une voie à travers laquelle la lutte contre la politisation de l'administration des douanes peut s'engager. Les syndicats se mobilisent souvent, face aux réformes en Afrique<sup>1604</sup>, et dans les secteurs administratifs. La dépolitisation peut provenir par la conscience, de la volonté politique.

### a. Luttes syndicales

1428. De façon générale, les organisations syndicales sont apolitiques et ont pour objectif de défendre ou de faire la promotion d'intérêts professionnels communs. Pour le dictionnaire Larousse, « *un syndicat est un groupement constitué pour la défense d'intérêts professionnels ou catégoriels communs* »<sup>1605</sup>. Au Tchad, l'UST<sup>1606</sup> dont fait membre le syndicat de la douane tchadienne, dénonce souvent la mauvaise gouvernance de l'administration, mais en mettant un accent particulier sur celle de la douane. Selon l'UST, « *la douane est un cas particulier parmi les autres services de l'État* »<sup>1607</sup>. Ces luttes syndicales peuvent en réalité, aider à obtenir les meilleures conditions de travail, dont font

---

<sup>1602</sup>-Brown ANDREW, « Un contexte institutionnel et politique défavorable au mouvement syndical », *Chronique Internationale de l'IRES*, 2016/4 (n° 156), p. 21-33. DOI : 10.3917/chii.156.0021. URL : <https://www.cairn.info/revue-chronique-internationale-de-l-ires-2016-4-page-21.htm>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1603</sup>-Cheikh Faty FAYE, *Les luttes syndicales dans le développement socio-économique de l'Afrique - Le cas du Sénégal*, Editions L'Harmattan (September 14, 2020), France.

<sup>1604</sup>-Benjamin RUBBERS, Alexis ROY, « Entre opposition et participation, les syndicats face aux réformes en Afrique. Introduction », *Revue Tiers Monde*, 2015/4 (n° 224), p. 9-24. DOI : 10.3917/rtm.224.0009. URL : <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2015-4-page-9.htm>

<sup>1605</sup>- Voir au sujet du syndicat sur le site :

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syndicat/76162>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1606</sup> - Union des syndicats du Tchad(UST)

<sup>1607</sup>- MEMORANDUM/UST/2015 au Tchad

partie les frustrations ou les stress au travail créés par le fait de la politisation.

**1429.** Malheureusement, le syndicat de la douane tchadienne, est resté inefficace pendant longtemps. Il vient de se réorganiser, mais n'ose pas encore aborder les vrais problèmes, de la lutte contre la politisation de cette institution. Ce qui doit l'amener à agir, comme les nombreuses organisations syndicales douanières en Afrique, qui en font de la dépolitisation des administrations douanières, leur cheval de bataille. Il est toutefois, assez objectif de relever, que la dépolitisation effective doit se réaliser par la volonté politique.

### **b. Soutien de la volonté politique en faveur de la dépolitisation**

**1430.** Le soutien que peut apporter la volonté politique en faveur de la dépolitisation de l'administration de la douane, est particulièrement fondamental. Il faut bien reconnaître que, malgré les bonnes intentions proclamées pour les réformes des douanes, la volonté politique ne s'est véritablement pas exprimée pour la dépolitisation de cette administration. Certaines analyses, comme celles de Guy DabiGAB-LEYBA démontrent, qu'il « *est permis de douter du succès de ces réformes du fait principalement du manque de la volonté politique. Ce cas particulier de la douane peut être généralisé à l'ensemble des actions de réforme des finances publiques du pays. Leur réussite est conditionnée à une volonté au sommet de l'État* »<sup>1608</sup>. La question de la dépolitisation de l'administration, impose d'ailleurs une très forte mobilisation politique, particulièrement, des tenants du pouvoir politique. Cette volonté politique, est une condition sine qua non de la lutte contre les manœuvres politiques souvent organisées, dans les administrations des douanes. Et cette volonté, doit s'accompagner en réalité, par une prise de responsabilité.

**1431.** La lutte pour la dépolitisation de l'administration des douanes, contribue pourtant à la réussite du projet des réformes douanières, initié par les dirigeants politiques. Devant un tel engagement d'apporter leur soutien à la politique de la modernisation des douanes sur le plan financier, matériel, technique, il apparaît aussi logique, que la question de la politisation qui constitue un réel blocus à ce projet, soit un

---

<sup>1608</sup>-Voir : article sur les FAITS : à la découverte de la douane tchadienne consultable dans le site suivant : [www.croset-td.org/2016/03/faits-a-la-decouverte-de-la-douane-tchadienne/](http://www.croset-td.org/2016/03/faits-a-la-decouverte-de-la-douane-tchadienne/). [consulté le 03/07/2018].

sujet de préoccupation, auquel doivent faire face, les dirigeants politiques. Mais aussi, la confiance mutuelle entre le pouvoir politique et l'administration, est indispensable, à la bonne marche de l'appareil étatique.

**1432.** De tout ce qui précède, pourquoi, n'est-il pas aussi nécessaire, de miser sur certains facteurs externes pouvant faciliter cette dépolitisation de l'administration des douanes ?

## **2. Facteurs externes facilitant la dépolitisation de l'administration des douanes**

**1433.** Des facteurs externes, peuvent aussi contribuer à la réalisation de la dépolitisation de l'administration des douanes. Des analyses ont aidé à mettre l'accent sur des stratégies pertinentes. Il s'agit, de viser sur l'imposition de la dépolitisation de l'administration des douanes par les partenaires au développement, comme l'une des conditions d'aides aux réformes douanières.

**1434.** La question de la dépolitisation étant devenue cruciale, n'est-il pas aussi nécessaire, de réfléchir sur la création d'un cadre de réflexion sur cette préoccupation ? Cette réflexion au sujet de cette dépolitisation de l'administration des douanes, ne pourrait pas s'étendre en Afrique Centrale, avec l'appui de l'OMD ?

### **a. Imposition de la dépolitisation des douanes par les partenaires**

**1435.** La dépolitisation de l'administration des douanes pourrait être considérée comme l'une des conditions d'aides aux réformes douanières à imposer aux États, par les partenaires financiers. C'est une piste contraignante, qui peut se développer surtout dans les États Africains, dont les trésors publics ne comptent d'ailleurs que, sur les recettes douanières.

**1436.** Si les partenaires ou bailleurs de fonds s'intéressent à investir dans les projets des réformes douanières en Afrique de façon générale et particulièrement au Tchad, il faut aussi, qu'ils s'en rassurent de leurs réalisations concrètes. Alors que la politisation de l'administration des douanes est extrêmement inquiétante, car elle met le domaine *de « la*

*gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique* »<sup>1609</sup> en difficulté. Ainsi, les actions des partenaires ou des bailleurs de fonds pourraient aussi, contribuer efficacement à la lutte contre cette politisation, s'ils peuvent imposer la dépolitisation de l'administration des douanes, comme l'une des conditions liées à leurs aides à cette réforme douanière.

**1437.** L'implication de partenaires extérieurs à la sphère publique aux côtés des administrations<sup>1610</sup> des douanes, devrait aider à asseoir une bonne politique en faveur de leur réforme. Cela aiderait, à considérer les compétences ou la bonne « gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques »<sup>1611</sup>. À côté de tous ces facteurs évoqués, dans le cadre de la facilitation de la dépolitisation de l'administration, pourquoi, n'est-il pas possible de songer à la création nécessaire d'un cadre de réflexion sur cette dépolitisation de façon très élargie en Afrique central ?

### **b. Création d'un cadre de réflexion sur la dépolitisation des douanes en Afrique Centrale**

**1438.** La création d'un cadre de réflexion sur la dépolitisation de l'administration des douanes est extrêmement importante. Car le problème de la politisation qui s'enracine profondément dans les douanes en Afrique en général et au Tchad en particulier est inquiétant et ne peut surtout pas faciliter la modernisation des services douaniers.

**1439.** Des séminaires importants ont eu lieu dans plusieurs endroits de l'Afrique, pour réfléchir sur des stratégies à adopter dans l'optique de faire avancer ces projets de modernisation. Mais parmi les vrais problèmes de la douane, la question de la politisation considérée comme une situation inquiétante, ne fait pas l'objet d'une préoccupation assez sérieuse. Il est donc nécessaire, qu'un cadre de réflexion au sujet de la dépolitisation, soit créé surtout en Afrique centrale. Cela peut concerner soit un rassemblement des unions des syndicats des douanes Africaines ou des cadres douaniers, qui se retrouvent pour

---

<sup>1609</sup>-Thibaut **DUVILLIER**, Administration du personnel ou gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique ? Pyramides, 2 | 2000, 57-66.

<sup>1610</sup>--Rapport présenté par Groupe n° 7 : déontologie : la gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques. Promotion Averroès Séminaire d'administration comparée, école nationale d'administration, p.7. La coordination des travaux des différents groupes a été assurée par Mme Marie- Laurence Pitois-Pujade juillet 1999.

<sup>1611</sup>- Ibid.

débattre au sujet de ce phénomène, se constituant comme un blocus par rapport aux avancées de la réforme et de la modernisation des douanes dans cette sous-région.

**1440.** Le cadre de réflexion dont il faut en créer, doit techniquement et objectivement démontrer aux autorités politiques les lourdes conséquences de la politisation dans une administration comme la douane, que cela peut engendrer en matière des pertes des recettes douanières. Tous les différents points de vue ou de propositions faites, peuvent se mettre en œuvre pour faciliter valablement l'administration des douanes tchadiennes dans la démarche de sa modernisation ou de la sauvegarde de son intégrité.

### **B. Voies de sauvegarde de l'intégrité de l'administration des douanes**

**1441.** La politisation de l'administration des douanes touche en réalité deux domaines. Elle vise essentiellement le système de recrutement et des nominations qui sont pourtant les éléments fondamentaux sur lesquels il faut compter pour faciliter la performance ou la modernisation des douanes. Ainsi, s'il faut insister sur la sauvegarde de l'intégrité de l'administration des douanes, il est convenable de miser sur la dépolitisation du système de recrutement, des nominations partisans et la professionnalisation des agents de la fonction publique en général et particulièrement pour ceux de la douane.

**1442.** La politisation du système de recrutement et des nominations partisans dans l'administration des douanes tchadiennes, met totalement en cause les réformes engagées dans ce secteur. Il faut, que les différentes luttes syndicales, et même du côté des hautes autorités aboutissent à la dépolitisation effective, pour se rassurer des avancées des réformes douanières au Tchad. De nombreuses analyses montrent, que les mêmes problèmes se posent dans d'autres pays africains. Cette dépolitisation rassure sur les voies de sauvegarde de l'intégrité de l'administration des douanes.



## **1. Dépolitisation du système de recrutement et des nominations partisans**

**1443** La dépolitisation du système de recrutement et des nominations est obligatoire pour la modernité de l'administration des douanes. C'est un service technique, qui impose en son sein « *des compétences qualifiées* »<sup>1612</sup>. Elles font face à un recouvrement, qui s'opère sur une base hautement technique dans le dédouanement des marchandises et dans les contentieux douaniers, etc. En face des contentieux douaniers, les agents qualifiés sont appelés à défendre les intérêts de l'administration en cas de contestation. Les agents des douanes doivent être très outillés en matière de la législation et réglementations douanières d'une manière générale.

**1444.** Toutes ces démonstrations, sont faites pour montrer que les aspects très techniques de la douane, impose une certaine rigueur dans les recrutements et dans les nominations des agents.

### **a. Recrutement des fonctionnaires tchadiens sur des critères objectifs**

**1445.** Il est nécessairement important, que le recrutement qui se fait dans la fonction publique, doit se réaliser se base sur des critères objectifs. Ce sont des critères liés aux règles de droit et de la bonne gouvernance. Il s'agit, de se conformer aux principes d'égalité devant la loi, de mérite et de transparence. Le principe d'égalité est d'abord constitutionnel et sacré. Il est repris par les textes de la fonction publique, précisément, à l'article 5 de loi n°017 précédemment, citée. Cette loi garantit l'accès aux emplois publics au regard du principe d'égalité de droit.

**1446.** En principe, le recrutement à la fonction publique se conformant au système de mérite, devrait se faire par voie de concours. Et c'est d'ailleurs, ce qui a été prévu par la loi n°017 dans son article 41, qui stipule, que « les recrutements s'opèrent par voie de concours »<sup>1613</sup>, tout en admettant qu'il y ait « *recrutement sur poste en vue de répondre à des besoins ponctuels et clairement identifiés, notamment sur des emplois très techniques, pour lesquels le nombre de*

---

<sup>1612</sup> -François Bernard MALO , Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel. Presse de l'Université de Québec, 2011, Canada, p.111.

<sup>1613</sup>-Loi n°017, article 41.Loi précitée supra n°1073

*candidats s'est avéré inférieur au nombre de postes à pourvoir »*<sup>1614</sup>. Il est donc nécessaire, qu'en se conformant aux textes de la fonction publique de ne procéder au recrutement des agents publics, que par voie de concours pour rendre utiles les compétences méritantes, afin que l'administration douanière rende un service de qualité.

**1447.** En ce qui concerne la transparence, c'est un élément fondamental de la bonne gouvernance qui fait l'objet de réflexion dans les parties qui suivent. Mais déjà, il importe de signaler que si, la fonction publique organise le recrutement par le système de mérite et de façon transparente, les agents publics seront alors très encouragés à mettre œuvre leurs connaissances professionnelles objectivement. Devant la mise en œuvre de la logique de transparence, l'administration publique devient plus « *méritocratique* ». <sup>1615</sup>. Si le recrutement des fonctionnaires tchadiens doit se faire sur des critères objectifs, la dépolitisation du système des nominations partisans doit également s'imposer.

#### **b. Dépolitisation du système des nominations partisans**

**1448.** Les nominations partisans par le gouvernement<sup>1616</sup>ou autorités douanières<sup>1617</sup>, sont très constantes dans les administrations des douanes en Afrique en général et particulièrement au niveau des douanes tchadiennes. De telles situations, favorisent souvent des incompetents, qui ont pour seul but de garantir les intérêts du parti. Dans ces conditions, l'idée de satisfaire l'intérêt général, n'est pas entretenue objectivement. Ces genres des nominations frustrant et découragent par contre les cadres qualifiés de leurs activités professionnelles.

**1449.** Étant découragés, les cadres ne sont pas prêts à mettre en œuvre le savoir-faire véritablement dans l'intérêt du service. Il est important, de dépolitiser le système de nomination qui se repose souvent sur les appartenances politiques. Cette dépolitisation, se fait dans le but de mettre les vrais techniciens devant leurs responsabilités, face à leurs activités professionnelles. C'est pourquoi, il y a lieu de mettre l'accent sur la professionnalisation des agents de la fonction publique.

---

<sup>1614</sup>-Ibid.

<sup>1615</sup>-Centre d'études d'Afrique noire: L'Afrique politique 2001: réformes des états Africains. Éditions Karthala 2001, Paris, p.37.

<sup>1616</sup>-Voir : revue de presse sur l'évolution de la gouvernance d'Hydro-Québec sur le site suivant : [www.cergo.enap.ca/CERGO/docs/Themes de recherche/Entreprises publiques du Québec/Hydro Québec/Revue de presse gouvernance Hydro-Québec 1998-2009.pdf](http://www.cergo.enap.ca/CERGO/docs/Themes_de_recherche/Entreprises_publices_du_Qu%C3%A9bec/Hydro_Qu%C3%A9bec/Revue_de_presse_gouvernance_Hydro-Qu%C3%A9bec_1998-2009.pdf)[consulté le 03/07/2018].

<sup>1617</sup>-Recueil des traités: traités et accords internationaux enregistrés ou classés et inscrits au répertoire au secrétariat de l'organisation des Nations unies 2008, New York, p.247.

## **2. Professionnalisation des agents de la fonction publique**

**1450.** Selon Richard WITTORSKI, « *le thème de la professionnalisation rencontre aujourd'hui un vif succès non seulement dans le champ de la formation mais aussi dans celui du travail. Les raisons régulièrement avancées insistent notamment sur la nécessité de finaliser davantage les apprentissages par rapport aux situations de travail, d'articuler plus étroitement travail et formation, de développer des expertises multiples, ... dans des contextes d'activité qui changent de façon quasi-permanente* »<sup>1618</sup>. Il démontre par ailleurs, que « *le mot professionnalisation est apparu successivement dans des espaces et à des époques différentes (groupes sociaux dès la fin du 19ème siècle, entreprises et milieu de la formation depuis quelques décennies, singulièrement en France) pour signifier des intentions variées : entre volonté d'un groupe d'individus partageant la même activité de s'organiser sur un marché libre, intention des organisations/institutions de « faire bouger » les salariés de manière à accompagner une flexibilité grandissante du travail et souhait de contribuer au développement des compétences des individus par la formation tout en augmentant l'efficacité de l'acte de formation* »<sup>1619</sup>.

**1451.** La professionnalisation des agents de la fonction publique d'une manière générale et pour ceux des douanes, apparaît de plus en plus indispensable. Il s'agit, de procéder à une revalorisation des ressources humaines et de mettre un accent particulier sur la formation de qualité des fonctionnaires.

### **a. Valorisation des ressources humaines**

**1452.** Une définition assez intéressante, que donne Ali SERHANI attire énormément l'attention. Selon ce consultant, « *la valorisation des ressources humaines est l'acte par lequel l'entreprise permet à chacun, homme ou femme exerçant en son sein, de*

---

<sup>1618</sup>-Voir : notion de la professionnalisation Selon Richard WITTORSKI sur le site suivant : <http://www.philippeclauzard.fr/2019/03/cours-sur-la-professionnalisation-l-ergonomie-et-la-demarche-reflexive.html>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1619</sup> -Idem

*retrouver sa propre valeur* »<sup>1620</sup>. Ainsi, pourquoi, une telle définition ne peut-il pas aussi concerner les agents de l'administration publique ?

**1453.** En effet, valoriser les ressources humaines dans l'administration publique, c'est d'abord mettre au premier plan « *les logiques professionnelles* »<sup>1621</sup>, c'est donc admettre et reconnaître « *l'importance de la gestion des ressources humaines* »<sup>1622</sup>. Il s'agit, en bref de bien utiliser ces ressources humaines, en reconnaissant leurs droits aux avantages financiers et en les encourageant par des bonnes perspectives d'évolution dans leurs carrières administratives.

**1454.** La nécessité de la valorisation des ressources humaines dans l'administration des douanes tchadiennes, s'impose à l'heure actuelle, sinon le personnel qualifié se sent stressé et frustré, en estimant qu'il est complètement mal géré et que ses compétences ne sont pas prises en compte sur le plan professionnel. Ce découragement pourrait être à l'origine de la perte de cette performance professionnelle<sup>1623</sup>. Alors que la gestion des ressources humaines constitue le facteur clé de succès et de performance durable de toute entité<sup>1624</sup>.

**1455.** Dans les analyses pertinentes de Serge VALLEMONT, il faut alors considérer d'une part, « *la valorisation des ressources humaines, comme point de passage obligé de toute modernisation* »<sup>1625</sup>, d'autre part, « *la rénovation de la gestion des ressources humaines indispensables pour répondre aux attentes des fonctionnaires* »<sup>1626</sup>. Sur ce chemin de la valorisation des ressources humaines, il a été question de soulever le problème de la formation continue des fonctionnaires.

---

<sup>1620</sup>-Voir article d'Ali SERHANI dont le titre est intitulé : valorisation des ressources humaines, quelques pistes pour réussir, dans le site de la vie éco presse SA suivant : <http://lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/valorisation-des-ressources-humaines-quelques-pistes-pour-reussir-4122.html#U8H3KpOZTUSUqjkk.99>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1621</sup>-Olivier BERTRAND , Le français de spécialité: enjeux culturels et linguistiques. Éditions École polytechnique, septembre 2008,France, p.78.

<sup>1622</sup>-Manuel de MEDA : La gestion des ressources humaines pour les IMF. Juillet 2006 Mennonite Economic Development Associate,

<sup>1623</sup>-Les cahiers du RESIPROC n°2 /2014 : pratiques et réflexions autour des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs Presses universitaires de Louvain 2014,p 113

<sup>1624</sup>-Voir : article autour du thème : la modernisation de l'administration et valorisation des ressources humaines sur le site du ministère de l'habitat et de la politique de la ville : <http://www.mhpn.gov.ma/Pages/Ministere/Modernisation-admin.aspx>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1625</sup>-Serge VALLEMONT, Le nouveau rôle des directions de ressources humaines : de l'intendance au stratégique TÉLESCOPE, en France mai 2005, p.37.

<sup>1626</sup>-Serge VALLEMONT, Le nouveau rôle des directions de ressources humaines : de l'intendance au stratégique .Op.cit, p.38.

## **b. La question de la formation continue des fonctionnaires**

**1456.** Selon les analyses de Goran VUKOVIC, Bruno ZAVRSNIK, Blaz RODIC et Gozdana MIGLIC, « *la définition d'un système administratif moderne et avancé et l'établissement d'une fonction publique professionnelle passent par une formation continue des agents de l'État afin de développer la capacité nécessaire, une nouvelle culture administrative et une éthique professionnelle. La définition et la mise en œuvre d'un système de formation efficace sont par conséquent devenues l'une des priorités de l'administration publique* »<sup>1627</sup>.

**1457.** En plus, des formations professionnelles initiales reçues à partir des écoles ou des universités avec lesquelles les fonctionnaires ont accès à la fonction publique et particulièrement dans les douanes, doivent être relayées par des formations continues. Ces formations sont accordées aux douaniers dans le cadre du renforcement des capacités des compétences.

**1458.** Après avoir abordé et démontré de long en large les principes de la dépolitisation de l'administration et de son importance dans la modernisation de l'administration de douanes, il convient également d'aborder également ses buts. Ses buts sont assez nombreux qu'il faut nécessairement y songer dans cette réflexion..

### **§ 2. Buts de la dépolitisation des douanes**

**1459.** La dépolitisation de l'administration se fixe fondamentalement plusieurs buts. En tenant compte alors de toutes les démonstrations faites autour de la dépolitisation des services publics, les réflexions ont permis de comprendre que sa mise en œuvre dans l'administration des douanes, a pour but d'assurer avec sincérité la neutralité ,l'équilibre, la stabilité, la technicité , la promotion et la bonne gouvernance.

**1460.** Les buts de la dépolitisation sont loin d'être atteints, lorsque la volonté

---

<sup>1627</sup>-Goran VUKOVIC , Bruno ZAVRSNIK, Blaz RODIC et Gozdana MIGLIC, La formation des fonctionnaires dans l'administration publique slovène. Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations. I.I.S.A. | « Revue Internationale des Sciences Administratives » 2008/4 Vol. 74 | pages 695 à 721

politique ne se sépare pas de l'administration. Selon Sami SALHAB, « *la séparation – entendue au sens de non-confusion du pouvoir politique et de l'administration* »<sup>1628</sup>. La politisation de l'administration publique, instaure véritablement une dictature administrative, alors que les réformes de l'administration se développent de plus en plus dans les Etats, qui s'inscrivent sur la voie de la démocratie.

#### **A. Assurer la neutralité, l'équilibre, la stabilité, la technicité et la performance des douanes**

**1461.** Même si, l'administration publique doit se confronter aux principes de la neutralité du service public, qui est « *corollaire du principe d'égalité* »<sup>1629</sup>, la lutte en faveur de la dépolitisation réclame principalement, « *une neutralité politique* »<sup>1630</sup>. Cette dépolitisation, assure l'équilibre, la stabilité, la technicité et la performance de l'administration en général et de la douane en particulier.

**1462.** Si, les administrations publiques en général, et les douanes en particulier sont politisées, l'idéal de la modernisation de ces administrations est compromis. Dans de pareils cas, il faut rechercher cette modernité administrative, sur la base de la dépolitisation longtemps réclamée dans les Etats africains, et particulièrement au Tchad. Yokhanan MANOR, démontre « *qu'en règle générale le concept de politisation de l'administration publique ne se déduise que de celui de dépolitisation, c'est-à-dire d'un modèle idéal correspondant aux notions de neutralité, de l'égalité, de rationalité, d'objectivité, d'impartialité, d'absence d'arbitraire, de traitement égal* »<sup>1631</sup>. Ainsi, cette dépolitisation assure la neutralité, l'équilibre et surtout la stabilité des recettes douanières. Elle assure évidemment la compétence technique et la promotion de l'administration.

---

<sup>1628</sup>-Salhab SAMI, « Les composantes rationnelles d'une réforme administrative », *Confluences Méditerranée*, 2003/4 (n° 47), p. 79-95. DOI : 10.3917/come.047.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2003-4-page-79.htm>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1629</sup>-Henri GOLDMAN, *Le rejet français de l'islam*, Paris, Presses Universitaires de France, « souffrance et théorie », 2012, 200 pages.

<sup>1630</sup>-Roser CUSSO et Corinne GOBIN, « du discours politique au discours expert : le changement politique mis hors débat ? », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 88 | 2008, mis en ligne le 01 novembre 2010, consulté le 21 mai 2018. URL : <http://mots.revues.org/14203>

<sup>1631</sup>-Yokhanan MANOR, *Pour l'abandon du fétichisme de la dépolitisation*. Source: *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, Vol. 7, n°. 1 (Mar., 1974), pp. 32-51

## **1. La dépolitisation assure la neutralité, l'équilibre et la stabilité des recettes douanières**

**1463.** La lutte pour la dépolitisation, peut aider véritablement à asseoir la neutralité politique de l'administration publique en général et en particulier des douanes. C'est un moyen efficace, qui permet d'assurer l'équilibre et la stabilité des recettes douanières.

**1464.** La neutralité, fait partie des valeurs du service public. Elle a été abordée précédemment, comme un élément de construction des règles de la fonction publique. C'est une valeur essentielle à la confiance nouée entre les agents publics ou sphères administratives et les pouvoirs publics. Le plaidoyer en faveur des administrations publiques modernes et dépolitisés en Afrique ou au Tchad en particulier passe par la mise en œuvre de certaines valeurs de la fonction publique par lesquelles le principe de neutralité des services publics demeure fondamental. Concernant l'équilibre et la stabilité des recettes douanières abordées, ici, peuvent, effectivement se réaliser grâce à cette dépolitisation.

### **a. La dépolitisation assure la neutralité devant les services publics**

**1465.** La neutralité, devant les services publics, tels que réclamée par les luttes en faveur de la dépolitisation, s'oppose aux implications politiques dans ces domaines. Les textes de la fonction publique tchadienne situent les luttes en faveur de la neutralité politique à deux niveaux. D'une part, l'article 18 de la loi n°017 prévoit que « dans l'accomplissement de leurs tâches, les fonctionnaires sont tenus de respecter le principe de neutralité politique. Ils doivent exécuter leur tâche respective de manière impartiale et objective...»<sup>1632</sup>. Ils doivent exécuter leur tâche respective de manière impartiale et objective... D'autre part, une lutte impose à l'administration elle-même, le respect des libertés publiques reconnues aux fonctionnaires, qui ne lui permet pas de faire aucune discrimination entre ceux-ci, en raison de leurs opinions politiques.

**1466.** Si, la question de la neutralité des services publics se développe

---

<sup>1632</sup>- Article 18 de la loi n°017 précitée supra n°1073

minutieusement dans les réformes de l'administration, c'est parce qu'elle fait partie des éléments constituant le fondement de la bonne gouvernance, dans la fonction publique. Sébastien Van DROOGHENBROECK, se demande dans ses réflexions, compte tenu de l'importance du sujet, « *la neutralité des services publics : outil d'égalité ou loi à part entière ?* »

### **b. La dépolitisation assure l'équilibre et la stabilité des recettes douanières**

**1467.** La notion d'équilibre, est utilisée dans plusieurs domaines. De façon générale, cette notion apparaît tout simplement comme une position stable d'une personne ou d'une institution comme par exemple l'administration publique. Ainsi, la dépolitisation, qui assure l'équilibre de l'administration, apparaît comme l'une des causes principales pouvant favoriser sa stabilité. C'est un point partagé par Camille Welepele ELATRE qui estime, que « *la dépolitisation de l'administration assure l'équilibre et la stabilité des institutions administratives en dépit des fluctuations des institutions et des idéologies politiques telles qu'elles existent dans les pays de vieille démocratie* »<sup>1633</sup>.

**1468.** En effet, la recherche de l'équilibre et la stabilité de l'administration, sont vivement, souhaitées dans un service comme la douane au Tchad, qui cherche surtout sa performance à travers une modernisation. Cette modernisation nécessite, que la douane soit dépolitisée pour que son équilibre et sa stabilité se retrouvent, afin qu'elle soit à mesure de gagner assez des recettes. C'est une situation, qui est fondamentalement recherchée par un pays comme le Tchad, à la recherche de l'équilibre de ses finances publiques. L'importance de cette dépolitisation, se démontre aussi, par le fait que sa mise en œuvre assure véritablement la compétence technique des cadres douaniers.

## **2. La dépolitisation assure la compétence technique et la promotion des douanes**

**1469.** La compétence technique dans l'administration, devient effective que lorsqu'elle est dépolitisée. Au Tchad, il y a énormément de difficultés, pour se rassurer de

---

<sup>1633</sup>--Les réformes du secteur public en République démocratique du Congo. Sous la direction de Camille Welepele ELATRE & Hubert Ntumba LUKUNGA. Dakar, CODESRIA, 2013, p.22.



la mise en œuvre totale du caractère très technique de l'administration des douanes ou de l'obtention de sa promotion ou de sa performance. Les techniques douanières sont en réalité, une formation à part entière. Elles se répartissent dans les différentes branches de ce secteur. Les métiers de la douane, ne se comprennent qu'à partir des formations adéquates dispensées par des spécialistes.

**1470.** L'importance de la dépolitisation de ce service, est de comprendre le niveau de sa technicité, qui ne peut se confondre avec un parcours politique d'un agent. Il doit se développer plutôt dans ce service, une compétence technique des agents appartenant à un corps assez spécial. Le développement de cette compétence technique, assure sûrement la performance de l'administration.

#### **a. La dépolitisation assure la compétence technique des douanes**

**1471.** La dépolitisation de l'administration telle que souhaitée, doit aider à asseoir en son sein une vraie pratique de la compétence technique. Cette compétence technique, veut mettre en œuvre le professionnalisme<sup>1634</sup>. Le professionnalisme se démarque du politique et caractérise la qualité du travail, qui se fait de quelqu'un, sur la base de son expérience et de sa compétence. Selon Matthieu Gateau, tout le monde se doit d'être professionnel ou plutôt d'être un « *bon* » professionnel<sup>1635</sup>.

**1472.** Le professionnalisme s'impose aux administrations d'une manière générale y compris les douanes qui veulent se moderniser. Il s'agit, désormais de mettre l'accent sur les agents qualifiés des professionnels, c'est-à-dire ceux qui ont la capacité de mettre en valeur les acquis de leurs expériences professionnelles et compétences. En effet, le professionnalisme rend une administration publique professionnelle et efficace<sup>1636</sup>et contribue de ce fait à sa modernisation. C'est pourquoi, dans cette période où les douanes ont besoin de se moderniser, elles sont obligées de compter avec le professionnalisme pour réussir ce projet.

**1474.** La mise en œuvre du caractère professionnel de ces activités douanières ne peut être possible, que cette administration est véritablement dépolitisée. Cette

---

<sup>1634</sup>-Matthieu GATEAU,, L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle .Sociologie [En ligne], Comptes rendus, 2012, mis en ligne le 30 mai 2013, consulté le 20 juillet 2018. URL : <http://sociologie.revues.org/1053>

<sup>1635</sup>-Idem

<sup>1636</sup>-OCDE : promouvoir l'efficacité et le professionnalisme dans la fonction publique. Documents SIGMA, No. 21, Éditions OCDE 1997

dépolitisation, assure la compétence technique de l'administration des douanes. En mettant cette pratique techniquement professionnelle imposée par la dépolitisation au sein d'une administration comme la douane, il est certain qu'elle devient performante.

### **b. La dépolitisation assure la performance de douanes**

**1475.** La notion de performance, est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises<sup>1637</sup> et des organisations. La recherche de cette performance dans la fonction publique d'État de façon générale et particulièrement dans l'administration des douanes faisant l'objet de cette réflexion, passe aussi concrètement par la dépolitisation. Il convient ici, d'insister sur le fait, que la dépolitisation fait partie obligatoirement des éléments fondamentaux qu'il faut mettre en œuvre, pour créer les conditions de performance dans l'administration des douanes tchadienne. Dans un contexte de réformes douanières, la dépolitisation devrait être considérée comme une composante de la stratégie de ce chantier des réformes.

**1476.** Autour de la question de la performance, A. Bourguignon, cherchait à savoir, comment « peut-on définir la performance ? »<sup>1638</sup>. Il démontre tout simplement ici, qu'il y a des difficultés pour obtenir une définition de la performance faisant l'unanimité. Dans un article développé par Claire GAUZENTE, il se démontre qu'aux origines étymologiques, « le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite, l'exploit et le succès »<sup>1639</sup>. Pour certains auteurs, la performance considérée comme un concept, se définit à partir de ses critères d'appréciation que sont l'efficacité et l'efficience.

**1477.** Dans l'efficacité, c'est la recherche de la réussite. Selon Denis PIERET, elle « *semble en effet pouvoir être définie nettement, sans écart et sans question : c'est*

---

<sup>1637</sup>-Melchior SALGADO, La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013. p.1. <hal-00842219>. L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

<sup>1638</sup> -Annick BOURGUIGNON, Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité. no 269, juillet Août, (1995). pp. 61-65.

<sup>1639</sup>-Claire GAUZENTE, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. Correspondance : faculté de droit, d'économie et des sciences sociales Université d'Angers, finance contrôle stratégie – volume 3, n° 2, juin 2000, p. 145 - 165. p.147.

*l'adéquation des moyens choisis et appliqués en vue d'atteindre une fin »<sup>1640</sup>. Dans ces conditions, c'est l'obligation de résultat qui se solde par le succès qui est alors intéressant. Alors que la notion d'efficacité s'intéresse au « rapport entre les résultats et les ressources utilisées pour les atteindre. L'efficacité sera qualifiée d'opérationnelle dans le cas où les biens et services produits sont considérés »<sup>1641</sup>*

**1478.** En relevant les aspects positifs de la dépolitisation qui sont le fait, qu'elle assure la neutralité, l'équilibre, la stabilité, la technicité et la performance de l'administration des douanes, il est clair, qu'elle veut faire ressortir les indices de la bonne gouvernance au sein d'une administration.

## **B. Assurer la bonne gouvernance**

**1479.** Si, la bonne gouvernance dans le domaine des services d'intérêt général, peut-être considérée comme l'un des buts de la dépolitisation, c'est parce qu'elle favorise la modernisation de l'administration des douanes. Cette modernisation, impose la technicité et la transparence dans le contexte de la gouvernance administrative. C'est l'une des catégories de gouvernance, qui lutte contre les mauvaises pratiques administratives parmi lesquelles pourrait être citée la pratique de la politisation de l'administration. Cette gouvernance administrative, qui se développe à côté de la gouvernance politique et économique, impose des éléments nécessaires qui favorisent la modernisation de l'administration, parmi, lesquels il convient, de citer la professionnalisation et la neutralité de l'administration.

**1480.** Aujourd'hui, la bonne gouvernance de façon générale, devient une exigence adressée par les grands bailleurs de fonds internationaux (FMI, Banque Mondiale, etc.) aux États candidats<sup>1642</sup>. Ainsi, dans un premier temps, les réflexions portent sur les définitions et éléments fondamentaux de la bonne gouvernance. Ensuite, il sera intéressant de considérer que la bonne gouvernance, est un instrument favorisant la transparence, la paix, la stabilité et la croissance économique.

---

<sup>1640</sup>-Denis PIERET,, Efficacité et efficacité selon François Jullien .Dissensus [En ligne], Dossier : efficacité : normes et savoirs, n° 4 (avril 2011), URL : <http://popups.ulg.ac.be/2031-4981/index.php?id=1151>.

<sup>1641</sup>-Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation pour une gestion saine et performante, Gouvernement du Québec, 2013

<sup>1642</sup>-Philippe MOREAU DEFARGES, la gouvernance, que sais-je ? n°3676 – PUF, 2015, France.

## 1. Définitions et éléments des principes universels de ‘bonne gouvernance’

**1481.** La notion de la bonne gouvernance, est soulevée dans le contexte de la modernisation, non seulement de l’administration de façon générale, mais il s’agit, de l’aborder en la comprenant surtout dans les réformes douanières. Toutefois, sa compréhension est utile pour toutes les administrations publiques qui aspirent à une modernisation. Des experts de l’administration démontrent, que la bonne gouvernance « *la bonne gouvernance est considérée comme la clé de voûte pour une action efficace. Les pays qui ont fait preuve de bonne gouvernance ont généralement beaucoup plus de succès dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement que les pays qui ont des institutions publiques plus faibles* »<sup>1643</sup>.

**1482.** Les recherches font dégager trois catégories de la gouvernance de : nature économique, politique et administrative. Une telle notion, qui doit rendre l’action de l’administration efficace, mérite une bonne compréhension. C’est pourquoi, Il apparaît indispensable, de s’intéresser aux définitions du concept de la bonne gouvernance et ses éléments des principes abordés précédemment.

### a. Définitions du concept de la bonne gouvernance

**1483.** Le terme « *gouvernance* » est devenu omniprésent. Cette notion, qui s’épanouit depuis les années 1990, semble marquer la victoire de la technique, de la gestion sur la politique, le gouvernement<sup>1644</sup>. Selon le dictionnaire, des sciences politiques et des institutions politiques élaborées par Guy HERMET, la gouvernance « *désigne l’ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu’informels qui régissent notamment l’action politique réelle* »<sup>1645</sup>. Cette gouvernance est considérée, comme « *l’ensemble des mesures,*

---

<sup>1643</sup>-Voir actualité Nations Unies : Les experts de l’administration publique pour la bonne gouvernance, 23 avril 2015, New York, <https://www.un.org/development/desa/fr/news/administration/cepa-ensures-good-governance.html>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1644</sup>-Philippe Moreau DEFARGES, La gouvernance précité supra n°1714

<sup>1645</sup>-Guy HERMET, Dictionnaire des sciences politiques et des institutions politiques, 3e édition, Paris: Armand Colin, 1998, p. 114.

*des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale »*<sup>1646</sup>.

**1484.** Le concept de gouvernance est généralement perçu tout simplement comme la bonne gouvernance. Il est bien vrai qu'il n'existe pas de définition unique de la bonne gouvernance, qui fait l'unanimité. Diverses définitions sont données soit par certains auteurs ou organisations internationales. Mais ces diverses définitions font du « *développement, l'intérêt principal de la bonne gouvernance* »<sup>1647</sup>. C'est pourquoi aujourd'hui certains auteurs se permettent de considérer la bonne gouvernance comme « *une nouvelle éthique du développement* ».<sup>1648</sup>

**1485.** Pour les organisations internationales, la bonne gouvernance et le développement sont indissociables. Il faut en réalité, s'appuyer sur le principe de « *bien gouverner* »<sup>1649</sup> en se conformant au contexte social, politique et économique moderne, pour se lancer sur le chemin du développement. Et c'est dans ce souci, que Philippe EGOUME, qui présentait une communication sur la bonne gouvernance et la croissance économique démontre, que « *l'État et les administrés sont donc concernés par la problématique de la gouvernance* »<sup>1650</sup>.

**1486.** Par conséquent, la réussite dans la manière de bien gouverner, dépend donc de l'État et des administrés dans le contexte de la démocratie. C'est aussi, dans ces conditions, que certains auteurs soutiennent, qu' « *il n'y a pas de développement sans démocratie* »<sup>1651</sup>.

**1487.** Si, les organisations internationales se sont intéressées à la question de la bonne gouvernance, c'est parce qu'elles pensent à travers ce concept, imposer aux institutions qui conduisent les affaires publiques et gèrent les ressources sur le plan national, des principes pouvant garantir leur bonne gestion ainsi, que la protection des

---

<sup>1646</sup>-Pascal LAFONT et Marcel PARIAT, Penser l'État, penser l'Université, séisme et gouvernance universitaire en Haïti. Sciences Humaines, Éditions Publibook 2011, France, Paris., p.228.

<sup>1647</sup>-Philippe EGOUME, représentant résident du FMI en Côte d'Ivoire : rapport : thème: bonne gouvernance et croissance économique .p. 4 .Voir ces informations peuvent sur le site suivant : <https://www.imf.org/external/country/civ/rr/2007/102207.pdf>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1648</sup>-Laëtitia DUAULT-ATLANI, La « bonne gouvernance », nouvelle éthique du développement ? L'expérience des pays d'Asie centrale et de Transcaucasie postsoviétiques. Autre part 4/2003 (n° 28), p. 165-179

<sup>1649</sup>-Voir article sur gouverner ou communiquer : il faudra choisir ! (édito 09/05) publié le 30 mars 2009 dans le site suivant :<http://archives.polemia.com/article.php?id=2021>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1650</sup>-Raymond DJOSSOU, Gouvernance et performance des projets publics. Programme de formation en gestion de la politique économique, mémoire professionnel, Université de Cocody, août 2009, p.7.

<sup>1651</sup> - Zéphirin Sédar AMBOULOU, La marche difficile du Congo vers un développement socioéconomique harmonieux et durable. Éditions, Publibook, 2009, Paris, p.127.

droits de l'homme dans un État.

**1488.** En s'intéressant à la réflexion sur la gouvernance, les organisations internationales ont donné leurs définitions. C'est pourquoi, le PNUD la décrit dans ces termes : « *la bonne gouvernance est, entre autres, participative, transparente et responsable. Elle est également efficace et équitable, et favorise l'État de droit. La bonne gouvernance s'assure que les priorités politiques, sociales et économiques sont basées sur un large consensus au sein de la société et que les voix des plus pauvres et des plus vulnérables sont entendues dans la prise de décisions sur l'affectation des ressources pour le développement* »<sup>1652</sup>.

**1489.** Pour la Banque mondiale, la bonne gouvernance pouvait être définie comme « *la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays pour son développement* »<sup>1653</sup>. Du côté de l'OCDE, Organisation pour la coopération et le développement économique, dont le siège est à Paris en France, elle définit la gouvernance comme « *l'exercice de l'autorité et du contrôle au sein d'une société dans le cadre de la gestion de ses ressources en vue du développement social et économique* ». <sup>1654</sup>.

**1490.** Après la perception du concept de la bonne gouvernance, il convient alors de s'attarder sur ses principes fondamentaux.

## **b. Les principes fondamentaux de la bonne gouvernance**

**1491.** La bonne gouvernance, dont l'objectif est de favoriser un réel développement économique et social fonctionne avec des principes. Ces principes cumulatifs, considérés comme fondamentaux, sont à la base de la bonne gouvernance et sont inscrits dans le débat sur la gouvernance mondiale. Il s'agit, essentiellement, de mettre l'accent sur les principes et des méthodes dégagées dans un Rapport

---

<sup>1652</sup> -World Bank (1994) Managing development: the governance dimension, World Bank: Washington DC.

<sup>1653</sup> - Isabelle LACROIX et Pier-Olivier ST-ARNAUD , La gouvernance : tenter une définition. Université de Sherbrooke, Vol. IV, Numéro 3, Automne 2012

<sup>1654</sup>-Hartmut SCHNEIDER, Gouvernance participative : le chaînon manquant dans la lutte contre la pauvreté », centre de développement de l'OCDE, cahier de politique économique n° 17, OECD 1999, Paris, France, p. 7.

des M.Gérard FELLOUS. .<sup>1655</sup>

**1492.** Ainsi, parmi les principes fondamentaux de la bonne gouvernance figurent les cinq principes suivants :

- Le premier principe est celui de « Légimité » : cette notion désigne la légitimation démocratique des décisions de politique financière. Elle englobe également une participation appropriée, équilibrée et non-discriminatoire de la population (égalité entre femmes et hommes).

-Le second principe réside dans « L'obligation de rendre compte »: ce principe comprend la responsabilité et l'obligation des instances étatiques de rendre compte aux citoyens de leurs actes et passe par la transparence sur les activités de l'Etat. L'efficacité et l'efficience de l'administration des finances publiques dépendent en effet de la possibilité dont bénéficient et usent la société et ses citoyens de demander des comptes à l'État.

- Le troisième est celui de « Légalité » : ce principe oblige la politique et l'administration financière publique à respecter un cadre légal valable pour tous, équitable et impartial (obligation de l'administration de respecter le droit). La légalité des finances publiques garantit principalement leur prévisibilité et leur contrôle en toute fiabilité.

Le quatrième est ce qu'on appelle « Efficacité » : ce principe décrit la volonté et la capacité des organes et institutions publics d'accomplir leurs tâches. L'amélioration de l'efficacité dans le cadre de la bonne gouvernance financière passe avant tout par le renforcement des capacités des institutions publiques à gérer les ressources publiques.

- Enfin, le dernier est l' « Action de l'État axée sur le développement » : ce principe se réfère aux valeurs fondamentales qui régissent l'activité étatique : justice sociale, durabilité écologique et économie de marché. Ces valeurs doivent transparaître non seulement dans les recettes, mais aussi dans les dépenses de l'État.

**1493.** Cette bonne gouvernance, citée parmi les éléments fondamentaux de la dépolitisation de l'administration, est perçue comme un instrument, qui favorise la

---

<sup>1655</sup>-Étude réalisée par M. Gérard FELLOUS, expert, pour l'association des ombudsmans et médiateurs de la francophonie (AOMF) sur les médiateurs, acteurs de la bonne gouvernance. Association des ombudsmans et médiateurs de la francophonie (AOMF), janvier 2007

transparence, la stabilité, la paix, la sécurité dans l'administration et la croissance économique.

## **2. La bonne gouvernance, instrument de transparence, de stabilité, de paix, de sécurité et de croissance économique**

**1494.** Les réflexions autour de la bonne gouvernance, démontrent suffisamment que cette pratique crée des conditions véritablement favorables pour la transparence, la stabilité, la paix et la sécurité dans l'administration. Elle est aussi, considérée comme un instrument efficace, qui favorise la croissance économique.

**1495** La transparence, devrait apparaître sur les activités administratives. Il s'agit, précisément, de la transparence administrative qui renforce de la réussite de la réforme des administrations y compris celles des douanes. Pour le professeur Didier TRUCHET, la transparence administrative désigne, en effet « *le droit du citoyen de savoir ce qu'ont fait, font ou vont faire les autorités administratives* »<sup>1656</sup>. Les exigences constitutionnelles<sup>1657</sup> ont tendance à protéger cette transparence administrative. Mais aussi, concernant la paix, des réflexions démontrent qu'il faut la construire, à partir du principe de la bonne gouvernance. Par rapport à cette préoccupation, Yoshihiro SAITO dans son analyse disait, que « *ne bonne gouvernance peut assurer une paix durable en s'attachant à régler les causes profondes des conflits et en veillant à ce que tous les citoyens se sentent équitablement représentés dans leurs besoins ou dans leurs intérêts* »<sup>1658</sup>.

### **a. La bonne gouvernance, instrument de transparence, stabilité, paix et de sécurité**

**1496.** Pierre CALAME disait, que « *le premier objectif de la gouvernance est d'apprendre à vivre ensemble et à gérer pacifiquement la maison commune ; d'y assurer*

---

<sup>1656</sup> -Didier TRUCHET, Droit administratif, PUF, 2008, p. 147

<sup>1657</sup> -Emmanuel AUBIN, la protection constitutionnelle de la transparence administrative, Lextenso | « Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel » 2018/2 n° 59 | pages 35 à 45

<sup>1658</sup>-L'analyse de Yoshihiro SAITO, Une bonne gouvernance est-elle un préalable nécessaire à la paix ?, Programme des Nations Unies pour le développement, <https://www1.undp.org/>. Consulté le 21/02/2020



*les conditions de la survie, de la paix, de l'épanouissement et de l'équilibre entre l'humanité et la biosphère* »<sup>1659</sup>. C'est un point de vue assez intéressant, qui décrit l'importance de la bonne gouvernance qui se manifeste à travers une gestion commune favorisant ainsi, la transparence, la stabilité, la paix et la sécurité dans un service. De nombreuses analyses, rassurent que cette gestion commune favorise<sup>1660</sup> entre les autorités et les agents.

**1497.** L'instauration de cette transparence et de cette confiance, est très utile pour le fonctionnement de l'administration en général. La confiance élimine les frustrations et le stress du travail et impose alors la paix, la stabilité dans l'esprit du travailleur et la sécurité dans son environnement. Mais aussi, une telle atmosphère est une source d'encouragement et de motivation pour les agents.

**1498.** En tenant compte de tous les éléments de la bonne gouvernance énoncés ci-dessus, il est alors normal, qu'elle soit sollicitée par les partenaires dans le contexte de la modernisation des douanes. La bonne gouvernance, ne rassure pas seulement sur le plan social ou relationnel, mais va au-delà, pour favoriser la croissance économique.

## **b. Instrument de croissance économique**

**1500.** La question de la bonne gouvernance, est d'actualité dans le débat sur la croissance économique<sup>1661</sup>, éfinie, comme « l'évolution, à moyen et long terme du produit total et surtout du produit par tête dans une économie donnée. C'est un concept étroit et exclusivement quantitatif, auquel on préfère parfois le concept beaucoup plus étendu de développement qui prend en compte les aspects qualitatifs (humains, culturels, environnementaux, etc.) que l'approche quantitative néglige par nature »<sup>1662</sup>. Ainsi, il existe une relation très étroite entre la gouvernance et la croissance économique. Autrement dit, le

---

<sup>1659</sup>-Voircitation de Pierre CALAME sur le site suivant: <http://www.le-developpement-durable.tv/>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1660</sup>-Voir Communiqué de presse sur : PMA III : La bonne gouvernance est reconnue comme outil essentiel du développement, publié dans le site suivant : <http://www.un.org/press/fr/2001/PMA116.doc.htm>[consulté le 03/07/2018].

<sup>1661</sup>-Abderraouf MTIRAOUI, Gouvernance, Capital humain et Croissance économique dans la zone OCDE: Application sur les données de panel dynamique (GMM). Université de Sousse-Tunisie, faculté des sciences économiques et de gestion de Sousse-Tunisie, Institut Supérieur de finances et de fiscalité de Sousse-Tunisie, 5 March 2014. Voir la partie de l'introduction.

<sup>1662</sup>-Voir : article écrit sur la croissance économique par Jean Magnan de Bornier, sur le site suivant : <http://junon.univ-cezanne.fr/bornier/gr.pdf>

gouvernement qui est à la recherche de la croissance économique, doit privilégier la voie de la bonne gouvernance. C'est dans ce contexte, qu'Abdeslam NADA rassure, que « *la bonne gouvernance est un élément vital pour l'accélération du rythme de croissance économique* »<sup>1663</sup>.

**1501.** Pour les bailleurs de fonds, il y a « *nécessité d'améliorer la qualité de la gouvernance impérativement, à cause de la rareté des sources de financement et des exigences de la compétitivité des économies dans le cadre de la mondialisation* »<sup>1664</sup>. S'il faut ramener la question de la mise œuvre de la bonne gouvernance dans l'administration des douanes tchadiennes, cela impose le respect d'un code d'éthique et de déontologie et d'autres textes prévus à cet effet

---

<sup>1663</sup> - Abdeslam NADAH, ingénieur en chef , haut commissariat au plan – Maroc : gouvernance, croissance économique et lutte contre la pauvreté : liens et éléments de politiques. XXVIème de congrès international de la population, poster n° 5, août 2009, p.10.Voir site suivant :<https://iussp2009.princeton.edu/papers/92671>

<sup>1664</sup>-Bernard K. AHOU, gouvernance et croissance économique : une analyse des effets de seuil, ENEAM – Université d'Abomey-Calavi (UAC), Revue d'Economie Théorique et Appliquée, Volume 5 – Numéro 2 – Déc. 2015 pp 167-194.Voir site suivant : [https://retanet.org/lire\\_article.php?num\\_art=vol5-n2-abst4&vol=5&semester=2](https://retanet.org/lire_article.php?num_art=vol5-n2-abst4&vol=5&semester=2) , p.2,

## Conclusion partielle

**1502.** Les obstacles à la réforme douanière au Tchad détectés, d'une part par les experts de l'OMD et autres institutions internationales, d'autre part constatés sur le terrain au quotidien, à travers des comportements contraires à l'éthique et à la déontologie de la douane et surtout l'absence de la volonté réelle des gouvernants pour accompagner cette réforme douanière, sont des éléments servant d'un mauvais exemple ou d'une mauvaise expérience.

**1503.** La seconde partie de cette thèse, a permis d'aborder les difficultés réelles auxquelles fait, face, la réforme douanière au Tchad. Des questions liées aux ressources humaines, à l'organisation et à la corruption, ne peuvent échapper un sujet, comme la réforme douanière au Tchad. Comme il a été annoncé ci-dessus, la mauvaise gestion des ressources, est au centre de cette réflexion. Ce domaine est politisé, et est touché profondément par la corruption. En Afrique d'une manière générale, les autorités politiques s'appuient sur la politisation de l'administration pour gouverner. Ce plan, est aussi appliqué au Tchad où les non-douaniers occupent les places des douaniers formés. Pour ce faire, cela crée des frustrations et des découragements. Par contre ceux arrivant par cette voie de politisation, s'installeraient dans cette administration avec de l'espoir d'améliorer leurs conditions de vie au maximum, les douaniers formés se sentent marginalisés dans ces conditions. Cette position est comprise par Thibaut Duvillier, en considérant « *la politisation du système administratif comme source de pouvoir* »<sup>1665</sup>. Pour Jean-Louis Genard, la politisation est à « *l'origine de décalages considérables entre les compétences et les carrières, paralysant souvent de manière durable des services entiers et contribuant à la démotivation* »<sup>1666</sup>

**1504.** La corruption gagne du terrain dans l'administration des douanes et elle est quotidienne. Elle s'installe administrativement, d'une part dans les nominations et d'autre part, dans les fonctions douanières. Des affectations à des postes « *juteux* », à la douane où les occasions d'enrichissement sont rapides, donneraient lieu à des interventions de

---

<sup>1665</sup> -Thibaut DUVILLIER, « La politisation du système administratif comme source de pouvoir », *Pyramides*, 3 | 2001, 101-108.

<sup>1666</sup> - Jean-Louis GENARD « Introduction : management et/ou Etat de droit », *Pyramides*, Revue du Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Administration Publique de

l'entourage de Directeur Général ou des pressions sociales très fortes. Il s'agirait, par exemple des pressions de la hiérarchie douanière et des hommes politiques. Quelques fois, certains Directeurs Généraux des Douanes s'adonneraient à ce jeu de la corruption, en provoquant expressément des nominations de complaisance, des personnes sans compétences à des postes, considérés comme des vaches à lait. Il s'agit, ici, d'une démonstration partielle sur les frustrations subies par les douaniers formés, par rapport à des nominations. Cette situation, entraînerait aussi, l'autre face de la corruption dans les fonctions douanières. Les fraudes douanières massivement facilitées par ces nominations, et facilitent aussi, la corruption dans le paiement des « *faux frais* ».

**1505.** D'autres problèmes, se posent à la réforme douanière au Tchad. Il s'agit, par exemple des problèmes liés à l'organisation interne de service et des moyens financiers, humains et matériels. C'est au regard de toutes ces difficultés, que des propositions sont faites dans cette réflexion ci-dessus. La question de la place du juge est aussi, soulevée pour implorer son intervention pour la mise en oeuvre de l'Etat de droit. Cet état de droit, protège non seulement l'administration des douanes, mais également, les importateurs et exportateurs.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

**1506.** Cette thèse aborde et examine les réformes entreprises par les douanes, organismes publics, dans le monde d'une manière générale et particulièrement au Tchad. Elles sont chargées de contrôler et de gérer les mouvements des marchandises à l'échelon international<sup>1667</sup>. La réforme des administrations douanières, s'impose véritablement aujourd'hui, compte tenu du libre-échange qui se développe et qui est soutenu par l'OMC, l'OMD et les États de façon générale. Il se démontre alors que ce libre-échange, ne peut se développer en face des barrières tarifaires ou non-tarifaires. C'est pourquoi, il est devenu très indispensable d'associer les administrations douanières, dont les États respectifs, ont déjà une adhésion totale dans la lutte pour le progrès de libre-échange. Cette réforme douanière devient de plus en plus utile pour les pays en voie de développement, dont les économies ne reposent que sur les recettes douanières. Elle est sollicitée, dans le but de favoriser l'amélioration de la capacité de collecte de recettes<sup>1668</sup>.

**1507.** La réforme, peut aider à lutter contre la corruption dans le secteur douanier, dans le but d'instaurer la transparence de l'action de la douane. Elle vise à introduire l'automatisation douanière pour stimuler l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), à réduire le coût du dédouanement de la marchandise, à établir un parfait équilibre entre la nécessité du contrôle douanier et la facilitation des échanges<sup>1669</sup>, à permettre à la douane de participer à la compétitivité<sup>1670</sup> économique, au développement économique et social sur le plan national, à mettre en place un système de contrôle interne fondé sur des informations objectives. Cette réforme, permet de créer des bonnes initiatives en matière de renforcement des capacités des Administrations des douanes. Selon l'OMD, « *le renforcement des capacités vise le développement ou l'acquisition d'aptitudes, de compétences, d'outils et de ressources nécessaires à l'amélioration des capacités d'une administration pour remplir ses fonctions*

---

<sup>1667</sup> - Razafindravelo Gerald TSIASAINA , Les incidences du reforme douaniere au niveau des importateurs, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme de Technicien Supérieur (D.T.S.), Université de MAHAJANGA, Institut Universitaire de Gestion et de Management (IUGM), Novembre 2007, République de Madagascar, p1.

<sup>1668</sup> -Bernadette KAMGNIA , Impact de la réforme de la politique commerciale au Cameroun : Recettes publique et performance économique. Document de travail n °13 Mars 1997, CODESRIA , DAKAR, Sénégal

<sup>1669</sup>-Gaël RABALLAND, Thomas CANTENS , Introduction thématique: Réforme des douanes et développement en Afrique subsaharienne. Afrique contemporaine, 2(2), 19-31. <https://doi.org/10.3917/afco.230.0019>, 2009

<sup>1670</sup> - Jean-Luc GAFFARD., Concurrence et innovation en Europe: Le dilemme de la compétitivité. *Revue de l'OFCE*, 3(3), 353-379, 2007.

*et atteindre ses objectifs* »<sup>1671</sup>. À travers la réforme, la douane peut se permettre de suivre dans la transparence, l'évolution des carrières de ses agents. Elle peut orienter désormais ses services au client de façon claire, en restant attentive à ses préoccupations et faire en sorte que, les technologies modernes prennent de l'ampleur, non seulement pour la facilitation des procédures douanières, mais aussi du commerce international, etc.

**1508** Concernant la compétitivité économique dont il convient d'y revenir, semble être influencée ou stimulée par l'efficacité et la performance des procédures douanières aux frontières. Le Dossier de l'OMD sur la compétitivité économique (DCE), démontre toujours, que la douane contribue à la compétitivité économique. Dans les débats, l'expression « compétitivité économique » apparaît souvent imprécise ou mal interprétées. Elle a un autre sens dans le contexte des entreprises proprement dit, qui sont en concurrence en matière de recherche de clients<sup>1672</sup>, mais au plus haut niveau des Etats la notion de la compétitivité n'équivaut pas à une compétition entre eux, sur des questions économiques ou commerciales<sup>1673</sup>. La compétitivité économique est plutôt une affaire de renforcement de la croissance économique et de la productivité d'un État plutôt, que de concurrence bilatérale, régionale ou multilatérale<sup>1674</sup>.

**1509.** Les initiatives des réformes douanières dans les pays francophones d'Afrique subsaharienne (PFAS) du milieu des années 1990 à 2010<sup>1675</sup>. Les pays concernés par ces initiatives sont : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, la République Centrafricaine (RCA), l'Union des Comores, la République du Congo, la République Démocratique du Congo (RDC), la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée, Madagascar, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal, le Togo y compris le Tchad visé principalement par cette thèse dont le sujet porte sur la réforme des administrations douanières : le cas du Tchad. Certes, la question des réformes douanières devient d'ordre mondial, parce que les douanes ont de plus en plus les responsabilités liées au commerce international. Et ces responsabilités, se sont encore élargies, allant du rôle traditionnel de recouvrement des droits et taxes applicables au commerce international jusqu'à l'exécution de contrôles et d'activités répondant à une série d'objectifs plus vaste du gouvernement,

---

<sup>1671</sup> -OMD :Stratégie en matière de renforcement des capacités douanières, <http://www.wcoomd.org>[consulté le 16/12/2018].

<sup>1672</sup> - Document, qui vise à soutenir l'élaboration du Dossier de l'OMD sur la compétitivité économique (DCE), <http://www.wcoomd.org>

<sup>1673</sup> -Voir : document de l'OMD sur « Contribution de la douane à la compétitivité économique », <http://www.wcoomd.org> consulté le 16/12/2018].

<sup>1674</sup> -Idem

<sup>1675</sup> -Montagnat-Rentier GILLES, Parent GILLES, Réforme et modernisation des douanes en Afrique £ subsahariennefrancophone.Article déjà cité.

comme la protection de la société et l'environnement<sup>1676</sup>. Ces réformes sont soutenues par les instances internationales telles que : l'OMD, la Banque Mondiale, le Fonds monétaire international, l'Organisation mondiale du commerce, l'Union européenne etc. pour obtenir la douane du futur capable de répondre avec les instruments internationaux aux défis auxquels sont confrontés les États et les sociétés<sup>1677</sup>. La préoccupation réelle de ces instances, est d'encourager les douanes à rompre avec les anciennes pratiques et à se conduire vers une forme de normalisation des pratiques douanières, par l'intermédiaire de conventions internationales, de guides de meilleures pratiques<sup>1678</sup>, etc. Particulièrement, ces institutions internationales insistent sur ces réformes dans le but d'une part, de placer les *douanes au cœur* de l'économie africaine<sup>1679</sup> et d'autre part, de faciliter le commerce international. Pour cela, il faut alors placer la performance au cœur de ces réformes.

**1510.** Au vu de ces démarches, les Douanes Tchadiennes se donnent pour ambition d'être une Administration moderne, modèle et performante. Mais dans la pratique, cette vision s'écarte de la réalité. Car, une administration des douanes moderne, modèle et performante est celle qui se conforme à la dynamique de la douane au 21<sup>ème</sup> siècle, une vision développée par l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD). Les douanes tchadiennes doivent donc se conformer aux standards internationaux qui favorisent la croissance et le développement par la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité aux frontières. Elles doivent techniquement, mettre l'accent sur les dix éléments constitutifs pour la douane 21<sup>ème</sup> siècle suivants : des douanes en réseau international, une meilleure coordination de la gestion aux frontières, une gestion des risques reposant sur le renseignement, un partenariat douane-entreprises, la mise en œuvre de méthodes de travail, de procédures et de techniques modernes, l'utilisation de technologies et d'outils performants, des pouvoirs habilitant la douane, une culture de service professionnelle reposant sur les connaissances, le renforcement des capacités, l'éthique.

**1511.** Le Tchad a particulièrement intérêt à s'investir dans cette réforme

---

<sup>1676</sup> - Organisation mondiale des douanes : Soutenir Les Mesures De Reforme Et De Modernisation De La Douane, <http://www.wcoomd.org/>. [consulté le 16/12/2018].

<sup>1677</sup> -Idem

<sup>1678</sup> - Thomas CANTENS, Gaël RABALLAND, Samson BILANGNA, Marcellin DJEUWO, M. (2012). Comment la contractualisation dans les administrations fiscales peut-elle limiter la corruption et la fraude ? Le cas des douanes camerounaises. *Revue d'économie du développement*, 3(3), 35-66.  
<https://doi.org/10.3917/edd.263.0035>

<sup>1679</sup> - Gaël RABALLAND et Thomas CANTENS, « Introduction thématique » Réforme des douanes et développement en Afrique subsaharienne, *Afrique contemporaine* précité supra n°1747



douanière, afin de faire face aux caprices de la chute des cours du pétrole, qui selon Michel Abdelouhab a eu des « *répercussions sur les finances publiques des pays producteurs qui n'ont pas constitué des réserves financières* »<sup>1680</sup>. Alors que depuis 2003, le Tchad est devenu fortement dépendant de ces ressources pétrolières ou du « *boom pétrolier* »<sup>1681</sup>. Mais à partir de 2015, il se sent touché profondément par cette chute des cours du pétrole en se référant, aux « *chiffres tout frais de la Banque Mondiale (8,5% en 2014 et 7,7% en 2015) , ainsi que ceux du FMI (6,9% en 2014 et 7,6%en 2015.)* »<sup>1682</sup>.

**1512.** Des analyses considèrent, que cette chute des cours du pétrole peut être vue comme une opportunité pour le Tchad de reconsidérer son économie, en le tournant vers d'autres secteurs. (Coton, gomme arabique, bétail, etc.), mais aussi, de mettre l'accent sur ses recettes traditionnelles dont les plus importantes sont les recettes douanières. Cela est l'une des raisons principales, qui oblige le Tchad à opter pour les réformes douanières.

**1513.** Tout comme dans d'autres pays francophones d'Afrique subsaharienne<sup>1683</sup>; les réformes douanières sont déjà engagées au Tchad avec le soutien de l'expertise de l'OMD et de bailleurs de fonds. Si, ces réformes ont commencé à se développer avec ces différents efforts, il est assez normal de savoir, à quel niveau d'évolution elles se trouvent ? Même si, une telle préoccupation peut obtenir des réponses établies tout au long de cette réflexion, il convient tout de même de se demander, comment mesurer concrètement le niveau de satisfaction de ces réformes engagées ?

**1514.** Comme il avait été annoncé dans ces travaux de recherche, la volonté des autorités douanières tchadiennes s'est clairement exprimée en faveur de la mise en œuvre de la réforme douanière au Tchad. C'est pourquoi, ces autorités, se, sont rapprochées de l'OMD pour ses soutiens d'expertise technique et autres avantages. À cet effet, l'OMD devrait parcourir toutes les étapes des réformes douanières, en mettant en œuvre ses outils et mesures. Il s'agit, du Cadre de diagnostic, de la convention de Kyoto révisée, de la Convention d'Istanbul, du Cadre de normes SAF, de la déclaration d'Arusha révisée, et

---

<sup>1680</sup> -Voir : article de Michel ABDELOUHAB sous le thème : les causes de la chute du cours pétrole et ses effets macroéconomiques au Tchad dans le site suivant : <http://www.croset-td.org/2015/11/les-causes-de-la-chute-du-cours-du-petrole-et-ses-effets-macroeconomiques-au-tchad/>[consulté le 17/04/2018].

<sup>1681</sup>-Ndoumtara NAKOUMDE, Boom pétrolier et risque d'un syndrome hollandais au Tchad : une approche par la modélisation en équilibre général calculable. Sciences de l'homme et société. Université d'Auvergne, 2007. Français. Clermont - Ferrand I, faculté des sciences économiques et de gestion , école doctorale des sciences économiques et de gestion centre d'études et de recherches sur le développement international CERDI. Thèse de doctorat nouveau régime en sciences économiques. Voir page de garde

<sup>1682</sup>-Source:[http://www.alwihdainfo.com/La-chute-du-petrole-une-opportunite-pour-le-Tchad\\_a15592.html/](http://www.alwihdainfo.com/La-chute-du-petrole-une-opportunite-pour-le-Tchad_a15592.html/)[consulté le 17/04/2018].

<sup>1683</sup>-Sambou SOUBAHIMBANE, Afrique subsaharienne francophone: Des textes constitutionnels en vigueur à leur(s) révision(s). Afrique contemporaine, 2(2), . (2012). , 115-116. <https://doi.org/10.3917/afco.242.0115/>[consulté le 17/04/2018].

directives sur la mainlevée immédiate des marchandises, etc. Tous ces outils et mesures ont pour but d'aider les douanes du monde, à se moderniser pour se conformer aux défis du 21<sup>ème</sup> siècle <sup>1684</sup>. Avec la sollicitation de l'expertise technique par les douanes tchadiennes, les experts de l'OMD, ont été dépêchés pour la mise en œuvre de leurs outils et mesures de réforme douanière au Tchad. C'est ainsi, qu'ils ont entamé une mission de diagnostic conduite en 2011, dans le cadre du Programme Columbus au Tchad et qui comporte trois phases. Cette mission, qui vise à développer le renforcement des capacités, doit réaliser la première phase de ce programme. Malheureusement, elle se solde par un constat réel des insuffisances énormes dans la réforme douanière au Tchad.

**1515.** Le rapport des experts de l'OMD, évoque comme difficultés : les problèmes de la gestion des ressources humaines, de l'organisation interne du service, le manque d'éthique et la mise en œuvre de mauvaises pratiques dans l'administration des douanes. De plus, la réforme douanière engagée, ne peut aussi réussir à cause de la politisation de cette administration, du clientélisme, de la corruption qui la gangrène et surtout la forte présence de pseudos-douaniers qui se sont substitués aux véritables douaniers et qui sont mieux connus sous les noms de « *bogo-bogo* » ou « *Karang-Karang* » <sup>1685</sup>. Ce sont des anciens combattants des mouvements rebelles qui ont été reversés dans le corps des douanes <sup>1686</sup> et qui ne peuvent se retirer de cette administration.

**1516.** Après une rupture de contact entre l'OMD et l'administration des douanes tchadiennes, les deux parties redynamisent leur collaboration en 2019. C'est dans ce contexte, que le 10 au 13 septembre, la Douane tchadienne a reçu une mission du Secrétariat de l'OMD au siège de la Direction générale des douanes et droits indirects à Njamena, capitale du pays. Cette mission, a eu comme objectif de faire le point sur l'état et le fonctionnement de cette Administration qui compte à présent 1818 agents et d'évaluer les options pour renforcer la collaboration avec l'OMD et appuyer la réforme douanière <sup>1687</sup>. Malgré ce temps écoulé, les experts constatent les faibles avancées dans le domaine de la modernisation de cette Administration depuis la mission de diagnostic entamée en 2011 au Tchad dans le cadre du Programme Columbus et les infrastructures vétustes. Ils ont également observé le faible niveau de dématérialisation et

---

<sup>1684</sup> -Revue semestrielle des douanes senegalaises n°53-janvier 2016

<sup>1685</sup> -<http://www.croset-td.org/2016/03/faits-a-la-decouverte-de-la-douane-tchadienne/>, FAITS : A la découverte de la douane tchadienne, 13 mars 2016. Voir site suivant : <http://www.croset-td.org/2016/03/faits-a-la-decouverte-de-la-douane-tchadienne/>[consulté le 17/04/2018].

<sup>1686</sup> -Idem

<sup>1687</sup> - La Douane du Tchad et l'OMD redynamisent leur collaboration <http://www.wcoomd.org/fr/media/newsroom/2019/september/chad-customs-and-wco-reinvigorate-their-collaboration.aspx> consulté le 16/12/2018].S

d'informatisation de cette Administration marquée par une rotation très fréquente des cadres et du personnel<sup>1688</sup>.

**1517.** Dans les tentatives de la réforme de la douane, il faut également relever les efforts déployés par le Programme d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (PAMFIP) sur le plan national, financé par la Banque Mondiale en collaboration avec l'Union Européenne. Ce programme, qui inclut un volet concernant la réforme douanière, est traduit par la mobilisation d'une forte assistance technique en vue de moderniser cette administration.

**1518.** Aujourd'hui, malgré tous les efforts consentis par l'OMD et les bailleurs de fonds, la réforme douanière est bien loin d'être réalisée au Tchad, puisque les mêmes difficultés sur le plan de gestion des ressources humaines, la corruption et la politisation de cette administration demeurent jusqu'à présent. L'informatisation douanière ne se développe pas assez et bien d'autres difficultés constituant obstacles au développement de ce secteur continuent à exister. C'est dans ce contexte, que certaines analyses estiment, que les réformes dans le secteur douanier au Tchad, avancent à pas de tortue<sup>1689</sup> Toutefois, il est toujours possible, qu'elles réussissent au Tchad. Mais, comment, faire pour qu'elles avancent véritablement vers cette réussite ? Quelles sont les pistes à explorer pour la réussite de ces projets ?

**1519** Il est vrai, que de nombreuses propositions ont été faites en faveur de la construction d'une douane moderne, parmi, lesquelles la volonté politique occupe une place prépondérante. D'ailleurs en Afrique, la réussite de développement d'une manière générale, dépend de la volonté politique<sup>1690</sup>. Autrement dit, c'est une affaire de volonté politique. Il convient sans contour, d'attirer l'attention des autorités politiques, compte tenu du fait qu'elles soient à l'origine des difficultés auxquelles fait face à la réforme douanière, l'empêchant de se développer. Le problème majeur, qu'il faut concrètement soulever ici, est la politisation à outrance du secteur de la douane. Cette politisation est entretenue par les autorités politiques, que les conséquences impactent négativement sur la gestion des ressources humaines de l'administration douanière au Tchad. Ainsi, ces autorités imposent dans cette administration, des nominations ou responsabilisations sans critères de compétences ou de qualifications dans ce domaine. Cela crée des frustrations, en écartant

---

<sup>1688</sup> -<http://www.wcoomd.org/fr/media/newsroom/2019/september/chad-customs-and-wco-reinvigorate-their-collaboration.aspx>consulté le 16/12/2018].

<sup>1689</sup>-Draft, VOLUME 1, TCHAD, Etude diagnostique sur l'intégration commerciale, 18 Octobre 2006, [https://enhancedif.org/fr/system/files/uploads/chad\\_dtis\\_fr\\_0.pdf?file=1&type=node&id=2902,141](https://enhancedif.org/fr/system/files/uploads/chad_dtis_fr_0.pdf?file=1&type=node&id=2902,141)

<sup>1690</sup> - Michel ROCARD , Le développement de l'Afrique, affaire de volonté politique. Études, 1(1), . (2003). , 21-31. <https://doi.org/10.3917/etu.981.0021/>[consulté le 17/04/2018].

des cadres formés dans l'évolution de leurs carrières. Il faut, que les autorités politiques au plus haut niveau, s'engagent véritablement à accompagner cette réforme douanière, en renonçant aux pratiques de la politisation. Il faut, plutôt qu'elles considèrent la réforme de la douane au Tchad, comme une priorité de l'action du gouvernement. Elles doivent dans ce contexte, prôner le principe de neutralité de l'administration, une valeur essentielle permettant d'assurer la confiance entre l'usager et l'administration, un gage de l'efficacité, mais aussi, de l'effectivité du service public.

**1520.** Les autorités politiques, peuvent aider la douane à se conduire vers la réforme de la gestion de ses ressources humaines. Autrement dit, elles peuvent permettre que la gestion des ressources humaines, soit placée au cœur de cette réforme douanière. C'est en considérant, l'importance de la gestion de ces ressources humaines, que dans son discours du Trône 2000 **SM le ROI MOHAMMED VI** a annoncé cette vision en ces termes : *« d'où notre choix de valoriser les ressources humaines, sachant que le capital humain est le levier du développement et la source des richesses. Il est également le vecteur de transformation et de gestion des autres ressources et leur intégration au processus de développement ... »* une politique de valorisation des ressources Ainsi, <sup>1691</sup> humaines doit s'imposer dans la réforme douanière au Tchad. La valorisation des ressources humaines dont il s'agit, consiste à accorder une importance capitale aux corps de la douane tchadienne, à l'intérieur desquels s'exercent toutes les branches douanières.

**1521.** La valorisation de l'élément humain, une dimension particulière pour la réforme douanière au Tchad, implique l'adoption d'une politique des méthodes de Gestion des Ressources Humaines des cadres. Elle permet de garantir également, le respect des métiers de la douane d'une manière générale, et particulièrement, des compétences douanières et qualifications dans le domaine douanier. Ensuite, il faut, que la valorisation de la gestion ces ressources humaines dans la douane, se traduit en acte, à travers des actes de nominations, de promotions et d'affectations dans le respect de la conformité des compétences requises et qualifications des douaniers et des textes de la douane. La promotion, fait partie des droits fondamentaux reconnus aux fonctionnaires. Elle est prévue dans le cadre l'amélioration de la situation des fonctionnaires, par l'évolution de leur rémunération et de leur carrière administrative. Elle est encouragée à travers deux systèmes : avancement d'échelon par rapport à l'ancienneté et avancement de grade par rapport à la

---

<sup>1691</sup> -SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI, Discours du trône, 30 Juillet 2000, SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI - Académie Africaine des Collectivités Territoriales (uclgafrica-alga.org) Consulté le 16/12/2018].

formation. C'est pourquoi, il est indispensable, d'encourager les douaniers de toute catégorie, en leur accordant des périodes de formation. Il faut aussi, réfléchir sur le bon traitement des agents des douanes en augmentant leurs salaires qui sont un peu faibles. Le recrutement à la douane s'opère en principe sur la base d'un encadrement juridique prévu par les textes de la fonction publique. Et surtout, n'est pas important de recruter les cadres douaniers parmi les meilleurs dans les écoles des douanes ? Il convient en effet, de tenir compte de cette appréciation, dans la mesure où ces futurs cadres sont susceptibles d'occuper plus tard des plus hautes fonctions dans cette administration douanière.

**1522.** Le succès de la réforme douanière dépend également des moyens disponibles octroyés par les autorités politiques et administratives à la douane. En plus des moyens humains déjà abordés, il s'agit des moyens matériels et financiers mis à disposition. Dans les moyens financiers, il faut évoquer la question des avantages financiers accordés aux douaniers dans leurs activités. C'est une voie aidant à lutter contre la corruption dans la douane tchadienne. Aujourd'hui, les douaniers tchadiens, qui mènent leurs dans les bureaux des douanes n'arrivent plus à recevoir leurs TEL, et ceux qui exercent dans les services centraux ne reçoivent plus leur fonds communs régulièrement .Et cela favorise abondamment la corruption qui a un impact négatif dans la réforme de ce secteur. La douane ne peut pas estimer lutter contre la corruption sans accorder ces avantages financiers aux douaniers, ni améliorer leurs salaires apparaissant insuffisants. Il faut qu'il y ait l'ouverture de dialogue entre douane et usagers et entre douaniers eux même.

**1523.** Les questions de la volonté politique et des ressources humaines sont au cœur de la réforme douaneraï au Tchad. Le manque de volonté politique,, ne peut en aucun cas aider cette réforme à se concrétiser. Il peut être à l'origine par exemple d'empêchement des programmes de lutte contre la corruption, de la politisation de ce secteur et de découragement en bloquant les paiements de leurs différents avantages financiers etc. qui sont considérés comme des obstacles à cette modernisation douanière. Ainsi, la volonté politique est nécessaire pour un tel programme de réforme et surtout la considérer comme la principale clé de réussite de la réforme douanière au Tchad. Si la volonté politique est engagée en faveur de la réforme et de façon objective, la question des ressources humaines devient aussi, facilement abordable dans ce contexte. Les ressources humaines sont pourtant indispensables, comme disait Marcellin DJEUWO « *la douane ne peut se moderniser que si elle est animée par un personnel choisi avec soin et géré selon*

*les règles de l'art. Un personnel mal formé peut entraver la réforme*<sup>1692</sup> ». Il considère également, les ressources humaines comme clés du succès de la réforme<sup>1693</sup>. Il faut moderniser la gestion des ressources humaines dans l'administration des douanes tchadiennes, avec l'aide de la volonté politique et les autorités administratives. Il faut, que le personnel de la douane, se sente suffisamment impliqué dans cette réforme à travers tous leurs besoins cités ci-dessus.

**1524.** En principe, il faut compter sur quatre facteurs clé de réussite de la réforme douanière au Tchad. Il s'agit, de l'acceptation de la volonté politique, qui s'engage automatiquement en faveur de cette réforme, de la modernisation de la gestion des ressources humaines, un élément hautement stratégique et pilier nécessaire des réformes. En plus, il faut, qu'un cadre de développement du dialogue ; de la consultation et d'orientation soit créé, non seulement pour rapprocher les administrés de l'administration, mais aussi, pour créer un esprit de collaboration entre la douane et le client dans un cadre bien défini. Les derniers facteurs concernent les moyens, qu'il faut mettre à la disposition de cette réforme. Parmi ces moyens, les technologies modernes doivent prendre de l'ampleur. Il s'agit ici, d'une informatisation des activités de la douane conduisant vers une administration douanière numérique. Cette informatisation douanière décrit l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC). Parmi les besoins à réunir pour la réforme douanière au Tchad, il faut mettre l'accent sur l'infrastructure, les moyens de fonctionnements matériels et financiers et d'autres moyens.

**1525.** Enfin, la question de la réforme douanière au Tchad est en réalité, une affaire de tous. Il faut, que les autorités administratives douanières s'activent à œuvrer pour réorganiser la douane tchadienne administrativement au plan technique, fonctionnel et technologique. Et surtout donner une chance à la modernisation de la gestion des ressources humaines. En réalité, il faut, que cette réforme s'engage de façon objective. Il faut que l'État lui-même, se responsabilise dans la lutte contre la politisation de l'administration. Il faut, que l'administration des douanes soit complètement dépolitisée, pour que les douaniers professionnels, soient responsabilisés dans cette réforme. Il faut, que l'administration des douanes elle-même, se responsabilise en mettant en place une véritable politique de réformes, qui doit tourner autour de l'éthique et de la déontologie d'ailleurs inexistante. Il faut, que le syndicat de l'administration des douanes, soit actif pour encadrer ce projet de réforme, en dénonçant ouvertement des mauvaises pratiques qui

---

<sup>1692</sup> - Marcellin DJEUWO ,Accueil Revues Afrique contemporaine Numéro 2009/2 (n° 230) La corruption dans le management des ressources humaines de l'administration douanière 2009/2

<sup>1693</sup> -Idem

empêchent sa réussite. Les agents des douanes ont également une part de responsabilité, car ils doivent exercer leurs métiers par conviction. Ils doivent faire en sorte que l'intérêt de l'État prime dans toutes leurs activités quotidiennes, pour garantir l'esprit de corps.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

### **I-Ouvrages américains , européens, français et africains**

- Ouvrages généraux américains
- Ouvrages généraux européens
- Ouvrages généraux français
- Ouvrages douaniers français
- Ouvrages douaniers africains

### **II-Thèses et mémoires :**

- Thèses de doctorat
- Mémoires

### **III-Articles, chapitres d'ouvrages, recueils, journaux, magazines et guides**

- Articles et chapitres d'ouvrages
- Recueils, journaux, magazines et guides

### **IV -Rapports , comptes rendus et autres contributions documentaires**

- Documents de l'Organisation de coopération et de développement (OCDE)
- Documents et rapports de l'Organisation Mondiale de la Douane(OMD)
- Documents de l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC)
- Rapports du Conseil d'État et de l'Europe
- Autres contributions documentaires



## **V-Lexiques, dictionnaires, glossaires et encyclopédies :**

- **Lexiques et dictionnaires**
- **Glossaires et encyclopédies**

## **VI-Traités, accords , conventions internationales, constitutions, lois et actes réglementaires nationaux et communautaires et notes**

- **Traités, accords, conventions internationales, chartes et Déclarations**
- **Constitutions, lois, actes nationaux, communautaires et internationaux**

## **VII.Sites WEB consultés**

## I-Ouvrages américains, européens, français et africains

### ➤ **Ouvrages généraux américains**

**-François Bernard MALO**, Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel. Presse de l'Université de Québec, 2011, Canada, 381 pages.

**-Geneviève MARESCHAL**, La formation à la traduction professionnelle .Les Presses de l'Université d'Ottawa, 2003, Canada, 212 pages.

**-Patrice GARANT**, Droit administratif, vol. 1, Structures, actes et contrôles, Yvon Blais, 1997 (4e éd.), Cowansville, Canada, 698 pages.

**-Pierre-Paul PROULX et Emmanuel NYAHOHO**, Le commerce international : théories, politiques et perspectives industrielles. 4e édition, Presses de l'Université du Québec, 2011, Canada, 1004 pages.

**-Richard EARL CAVES, Jeffrey ALEXANDER FRANKEL, Ronald WINTHROP JONES**, Commerce et paiements internationaux. Éditions Deboek Université 2003, Paris, Bruxelles, XII-804 pages.

**-Robert BERNIERUN**, siècle de propagande ? : information-communication-marketing gouvernemental. Presse de l'université du Québec, 2001,302 pages

### ➤ **Ouvrages généraux européens**

**-Blandine DESTREMAU, Agnès DEBOULET et François IRETON**, Le travail dans la fonction publique est bien entendu synonyme de sécurité de l'emploi. Paris, Karthala et Urbama, 2004, 460 pages.

**-Bob KIEFFER, Clément MARQUET**, L'organisation mondiale du commerce et l'évolution du droit international public .Editions Larcier, 2020, Bruxelles, 392 pages.

**-David GIAUQUE, Yves EMERY**, Repenser la gestion publique: bilan et perspectives en Suisse .Presses Polytechniques et Universitaires Romandes .LAUSANNE, Collection le Savoir Suisse, 2008, 138 pages

**-Djillali HADJADJ, Marie WOLKERS, Mame Adama GUEYE,** Combattre la corruption: enjeux et perspectives. **Transparency international.**, Éditions Karthala, 2002, France, 356 pages

**-Henri GOLDMAN,** Le rejet français de l'islam, Presses Universitaires de France, « souffrance et théorie », 2012, Paris, 200 pages.

**-Jacques DELCOURT et Philippe DE WOOT,** Les défis de la globalisation - Babel ou Pentecôte ? Presses Universitaires du Louvain, 2001, Belgique, 742 pages.

**-Jaime DE MELO, Jean-Marie GREThER,** Commerce international: Théorie et applications. De Boeck Université, 1997, Paris, Bruxelles, XVI-844 pages.

**-Paul BAIROCH,** Mythes et paradoxes de l'histoire économique. Les Éditions La Découverte 1994, Paris, 288 pages.

**-Perrine DUMA,** L'accès des ressortissants des pays tiers au territoire des États membres de l'Union Européenne. Groupe Larcier, Éditions Bruylant 2013, Bruxelles, 940 pages.

**-Sean VAN RAEPENBUSCH,** Droit institutionnel de l'union européenne. 4ième édition , De Boeck & Larcier, 2005, Bruxelles, 757 pages.

**-Sylvain NIEL, Marie HAUTEFORT,** Le licenciement économique 2e édition. Éditions Lamy, 2015, France, 459 pages

**-Thibaut DUVILLIER, Jean-Louis GENARD & Alexandre PIRAUX,** La motivation au travail dans les services publics, Éditions l'harmattan, 2002, France, 442 pages

**-Vassilios KONDYLIS,** Le principe de neutralité dans la fonction publique. Éditeur Publisher LGDJ, 1994, Paris, XXXVIII-560 pages

### ➤ **Ouvrages généraux français**

**-Adolphe CHAUVEAU et Faustin. HELIE,** Théorie du Code pénal. Éditeur : Cosse, Marchal et Billard, 1872, 5 éd., Paris, 618 pages.

**-Alain MOUNIER,** Les théories de la croissance agricole, INRA-ÉCONOMICA, 1992, Paris , 427 pages.

**-Alexis ZARCA ,** L'égalité dans la fonction publique. Éditeur, Brulant, date

de parution mai 2014, Bruxelles (Belgique), 1084 pages.

**-Anaïs LAGELLE**, La flexibilité dans les accords de l'OMC. Editions Connaissances et Savoirs, 2010, Paris, 306 pages.

**-André DE LAUBADÈRE, Jean-Claude VENEZIA, Yves GAUDEMET**, Traité de droit administratif. Tome 14, Éditions LGDJ, 1996, Paris, 1027 pages

**-Béatrice DE LA ROCHEFOUCAULD**, économie du tourisme. Édition BREAL 2007, Paris, France, 288 pages

**-Bernard EDELMAN**, La propriété littéraire et artistique, Presses Universitaires de France (PUF), Que sais-je?, 2008, Paris, 127 pages.

**-Bertrand BLANCHETON**, Histoire de la mondialisation. Éditeur : de Boeck Supérieur 2008, 1 vol. , Bruxelles, 152 pages.

**-Catherine ROCHE**, L'essentiel du Droit de l'environnement. Éditeur : Gualino, 2020, 11e édition, Paris, 176 pages.

**-Christian VIGOUROUX**, Déontologie des fonctions publiques. Éditions Dalloz 2012, France, 864 Pages

**- Dans Répertoire Dalloz**, Droit Administratif, à l'expression de tutelle administrative, édition 1959.

**-Didier TRUCHET**, Droit administratif, PUF, France, 2008, 464 pages.

**-Du Contrat Social** ou Principes du droit politique est un ouvrage de philosophie politique pensé et écrit par Jean-Jacques Rousseau, publié en 1762

**-Emmanuel DISLE et Jacques SARAF**, Droit fiscal, Dunod, 2004, Paris, 209 pages.

**-Eric DEVAUX**, Finances publiques. Éditions BREAL, 2002, France, 302 pages.

**-Farouk HEMICI, Christophe HENOT, Philippe RAIMBOURG** , Contrôle de gestion. Éditions BRÉAL 2007, France, 175 pages.

**-Gérard VOIRIN**, Définir les fonctions. Quatrième édition. Éditions d'Organisation, 1991, 1997, 1999, 2002, 236 pages.

**-Gilles KEVORKIAN**, La pensée libérale - Histoire et controverses. Éditions Ellipses, 2010, Paris, 384 pages.

-**Hervé VLAMYNCK**, Droit de la police, Vuibert Sup Droit, 6<sup>ème</sup> édition, 2017, France., 496 pages.

-**Jacques BAGUENARD**, La décentralisation, 7<sup>e</sup> éd., Presses Universitaires de France « que sais-je ? », 2004, Paris, 128 pages

**Jean KOGEJ**, Les mutations de l'économie mondiale du début du XX<sup>e</sup> siècle aux années 1970. Éditions Bréal, 2008, Paris (France), 271 pages.

-**Jean MOULY**, Droit du travail. 4<sup>e</sup> Éditions Bréal, 2008, p 256 pages

-**Marc DENNERY**, Réforme de la formation professionnelle: les clés pour réussir sa mise en œuvre, Éditeur ESF .2004, Montrouge (France) 232 pages.

-**Lahsen ABDELMALKI, René SANDRETTO** , Le commerce international. Analyses, institutions et politiques des États. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2017, Belgique, 404 pages.

-**Mathilde LEMOINE, Philippe MADIÉS, Thierry MADIÉS**, les grandes questions d'économie et de finance internationales : Décoder l'actualité. De Boeck Supérieur, 3<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 576 pages.

-**Maurice-André FLAMME** ,Droit Administratif, Tome I .Bruxelles, Bruyant, 1989, France, 658 pages

-**Michel BAZEX , Jacques BUISSON, Xavier CABANNES , Jean-Pierre CAMBY**, La sécurité financière et l'Etat, bilan et perspectives, Edition l'Harmattan 2004, France, 202 pages.

-**Olivier BERTRAND** , Le français de spécialité: enjeux culturels et linguistiques. Éditions École polytechnique, septembre 2008, France, 264 pages

-**Pascal LAFONT et Marcel PARIAT**, Penser l'État, penser l'Université, séisme et gouvernance universitaire en Haïti .Sciences Humaines, Éditions Publibook 2011, France, Paris, 272 pages.

-**Philippe MOREAU DEFARGES**, la gouvernance, que sais-je ? n°3676 – PUF, 2015, France. 128 pages

-**Pierre GEVART**, Le Président de la République et les institutions françaises. Éditions l'étudiant, 2007, France ,164 pages.

-**Raymond GOY**, Du droit interne au droit international, Le facteur religieux et l'exigence des droits de l'homme : mélanges Raymond Goy .Publication Université de Rouen Havre, 1998, France, 484 pages

-**Salvatore MAUGERI**, Théories de la motivation au travail, Dunod, 2013, 2<sup>e</sup> éd, Paris, 122 pages.

-**Serge VELLE**, Droit Administratif. Vuibert 2015, Paris (France), 336 pages

### ➤ **Ouvrages généraux africains**

-**Ali CISSE**, Une démocratie à renforcer, Paris, l'harmattan, 2006, France, 206 pages.

-**Aloys MUBERANZIZA**, L'égal accès du citoyen aux affaires publiques de son pays. Presses Universitaires de Namur, 2005, Belgique. 568 pages.

-**Alpha Mamadou DIALLO**, Les états-nations face à l'intégration régionale en Afrique de l'ouest: le cas de la République de Guinée. Édition Kartala 2009, Paris, 176 pages.

-**Alphonse Zozime TAMEKAMTA et Eric Wilson FOFACK**, Les urgences africaines, réécrire l'histoire, réinventer l'État. L'Harmattan, 2012, France, 216 pages.

-**Alphonse Zozime TAMEKAMTA**, Le Cameroun à L'UDEAC, bilan et perspectives d'une gestion administrative contestée à l'ère du Renouveau, Éditions L'Harmattan, 2011, Paris, France , 246 pages.

-**Arnaud CARPOORAN**, Appropriation du français et pédagogie convergente dans l'Océan indien, interrogations, applications, propositions. Éditions des archives contemporaines, 2007, Paris, France, 230 pages.

-**Assane SECK**, Sénégal, émergence d'une démocratie moderne, 1945-2005: un itinéraire politique. Editions Karthala, 2005, Paris, 368 pages.

-**Avelino Gomes DA COSTA**, Réforme d'État et modernisation administrative en Guinée-Bissau., Édi livre, 2016, Paris, 128 pages.

-**Centre d'études d'Afrique noire** : L'Afrique politique 2001: réformes des états Africains. Éditions Karthala 2001, Paris, 300 pages.

-**Cheikh Faty FAYE**, Les luttes syndicales dans le développement socio-économique de l'Afrique - Le cas du Sénégal, Editions L'Harmattan 2020, France, 128 pages

- **Christel ALVERGNE**, Le défi des territoires. Comment dépasser les disparités spatiales en Afrique de l'Ouest et du Centre. Éditions Karthala-PDM 2008, Karthala (Paris), PDM (Cotonou) ,264 pages.

-**Diango CISSOKO**, La fonction publique en Afrique noire: le cas du Mali. Publication de l'Université de Rouan, 1986, Paris, 298 pages.

**-Georges BRUEL**, L'Afrique Équatoriale Française. Le Pays - Les Habitants - La Colonisation - Les Pouvoirs publics, Larose, 1918, Paris, 186 pages.

**-Guy MVELLE**, L'union Africaine face aux contraintes de l'action collective, HARMATTAN, 2013, Cameroun, 150 pages.

**- Hamid Ahmat ABDELHAKH**, la modernisation des finances publiques au Tchad. Éditions universitaires européennes, 2013. 72 pages

**-Jean-Christophe BOUNGOU BAZIKA et Abdelali NACIRI BENSAGHIR**, Repenser les économies africaines pour le développement. CODESRIA, 2010, Dakar, 252 pages.

**Jean-Marie PEMBELLET SOUNGANI**, Système institutionnel de la Cémac. Droit communautaire. Éditions L'Harmattan, année de publication: 2016, Collection : Congo, 168 pages.

**-Jean Mbuyu LUYONGOLA**, L'intégration économique au service du développement durable : l'exemple de l'Afrique centrale, Larcier, 2014, Bruxelles, 423 pages.

**-M. Abdulqawi Ahmed YUSUF**, Annuaire Africain de droit international .volume 4 .African Association of International Law 1997, 310 pages.

**-Mamadou Gando BAH**, La politisation des administrations publiques en Afrique., Harmattan, 20 mai 2021, 134 pages.

**-Michel NGANGBET KOSNAYE**, Peut-on encore sauver le Tchad ? , Karthala, 1984, Paris, 139 pages.

**-Moïse Léonard JAMFA CHIADJEU**, Comment comprendre la "crise" de l'État postcolonial en Afrique ? : un essai d'explication structurelle à partir des cas l'Angola, du Congo-Brazzaville, du Congo- Kinshasa, du Libéria et du Rwanda, Peter Lang, Éditions scientifiques européennes , 2005, Bern, 460 pages.

**-Momar Coumba DIOP**, Le Sénégal à l'heure de l'information: technologies et société. Éditions Karthala, 2002, France, 390 pages.

**-Ousseini DIALLO**, Oui le développement est possible en Afrique. Éditions L'Harmattan, 2011, Paris, 360 pages.

**-Roland SÉNOUSSI**, Introduction aux relations internationales. Editions Dunod 2010, Paris, p. 182 - 224 pages.

**-Stéphanie KWEMO**, L'OHADA et le secteur informel: L'exemple du Cameroun. Larcier, 2012, Bruxelles, 432 pages.

**-Sory BALDÉ**, La convergence des modèles constitutionnels: études de cas en Afrique subsaharienne. Publibook, 2011, Paris, France, 536 pages.

**-Thomas IREH ASSIM**, La TVA en Afrique centrale. Harmattan, 2012, Paris, 620 pages.

**-Yenouyaba Georges MADIÉGA et OumarouNAO**, Burkina Faso : Cent ans d'histoire, 1895-1995 (2 tomes), Éditions, 2003, Karthala Paris, 2206pages.

**-Zéphirin Sédar AMBOULOU** , La marche difficile du Congo vers un développement socioéconomique harmonieux et durable. Éditions, Publibook, 2009, Paris, 248 pages

### ➤ **Ouvrages douaniers français**

**-Andy HYEANS**, La douane au cœur de la stratégie internationale des entreprise : du contrôle au partenariat, Harmattan, décembre 2012, 274 pages.

**-Béatrice TOUCHELAY**, Fraudes, frontières et territoires (XIII<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècle),Éditeur : Institut de la gestion publique et du développement économique, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 02 juin 2020, Paris, 384 pages.

**-Brigitte NEEL et Bernard PLAGNET**, La fiscalité du commerce extérieur, TVA-Droits de douane. Ed Economica, 1992, Paris, 168 pages.

**-Claude J. BERR et Henri TREMEAU**, Le droit douanier, communautaire et national, Ed. Economica, 2006,7e éd,Paris, 621 pages.

**-Elisabeth NATAREL**, La Douane face aux enjeux de la protection de l'environnement. ITCIS éditions, 2012, Alger, 200 pages.

**-Gérard TESSAUD**, La douane : partenaire du commerce international, optimisation et sécurisation douanière des flux internationaux. Éditions Connaissances et Savoirs, 2010, Paris, 296 pages.

**-Jean CLINQUART**, L'administration des douanes en France de 1914 à 1940.,Éditeur : Institut de la gestion publique et du développement économique, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, année d'édition 2000, Paris, XXV-482 pages.



**-JeanCLINQUART**, La douane et les douaniers .Editions Jules Tallandier, 1990, Paris, 300pages.

**-Jean-Claude RENOUE**,La Douane, Presses Universitaires de France - P.U.F, 1992, Paris, 128 pages.

**-Jean-Luc ALBERT**, Douane et droit douanier, Presses Universitaires de France - P.U.F, 2013, Paris, 240 pages

**Vincent CARPENTIER** , «Guide pratique du contentieux douanier», Paris, Litec, 1996, XIII-201 pages.

### ➤ **Ouvrages douaniers africains**

**-Afoto Jean ELENGA-DI-OKANGA** , La lutte contre la fraude douanière en RD CONGO, édition Harmattan, 2010, 478 pages.

**-Alphonse AYESEA**, Éléments de droit douanier, des procédures et des techniques douanières dans les États membres de la CEMAC, Éditions Connaissances et Savoirs, 2010, Paris, 470 pages.

**-Gustave NGUEDA NDIEFOUO**, La douane camerounaise à l'ère de la facilitation des échanges commerciaux. L'HARMATTAN, 2011, Paris, 288 pages.

**-Jean-Maurice DJOSSOU**, L'Afrique, le GATT et l'OMC: entre territoires douaniers et régions commerciales. Presses de l'université Laval 2000, Canada, 288 pages.

**-Malick FAYE**, Le droit douanier sénégalais, l'Harmattan, 2015, Paris, 320 pages.

## **II-Thèses et mémoires :**

### ➤ **Thèses de doctorat**

**-Abdallah Thierno DIALLO**, GRH & TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris, Impacts des technologies de l'information et de la communication, Université François – Rabelais de Tours, École Doctorale « Sciences de l'Homme et de la Société », thèse soutenue le : 17 décembre 2012, 281 pages.

**-Abraham GADJI YAO**, Libéralisation du commerce international et protection de l'environnement, Thèse de doctorat en droit nouveau régime , présentée et soutenue à l'Université de Limoges, faculté de droit et des sciences économiques, CRIDEAU, le 26 janvier 2007, France, 724 pages.

**-Amandine KERVELLA**, Les discours de la presse écrite française sur le terrorisme perpétré dans le cadre du conflit israélo-palestinien et du conflit tchéchène, face à la « guerre contre le terrorisme », Thèse de doctorat de Sciences de l'information et de la communication, Université Jean Moulin Lyon 3, soutenue le 5 décembre 2008, France, 450 pages.

**-Clara DELAVALLADE**, Corruption publique : facteurs institutionnels et effets sur les dépenses publiques. Économies et finances. Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Paris I Discipline : Sciences Economiques, France, 294 pages.

**-Chadi AZMEH**, Le rôle de la libéralisation du commerce des services dans le développement économique : le cas des services financiers. Thèse présentée et soutenue publiquement le 07 mai 2009 pour l'obtention du grade de docteur de l'Université de Paris 1 Discipline : Sciences économiques, 271 pages.

**-Cristina ROSILLO-LOPEZ**, La corruption à la fin de la République romaine (IIe-Ier s. av. J.-C.) : aspects politiques et financiers. Thèse présentée à la faculté de lettres et sciences humaines de l'Université de Neuchâtel pour obtenir le grade de docteur ès lettres, juin 2005, Suisse, 395 pages.

**-Dilek DOGAN**, Les enjeux du concept d'origine en droit international et communautaire. Thèse en Droit européen soutenue à l'Université de Grenoble, le 20 septembre 2012, France, 382 pages.

**-Dioma NDOYE**, L'établissement d'un marché commun et d'une libre concurrence en Afrique de l'Ouest. Thèse de doctorat en droit privé et sciences criminelles, soutenue le 17-12-2012 à Montpellier 1 , dans le cadre de école doctorale droit et science politique (Montpellier ; 2010-2014)

**-Egidio GUAMBE**, Réformer l'administration pour renégocier la centralité de l'Etat. Une analyse des municipalités de Beira, Mueda et Quissico (Mozambique). Thèse pour le doctorat soutenue en science politique, le 10 novembre 2016. École Doctorale SP2 : Sociétés, Politique, Santé Publique sciences po, Bordeaux, France, 496 pages.

**-Edwige KAMDEM**, Incertitude et mise en œuvre de la politique monétaire dans la zone CEMAC. Thèse soutenue le 29 janvier 2016 à l'Université de Bordeaux, France, 317 pages.

**-Emmanuel Alain KOBELA**, L'impact des projets de développement sur la qualité de vie des femmes : l'exemple du PRODALKA au Tchad, École Doctorale Sciences Humaines et Sociales 507, Thèse préparée au Laboratoire du Centre de Recherche Bretonne et Celtique de l'Université de Bretagne Occidentale à Brest EA 4451 et soutenue le 23 mars 2017, France.

**-Florian BEDET**, Essai sur la définition d'un statut juridique de la procédure de dédouanement des envois postaux, Thèse de doctorat de l'Université, soutenue à Sceaux, le 9 décembre 2016, en Sciences juridiques. PARIS-SACLAY, France, 508 pages.

**-Georges A. CAVALIER**, Essai sur le contrat de services en droit international privé. Thèse de doctorat en droit des affaires soutenue à l'Université Lyon III – JEAN MOULIN, le 8 décembre 2005, France, XXI-429 pages.

**-Ghenadie RADU**, L'origine des marchandises : un élément controversé des échanges commerciaux internationaux. Thèse en droit soutenue à l'Université Pierre Mendès-France - Grenoble II, 2007, France, 411 pages.

**-Jean GAUTHIER**, L'université française et la fabrique de professionnels. Essai de typologie des formations universitaires. Sociologie. Thèse pour l'obtention du grade de Docteur d'Aix-Marseille Université, présentée et soutenue publiquement en 2012, France, 421 pages.

**-Jean-Patrick BRADY**, Des réformes impossibles ? Analyse comparée des mécanismes de concertation dans les réformes de la santé et des normes du travail dans le secteur public au Québec et en Suède. Thèse de doctorat présentée à l'école nationale d'administration publique dans le cadre du programme de doctorat en administration publique pour l'obtention du grade de Philosophie Doctor (Ph.D.), 2016, Canada , 213 pages.

**-Laïla MKIMER-BENGELOUNE**. Modélisation des barrières non tarifaires et leur impact sur les échanges internationaux : une application aux pays méditerranéens. Economies et finances. Thèse de doctorat, Université de Toulon, 2013, France.

**-Lionel PASCAL**, La privatisation des missions douanières en République Centrafricaine (RCA) : une opportunité d'amélioration des finances Publiques ? Doctorat en Droit soutenu à l'Université de Bordeaux, le 10 juillet 2014, France, 598 pages.

**-Lucien ERARD**, La croissance économique, phénomène de déséquilibres

harmonisés Essai d'analyse sociologique des processus de développement, Thèse présentée à la faculté de droit et des sciences économiques pour obtenir le grade de docteur es sciences économiques, université de Neuchâtel, Editions de la Baconnière, Neuchâtel 1977, 233 pages.

**-Marie COURRÈGES** , Le principe de continuité du service public. Contribution à l'étude du droit de grève .RDLF 2015, thèse n°05, thèse soutenue le 12 décembre 2014 à l'Université de Savoie, France, 432 pages.

**-Mohamed ALKAZAGLI**, La Réforme Administrative et son rôle dans la construction d'un nouvel État Libyen. Doctorat Droit. Université Grenoble Alpes, 2017, France, 427 pages

**-Mustapha KHOULID** , L'impact des mesures non tarifaires sur le commerce extérieur marocain : Une investigation empirique à l'aide d'un modèle de gravité, Thèse pour obtenir le grade de Docteur en économie et gestion de l'Université Mohammed V de Rabat, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Souissi Centre des études doctorales droit et économie, UNIVERSITE MOHAMMED V DE RABAT, Soutenue publiquement le : 05/07/2019, Maroc, 317 pages.

**-Nathalie BUEB**, Les régimes douaniers et fiscaux dérogatoires dans la communauté Européenne. Thèse pour l'obtention de grade de docteur en droit, Université Strasbourg, 2009, France, 637 pages.

**-Ndoumtara NAKOUMDE**, Boom pétrolier et risque d'un syndrome hollandais au Tchad : une approche par la modélisation en équilibre général calculable. Sciences de l'homme et société. Université d'Auvergne, 2007. Français. Clermont - Ferrand I, faculté des sciences économiques et de gestion, école doctorale des sciences économiques et de gestion centre d'études et de recherches sur le développement international CERDI. Thèse de doctorat nouveau régime en sciences économiques, 300 pages

**-Olivier BLIN**, La Communauté européenne, le GATT et l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) : contribution à l'étude des rapports institutionnels entre la Communauté européenne et les organisations internationales .Thèse soutenue en 1997 en droit public à Toulouse 1, France.

**-Philippe Luppi**, Fiscalité et nouvelles technologies : étude de l'apport des nouvelles technologies de l'information aux missions fiscales des administrations financières. Thèse de doctorat en Droit, Soutenue en 1999 à Aix-Marseille 3 .1092 p

**-Rémi BRULIN**, Le discours américain sur le terrorisme : Constitution, évolution et contextes d'énonciation (1972-1992), Thèse en vue de

l'obtention du doctorat de l'université de la Sorbonne nouvelle – PARIS 3, soutenue le 19 Novembre 2011, France.

**-Rozenn CREN**, Poursuites et sanctions en droit pénal douanier. Thèse de doctorat en droit privé soutenue à l'Université Panthéon-Assas, le 16 novembre 2011, France, 363 pages.

**-Sabine WILHELM**, Libéralisation commerciale et échanges internationaux : le cas de l'agriculture en Tunisie, Thèse en sciences économiques, soutenue publiquement le 10 décembre 2008, Université Nancy 2, faculté de droit, sciences économiques et gestion CEREFIGE, 513 pages.

**-Sampawende Jules-Armand TAPSOBA**, Intégration monétaire africaine et changements structurels : commerce, partage des risques et coordination budgétaire. Humanistes and Social Sciences. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2009. Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de docteur ,sciences économiques le 3 mars 2009, 215 pages.

**-Sébastien JEANNARD**, Les transformations de l'ordonnancement juridique douanier en France. Thèse pour le doctorat en droit, soutenue à l'Université Paris I (Panthéon-Sorbonne), le 15 avril 2010, LGDJ 2011, Préface de Michel BOUVIER, Avant-propos de Jérôme FOURNEL, Bibliothèque Finances publiques et fiscalité T 52, 494 pages.

**-Théophile ZOURE**, Le régime juridique du commerce des produits agricoles dans le droit de L'OMC. Thèse de doctorat : Univ. Genève, 2011 - D. 826 - 2011/03/21, Suisse, 287 pages.

**-Thomas WISNE**, Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, université des Antilles, faculté de droit et d'économie, école doctorale pluridisciplinaire, soutenue le 13 juin 2016 à Pointe-à-Pitre, 426 pages.

**-Vassilios KONDYLLIS**, le principe de neutralité dans la fonction publique. Thèse de doctorat en Droit public soutenue en 1991, à Paris 1 , 562 pages.

**-Yves FAURE**, Le contentieux de la contrefaçon La réponse du droit français à l'atteinte aux droits de propriété intellectuelle, Thèse En vue de l'obtention du Doctorat DE l'Université de Toulouse, 2014, France, 637 pages.

## ➤ Mémoires

**-Abdoul Aziz SANA**, Les entraves au développement du commerce entre les États membres de la CEDEAO. École nationale des régies financières, administrateur des services financiers 2008, Burkina Faso.

**-Aline Florence NJI MFOUT**, L'épanouissement de l'enseignant et son engagement au travail: cas des enseignants de quelques établissements de Yaoundé, Université de Yaoundé I - master en psychologie sociale 2010

**-Anne TREPE, Patrick AUBERT, Franck BERMOND, Jean-Marie CARRERE, Michel DELANOUE, Benoît GOUZI**, L'évaluation de la performance de la fonction RH : de la théorie à la pratique des DG, MBA - management des ressources humaines, promotion 7, mémoire d'expertise, Dauphine Université, Paris, octobre 2010

**-Bernard Aristide BITOUGA**, Construction des infrastructures sociales pour les Bakola/ Bagyelli et incidence sur la coexistence avec les Bantou: contribution à une ethno- anthropologie du conflit, Université de Yaoundé I Cameroun - Master en anthropologie 2011.

**- Casimir NDOLOUM**, De la problématique du système de recrutement des agents à la professionnalisation de la Fonction publique au Tchad, Université de Strasbourg, École nationale d'administration, Juin 2018 : Master spécialité Administration et finances publiques Parcours Administration Publique Spécialisée en France.

**-Idrissa OUEDRAOGO**, Gouvernance des institutions d'intégration économique de l'Afrique centrale. Le cas de la CEMAC. Institut Gouvernance, Humanités et Sciences Sociales de l'Université Panafricaine - Master II, Yaoundé, Cameroun, 2015.

**-Germain Inches CHEUDJOUO**, Les missions assignées à la COBAC: contribution à l'étude des aspects juridiques. Université de Yaoundé II - DESS de gestion bancaire et des établissements financiers option juriste financier, 2009.

**-Hassana Abdoulaye SENOUSI**, Le développement du contrôle et de l'audit internes dans l'administration publique au Tchad, Master « Administration publique » Parcours « Administration publique générale », Université de Strasbourg, Ecole nationale d'administration, le 20 mai 2014, France.

**-Henri POATY**, La gestion des carrières administratives dans la fonction publique congolaise. Mémoire présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique " option B ": Analyse et développement des organisations, promotion 1993-1995, QUEBEC.

**-Kayodé Daniel JULIUS OLATOUNDE**, Comparaison des tarifs ad valorem et spécifiques dans un contexte d'aversion aux pertes, maîtrise en économie, maître ès arts (M.A.), Québec, 2013, Canada.

- **Mohamed ZIMRI**, La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement, Université de Montréal, École de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.) en relations industrielles, Avril, 2011.

- **Mustapha EL AMRANI**, Le contrôle de légalité du préfet sur les actes des collectivités locales : quelle efficacité ? Master « administration publique » parcours « administration publique spécialisée », Université de Strasbourg, école nationale d'administration, CIP promotion Jules VERNE (2013-2014).

-**Ping WANG**, la motivation: une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet, université du Québec à Rimouski, mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître ès arts, Juillet 2011.

-**Razafindravelo Gerald TSIASAINA**, Les incidences du reforme douanière au niveau des importateurs, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme de Technicien Supérieur (D.T.S.), Université de MAHAJANGA, Institut Universitaire de Gestion et de Management (IUGM), Novembre 2007, Républican'iMadagasikara.

-**Sidi BARRY**, Les déterminants socio-politiques de la corruption dans l'administration publique burkinabé. École nationale d'administration et de magistrature, département : administration générale, mémoire pour l'obtention du diplôme de conseiller en gestion des ressources humaines, juin 2010, Burkina Faso.

-**Souleymane DABONE**, Le projet de zone monétaire unique en Afrique de l'ouest: fondements, état des lieux et analyse prospective .Institut diplomatique des relations internationales (IDRI) - diplôme d'études supérieures en diplomatie et relations internationales, 2007.

-**Souleymane DIOUF**, Contribution à la mise en place d'une démarche d'élaboration du plan de formation d'un ministère sous CDSMT le cas du ministère de l'élevage du Sénégal. Mémoire pour l'obtention du diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S). Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG), institut des langues et d'ingénierie de la formation XIIème promotion ,2011 – 2012.

-**Théophile NGAPA**, La coopération judiciaire pénale dans la zone CEMAC. Université de Dschang - Cameroun - DEA en droit communautaire et comparé 2005.

-**Yannick FOTSO**, Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ? Université de Lille 2, faculté d'ingénierie et management de la santé (ILIS) , master management et gestion des structures médico-sociales et sanitaires, année universitaire 2016 – 2017

### III-Articles, chapitres d'ouvrages, recueils, journaux, magazines et guides

#### ➤ Articles et chapitres d'ouvrages

-**Abdelwahab AÏT RAZOUK et Mohamed BAYAD**, La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises Quelle place et quelle évolution ? .Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Presses de l'Université du Québec. Volume 23, numéro 2, 2010, p. 131-157

-**Alain STENMANS**, « Pratiques de politisation des administrations publiques », *Pyramides*, 3 | 2001, 31-54.

-**Annie HONDEGHEM and Myriam PARYS**, « la motivation des fonctionnaires du ministère des Finances », *Pyramides*, 4 | 2001, 75-92.

-**Abdou BONTIANTI et Issa Abdou YONLIHINZA**, « La RN 6 : un exemple d'intégration économique sous-régionale et un facteur de désenclavement du Niger », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 241-242 | 2008, 185-208.

-**Abdoulaye SOW** , La diffusion du droit communautaire ouest-africain . IRENEE / Université de Lorraine | « Civitas Europa » 2016/2 n° 37 | pages 351 à 370.

-**Alain BUZELAY**, L'Union fiscale et douanière des douze : quels enseignements pour l'intégration régionale en Afrique centrale ?,*Revue Tiers Monde*, Vol. 35, n°. 140 (Octobre-Décembre 1994), pp. 875-890 .

-**Alain CUCCHI et Philippe COHARD**. « Revue de thèses », *Systèmes d'information & management*, vol. 19, no. 2, 2014, pp. 116-117.

-**Alain LAVIGNE**, La politisation de l'information du secteur public. Une proposition d'analyse .Hermès, la revue 1995/3 (n° 17-18), p.231-249.

-**Alain NUÉE**, Les frontières de l'expertise. *Cahiers internationaux de sociologie* 1/2009 (n° 126),

-**Albert OGIEN** « L'usage de drogues, un « problème social » ? Quelque chose a-t-il changé depuis vingt ans ? », *Après-demain*, vol. 44,nf, no. 4, 2017, pp. 5-7.



- Alternatives économiques**, hors-série n°32, 1997(extrait).
- Alexandre PIRAUX**, “L’éthique administrative à l’épreuve de ses usages”, *Pyramides*, 16/1 | 2008, 83-144.
- André BERNARD**, Politique et gestion des finances publiques: Québec et Canada. Presses de l'Université du Québec, 1992.
- Andrew CLARK et Claudia SENIK**, La croissance du PIB rendra-t-elle les habitants des pays en développement plus heureux ? *Revue d'économie du développement* 2/2011 (Vol. 19), p.113-190
- Anna LIPCHITZ, Mihoub MEZOUAGHI**, L'enjeu de la croissance économique. *Confluences Méditerranée* 4/2007 (n°63), p. 45-56
- Anne-Célia DISDIER**, Normes sanitaires et phytosanitaires et obstacles techniques au commerce: quels impacts sur les échanges internationaux de produits agricoles ? INRA, sciences sociales, recherches en économie et sociologie rurales, n° 3-Juin ,2008
- Anne-Marie GEOURJON et Bertrand LAPORTE**, L'analyse de risque pour cibler les contrôles douaniers dans les pays en développement : une aventure risquée pour les recettes ? *Politiques et management public*, année 2004. Volume 22, numéro 4 pp. 95-109.
- Annie HONDEGHEM et Myriam PARYS**, La motivation des fonctionnaires du ministère des Finances, *pyramides*, 4 | 2001, 75-92.
- Annick BOURGUIGNON**, Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*. n° 269, juillet Août, (1995). pp. 61-65.
- Antoine BOUËT**, La théorie économique du protectionnisme en 1950 [article], *revue économique* , Année 2000, 51-5, pp. 1281-1296 .Fait partie d'un numéro thématique : *revue économique : 1950-2000, un demi-siècle en perspective*.
- Antoine BOUËT, Estelle DHONT-PELTRAULT**, Comment mesurer la protection commerciale ?, *La lettre du CEPIL, centre d'études prospectives et d'informations internationales* n° 195\_ Novembre 2000, Paris.
- Antoine BOUËT**, *Le protectionnisme : analyse économique*, Paris, Vuibert, 1998, p. 1-12.
- Barraud BORIS**, L'usage du plan en deux parties dans les facultés de droit françaises, *RTDCiv.: Revue trimestrielle de droit civil*, Dalloz, 2015, pp.807-825.
- Béatrice HIBOU**, Le partenariat en réanimation bureaucratique. *Critique internationale*. Presses de sciences po, 2003, pp.117-128. fihal-01018158f, p.117.

**-Benoît MASSUYEAU, Delphine DORBEAU-FALCHIER** ,  
Gouvernance pétrolière au Tchad : la loi de gestion des revenus pétroliers.  
Dans *Afrique contemporaine* 2005/4 (n° 216), pages 139 à 156

**- Ben YACINE-TOURE**, Afrique : l'épreuve de l'indépendance,  
publications de l'Institut de Hautes études Internationales Genève 1983.

**-Behzad MASHALI**, Analyse de la corrélation entre grande corruption  
perçue et petite corruption dans les pays en développement : étude de cas sur  
l'Iran. *Revue Internationale des sciences administratives* 4/2012 (Vol. 78), p.  
827-840

**-Bernard BOBE**. "Budget De L'Etat Et Redistribution Des Revenus." *Revue  
Économique*, vol. 26, no. 1, 1975, pp. 1–35.

**-Bernard GUILLOCHON**, « I. Formes et ampleur du protectionnisme » Le  
protectionnisme. *La Découverte*, 2001, pp.7-25

**-Benjamin Jerry COHEN**, « Pourquoi l'euro n'est pas près de remplacer le  
dollar [1] », *L'Économie politique*, vol. n° 20, no. 4, 2003, pp. 8-31.

**-Bruno CABRILLAC, Emmanuel ROCHER**, Les perspectives des  
unions monétaires africaines. Dans *Revue d'économie financière* 2013/2  
(n° 110), pages 99 à 125

**-Bruno DOMINGO**, La douane, un instrument oublié dans la mise en  
œuvre d'un espace de liberté, de sécurité et de justice européen ?  
Dans *Politique européenne* 2007/3 (n° 23), pages 37 à 55

**-Bruno MARNOT**, Chapitre 2 - un nouveau credo : le libre-échange, dans  
la mondialisation au XIX<sup>e</sup> siècle. (1850-1914), sous la direction de Marnot  
Bruno. Paris, Armand Colin, « U », 2012, p. 41-68.

**-Bruno TERTRAIS**, La guerre mondiale contre la terreur, 2001-  
2004. *Politique étrangère* Année 2004 Volume 69 Numéro 3 pp. 533-546.

**-Caire GUY, Michel RAINELLI**, Le GATT. In: *Tiers-Monde*, tome 35,  
n°138, 1994. Technologies de communication et d'information au Sud : la  
mondialisation forcée, sous la direction d'Yvonne Mignot-Lefebvre. pp.  
474-476. , Le GATT, revue, *Tiers Monde*, année 1994 138 pp. 474-476

**- Carlos-Miguel HERRERA** , Quelques remarques à propos de la notion  
d'état de droit. *L'Homme et la société* Année 1994 , volume 113 Numéro 3  
pp.89-103

**-Caroline SÄGESSER**, Les institutions financières internationales.  
Dans *Courrier hebdomadaire du CRISP* 1998/16 (n° 1601), pages 1 à 46

**-Cécile JOLLY**, Les cercles vicieux de la corruption en Algérie. Dans revue  
internationale et stratégique 2001/3 (n°43)

**Céline CARRERE**, UEMOA, CEMAC : quelle performance en matière de commerce ? Dans *Revue d'économie du développement* 2013/1 (Vol. 21), pages 33 à 60

**-Charles ANDRE**, Le libre-échange et les pays sous-développés : stimulant ou frein de la croissance économique ? In: *Revue économique*, volume 19, n°3, 1968. pp. 462-485

**-Chapitre 2** : La dépolitisation de l'administration publique congolaise : trajectoire, enjeux et heurt du document intitulé : Les réformes du secteur public en République démocratique du Congo. Sous la direction de Camille Welepele ELATRE & Hubert Ntumba LUKUNGA. Dakar, CODESRIA, 2013.

**-« Chapitre 3. Améliorer la qualité de l'administration publique »**, études économiques de l'OCDE 2006/17 (n° 17), p. 129-163.

**-«Chapitre 6.L'investissement en infrastructures : liens avec la croissance et rôle des politiques publiques. »**, Réformes économiques 1/2009 (n° 5), p. 169-186.

**-Christian de VISSCHER et Gauthier Le BUSSY**, La politisation de la fonction publique : quelques réflexions d'ordre comparatif. *Pyramides*, 3 | 2001,61-80.

**-Christophe MAGDALIJS**, « Le contrôle de l'action administrative, contribution à une typologie réorientée des contrôles », *Pyramides*, 8 | 2004, 65-82.

**-Claire GAUZENTE**, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Correspondance : faculté de droit, d'économie et des sciences sociales Université d'Angers, finance contrôle stratégie – volume 3, n° 2, juin 2000, p. 145 – 165.*

**-Colin MCCARTHY**. « 12. L'intégration régionale. Partie de la solution ou partie du problème ? », Stephen Ellis éd., *L'Afrique maintenant*. Karthala, 1995, pp. 347-379.

**-Corinne MERINI, Ponté PASCALE**, « le travail conjoint à l'école : exploration des modalités d'action », *Les sciences de l'éducation - pour l'ère nouvelle* 2/2009 (Vol. 42), p. 43-65

-« **Corruption et délits apparentés dans les transactions commerciales internationales.** », revue internationale de droit pénal 1/2003 (Vol. 74), p.563-569

-**C.W.Gray et D.K. Kaufmann**, Corruption et développement. Finances & Développement / mars 1998.

-**Daniel MALTAIS, Michel LECLERC, Natalie RINFRET**, Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique .Revue française d'administration publique 3/2007 (n° 123), p. 423- 441

-**Daniel SANFAÇON, Olivier BARCHECHAT, Dominique LOPEZ et Chantal VALADÉ**, drogues et dommages sociaux revue de littérature internationale, Observatoire français des drogues et des toxicomanies (, OFDT) France, juillet 2005.

-**David HEALD**, Pourquoi la transparence des dépenses publiques est-elle si difficile à atteindre ? Dans Revue Internationale des Sciences Administratives 2012/1 (Vol. 78), pages 33 à 53

-**Debos MARIELLE**, Le métier des armes au Tchad. Le gouvernement de l'entre-guerres. Éditions Karthala, Paris, 2013

-**Dem, A. SOGODOGO, Marie-Paule VERLAETEN.**, La protection dans les échanges commerciaux : arguments, formes, mesures et applications aux pays de l'Afrique subsaharienne, octobre 1991, n° 989II02, ORSTOM, Paris.

-**Denis SAINT-MARTIN (2003)**, L'affaire Groupaction: un cas de politisation de la fonction publique fédérale?. Canadian Public Administration, 46: 450–470.doi:10.1111/j.1754-7121.2003.tb01587.x

-**Denis POIZAT** , Le monde, l'apolitisme et l'inclusion sociale. Reliance 1/2007 (n° 23), p. 11-17.

-**Désiré AVOM**, Intégration régionale dans la CEMAC : des problèmes institutionnels récurrents, Dans Afrique contemporaine 2007/2 (n° 222), pages 199 à 221

-**Djamila ELIDRISSI, Ali ELIDRISSI**, « contribution des systèmes d'information a la performance des organisations : le cas des banques », la revue des sciences de gestion, 1/2010 (n°241), p.55-61.

-**Djeuwo MARCELLIN**, La corruption dans le management des ressources humaines de l'administration douanière. Afrique contemporaine 2/2009 (n° 230), p.55-67

-**Document de la Banque mondiale** : Tchad, revue des dépenses publiques : mise à jour. Progrès accomplis et défis à relever en matière de gestion budgétaire. Région Afrique, juin 2006.

**-Dominique LASSARRE, Céline GIRON and Benjamin PATY**, Stress des étudiants et réussite universitaire : les conditions économiques, pédagogiques et psychologiques du succès .L'orientation scolaire et professionnelle, 32/4 | 2003, 669-691.

**-Dominique LINHARDT**, L'économie du soupçon. Une contribution pragmatique à la sociologie de la menace. Genèses 3/2001 (n°44), p. 76-98

**-Elisabetta BUCOLO**, Le commerce équitable, une pratique d'économie solidaire. Écologie& politique 1/2004 (n°28), p.27-44

**-Élisa PAULIN**, La libéralisation commerciale en concurrence imparfaite. Dans Vie & Sciences de l'entreprise 2006/3 (n° 172)

**-Elise DEGRAVE et Benoît VANDEROSE**, Privacy by design et e-gouvernement : un modèle inédit en Belgique, Pyramides, 26/27 | 2016, 71-86.

**-Émilie BILAND.**, La fonction publique territoriale .Éditeur : La Découverte, 2012

**-Emmanuel AUBIN**, la protection constitutionnelle de la transparence administrative, Lextenso | « Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel » 2018/2 n° 59 | pages 35 à 45

**-Emmanuel D. Kam YOGO**, Le droit douanier de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale à l'épreuve des règles de l'Organisation mondiale du commerce. Revue québécoise de droit international , année 2009 22-1 pp. 27-51

**-Emmanuel ROSENFELD, Jean VEIL**, Sanctions administratives, sanctions pénales. Pouvoirs 1/2009 (n° 128) , p.61-73

**-Erdal KAYNAR**, Libéralisme et protectionnisme : Ahmed Midhat et les questions économiques de l'Empire ottoman, Anatoli, 5 | 2014,129-146.

**-Fabrice EKOMO, Assia IALLOUCHEN, Saida LATMANI, Mehdi ESSARSAR**, La souveraineté des états africains : la face cachée du décor. Revue Économie, Gestion et Société, n°12 décembre 2017.

**-Fabrice JACOB**, Les douaniers français aux frontières de la sécurité intérieure. In: Déviance et société. 1995 - Vol. 19 - n°4. pp. 339-354.

**-Fernand TANGHE** , Le droit au travail entre histoire et utopie, 1789-1848-1989: de la répression de la mendicité à l'allocation universelle .Institut universitaire européen Florence, publication des facultés universitaires Saint Louis Bruxelles, 1989.

**-Florence AUDIER, Maya BACACHE-BEAUVALLET** , Emploi dans la fonction publique et fonctions "d'intérêt public" : que nous apprennent les

comparaisons internationales ? Revue de l'OFCE, Presses des Sciences Po, 2007, 4 (103), pp.323 à 350.

**-François BORELLA**, l'Union des Etats d'Afrique centrale. Annuaire Français de Droit International, année 1968 14 pp. 167-177

**-François MONNIER**, L'organisation de la tutelle administrative moderne, *la Revue administrative* 50e Année, n°. 299 (Septembre -Octobre 1997), pp. 494-498

**-Frédéric DOCQUIER** , Fuite des cerveaux et inégalités entre pays. Revue d'économie du développement 2/2007 (Vol. 15) , p. 49-88

**.Gaël RABALLAND et Thomas CANTENS**, « Introduction thématique » Réforme des douanes et développement en Afrique subsaharienne, *Afrique contemporaine*, 2009/2 n° 230, p. 19-31. DOI : 10.3917/afco.230.0019

**-Gerald CAIDEN**, La réforme administrative. Revue internationale des sciences administratives, 1968, vol.;34, n°4, p.345-354.

**-Gérard CHAMBAS**, Afrique au Sud du Sahara. Quelle stratégie de transition fiscale ? *Afrique contemporaine* 1/2005 (n° 213), p.133-163

**- Ghenadie RADU**, L'Union douanière européenne : bilan et perspectives d'avenir. Revue internationale de droit économique 2014/4 (t. XXVIII). Éditeur de Boeck Supérieur

**-Ghenadie RADU**, L'Union douanière européenne : bilan et perspectives d'avenir. Dans Revue internationale de droit économique 2014/4 (t. XXVIII), pages 409 à 429

**-Georges TATY**, Le Règlement du contentieux communautaire par la Chambre Judiciaire de la Cour de Justice de la CEMAC. Revue de l'ERSUMA : Droit des affaires - Pratique Professionnelle, n° 6 - Janvier 2016, Pratique professionnelle.

**-Goran VUKOVIC, Bruno ZAVRSNIK, Blaz RODIC et Gozdana MIGLIC**, La formation des fonctionnaires dans l'administration publique slovène. Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations. Revue internationale des sciences administratives 4/2008 (Vol. 74), p. 695-721

**-Henri-François HENNER**, Le protectionnisme : bilan, limites, réexamen. Revue économique, année 1982 33-6 pp. 957-980

**-Henri CULOT** , Soft law et droit de l'OMC. Dans revue internationale de droit économique 2005/3 (t. XIX, 3), pages 251 à 289

**-Henri BOURGUINAT**, Le libre-échange : un paradigme en situation d'inconfort ?, Revue d'économie politique, 5/2005 (Vol. 115), p.531-543.

- **Henri BOURGUINAT**, Réalisme et théorie de l'union douanière. Revue économique, année 1966. Volume 17, numéro 6 pp. 949-974P953

-**Henri COURBOT**, réflexions sur le rôle de l'administration des douanes dans l'économie moderne. La Revue administrative, 23e Année, n°. 138 (Novembre Décembre 1970), pp. 673-676

- **HildegunnKyvik NORDÅS**, Les délais comme obstacle aux échanges commerciaux : conséquences pour les pays à faible revenu. Revue économique de l'OCDE, vol. 42, n°. 1, 2006, pp. 155-189.

-**Hironori ASAKURA**, ``L'histoire mondiale de la douane et des tarifs douaniers'', Publisher Organisation Mondiale des Douanes, 2003.

-**Hubert M. G. OUEDRAOGO**, Décentralisation et pouvoirs traditionnels : le paradoxe des légitimités locales. Mondes en développement 1/2006 (no 133) , p. 9-29.

-**In : Brunkhorst, H. / Köhler, W. R. / Lutz-Bachmann, M.** (éd.), RechtaufMenschenrechte, Francfort-sur-le-Main, Suhrkamp, 1999, p. 276-292.

-**In les infractions à la déontologie** dans la fonction publique en Afrique, CAFRAD n°25 1985

-**Isabelle LACROIX et Pier-Olivier ST-ARNAUD**, La gouvernance : tenter une définition. Université de Sherbrooke, Vol. IV, Numéro 3, Automne 2012

-**Jacky AMPROU, Hélène DJOUFELKIT-COTTENET, Réjane HUGOUNENQ, Sandrine MESPLE-SOMPS , Marc RAFFINOT** , Introduction thématique : réformes des finances publiques africaines et nouveaux dispositifs de l'aide et d'allègement de la dette : risques et opportunités. Afrique contemporaine 3/2007 (n° 223-224), p. 27-34

-**Jacques BAGUENARD**, Introduction. La décentralisation, Paris, Presses Universitaires de France, « que sais-je ?», 2004

-**Jacques BARRETTE**, Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche, revue : relations industrielles / Industrial Relations. Volume 60, numéro 2, printemps 2005, p. 213-243

-**Jacques BOURGAULT**, Conditions de succès d'implantation des réformes administratives en Afrique : leçons apprises au sujet des stratégies d'appui au changement, mondes en développement, 2006/1 (n° 133), p. 63-82.

-**Jacques CHEVALLIER**, Le service public : « que sais-je ?» n°2359.

Presse Universitaire de France 1987, Paris. V

**-Jacques CHEVALLIER**, La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? Revue française d'administration publique 1/2003 (no105-106), p. 203-217,

**-Jacques FONTANEL**, Le commerce international est-il un facteur de paix ? Politique étrangère, vol. Printemps, no. 1, 2014, pp. 55-67.

**-Jacques GAILLARD et Roland WAAST.**, La. Recherche scientifique en Afrique. Extrait de : Afrique contemporaine (La Documentation Française), n° 148. 4C trimestre 1988. p. 3 - 30.

**-Jean-Charles ASSELAIN et Christian MORRISSON.** « Les origines de la croissance économique moderne : éducation et démographie en Angleterre (1650-1750) », Histoire, économie & société, vol. 24e année, no. 2, 2005, pp. 195-220.

**-Jean-Claude DROUIN.** 2. DAVID RICARDO, théoricien du libéralisme économique, Les grands économistes. Sous la direction de Jean-Claude DROUIN. Presses Universitaires de France, 2012, pp. 17-32.

**-Jean-Claude DEUTSCH, Martine VULLIERME**, L'évolution des techniques. Dans Flux 2003/2-3 (n° 52-53), pages 17 à 26

**-Jean-François MEDARD**, Les paradoxes de la corruption institutionnalisée. Revue internationale de politique comparée 4/2006 (Vol. 13), p.697-710

**-Jean-François GOOSSE**, Réaction du GERFA : l'idéologie managériale contre l'État, ou l'ultime réforme de l'administration fédérale belge. Pyramides, 2 | 2000, 191-207.

**-Jean-Louis FAURE**, Les dépenses de l'État : de la prévision à l'exécution. Economie et Statistique Année 1972 30 pp. 55-59

- **Jean-Luc GAFFARD.**, Concurrence et innovation en Europe: Le dilemme de la compétitivité. *Revue de l'OFCE*, 3(3), 353-379, 2007.

**-Jean-Marc WELLER**, Bureaucratie. Annales des Mines - Gérer et comprendre, vol. 126, n°. 4, 2016, pp. 77-79.

**-Jean-Marc SIROËN**, La spécialisation internationale et les gains de l'échange dans la théorie de la concurrence monopolistique [article]. *Revue d'économie industrielle*, année 1991 .Volume 55, Numéro 1 pp. 12-24.



**-Jean-Michel CHAPOULIE** ,Une révolution dans l'école sous la Quatrième République ? La scolarisation post- obligatoire, le plan et les finalités de l'école .Revue d'histoire moderne et contemporaine 2007/4 (n° 54-4), p. 7-38.

**-Jean-Michel EYMERI-DOUZANS** ,Les stratégies de réforme administrative en Europe : essai d'évaluation comparative, dans un document intitulé : les réorganisations administratives. Bilan et perspectives en France et en Europe. Institut de la gestion publique et du développement économique, 2008, Paris p. 115-140

**-Jean-Paul NGOUPANDÉ**, Crise morale et crise éducative en Afrique subsaharienne, revue internationale d'éducation *de Sèvres*, 05 | 1995, 119-132.

**-Jean Pierre Fouda OWOUNDI**,La convergence des politiques économiques dans la zone franc : où en est-on 15 ans après? Érudit , revues L'Actualité économique , volume 85, numéro 3, septembre 2009, p. 263-358

**-James Thomas WALSH**, « nouvelles douanes ». Finances & Développement, mars 2006.

**-Jean DANET et Virginie GAUTRON**. « Réflexions sur les fondements de l'incrimination d'usage de stupéfiants », Archives de politique criminelle, vol. 31, no. 1, 2009, pp. 43-78.

**-Jean-Michel THILLIER.**, L'adaptation des procédures de dédouanement à la mondialisation des échanges. Dans Annales des Mines - Réalités industrielles 2015/4 (Novembre 2015), pages 78 à 81

**-Jean MORINI-COMBY**, Mercantilisme et Protectionnisme. Essai sur les doctrines interventionnistes en politique commerciale du XVe au XIXe siècle, 1930 [compte-rendu] par Harsin PAUL. Revue d'Histoire moderne & contemporaine .Année 1931 6-36, p. 496.

**-Jim LAPIN**, Performance et fonction publique de l'État : les récentes réformes. Revue française d'administration publique 3/2009 (n° 131), p. 601-614

**-Joachim SCHÖPFEL, Hélène PROST, Jan Erik Frantsvåg et Jan Erik FRANTSVÅG**, Efficience et économie d'échelle. Une étude sur l'édition de revues en libre accès. Études de communication, 38 / 2012, 167-185.

**-Johanna STUTE-CADIOT**(2009). Frustration. Figures de la psychanalyse, 18(2), 171-179. doi:10.3917/fp.018.0171.

**-Joseph Olivier BAKITI BA MBOG BINYET.,** « Système de rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique », Gestion et Management Publics, vol.8, Janvier 2010.

**-Jules GÉRARD-LIBOIS, Benoît VERHAEGEN,** Le Congo. Du domaine de Léopold II à l'indépendance, Courrier hebdomadaire du CRISP, 1985/12 (n° 1077), p. 1-34.

**-Julien DE MEEUSD'ARGENTEUIL et Nathalie BAILLY,** « L'Administration belge des douanes et accises : une approche singulière de la lutte contre la corruption », Pyramides, 16/2 | 2008, 159-194

**-La finance africaine en mutation,** Revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n° 116 décembre 2014

**-Juridis périodique** - numéro : 49, revue de droit et de science politique, janvier-février –mars 2000. Une publication de A.E.S,SA, Yaoundé (Cameroun) sous la direction de Paul-Gerard Pougoue ,professeur de droit privé et de sciences criminelles et Maurice kamto, professeur agrégé du droit public.

**- Laëtitia DUAULT-ATLANI,** La « bonne gouvernance », nouvelle éthique du développement ? L'expérience des pays d'Asie centrale et de Transcaucasie postsoviétiques. Autre part 4/2003 (n° 28), p. 165-179

**-Laurence BOY, Christophe CHARLIER, Michel RAINELLI, Patrice REIS,** La mise en œuvre du principe de précaution dans l'accord SPS de l'OMC. Les enseignements des différends commerciaux. Revue économique 6/2003 (Vol.54), p. 1291-1306

**-Les cahiers d'ADMINISTRATION,** hors série de la revue ADMINISTRATION Supplément au n° 264 : Décembre 2019, Imprimé en U.E.tratives, 1968, vol.;34, n°4, p.345-354.

**-Les cahiers du RESIPROC n°2 /2014 :** pratiques et réflexions autour des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs Presses universitaires de Louvain 2014

**-« Les paradoxes du libre-échange ».** Entretien avec Paul BAIROCH économiste et historien, auteur de mythes et paradoxes de l'histoire économique. La Découverte, 1994. Propos recueillis par Philippe FREMEAUX, alternatives économiques n° 144 - janvier 1997

**-Lionel FONTAGNE & Julien GOURDON & Jean SEBASTIEN,** Les enjeux économiques du partenariat transatlantique, CEPII, Paris, 2013.

**-Lionel FONTAGNE,** Spécialisation et protection en présence de biens intermédiaires échangés. Revue économique Année 1991 42-1 pp. 51-74

**-Loïc VADELORGE,** Généalogie d'un mythe : les établissements publics

d'aménagement des villes nouvelles. Dans *Espaces et sociétés* 2004/4 (n° 119), pages 37 à 54

**-M. Abdulqawi Ahmed YUSUF.**, Annuaire africain de droit international, volume 6 , 1988, publié sous l'auspice de l'association africaine de droit international, Kluwerlawinternational , the Hague, London, Boston

**-Mai-Anh NGO**, La conciliation entre les impératifs de sécurité alimentaire et la liberté du commerce dans l'accord SPS. Dans *revue internationale de droit économique* 2007/1 (t. XXI, 1), pages 27 à 42.

**-Manoëlle JOOS DE TER BEERST**, Démocratie ou participatie ? 120 propositions pour réformer le système belge. Moderniser l'administration publique pour une meilleure performance. *Pyramides*, 8 | 2004, 191-197.

**-Marcel POCHAR** Chapitre : III une fonction publique de carrière .Éditeur : Presses Universitaires de France, 2011, Pages 19 -26

**-Marcel WALINE**, Droit Administratif, 9è éd, Paris, Sirey, 1963, XVI et 934 pages, *Revue internationale de droit comparé* Année 1963 15-3 pp. 639-640

**-Marcellin DJEUWO**, La corruption dans le management des ressources humaines de l'administration douanière. *Afrique contemporaine* 2/2009 (n° 230), p. 55-67

**-Marcellin DJEUWO**, Accueil *Revue Afrique contemporaine* Numéro 2009/2 (n° 230) La corruption dans le management des ressources humaines de l'administration douanière 2009/2

**-Matthieu DARRACQ-PARIES, Jean-Hugues PIERSON**, Des statistiques douanières aux échanges de biens de la balance des paiements et des comptes nationaux .*Economie & prévision* 1/2002 (n° 152-153) , p. 207-214.

**-Matthieu CROZET**, Commerce et géographie : la mondialisation selon Paul KRUGMAN. *Revue d'économie politique* 4/2009 (Vol. 119), p.513-534

**-Melchiade YADI**, Promotion du développement industriel équilibré des pays membres de l'UDEAC et de la CAE .*Études internationales*, vol. 6, n° 1, 1975, p. 66-102.

**-Michel BATTIAU** , Les échanges internationaux de marchandises : une des modalités les plus efficaces du processus d'unification économique de l'Europe Occidentale, *Hommes et Terres du Nord* Année 1992 3.

**-Michael JOHNSTON**, Corruption et démocratie: menaces pour le développement, possibilités de réforme. *Revue Tiers Monde*, Vol. 41, n°. 161, corruption, libéralisation, démocratisation (janvier-mars 2000), pp.

**-Mohamed BAYAD et Michel ARCAND**, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles Revue internationale des relations de travail, janvier 2004.

**-Montagnat-Rentier GILLES et Parent GILLES**, Réforme et modernisation des douanes en Afrique subsaharienne francophone, 1995-2010, revue d'économie du développement 2012/3 (Vol. 20), pages 105 à 146.

**-Nassirou BAKO-ARIFARI**, La corruption au port de Cotonou : douaniers et intermédiaires. Politique africaine 3/2001 (n° 83), p. 38-58

**-Navarro MARION**, Les comportements politiques : continuité ou opposition entre les générations ? Regards croisés sur l'économie 1/2010 (n° 7), p.211-215

**--Nicolas MOLFESSIS**, Loi et jurisprudence. Dans Pouvoirs 2008/3 (n° 126), pages 87 à 100

**-Odd-Helge FJELDSTAD**, Vers plus d'éthique dans les douanes en Afrique subsaharienne. Afrique contemporaine 2009/2, (n°230), Pages : 212. Éditeur : de Boeck Supérieur

**-Odile DAURMONT**, "Introduction", *Pyramides*, 3 | 2001, 11-16.

**-Olivier GUIRYANAN et Beleya BOLONGAR**, L'intégration à la fonction Publique Tchadienne, une étude sociologique de la « machine » élitiste pour l'exclusion sociale, avec la contribution de l'équipe du CRASST (Madame Mbailassem ORTHENSE et Monsieur Genserbe SINIKI), Vision Libros 2012

**-Olivier LAVASTRE et Alain SPALANZANI**, Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? Une réponse par les pratiques de SCRM. 2010. fihalshs-00534733f

**-Oswaldo CASTILLO**, Nada MATTA, Jean-Louis ERMINE, De l'appropriation des connaissances vers l'acquisition des compétences. 2ème colloque C2EI : Modélisation et pilotage des systèmes de Connaissances et de Compétences dans les Entreprises Industrielles, Dec 2004, Nancy, France. pp.1-8. fihal-00431804f

**-Parfait OUMBA**, Le rôle des organisations sous-régionales dans l'intégration et le développement du droit international de l'environnement en Afrique centrale. Revue africaine de droit de l'environnement, 2013, pp.42-54. fihal-01319681f

**-Par Dieter Frisch**, texte intégral d'un article parut dans le courrier ACP-UE no. 158, juillet-août 1996: pages 68 – 70.

**-Patrice GARANT**, « Le statut de la Fonction publique au Québec: à la frontière du droit administratif et du droit du travail» .Les Cahiers de droit, vol. 12, n° 3, 1971, p. 361-417.

**-Patrick DAILLIER**, Les frontières douanières de la communauté économique européenne, annuaire français de droit international, année 1968. Volume 14, numéro 1 pp.789-797

**-Patrick LÉGERON** , Le stress professionnel. L'information psychiatrique 9/2008 (Volume 84) , p. 809-820

**-Paul BOUFFARTIGUE.** , Le stress au travail, entre psychologisation et critique des conditions de travail. XVIIème congrès de l'AIS, Jul 2010, Suède.

**-Pauline DE CASTELNAU et Jean-François MARTEAU**, Quel accompagnement des douanes par la Banque mondiale en Afrique subsaharienne ? , Afrique contemporaine, 2009/2 (n° 230), p. 115-134.

**-Pauline GIVORD, Éric MAURIN**, La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes. Dans Revue économique 2003/3 (Vol. 54), pages 617 à 626

**-Philippe BARBET**, Du dumping comme pratique loyale et de l'anti-dumping comme barrière aux échanges. Revue française d'économie, année 1995 10-2 pp. 3-33

**-Philippe BONDITTI**, « L'organisation de la lutte anti-terroriste aux Etats-Unis », Cultures & Conflits, n° 44, avril 2001

**-Philippe DULBECCO, Bertrand LAPORTE**, Le financement de la sécurisation du commerce international pour les pays en Développement, Une approche en termes de bien public mondial. Dans Revue Tiers Monde 2005/2 (n° 182), pages 427 à 447

**-Philippe HUGON**, Les économies en développement à l'heure de la régionalisation. Éditions Karthala 2003.

**-Philippe HUGON.** 3. Les coûts et les avantages des accords régionaux, éd., Les économies en développement à l'heure de la régionalisation. Editions Karthala, 2003, pp. 81-91.

**-Philippe HUGON**, 4. Les trajectoires comparées d'intégration régionale. éd., Les économies en développement à l'heure de la régionalisation. Éditions Karthala, 2003, pp. 103-163.

**-Philippe ITHURBIDE**, Les restrictions volontaires d'exportations. Revue économique, année, 1987, Volume 38 Numéro1.

**-Philippe JESTAZ**, « Doctrine » vs sociologie. Le refus des juristes. Dans Droit et société 2016/1 (N° 92), pages 139 à 157

**-Pierre GOGUELIN**, Le concept de négociation .Négociations, vol. n° 3, no. 1, 2005, pp. 149-170.

**-Pierre-Yves GOMEZ**, Information et conventions, le cadre du modèle général .Dans Revue française de gestion 2006/1 (n° 160), pages 217 à 240

**-Pyramides n°3** - La politisation de l'administration. Revue du laboratoire d'études et de recherches en administration publique de l'Université Libre de Bruxelles, n° 3 -P r i n t e m p s 2 0 0 1

**-Raballand GAËL et Cantens THOMAS**, Réforme des douanes et développement en Afrique subsaharienne, Afrique contemporaine 2009/2 (n° 230), p.19-31.

**-Raymond BARRE**, Les échanges internationaux comme dynamisme de la croissance. In: Revue économique, volume 16, n°1, 1965. pp. 105-126

**-René SANDRETTO**, Le protectionnisme au tournant du siècle: opacité et furtivité, L'économie du XXIe siècle de François Perroux à la mondialisation Volume 29, Number 2, 1998

**-Revue de l'OCDE** sur la gestion budgétaire. Volume 2, n° 4, OCDE, 2003, Paris, France.

**-Revue d'économie du développement**, 2012/3 (Vol. 20), p. 105-146.

**-Revue semestrielle des douanes sénégalaises/** n° 53 Janvier 2016

**-Richard DE COURCY.**, Les systèmes d'information en réadaptation, Québec, réseau international CIDIH et facteurs environnementaux, 1992, no 5 vol. 1-2 p. 7-10

**-Robert CAMERON**, L'administration publique en Afrique. Introduction. Dans Revue Internationale des Sciences Administratives 2010/4 (Vol. 76), pages 637 à 643

**-Rouquet la GARRIGUE**, Les conditions de l'établissement d'un marché commun européen et ses répercussions sur l'économie française. L'Actualité économique, Volume 33, Numéro 2, Juillet–Septembre 1957p. 312–334

**-Sami SALHAB**, Confluences. Méditerranée - n°47, Automne 2003

**-Samson BILANGNA** La réforme des douanes camerounaises : entre les contraintes locales et internationales, publiées dans *Afrique contemporaine* 2009/2 (n° 230). Éditeur de Boeck Supérieur, Pages 101 -113

**-Sapir Jacques**, « Libre-échange ou juste échange ? », *Cités*, 2010/1 (n° 41), p. 71-87.

**-Samson BILANGNA**, La réforme des douanes camerounaises : entre les contraintes locales et internationales, *Afrique contemporaine*, 2009/2 (n° 230), p. 101-113.

**-Sandoss BENABID, Gilles GROLLEAU**, Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : un instrument potentiel au service de l'économie sociale ? *Innovations*1/2003 (no17), p.139-155

**-Sébastien Van DROOGHENBROECK**. La neutralité des services publics: outil d'égalité ou loi à part entière ? Réflexions inabouties en marge d'une récente proposition de loi. In: sous la dir. de P. Jadoul, H. Dumont, F. Tulkens, B. Lombaert, S. Van Drooghenbroeck, *Le service public (vol. 2)*, La Chartre : Bruges 2009, p. 232-298

**-Serge VALLEMONT**, Le nouveau rôle des directions de ressources humaines : de l'intendance au stratégique *TÉLESCOPE*, en France mai 2005

**-Simon TULIPE**, Le bassin tchadien à l'épreuve de l'or noir. Réflexions sur la « nouvelle donne pétro-politique en Afrique centrale. *Politique africaine* 2/2004 (n° 94) , p. 59-81

**-Stéphane DION**, La politisation des administrations publiques: éléments d'analyse stratégique. *Canadian Public Administration*, 1986, 29: 95–117. doi: 10.1111/j.1754-7121.1986.tb00396.x.

**-Stefan LEIDERER et Peter WOLFF**,« Gestion des finances publiques : une contribution à la bonne gouvernance financière Â », *Annuaire suisse de politique de développement*, 26-2 | 2007, 175-195.. Traduit de l'allemand par Milena Hrdina A l'exception de la conclusion, retravaillée par les auteurs pour le présent dossier, cet article reproduit un document de travail paru en allemand : Stefan Leiderer und Peter Wolff, *Public Financial Management als Beitrag zu Good Financial Governance*, Discussion Paper, n° 10, Bonn, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 2007 (N.D.E.).

**-Stephen SHARPLES et Charles TELLIER**. « Réformes des finances publiques en Afrique et nouveaux mécanismes d'aide et d'allégement de la dette [\*] », *Afrique contemporaine*, vol. 223-224, no. 3-4, 2007, pp. 251-270.

**-Sylvie MATELLY** « La croissance économique est-elle encore possible ? Est-elle encore souhaitable ? Qu'en est-il de l'Europe ? », *Études sur la mort*, vol. 148, no. 2, 2015, pp. 55-66.

**-Sylvie ST-ONGE et Marie-Laure BUISSON**, La rémunération au mérite dans le secteur public : bilan des connaissances et avenues de recherche. *Management international / International Management / GestiónInternacional*, Volume 16, numéro 3, printemps 2012, p.75-91.

**-Tarik DAHOU**, Décoloniser la corruption. *Les temps modernes* 4/2002 (n° 620-621), p. 289-311.

**-"The Changing Landscape of Regional Trade Agreements"**, par Jo-Ann Crawford et Roberto V. Fiorentino, WTO Discussion Paper n° 8, 2005. Voir aussi: « comment les États-Unis contournent l'OMC », *alternatives économiques* n° 232, janvier 2005.

**-Thibaut DUVILLIER**, « Administration du personnel ou gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique ? », *Pyramides*, 2 | 2000, 57-66.

**-Thibaut DUVILLIER and Alexandre PIRAUX**, "Introduction", *Pyramides*, 4 | 2001, 11-24.

**-Thibaut DUVILLIER**, Administration du personnel ou gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique ? *Pyramides*, 2 | 2000, 57-66.

**-Thierry DEFFARGES**, « Sur la nature et les causes du terrorisme. Une revue de la littérature économique », *Revue Tiers Monde*, 2003/2 (n° 174), p. 369-392

**-Thierry LATREILLE**, Les relations commerciales États-Unis /Afrique : qui bénéficie réellement de l'AGOA ?, Dans *Afrique contemporaine* 2003/3 (n° 207), pages 41 à 58

**-Thomas COTTIER**, Les tâches de l'OMC : évolution et défis, dans *revue internationale de droit économique*, 2004/3 (t. XVIII, 3), pages 273 à 291.

**-Vincent BIBEAU**, L'éthique et la déontologie dans la fonction publique québécoise : complémentarité ou confusion ? *Éthique publique*, vol. 13, n° 1 | 2011, 25-37.

**-Virginie FOREST**, Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française. *Revue Internationale des sciences administratives*, 2008/2 (Vol. 74), Pages : 182, DOI : 10.3917/risa.742.0345, Éditeur I.I.S.A.

**-Xavier HUETZ DE LEMPS**, L'archipel des épices: la corruption de l'administration espagnole aux Philippines (Fin XVIII<sup>e</sup> siècle –Fin XIX<sup>e</sup> siècle), Casa de Velázquez.2006.

**-Yokhanan MANOR**, Pour l'abandon du fétichisme de la dépolitisation. Source: *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, Vol. 7, n°. 1 (Mar., 1974), pp. 32-51



-**Yves CHEVALIER**, Système d'information et démocratie à l'université, Quaderni, 69 | 2009, 55-66.

-**Yves. JEANCLOS**, « Terrorisme et sécurité internationale », sous la direction de Stan Kirschbaum, Bruxelles, 2004, Collection Etudes Stratégiques Internationales, n° 2, pp. 13- 45

### ➤ **Recueils, journaux, magazines et guides**

-**Académie de droit international de la Haye**, recueil des cours, Volume 3 (1924/II), 1968 - Law.

-**Alfred LEGOYT**, Régime douanier de l'Europe, journal de la société statistique de Paris, tome 7 (1866), France.

-**Centre du commerce international (ITC)**, Accord de facilitation des échanges de l'OMC : un guide du commerce pour les pays en développement, Genève, 2013, Suisse.

-**Charles CERISIER**, Les colonies françaises, Journal de la société statistique de Paris, tome 26 (1885).p.69-88, France.

-**Comité d'experts de l'administration publique** cinquième session : recueil de terminologie de base sur la gouvernance et l'administration publique New York, 27-31 mars 2006.

-**Communiqué de presse** : Tchad : la Banque mondiale accroît son aide à la gestion des finances publiques, communiqué n°.2014/522/AFR.

-**Décision** n° 96-380 DC du 23 juillet 1996. Délibéré par le Conseil constitutionnel dans sa séance du 23 juillet 1996. Loi relative à l'entreprise nationale France télécom, Journal officiel du 27 juillet 1996, page 11408 .Recueil, p. 107, ECLI:FR:CC:1996:96.380.DC

-**Douane Magazine. 5** : La douane mobilisée pour la protection de l'environnement. Direction générale des douanes et droits indirects, France, novembre 2005.

-**Echos d'Afrique centrale** n°27 - Octobre 2012. Une publication du Bureau sous régional pour l'Afrique Centrale de la commission Economique des Nations Unis pour l'Afrique, Yaoundé – Cameroun.

-**Espace Douanen°** 25 /11, Cinquantenaire de la douane congolaise,

une célébration réussie. N°025, 2015.

**-Guide de l'opérateur privé**, BDEAC, 2012, Brazzaville - République du Congo.

**-Guide** pratique de perception des rémunérations par les services de la douane au profit du bureau burkinabé du droit d'auteur, bureau burkinabé du droit d'auteur (bbda), Burkina Faso, réédition novembre 2011

**-Jean Bernard SAMANSOU**, Passage de Hollande, Pied de nez de la société civile au régime MPS, AbbaGarde, trimestriel d'informations Générales n°077du30au10Aout2014, Tchad.

**-JesúsCantera Ortiz d'URBINA, María Dolores Espinosa**, Le français des affaires et de l'administration: guide pratique. secretariado de publicaciones, universidad de murcia 1992.

**-Joël CARIOLLE, Cyril CHALENDARD, Anne-Marie GEOURJON, Bertrand LAPORTE**, "Décloisonner l'analyse des données pour appuyer la modernisation des douanes : une illustration à partir du Gabon", Études et Documents, n° 22, 2017, CERDI.

**- Lucien AYISSI**, Corruption et pauvreté. Une relation de flux et de reflux. Ou comment la pauvreté explique la corruption qui l'explique. Démonstration, dans ECOVOX n°9 janvier-juin 2008, le magazine de l'écologie et du développement durable.

**-Magazine d'information de la direction Générale des Douanes et des Droits Indirects**, n°006 Espace douane, République du Congo.

**-Magazine** : OMD Actualités, novembre 2009.

**-OMD actualités** – n° 61 – Février 2010

**-OMD ACTUALITÉS I** n° 56 I J uin 2008

**-Magazine Espace Douane**, Congo Brazza n° 18.

**-Ministère des Finances**, Mécanisme de fiscalisation des marchés publics, guide du soumissionnaire. Volume 1, Edition 08 / 2000, TCHAD.

**-Mohamed CHADI**, La douane face à la mondialisation du commerce international, L'économiste, Éditions n°:1241

**-Mohamed Abdou BOUDERBALA**, La sécurisation des frontières est notre priorité. De nos envoyés spéciaux à Tlemcen SmailROUHA et Abdessamed KHELIFA, reporter photographe. n° 95 - Mars 2016, le magazine promotionnel de l'Algérie.

**-Mohamed Ali MRABI**, réforme de l'administration: L'impératif d'un changement des mentalités. Éditions n°:5182 ; le 04/01/2018, l'économiste.

**-Nathan Associates**, Guide pour la modernisation de la douane programmes d'opérateurs économiques agréés, Agence américaine pour le développement international (USAID)., Mars 2010,Tchad.

**-La semaine Africaine** n° 3364 du mardi 4 février 2014.

**-Recueil de l'OMD** visant à développer le renforcement des capacités, "Outil de mise en œuvre de la Phase 2 du Programme Columbus", Renforcement des capacités 2009.

**-Recueil des traités**: traités et accords internationaux enregistrés ou classés et inscrits au répertoire au secrétariat de l'organisation des Nations unies 2008, New York.

**-Revue semestrielle** des douanes sénégalaises n°53-janvier 2016

**-Salim HOURA**, La douane s'ouvre aux investisseurs et publié dans le magasin promotionnel de l'Algérie El Djazair n°96 MAI 2016.

**-Semuhoza Etienne SERUPIA**, La motivation au travail dans un contexte de changement: Cas du ministère de l'Éducation .Rwanda journal, Volume 18, Séries A, 2010 : Arts and Humanities. Faculté des sciences sociales, administratives et politiques /NUR,

**-Tchad, cabinet du Premier ministre**, le droit par les textes, recueil des lois et règlements sur la décentralisation, BTGJ, N'djamena 2000.

**-UNESCO** : Recueil de textes législatifs concernant la protection du patrimoine culturel mobilier .Honduras, UNESCO, 1986.

**-United Nations** : guide législatif pour l'application de la convention des Nations unies contre la corruption. Nations Unies, New York 2008.

**-Zéphirin LTOKI**, communiqué : Partager l'information pour mieux coopérer. Édition direction générale des douanes et des droits indirects, espace douanes magazine n°20 Congo, Brazzaville 2014

#### **IV -Rapports, comptes rendus et autres contributions documentaires**

- **Documents de l'Organisation de coopération et de développement (OCDE)**

**-Accord sur l'agriculture du cycle d'Uruguay**, une évaluation de sa mise en œuvre dans les pays de l'OCDE, OCDE, 2001.

**-Enquête 2008** de suivi de la mise en œuvre de la déclaration de Paris : rendre l'aide plus efficace d'ici 2010..OCDE 2008

**-Exposé de Thierry PIRAUX**, sur analyse des besoins dans le domaine de la facilitation des échanges, forum régional de l'OCDE, 27 & 28 septembre 2006, Yaoundé

**-Hartmut SCHNEIDER**, Gouvernance participative : le chaînon manquant dans la lutte contre la pauvreté », centre de développement de l'OCDE, cahier de politique économique n° 17, OCDE 1999, Paris, France. Pages 87.

**-OCDE**, promouvoir l'efficacité et le professionnalisme dans la fonction publique. Documents SIGMA, n°. 21, Éditions OCDE 1997

**-OCDE** : Gouvernance publique et développement territorial, recommandation du conseil sur la gouvernance budgétaire, 18 février 2015.

**-OCDE**, lors de la 29° session du comité de la gouvernance publique qui s'est tenue à Paris les 15 et 16 avril 2004

**-OCDE**, examens de l'OCDE de la réforme de la réglementation. La réforme de la réglementation en Danemark. OCDE 2000

**-OCDE**, Politiques agricoles: économies émergentes et pays en transition, regards sur les mesures non tarifaires, OCDE, 2001, France.

**-OCDE**, « politiques agricoles des pays de l'OCDE », suivi et évaluation. OCDE Publishing, 2002, France, Paris.

**-OCDE**, La libéralisation du secteur de la pêche, sa portée et ses effets, OCDE Publishing, 2003, France, Paris.

**-OCDE:**« études de l'OCDE sur la politique commerciale. Au-delà des tarifs le rôle des obstacles non tarifaires dans le commerce mondial », OCDE, 2005.

**-OCDE**, Coûts et avantages de la facilitation des échanges, OECD, 2005

**-OCDE**, Analyse des obstacles non tarifaires touchant les pays en développement. Éditions OCDE, 2005.

**-OCDE**, Études de l'OCDE sur la politique commerciale dynamiser les échanges, les enjeux du développement dans le système commercial multilatéral, OCDE 2006, France.

-**OCDE**, Entreprendre pour le développement, promouvoir le secteur privé, OECD, 2007

-**OCDE**, Études de l'OCDE sur la politique commerciale, surmonter les obstacles à la frontière, coûts et bénéfices de la facilitation des échanges.. OCDE – 2009

-**Patrick LOVE et Ralph LATTIMORE**, Protectionnisme ? Tarifs douaniers et autres barrières aux échanges, dans Le commerce international, Libre, équitable et ouvert ?, Éditions OCDE., 2009.

-**Peter Walkenhorst et Tadashi YASUI**, Évaluation quantitative des avantages de la facilitation des échanges, dans OECD, Surmonter les obstacles à la frontière : coûts et bénéfices de la facilitation des échanges, OCDE, 2009, Paris.

**Synthèses** : coûts et avantages de la facilitation des échanges, OCDE, 2005

### ➤ **Documents et rapports de l'Organisation Mondiale de la Douane(OMD)**

-**Cadre de normes SAFE de l'OMD**, visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial. Juin 2015, Organisation Mondiale des douanes.

-**Cadre de principes et de pratiques de l'OMD** sur le professionnalisme en douane, Organisation mondiale des douanes 2015

-**Déclaration de Kunyo MIKURIYA**, secrétaire Général de l'OMD lors de la journée internationale de la douane le 20 janvier 2010 à Pointe-Noire au Congo.

-**Document de l'OMD** de la douane au 21e siècle, favoriser la croissance et le développement par la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité aux frontières. Juin 2008.

-**Document de recherche de l'OMD** n°. 5. La coopération entre les administrations douanières et fiscales: enseignements tirés d'autorités fiscales (Décembre 2009).

-**Dossier spécial** Modernisation douanière, OMD n° 52 Février 2007 AC

-**Gestion des ressources humaines et approche de l'OMD** en matière de développement du personne, académie du savoir de l'OMD, Bruxelles, juillet 2018

**-OMD**, Argumentaire pour le programme Columbus. Organisation mondiale des douanes, 2008

**-OMD**, DRI-Douanes en Réseau international, novembre 2015

**-OMD**, Accord de l'OMC sur la Facilitation des Echanges et le Programme Mercator, Rôle de l'OMD, 7 juillet 2014

**-OMD**, Argumentaire pour le programme Columbus, Editeur Organisation mondiale des douanes, Date de publication Juin 2008

**-OMD**actualité n°61 Février, 2010

**-OMD/** Rapport sur l'avancement du renforcement des capacités Juillet 2017.

**-Organisation mondiale des douanes** : « la stratégie mondiale en matière d'information et de renseignement », Les cahiers de la douane, éditeur OMD, Belgique, 2005.

**-Organisation mondiale des douanes**, Convention de Kyoto révisée, Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (amendée) .Date de publication, février 2006.

**-Organisation Mondiale des Douanes / Programme Columbus**, rapport des tendances et pratiques de l'OMD – une évaluation du renforcement des capacités, 2008

**-Organisation Mondiale des Douanes / Programme Columbus** : rapport des tendances et pratiques de l'OMD – une évaluation du renforcement des capacités. Volume 3 – juin 2008.

**-Robert IRELAND**, Le Cadre de normes SAFE de l'OMD : éviter les excès dans la politique de sécurité de la chaîne logistique mondiale, Document de recherche n° 3, de l'OMD, Novembre 2009.

**-Rapport d'étude** de l'OMD sur les agents en douane, Organisation mondiale des douanes, septembre 2015

**-Rapport de M. Bernard ZBINDEU, M. Richard DELATTRE et de M. Frédéric KOFFI KOFFI** au gouvernement du Tchad concernant le diagnostic (COLOMUBS, Phase I) de l'organisation Mondiale des Douanes sur la mise en œuvre du programme SAFE, (cadre de normes visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial), janvier-février 2011.

**-Rapport final** SE.doc de l'OMD: dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières, stratégies durables de réforme et de développement de la douane .Londres, Royaume-Uni, 2 octobre 2008, dialogue mondial - Page 4 of 22

**-Stefan ANISZEWSKI**, Étude préliminaire concernant l'incidence sur la douane des négociations menées dans le cadre du programme de Doha de l'OMC pour le développement. Document de recherche de l'OMD n° 1, (Juin 2009).

**-Stefan ANISZEWSKI**, n° 2, Gestion coordonnée des frontières – un document conceptuel (juin 2009) OMD.

**-Stratégie de l'OMD** en matière de renforcement des capacités préparée par l'Organisation mondiale des douanes au nom de la communauté douanière internationale. L'OMD a organisé deux réunions du Groupe de travail de haut niveau en matière de renforcement des capacités avec la participation de ses Membres, et des organisations internationales, notamment l'OMC et la Banque mondiale, les institutions financières et les représentants du secteur privé en septembre 2002 et en mars 2003. Ce document s'inspire des résultats de ces réunions, de la participation d'autres parties prenantes et de nos propres recherches

**-Tadashi YASUI**, Les administrations des douanes dans les Unions douanières, OMD n° 29, (janvier 2014)

## ➤ **Documents de l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC)**

**-« Les accords de l'OMC et la sante publique »**, étude conjointe de l'OMS et du secrétariat de l'OMC, imprimé par le secrétariat de l'OMC 2002.

**-OMC**, déclaration ministérielle de Bali, adoptée le 7 décembre 2013, WT/MIN(13)/DEC ; OMC, accord sur la facilitation des échanges – décision ministérielle du 7 décembre 2013, WT/MIN(13)/36.

**-Organisation Mondiale du Commerce**, WT/L/931, 15 juillet 2014

**-Organisation mondiale du commerce**, comprendre l'OMC, édité par l'OMC 1995, 2000, 2001, 2003, 2005, 2007, 2008.

**-Série des accords de l'OMC**, 4, mesures sanitaires et phytosanitaires, Organisation mondiale du commerce, 2000.

➤ **Documents et rapports de Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED)**

**-Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement:** module de formation concernant l'accord de l'OMC sur les mesures sanitaires et phytosanitaires, Nations unies, New York et Genève, novembre 2005, Suisse.

**-Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement :** notes techniques sur les mesures de facilitation du commerce. Nations unies, New York et Genève, 2011.

**-Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement,** Facilitation du commerce dans les accords commerciaux régionaux, United Nations 2012.

**-Conférence des nations unies sur le commerce et le développement,** classification internationale des mesures non tarifaires version de 2012, Nations unies, 2015

**-Rapport de la conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement,** Rio de Janeiro, 3-14 juin 1992 (publication des Nations unies, numéro de vente F.93.I.18 et rectificatifs), vol. I : résolutions adoptées par la conférence, résolution 1, annexe II.

➤ **Rapports du Conseil d'État et de l'Europe**

**-(CE 1950 « Mademoiselle Jamet»**

**-Conseil d'État,** 07 novembre 2017, 415182

**-Conseil de l'Europe.** Assemblée parlementaire : compte rendu des débats, tome II. Éditions de l'Europe, Strasbourg 1987

**-Conseil de l'Europe.** Comité directeur sur la démocratie locale et régionale : services de proximité dans les zones urbaines défavorisées et dans les zones à faible densité de population. Éditions de conseil, de l'Europe, décembre, 2001



## ➤ **Autres contributions documentaires**

**Abderraouf MTIRAOUI**, Gouvernance, Capital humain et Croissance économique dans la zone OCDE: Application sur les données de panel dynamique (GMM). Université de Sousse-Tunisie, faculté des sciences économiques et de gestion de Sousse-Tunisie, Institut Supérieur de finances et de fiscalité de Sousse- Tunisie, 5 March 2014.

**-Colloque national**, la décentralisation et le développement local en Mauritanie, 13-14 décembre 2014, Nouakchott (Mauritanie) soutenu par Konrad Adenauer et centre maghrébin d'études stratégiques de Nouakchott.

**-Alain NUEE**, L'expertise judiciaire civile dans l'UE: les règles et les pratiques nationales, analyse approfondie. Direction générale des politiques internes, département thématique: droits des citoyens et affaires constitutionnelles, affaires juridiques. Union Européenne, Bruxelles 2015

**-Bernadette KAMGNIA**, Impact de la réforme de la politique commerciale au Cameroun : Recettes publique et performance économique. Document de travail n °13 Mars 1997, CODESRIA, DAKAR, Sénégal

**-Bertrand LAPORTE, Anne-Marie GEOURJON, Massene GADIAGA, Ousmane COUNDOUL** , Contrôler moins pour contrôler mieux : l'utilisation du data mining pour la gestion du risque en douane. Document de travail de la série études et documents E 2012.06, CERDI, Clermont Ferrand – France, février 2012.

**-Commission européenne** : nouveaux systèmes de transit douaniers pour l'Europe. Communautés européennes, 2001

**-Communication** présentée sur le développement de l'éthique douanière à Tunis du 11 au 14 juin 2013, par la direction générale des douanes, en collaboration avec l'OMD, dans le cadre de la deuxième phase du programme « Columbus », titre : « l'impératif d'éthique douanière en Tunisie ».

**-Conférence annuelle 2012** - Sous thème : la douane face aux défis de la compétitivité des entreprises et l'impératif de l'émergence du Cameroun. Conférence des responsables centraux et extérieurs du ministère des finances Yaoundé - palais des congrès 23-25 janvier 2012

**-Corruption et développement humain**. Rapport sur le développement humain - Burkina Faso-2003 PNUD.

**-Christian DEBLOCK.**, Les accords commerciaux régionaux, le nouveau régionalisme et l'OMC. Université du Québec à Montréal, Juin, 2002, cahiers de recherche – CEIM, continentalisation.

**- Dan MOÏSESCU et Marc LANG**, Le système de transit communautaire dans la perspective de l'élargissement. Série affaires budgétaires BUDG 112 FR 09-2003, rapport final - traduction FR, communautés européennes, octobre 2003, PE 328.722.

**-Daniel Gbetnkoum** sur « réformes commerciales et convergence réelle dans la CEMAC », actes de la conférence 2007, CEA 2007

**-Dépliant** de la direction générale des douanes et droits indirects au Tchad pour la journée internationale de la douane 2016

**-Denis SAINT-MARTIN**, l'affaire group action : un cas de politisation de la fonction publique fédérale? Texte préparé pour le Congrès annuel de l'association canadienne de science politique Dalhousie University 30 mai-1er juin 2003

**-Denise PREVOST**, Obstacles sanitaires, phytosanitaires et techniques au commerce dans les accords de partenariat économique entre l'Union européenne et les pays ACP. Programme sur les APE et le régionalisme - ICTSD, publié par le centre international pour le commerce et le développement durable international environment house 2. Document thématique n° 9, novembre 2010.

**-Duteurtre GUILLAUME, Mian Oudanang KOUSSOU**, Les politiques d'intégration régionale face aux réalités de terrain : le cas des exportations tchadiennes de bétail Communication au colloque international « TCHAD, 40 ans d'indépendance : bilan et perspectives de la gouvernance et du développement » CEFOD, N'Djamena, 25 -28 février 2002

**-Doorgaprasad RAJCOOAR** La réforme par-delà les douanes au service de la facilitation des échanges, le cas de Maurice. Direction des contributions de Maurice, septembre 2011.

**-Dr. Kitsoro Firmin KINZOUNZA**, Quel type d'administration publique pour accompagner le projet " Afrique, continent émergent en 2025" ? VIIIe forum sur la modernisation des services publics et des institutions de l'État (CAFRAD, Maroc, 25-27 juin 2012) : juin 2012.

**-Dr Kitsoro Firmin KINZOUNZA**, Les trois (03) leviers de l'émergence économique en Afrique. conférence panafricaine sur la transformation et

l'émergence du continent (Quelles innovations et quelles capacités pour l'émergence économique et sociale de l'Afrique), conférence panafricaine sur la transformation et l'émergence du continent (Quelles innovations et quelles capacités pour l'émergence économique et sociale de l'Afrique), Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD), Brazzaville, Novembre 2013

-**Eléonore D'ACHON**; Nicolas GERARD, Les accords de partenariat économique et le travail décent quels enjeux pour l'Afrique de l'ouest et l'Afrique centrale? Organisation internationale du Travail 2010, Genève, Suisse.

-**Emmanuel KAGISYE**. “ Environnement juridique et institutionnel des affaires en Afrique : cas de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) ” . 2017. fahal-01496562f

**Emmanuelle LAVALLÉE, Mireille RAZAFINDRAKOTO, François ROUBAUD** , Les mécanismes à l' origine de la corruption : une analyse sur micro-données africaines .Document de travail dial, décembre 2008, Paris.

-**ENDA CACID**, L'évaluation du protocole sur la libre circulation des personnes et des marchandises de 1979 et du schéma de libéralisation des échanges de la CEDEAO, décembre 2013, Dakar.

-**Étude préliminaire** sur la 'nouvelle génération des accords de libre-échange et leur impact sur le commerce des pays de l'OCI' réalisée par le centre islamique pour le développement du commerce et le groupe de la Banque islamique de développement, septembre 2015.

-**Étude réalisée par M. Gérard FELLOUS, expert**, pour l'association des ombudsmans et médiateurs de la francophonie (AOMF) sur les médiateurs, acteurs de la bonne gouvernance. Association des ombudsmans et médiateurs de la francophonie (AOMF), janvier 2007

-**Ferdinand MELIN-SOUCRAMANIEN** ,Le principe d'égalité dans la jurisprudence du conseil constitutionnel. Quelles perspectives pour la question prioritaire de constitutionnalité ?, - Cahiers du conseil constitutionnel n° 29 (Dossier : la question prioritaire de constitutionnalité) – octobre, 2010.

-**François CAILLETEAU**, Mission d'audit de modernisation : rapport sur le traitement douanier des grands opérateurs du commerce international, Juin 2006, France.

-**Fonds d'affectation spéciale** pour les négociations sur la facilitation du commerce Note technique n°. 3, Utilisation de systèmes douaniers automatisés, Janvier 2011

**-Françoise WAITROP, Céline CHOL, Brigitte COUÉ, Marie-Thérèse DELEPLACE, Michel MARÉCHAL**, Performance, l'ère des RH. Cette étude a été réalisée par l'équipe RECHERCHE, ÉTUDES, VEILLE. Mise en page: REV juin 2005

**-Gazette officielle du conseil de l'Europe**, cahier comite des ministres. Éditions du conseil de l'Europe, 2000, Mai 2000, n° V/2000

**-Georges-Auguste LEGAULT**, Professionnalisme et délibération éthique, manuel d'aide à la décision responsable. Presse de l'Université de Québec 2003

**-Guillaume MERLAND**, l'intérêt général, instrument efficace de protection des droits fondamentaux ? Cahiers du conseil constitutionnel n° 16 (Prix de thèse 2003) – juin 2004

**-GRAMPTC**, Dix ans de l'exploitation du pétrole au Tchad : bilan des réalisations, leçons apprises et perspectives, rapport d'étude-OGRP, Série économique, N'djamena-Tchad, mars 2014.

**-Hamid Ahmat, ABDEL HAKH**,La modernisation des finances publiques au Tchad. Le cas du projet PAMFIP, Éditions universitaires européennes (24.11.2013).

**-Japhet Doudou BEINDJILA**, Rapport suivi évaluation PAMFIP (RASEP).Final, 2012 du secrétariat technique permanent, Ndjamen Tchad.

**-Jean-Claude NGONGANG NONO**,Exposé sur le thème: Vue d'ensemble de l'application des normes Sanitaires et Phytosanitaires (SPS) et contraintes SPS au Cameroun .Atelier Régional sur le renforcement des capacités SPS en Afrique pour atténuer les effets nocifs des résidus de pesticides dans le cacao et maintenir l'accès au marché du 07 au 10 juin 2011 à Yaoundé - Cameroun, ,Ministère de l'agriculture et du développement rural.

**-Jean-Christophe BOUNGOU BAZIKA (CERAPE)** , Les APE : atouts et freins a l'intégration régionale des pays de la CEMAC , Intervention lors du colloque " quel cadre pour les politiques agricoles, demain, en Europe et dans les pays en développement ?" organisé par Pluriagri, notre Europe et FARM les 27, 28 et 29 novembre 2006.

**-Jean GROSIDIER DE MATONS**, Les instruments juridiques internationaux de facilitation du transport et du commerce en Afrique.Deuxième édition, Jean Gros Didier de Matons, programme de politiques de transports en Afrique (SSATP), mars 2014.

**-Jean-Pierre Olivier de SARDAN**, La routine des comportements non observant au sein des services publics Nigériens, connaître la culture bureaucratique pour la reformer de l'intérieur, rapport réalisé pour le haut-commissariat à la modernisation de l'État (HCME) avec l'appui de la

coopération française.(PROJET MEDEN : modernisation et décentralisation au Niger ) Mars 2004.

**-Julien NIMUBONA et Christophe SEBUDANDI**,Le phénomène de la corruption au Burundi, révolte silencieuse et résignation .Groupe de recherche et d'appui au développement des initiatives démocratiques (GRADIS), Bujumbura, mars 2007.

**-Lazare BELA**, Régime de la taxe unique et la coopération économique au sein de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC), Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales (CODESRIA), Réseau de Recherche sur les Politiques Industrielles en Afrique, Document de travail n° 2 Août 1995.

**-Les réformes du secteur public en République démocratique du Congo.** Sous la direction de Camille Welepele ELATRE & Hubert Ntumba LUKUNGA. Dakar, CODESRIA, 2013.

**-Lota TAMINI, Dupuis RAYMOND, Maurice DOYON**, Commerce international des produits alimentaires, capacité d'application de la réciprocité des normes (innocuité, environnement et social) et leviers à la disposition des gouvernements, rapport de projet, CIRANO, Montréal 2004, Canada.

**-Manuel de MEDA** : La gestion des ressources humaines pour les IMF. July 2006 Mennonite Economic Development Associate,

**-Manuel** sur le Contrôle de la Qualité des Produits Alimentaires. 15: Inspection des Denrées Alimentaires Importées. (Étude FAO: Alimentation et Nutrition - 14/15).

**-Manuel d'information et de formation** : les jeunes et l'engagement en politique, by Friedrich Ebert Stiftung, Yaoundé (Cameroun), 2014.

**-Marcel STEENLANDT, Douanes Françaises, Luc De WULF**, consultant Banque Mondiale, réformes douanières au Maroc, peut-on dégager des leçons pour une réforme plus vaste du service public ? , Banque Mondiale, Octobre 2003.

**-Marcellin DJEUWO**, La mesure de la performance des administrations fiscales et douanières dans les pays en développement: Quels enseignements pour les praticiens ? Quelles futures orientations pour la recherche. Clermont Ferrand 12 et 13 juin, 2014.

**-Melchior Salgado.** La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013. ffhal-00842219f

**-Mémorandum:** le concept « pays-frontière »ou l'intégration de proximité. Réunion des ministres des affaires étrangères, secrétariat exécutif, Abuja, janvier 2005.

**-MEMORANDUM/UST/2015 au Tchad**

**- M. Louis MOINARD, Sénateur.** : rapport fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le projet de loi, adopté par l'Assemblée Nationale, autorisant l'adhésion de la France au protocole d'amendement à la convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (ensemble trois appendices), , n° 212, SÉNAT, session ordinaire de 2003-2004, annexe au procès-verbal de la séance du 11 février 2004.

**-Ministère des Finances-** direction générale des douanes algériennes, programme de modernisation de la douane algérienne 2007-2010, stratégie, évaluation & perspectives, septembre 2007.

**-Ministre délégué au commerce extérieur,** les enjeux économiques internationaux, les accords commerciaux régionaux septembre 2003, France.

**-Ministère du plan, de l'économie et la coopération internationale,** secrétariat général, institut national de la statistique, des études économiques et démographiques, Tchad, statistique du commerce extérieur, année 2011

**-Moussa OUMAROU,** Réformes de l'administration publique des pays membres de l'UEMOA: impacts et perspectives, Programme d'administration et d'inspection du travail (LAB/ADMIN), Document de travail no 2, Bureau international du Travail – Genève Juin 2009.

**-M. Fallou MBOW FALL,** Les mesures de défense commerciales de l'APE UE/AO. Dialogue régional multi-acteurs sur l'APE UE/AO, Hôtel Terrou Bi, Dakar, 27-29 octobre 2014.

**-Nathalie CARRE DE MALBERG,** Le grand état-major financier : les inspecteurs des Finances, 1918-1946: Les Hommes, les métiers, les carrières. Publié par Institut de la gestion publique et du développement économique 2011, Paris.

**-Nations unies,** Commission Économique pour l'Afrique (CEA), étude sur les insuffisances dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour la facilitation des échanges dans les pays africains et outils pour rapprocher les écarts existant en matière de TIC, guichet unique: un outil pour la facilitation des échanges, version 1.0 26 juin 2008.

**- Nations unies,** département des affaires économiques et sociales, division de l'économie et de l'administration publiques, l'éthique de la fonction publique en Afrique, volume 2, Nations unies New York, 2002.

**-Nomenclature** par nature des ressources et des charges du budget de l'Etat, réactualisée par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances du 17 juillet 2000 Tchad.

**-Office des nations unies contre la drogue et le crime Vienne,** Les Conventions internationales relatives au contrôle des drogues, Convention unique sur les stupéfiants de 1961 telle que modifiée par le Protocole de 1972 Convention de 1971 sur les substances psychotropes Convention des Nations Unies contre le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes de 1988 , Édition révisée, 2013, Nations Unies, mars 2014.

**-Office des Nations Unies contre la drogue et le crime** Service de la prévention du terrorisme Vienne, Programme de formation juridique contre le terrorisme MODULE 2 Le cadre juridique universel contre le terrorisme, Nations Unies, octobre 2010

**-ORDF,** Les relations entre la douane et les entreprises face à l'évolution du commerce mondial, Observatoire des réglementations douanières et fiscales , mai 2006 , France .

**-Plan d'actions** stratégiques des douanes au Tchad 2009-2011.

**-Plan stratégique des douanes** élaboré par la Direction Générale des Douanes du Tchad avec l'assistance de l'OMD-2012-2015.

**-Présentation d'Étienne SossouAHOUANKA,** Le recrutement des élèves dans les ENA et la problématique de l'éthique et de la déontologie : comment concilier exigence académique et nécessité éthique pour des administrations publiques plus efficaces ? Propos introductif a rabat – conférence panafricaine des directeurs des ENA et IA (rabat 24-26 février 2014).

**-Rapport annuel 2020,** Réclamations - Médiations - Dossiers du Défenseur des droits, Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, Inspection des services, France.

**-Rapport d'activité,** Contrôle, le renforcement de nos capacités de contrôle vers une meilleure préservation des intérêts économiques et sociaux de la nation. Administration des douanes et impôts indirects, Maroc, 2006

**-Rapport d'étude réalisé par le CERDO Tchad** (centre d'études et de recherche pour la dynamique des organisations) sur la perception de la corruption au Tchad de novembre 2009

**-Rapport de l'étude diagnostique** sur les pratiques de la corruption dans les communes de Bangangté, Mbouda et la commune d'arrondissement de Nkongsamba 1er.Projet promotion de la gouvernance locale et publique dans les régions de l'Ouest et du littoral (PGL/OL), soutenu par l'Union Européenne et Zenu Network Cameroun, septembre 2011.

**-Rapport** : étude sur les pratiques de corruption dans l'administration publique du Burkina Faso : programme d'appui, à la bonne gouvernance, mars 2008.

**-Rapport d'économiesuisse** Numéro 12, 29 mai 2007.

**-Rapport de recherche** du FR-CIEA n° 68/13, L'incidence des Politiques Fiscale et Douanière sur les PME dans la CEMAC : Une Analyse Comparative du Congo et de la RCA. Centre d'Etudes et de Recherche sur les Analyses et Politiques Economiques (CERAPE), Congo, Brazzaville. 68/13. Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires, Dakar, Octobre 2013.

**-Rapport des Nations unies**, sur la facilitation des échanges dans une perspective africaine, commission économique pour l'Afrique, 2013 Addis-Abeba (Éthiopie).

**-Rapport d'information**, fait au nom de la commission des affaires sociales (1) par la mission d'information (2) sur le mal-être au travail, Tome I : rapport par M. Gérard DÉRIOT, Sénateur. n° 642 Sénat, session extraordinaire de 2009-2010

**-Rapport** fait au nom de la commission des Affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le projet de loi, adopté par l'Assemblée Nationale, autorisant l'adhésion de la France au protocole d'amendement à la convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (ensemble trois appendices), Par M. Louis MOINARD, Sénateur. n° 212 Sénat session ordinaire de 2003-2004.France.

**-Rapport de stage et de perfectionnement d'Elhassan LAACHACH** sous le thème : position des règles d'origine dans le processus d'importation. Université Mohamed Premier, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda, année, universitaire, 2013/2014.

**-Rapport** du Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère du commerce extérieur, Douanes 2018, enjeux et défis, 28 juin 2013 – Paris Bercy Synthèse.

**-Rapport** du groupe de travail de l'accession de la Chine, Organisation Mondiale du Commerce .WT/ACC/CHN/49, 1er octobre2001.

**-Rapport Final**,Évaluation des finances publiques du TCHAD selon la méthodologie PEFA 2016 – PEFA 2017, Octobre 2018.

**-Rapport final**, Etude d'impact, d'un accord de partenariat économique (ape) entre la communauté économique des États de l'Afrique centrale et l'union européenne sur l'économie du Tchad,



Réalisation : Tetra Stratégie & Conseil, Douala, Cameroun, mars 2006.

**-Rapport final** approuvé par UNDP, Tchad, Etude Diagnostique sur l'Intégration Commerciale 18 octobre 2006.

**-Rapport** : Harmonisation des politiques visant à transformer l'environnement commercial .État de l'intégration régionale en Afrique VI. Commission économique pour l'Afrique, 2013, Addis-Abeba, Éthiopie.

**-Rapport** : l'impartialité de la fonction publique: un bilan. Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la commission de la fonction publique du Canada, 2008.

**-Rapport mondial** sur la corruption 2004, par transparency international. Éditions Kartala 2004, France.

**-Rapport mondial** sur la corruption 2007 , version en langue française lancé au Cameroun.

**-Rapport national** d'évaluation du programme d'action d'Almaty, (programme en faveur des pays les moins avancés sans littoral), pour la décennie 2003-2013, (avec l'appui du Programme des Nations unies pour le développement), Ndjamena, Novembre 2013.

**-Rapport public thématique**, Cour des Comptes, La Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, Exercices 2013-2019, Un recentrage nécessaire, France, Septembre 2020.

**-Rapport préparé par M. Constantin ABENA NGUEMA**, consultant national, pour le ministère du commerce, Cameroun et la CNUCED dans le cadre du programme intégré conjoint d'assistance technique (JITAP), « impact des accords de l'OMC sur l'économie du Cameroun, négociation et mise en œuvre », Février 2006.

**-Rapport présenté par Groupe n° 7** : déontologie : la gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques. Promotion Averroès Séminaire d'administration comparée, école nationale d'administration, p.7. La coordination des travaux des différents groupes a été assurée par Mme Marie- Laurence Pitois-Pujade juillet 1999.

**-Rapport des réunions des Nations Unies**, Assemblée Générale, troisième commission, soixante-treizième session, 5e & 6e séances – matin & après-midi, AG/SHC/4228 , 4 Octobre 2018

**-Rapport**, les régimes particuliers au Burkina Faso : typologie et procédure d'octroi. Direction générale des douanes, direction de la législation et de la réglementation, service des procédures et de la fiscalité, Burkina Faso, juin 2009.

**-Rapports** sur les sources de croissance de l'économie marocaine, Royaume du Maroc, haut-commissariat au plan, septembre 2005.

**- Rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun**, préface de Dieudonné Massi GAMS, président de la commission nationale anti-corruption (CONAC), Yaoundé, 2011

**-Rapports** sur l'évaluation de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables du secteur privé, octobre 2004, Tchad, produit par la Banque mondiale (AFTFM).

**-Rapport** sur le commerce Mondial 2015.

**-Rapport UDEAC** : Possibilités d'industrialisation des Etats africains et malgache associés II Cameroun, Congo-Brazzaville, Gabon, République centrafricaine, Tchad (Union douanière et économique de l'Afrique centrale) Volume 1 : Décembre 1966, 13.074/VIII/8/66-F

**-Réflexions sur l'intérêt général** - Rapport public 1999, Conseil d'Etat, France.

**-Région de l'Afrique centrale, Communauté Européenne**, Document de stratégie de coopération régionale, et Programme indicatif régional, pour la période, 2003-2007.

**-Robert TAMA LISINGE**, Facilitation du commerce intra-africain : démantelé les barrières pour le commerce intra-africain. La présente publication a été réalisée avec le soutien du programme des Nations unies pour le développement. Division du commerce et de l'intégration régionale Mai, 2005, Addis-Abeba, Éthiopie.

**-Roger DEPRÉ, Annie HONDEGHEM, Ann MOREELS**, Motivatie van ambtenaren : voorwaardevooreen efficiënt en effectief bestuur, recherche dans le cadre du programme de recherche en sciences sociales des services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC), 1995.

**-Sandrine DURAND et Jean-Pierre CHIARADIA-BOUSQUET**, Nouveaux principes de législation phytosanitaire, FAO, ROME, 1997.

**-Séminaires** du centre de développement avec le FMI et le CREA, promouvoir la compétitivité manufacturière en Afrique subsaharienne, OECD, 2001.

**-Sylviane GUILLAUMONT JEANNENEY, Sampawende Jules**

**Armand TAPSOBA**, Pro cyclicité de la politique budgétaire et surveillance multilatérale dans les unions monétaires africaines. CERDI, Etudes et Documents, E 2009.04,, Université d'Auvergne CNRS, 65 boulevard François Mitterrand, 63000 Clermont-Ferrand, février 2009.

**-TCHAD**, Examen des politiques commerciales ref. WT TPR / S/174

**-Tchad** : évaluation de la gestion des finances publiques et des pratiques comptables du secteur privé, octobre 2004, produit par la banque mondiale (AFTFM). World Bank Document - Documents & Reports

**-TCHAD**, Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques : statistiques du commerce extérieur. INSEED, année 2011, Ministère du plan, de l'économie et la coopération internationale.

**-T. Cantens , G. Raballand, N. Strychacz et T. Tchouawou**, Réforme des douanes africaines : les résultats des contrats de performance au Cameroun. Afrique – Notes de politique commerciale. Banque mondiale, 2010.

**-Une protection des droits plus proche des citoyens** : le médiateur aux niveaux local et régional : actes, Messine (Italie), 13-15 novembre 1997. Council of Europe, 1998 – 118.

**-Union interparlementaire**, association des secrétaires généraux de parlement : communication de M. Marc Rwabahungu, secrétaire général de l'assemblée, nationale du Burundi, sur la fuite des cerveaux : un facteur important du sous-développement .Session de NusaDua Avril/mai 2007.

**-United Nations**, État de l'intégration régionale en Afrique: Développer le commerce intra-africain. Commission économique pour l'Afrique, 2010 Addis-Abeba, Éthiopie, 2010.

**-United Nations** : harmonisation et simplification des procédures douanières. Recueil des traités, traités et accords internationaux enregistrés ou classés et inscrits au répertoire au secrétariat de l'Organisation des Nations unies, New York 2008.

**-World Bank** (1994) Managing development: the governance dimension, World Bank: Washington DC.

**-WT/TPR/S/86** Examen des politiques commerciales

**-WT/TPR/S/285 • TCHAD**

**-Véronique SABLÉ**, Les échanges dans l'Antiquité : le rôle de l'État. Textes rassemblés par Jean ANDREAU, Pierre BRIANT et

Raymond DESCAT, 1994 [compte-rendu] .Topoi Année 1996 volume 6 numéros1 pp. 291-295

-**Zohra BENYAHLOU**, consultant national, « rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie ». Avril, 2004.

## **V-Lexiques, dictionnaires, glossaires et encyclopédies :**

### **➤ Lexiques et dictionnaires**

-**Ahmed SILEM et Jean-Marie ALBERTINI**, Lexique d'Économie. Édition DALLOZ-2006.

-**Denis CLERC**, Dictionnaire des questions économiques et sociales. Édition de l'atelier, Paris, France, 1987.

-**Dictionnaire de l'économie** sous la direction de Pierre BEZBAKH et Sophie GHERARDI, Editions Larousse 2000, France.

- **Dictionnaire** de français Larousse, Editions Larousse 2021  
-François PERROUX, Dictionnaire économique et social, Hatier, 1990.

-**Gérard CORNU (dir.) et Association Henri Capitant**, Vocabulaire juridique, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadridge», 2005, 7<sup>e</sup> éd., 970 pages

-**Gérard CORNU**, Vocabulaire juridique, Presses Universitaires de France - P.U.F, 13<sup>e</sup> édition, Paris, 2020

-**Guy HERMET**, Dictionnaire des sciences politiques et des institutions politiques, 3e édition, Paris: Armand Colin, 1998.

-**Lexique des termes juridiques**. Éditions Dalloz, 2017

-**Martine MASSABIE-FRANCOIS**, Lexique du commerce international. Éditions Bréal 2002

-**Petit Larousse en couleur** 1988

-**Petit Larousse** 2005

-**Petit Larousse**, 2009

-Petit ROBERT de la langue française 2019

-Philippe DEUBEL, Gilles RENOUARD , Marc MONTOUSSE, Serge d'AGOSTINO, Dictionnaire de sciences économiques et sociales. ÉditionsBréal, 2008, Paris, France, 600 pages.

### ➤ **Glossaires et encyclopédies**

-Commission de la fonction publique du Canada, glossaire de la CFP, février, 2012

-Gilbert ORSON, Dictionnaire encyclopédique des finances publiques ,Economica, 2017

-Glossaire des termes douaniers internationaux, Editeur Organisation Mondiale des douanes, Mai 2006 Bruxelles Belgique

-Glossaire des termes douaniers internationaux, OMD, juin 2018.

-Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation pour une gestion saine et performante, Gouvernement du Québec, 2013

-Jacques BAUD, « Encyclopédie des terrorismes et violences organisées », in Renseignement Histoire et Géopolitique, Lavauzelle, mars 2009.

-Philip Forsang NDIKUM and Serge-Delors NDIKUM, Encyclopaedia of international aviation law, Volume 2. Trafford Publishing 2013.

### **VI-Traités, accords , conventions internationales, constitutions, lois et actes réglementaires nationaux et communautaires et notes**

#### ➤ **Traités, accords ,conventions internationales , chartes et Déclarations**

-Accord de l'OMC sur l'évaluation en douane adopté en 1994

-Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT DE 1947)

-Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT DE 1994), fondé sur le texte de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce original, dénommé le "GATT de 1947".

**-Charte la fonction publique en Afrique** – Windhoek, conférence panafricaine 2001, centre africain de formation et de recherche administrative pour le développement –CAFRAD, département des affaires sociales et économiques des Nations unies – UNDESA.

**-Charte Africaine** des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local, adoptée par la vingt - troisième session ordinaire de la conférence tenue à Malabo (Guinée équatoriale) le 27 juin 2014.

**- Charte de la fonction publique africaine** adoptée par la seizième session ordinaire de la Conférence AddisAbéba, Éthiopie - 31 Janvier 2011 Entrée en vigueur le 23 July 2016.

**-Conventions internationales douanières gérées par l'OMD** (Convention sur le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises, entrée en vigueur le 1er janvier 1988, Convention portant création d'un Conseil de coopération douanière, Signée à Bruxelles le 15 décembre 1950. Entrée en vigueur le 4 novembre 1952, Convention douanière relative à l'importation temporaire des emballages, entrée en vigueur le 15 mars 1962, Convention douanière relative à l'importation temporaire de matériel professionnel, entrée en vigueur le 1er juillet 1962, Convention douanière relative aux facilités accordées pour l'importation de marchandises destinées à être présentées ou utilisées à une exposition, une foire, un congrès ou une manifestation similaire, entrée en vigueur le 13 juillet 1962, Convention douanière sur le carnet ATA<sup>?</sup> pour l'admission temporaire de marchandises (Convention ATA), entrée en vigueur le 30 juillet 1963, Convention douanière relative au matériel de bien-être destiné aux gens de mer, entrée en vigueur le 11 décembre 1965, Convention douanière relative à l'importation temporaire de matériel scientifique, entrée en vigueur le 5 septembre 1969, Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (Convention de Kyoto), entrée en vigueur le 25 septembre 1974, Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (Convention de Kyoto). Version révisée (juin 1999), Convention internationale d'assistance mutuelle administrative en vue de prévenir, de rechercher et de réprimer les infractions douanières<sup>?</sup> (Convention de Nairobi), entrée en vigueur le 21 mai 1980, Convention douanière relative aux conteneurs<sup>?</sup>, 1972, Entrée en vigueur le 6 décembre 1975. Convention relative à l'admission temporaire (Convention d'Istanbul), entrée en vigueur le 27 novembre 1993).

**-Convention** portant création d'une commission bancaire de l'Afrique centrale du 16 octobre 1990

**-Convention** régissant le parlement communautaire de la CEMAC du 25 juillet 2008

**Convention** régissant l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC), du

25 juin 2008

**-Convention** régissant la cour des comptes communautaire de la CEMAC du 30 janvier 2009.

**-Convention** régissant l'Union Économique de l'Afrique Centrale U.E.A.C. du 2 nov. 2016

**-Convention** relative à l'admission temporaire (Istanbul, 26 Juin 1990), Corps de la Convention Annexes A, B.1. à B.9., C, D et E

**-Déclaration** des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789

**-Traité de Rome** du 25 mars 1957

**-Traité de l'UDEAC** de 8 décembre 1964

**-Traité instituant la Communauté Economique Européenne**, 7 février 1992, (signature du traité de Maastricht), (entrée en vigueur du traité modifié), 1er novembre 1993

## ➤ **Constitutions, lois, actes nationaux, communautaires et internationaux**

**-Acte** n° 8/93-UDEAC-556-CD-SE1 fixant la date de mise en application du Programme Régional des Réformes fiscal-douanières (PRR), le 21 Juin 1993.

**-Acte** n°2/92-UDEAC-556-SE1 du 30 avril 1992

**-Acte** n°3/93-UDEAC-556-CD-SE1 portant mise en conformité des codes des investissements

**-Acte** n°4/93-UDEAC-556-CD-SE1 DU 21 Juin 1993 - visant a la mise en conformite des conventions d'établissement avec le programme régional

**-Acte n°20/87-UDEAC-475 du 18 décembre 1987** portant adoption de l'Accord de création de la Communauté Economique du Bétail, de la Viande et des Ressources Halieutiques en UDEAC.

**-Arrêté** n°053/MFB/SE/SG/DGDDI/2013, portant Code d'éthique et de déontologie douanière du 14 Mars 2013

**-Arrêté** n° 078/MFB/SE/DGM/DGSDDI/2019, portant organisation et attribution de la direction générale des services DES Douanes et droits Indirects

**-Avis de concours** n°01/18, onzième Édition du 22 décembre 2018 qui annonce que L'École Inter-état des Douanes de la CEMAC est une institution chargée de la formation des Douanes CEMAC .

**-Circulaire** « Les instruments de défense commerciale Droits antidumping – droits compensateurs (antisubventions) » signé par Hélène GUILLMENT le 30 mars 2015 pour le Ministère des Finances et des comptes publics de la République Française.

**-Circulaire** n°471/SG/DUD de la CEMAC du 10 Mars 1995

**-Code des douanes de la CEMAC 2001**

**-Code pénal** en France 1994.

**-Constitution Haïtienne** du 29 mars 1987

**-Constitution tchadienne** adoptée par le referendum du 31 mars 1996 et révisée par la loi constitutionnelle n°08/PR/2005 du 15 juillet 2005.

**-Constitution du Tchad** promulguée le 04 mai 2018 et révisée par la Loi Constitutionnelle n°017/PR/2020 du 14 Décembre 2020 .

**-Décision** n°381 DGD/DFPE/BREP du 17 juin 2011 portant instruction cadre sur le programme instruction cadre sur le programme de partenaires privilégiés. Ministère de l'Économie et des Finances, direction Generale des Douanes, République du Sénégal.

**-Décret** n°503/PM/SGG/2003 du 5 décembre 2003, portant code des marchés publics au Tchad

**-Décret** n° 781/PR/PM/MF/2006 du 22/08/2006, portant organisation et fonctionnement du ministère des Finances.

**-Décret** n° 2417 /PR/PM/2015 Portant Code des Marchés Publics du Tchad  
**-Directives** relatives au chapitre 2 (trafic postal) de l'Annexe spécifique J à la Convention de Kyoto révisée

**-Loi** n° 024/PR/2000 relative à la Pharmacie

**-Loi** n° 017-PR-2001 portant statut général de la fonction publique, 31 décembre 2001 portant statut général de la fonction publique.

**-Loi** n°006/PR/2008, instituant la charte des Investissements de la



République du Tchad

**-Loi 09-029** 2009-11-06 PR .Loi autorisant le Président de la République à ratifier la convention régissant l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC).

**-Loi n°104-2015/CNT** portant statut du personnel du cadre paramilitaire des douanes du Burkina Faso

**-Note circulaire n° 179/CEMAC/SE/DMC/SDAD** du 24 octobre 2003 et son corrigendum n° 027/CEMAC/SE/DMC/SDAD du 11 février 2004.

**-Note du secrétariat de la CNUCED**, Les règles de facilitation du commerce: options et besoins, Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement, réunion d'experts pluriannuelle sur les transports et la facilitation du commerce, deuxième session Genève, 1er-3 juillet 2014.

**-Ordonnance 67-012** 1967-06-09 PR/MJ ordonnance portant promulgation d'un code pénal

**-Règlement n° 21/07-UEAC-1505 U-CM-16** du 18 décembre 2007 portant modification de l'article 10 de l'Acte n° 1/98-UDEAC-1505-CD-61 du 28 juillet 1998, portant modification des articles 9 et 10 de l'annexe à l'Acte n° 7/93-UDEAC-556-CD-SE1 du 21 juin 1993.

**-Tarif des Douanes 2007**

## **VII.Sites WEB consultés**

<http://cerdi.org>  
<http://www.douanes.cm>  
[www.ebanque-pdf.com](http://www.ebanque-pdf.com)  
<http://www.tamtaminfo.com>  
<http://journals.openedition.org>  
<https://unctad.org>  
<http://www.leaders.com.tn>  
<http://www.leconomiste.com>  
[www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)

<http://mobile.leconomiste.com>  
[unctad.org](http://unctad.org)  
<http://academie-des-sciences-commerciales.org>  
<https://docs.wto.org>  
<http://aspd.revues.org>  
<http://www.inseedtchad.com>  
[www.pamfip-td.org](http://www.pamfip-td.org)  
<https://www.economie.gouv.fr>  
<http://www.annales.org>

[www.annales-umng.net](http://www.annales-umng.net)  
<https://www.service-public.fr>  
[www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)  
[www.anafide.org](http://www.anafide.org)  
[www.anafide.org](http://www.anafide.org)  
<https://www.entreprendre.ma>  
<http://www.lelabo-ess.org>  
<https://www.etudier.com>  
<https://www.myrhline.com>  
<http://journals.openedition.org>  
<https://www.oecd.org>  
<http://www.omdaoc.org>  
<https://pensetoimeme.wordpress.com>  
<http://www.lanouvelletribune.info>  
<http://www.slateafrique.com>  
<https://telescope.enap.ca>  
<https://slideplayer.fr>  
<https://www.cap-concours.fr>  
<https://www.enquetepius.com>  
<https://bbf.enssib.fr>  
<https://www.vie-publique.fr>  
<http://www.kalata.cm>  
<https://touslesconcours.info>  
[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)  
[finances-tchad.org](http://finances-tchad.org)  
<http://conflits.revues.org>  
<http://www.economie.gouv.fr>  
<https://unctad.org>  
<http://tfig.unece.org>  
<http://tfig.unece.org/>  
[www.imf.org](http://www.imf.org)  
<http://unpan1.un.org>  
<http://www.cnrtl.fr>  
[www.cours-de-droit.net](http://www.cours-de-droit.net)  
[www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)  
<https://www.focusrh.com>  
<https://lematin.ma>  
<https://www.cnrtl.fr>  
<https://redbooth.com>  
<https://blogs.mediapart.fr>  
<http://tfig.unece.org>  
<http://champpenal.revues.org>  
<http://journals.openedition.org>  
<http://vertigo.revues.org>  
<http://www.lapresse.ca>  
<https://na.eventscloud.com>  
<http://www.forum-scpo.com>  
<https://orbi.uliege.be>  
<https://www.cordial.fr>  
<https://www.ordf.eu>  
<http://www.med.uottawa.ca>

<https://www.grin.com>  
[www.cm-minsante-drh.com](http://www.cm-minsante-drh.com)  
<http://ethiquepublique.revues.org>  
<http://anicetlepors.blog.lemonde.fr>  
<http://www.intracen.org>  
<http://centreco.ac-orleans-tours.fr>  
<http://www.rfi.fr>  
<http://www.wcoomd.org/>  
<http://partidegauche-villeurbanne.over-blog.net>  
<https://www.lesechos.fr/>  
<https://www.la-croix.com>  
<http://groupetpe1.e-monsite.com>  
<http://junon.univ-cezanne.fr/bornier/gr.pdf>  
<https://www.bbc.com>  
<http://sabbar.fr>  
<http://www.creg.ac-versailles.fr>  
<http://archives.polemia.com/>  
<http://www.mhpf.gov.ma>  
<http://lavieeco.com>  
<http://www.imanifrancophone.org/fr/>  
<https://www.monde-diplomatique.fr>  
<http://www.france5.fr>  
<http://hussonet.free.fr/aldouan.pdf>  
<http://www.politique-africaine.com>  
<http://ceriscope.sciences-po.fr/>  
<http://www.universalis.fr>  
<http://actutchad.over-blog.com>  
[perspective.usherbrooke.ca/](http://perspective.usherbrooke.ca/)  
<http://www.droit-afrique.com>  
<https://www.ssatp.org/>  
<https://www.ictsd.org/>  
<http://revdh.revues.org/>  
<http://journals.openedition.org/>  
<http://www.le-developpement-durable.tv/>  
<https://www.wto.org/>  
<http://www.un.org/press/fr>  
<https://www3.nd.edu/>  
<http://www.cours-de-droit.net>  
<http://www.forum-scpo.com>  
<http://homepages.ulb.ac.be>  
<https://www.ictsd.org>  
<https://www.surfeco21.com>  
  
<http://www.lorientlejour.com/>  
  
[www.cameroon-info.net](http://www.cameroon-info.net)  
<http://popups.ulg.ac.be/>  
<http://www.finances.gouv.td/>  
[www.glossaire-international.com](http://www.glossaire-international.com)  
<http://sante->

[medecine.journaldesfemmes.com](http://medecine.journaldesfemmes.com)  
[:https://www.cnrtl.fr/](https://www.cnrtl.fr/)  
[www.sice.oas.org](http://www.sice.oas.org)  
<https://www.larousse.fr>  
<http://www.croset-td.org/>  
<https://paris-lutttes.info/info-juridique-cop21-4214>  
<https://doi.org/>  
<http://www.logistiqueconseil.org/>  
<https://www.douane.gouv.fr>  
[www.lejournalduparlement.fr,](http://www.lejournalduparlement.fr)  
<http://aei.pitt.edu>  
<https://uas.hautsdefrance.cci.fr>  
<http://www.bruno-bedaride-notaire.fr>  
<https://perso.univ-rennes1.fr/>  
<http://www.fao.org>  
<https://academie-des-sciences-commerciales.org>  
<https://coursdedroit.files.wordpress.com/2017>  
<http://plus.lefigaro.fr>  
<http://www.fao.org/>  
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/unionrepublicaine.fr/>  
<http://www.thomas-orliac.net/>  
<http://eco99international.fr>  
<http://www.soget.fr/>  
[www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)  
<https://www.doc-du-juriste.com>  
<https://perso.univ-rennes1.fr>  
<https://books.openedition.org>  
<https://www.faq-logistique.com>  
<https://www.jeunefrique.com>  
<http://www.douanes.sn/fr>  
<https://knowledge.uclga.org/>  
[http://www.theses.fr.](http://www.theses.fr)  
<https://franceoea.org/>  
<http://www.lefaso.net/>  
<http://sociologie.revues.org/1053>  
<http://scores2000.over-blog.com/>  
<https://ecampus.wto.org/>  
<http://www.philippeclauzard.fr>  
<http://www2.ulg.ac.be/>  
<http://journals.openedition.org/>  
<http://fr.wikipedia.org/>  
<http://www.universalis-edu.com/>  
<https://www.imf.org>  
<http://www.vie-publique.fr>  
<http://www.izf.net>

<https://www.inpi.fr>  
[www.douane.gov.ma/](http://www.douane.gov.ma/)  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR>  
<http://www.journaldunet.com/>  
<http://www2.ohchr.org>  
[www.cergo.enap.ca/](http://www.cergo.enap.ca/)  
[www.interieur.gouv.fr](http://www.interieur.gouv.fr)  
<http://www.douanes.sn/>  
<http://aspd.revues.org/http://www.ceim.uqam.ca>  
<http://www.cemac.int/>  
[.https://www.jeunefrique.com/](https://www.jeunefrique.com/)  
<http://www.seneweb.com/>  
<https://www.douane.gov.ma>  
<https://data.bnf.fr/>  
  
<https://www.juritravail.com/>  
<http://www.operationspaix.net/http://v1.ahjucaf.org/Introduction.html>  
<http://www.courdescomptes.ma>  
<http://www.aisscuf.org/>  
[http://camerounlink.com/-](http://camerounlink.com/)  
<https://www.voaafrique.com/>  
<https://www.cairn.info/>  
<http://www.libreafrique.org>  
[http://institut.fsu.fr.](http://institut.fsu.fr)  
[www.wikiterritorial.cnfpt.fr](http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr)  
[www.revuegeneraledudroit.eu](http://www.revuegeneraledudroit.eu)  
<http://www.senat.fr>  
<http://jeudi.lu/>  
[http://encyclopedie\\_universelle.fracademic.com](http://encyclopedie_universelle.fracademic.com)  
<http://www.sydonia.cemac.int/>  
[-https://www.oecd.org/](https://www.oecd.org/)  
<http://www.financeschad.org/>  
<http://www.lemoci.com/>  
[www.ozp.fr](http://www.ozp.fr)  
<http://fr.unesco.org/>  
<https://www.douanes.sn>  
<http://lefaso.net/>  
<http://www.lisapoyakama.org/>  
<http://mdhat.teria.org/>  
<http://workspace.unpan.org>  
<https://vocationservicepublic.fr/>  
<http://osp.revues.org/>  
<http://mediadix.parisnanterre.fr/>  
[www.lesoir.be/](http://www.lesoir.be/)  
<https://www.lefigaro.fr/>  
<http://www.lopinion.ma/>  
<http://www.maep.bf/>  
<http://www.douane.gouv.ht/>

<http://unstats.un.org/>  
<http://www.omdaoc.org/>  
[www.journal-adjinakou- benin.info](http://www.journal-adjinakou-benin.info)  
[www.turess.com/fr](http://www.turess.com/fr)  
<http://www.librefrique.org/>  
<http://www.telescope.enap.ca/>  
<https://www.larousse.fr>  
<https://www.commissionoceanindien.org>  
<https://www.legavox.fr>  
<http://atilf.atilf.fr>  
<https://doi.org>  
[www.annales-umng.net](http://www.annales-umng.net)  
[http:// conflits. revues. org](http://conflits.revues.org)  
[www.hypergeo.eu](http://www.hypergeo.eu)  
[www.unige.ch](http://www.unige.ch)  
[www.invest.gov.gn](http://www.invest.gov.gn)  
[www.revuegeneraledudroit.eu](http://www.revuegeneraledudroit.eu)  
<http://journals.openedition.org>  
<https://bbf.enssib.fr>  
<http://vertigo.revues.org>  
<http://www.annales.org>

## **INDEX ALPHABETIQUE**

## **A**

- **Administrations douanières**( paragraphe. 1 , 5 , 13 ,22, 59, 60, 82 , 97, 98 , 203, 212 ,250 290 ,293, 315, 335, 344, 352,372 ,,376 ,387 ,404,406 ,412 ,428,445,594,603,605 ,609,612,789,795,,1310 ,1316,,1467.)
- **Administration des douanes**(paragraphe.1, 13, 23, 63, 65, 67, ,68, 332, 334, 382, 387, 389, 403, 404,405,421,424,425,426,765 ,766,768 ,786 ,787 ,792 ,794 ,796 ,869,876,877,890,893,925,1144,1145, ,1157,1194,1195,1199,1201,1206,1213,1215,1222,1224,1225,1232,1241,1243,1251,1252,1256,12 58,1291,1305,1309,1311,1328,1333,1334,1336,1389,1390,1393, 1400,1402,1407,1408)
- **Administration publique**(paragraphe.11, 58,713,786,964,966,967,968,969,970,971,972,990,991,992, 993,995,996,997,998,1001, 1002,1003,1004,1005,1006,1011,1014, 1036,1060,1063,1076,)
- **Afrique centrale**(paragraphe.220, 232, 457, 458, 460, 462, 471,477, 493,509, 511,525, 532,550,551,552,554,561,568,572,575,585,593,596, 613, 641)
- **Antiquité** (paragraphe. 4 , 5,52)

## **B**

- **Bailleurs de fonds** (paragraphe. 63, 596, 613, 615, 618, 619, 620, 621, 622, 794, 797, 1403,1446, 1474)
- **Barrières tarifaires** (paragraphe. 113, 115, 116, 157, 209,220, 222, 223, 226, )
- **Barrières non Tarifaires** (paragraphe. 158, 160, 185, 186, 187, 188, 189, 191,194, 234, )
- **Bonne gouvernance** (paragraphe. 634, 636, 641, 618,619,621, 631, 634, 641, 643, 647,679, 683,684, 688,1178, 1200, 1201, 1202, 1203, 1205,1206,1208,1426,1445, 1446,1447,1448,1450,1454, 1456, 1457, 1459, 1460, 1462, 1464, 1465,1466,1474 )

## **C**

- **Cadre de diagnostic** (paragraphe.335, 336, 338, 343, 760,1475)
- **Cadre de normes** (paragraphe.61,335, 340, 346, 347,349, 351,751)
- **Code des investissements,** (paragraphe. 515, 516, 517, 518, 519, 520,521)
- **Code des douanes CEMAC** (paragraphe.19, 44, 47, 155, 439,722)
- **Corruption**  
(paragraphe.63,926,927,928,929,930,932,933,935,936,937,938,940,941,944,945,946,947,948, 950,951,952,953,,955,956,957,958,959,960,962,1203,1204,1205,1206)
- **Contrebande** (paragraphe.19, 39, 717, 719, 720, 721,723)
- **Contrôle douanier** (paragraphe.40, 44, 443, 569, 571,717, 719, )

- Contrôle hiérarchique (paragraphe.713, 714, 715, 716, 805,870, 874, 878, 879,880)
- Convention de Kyoto révisée (paragraphe.  
336,337,340,343,344,422,423,574,576,577,578, 718, 751,752,754, 755,757,)
- Convention d'Istanbul (paragraphe126,127, 128,129)
- Commerce international(paragraphe.1,3,10,12,21,28,157,161,170,177,178,183,185,198,201,206,210, 212,282,276,295,199,301,883)
- Croissance économique (paragraphe.293, 314, 316, 318, 320, 321, 322,323)
- Culture de service professionnel (paragraphe.434, 435, 436, 443, 444, 445,449)

## D

- Déclaration d'Arusha révisée (paragraphe. 346, 347, 348, 351,352, )
- Dépolitisation  
(paragraphe.1333,1334,1336,1339,1340,1343,1344,1345,1353,1354,1355,1356,1357,1358,13 63,1365,1366,1367,1368,1356,1357,1363,1365,1366,1367,1368,1370,1371,1372,1373,1389,1390, 1391,1392,1394,1398,1399,1400,1401,1402,1404,1405,1406,1409,1410,1414,1416,1427,1429,143 0,1432,1434,1435,1438,1441)
- -Douane en réseau (paragraphe.376, 378, 380, 382, 387, 388,414)
- Douanes (paragraphe.2,6,8,9,14,16,18,19,33, 35,47, 58, 63,64,  
65,91,95,101,292,293,295,316,321,329,331,373,375,382,399,401,402,403,405,425,442,443,446,45 3,455,779,785,786,788,789,794,795,796,800,804,812,815,820,823,826,827,831,836,840,842,853,8 69,870,883,884,885,886,888,889,890,892,894,895,896,897,901,902,904,913,914,917,918,919,922, 923,925,944,973,1138,1142,1145,1146,1147,1157,1167,1172,1198,1199,1243,1275,1285,1290,130 3,1304,1308,1310,1328,1330,1334,1418,1441,1461)
- Droits ad valorem (paragraphe. 34,45,69,115, ,117,120,121,122,123,126,127,129,130,131,)
- Droits anti-dumping  
(paragraphe.111,117,137,139,140,142,143,146,150,151,153,154,155, 364)
- Droits « composites » (paragraphe. 118, 130, 131, 133, 134,136)
- Droits mixtes (paragraphe.118, 130, 131, 135,136)
- Droits compensatoires (paragraphe. *III*, 137, 139, 140, 142, 146, 147,364)
- Droits de douane(paragraphe.  
25,30,33,86,94,107,110,114,115,116,137,138,157,158,171,178,181,215,216,217,218,221, 223,224,226,227,479,498,570,587,592)
- Droits spécifiques (paragraphe.117,123,125,126,127,128,129,130,131,133,135,)
- Droit douanier (paragraphe. 1,17,)
- Dumping (paragraphe.138, 142, 143, 144,147,)

## E

- États (paragraphe.

3,5,14,25,37,41,43,44,71,73,77,78,89,110,122,203,209,210,221,252,260 ,261,271,278,280,296,453  
,455,456,457 ,462,476,479,488, ,489, 501, 502  
,503,505,507,509,511,523,534,535,536,537,538,550,568,572,572,577,610,611,613,616,1299,1427,  
)

- Ethique (paragraphe. 63 ,348, 352,353,377,416,434,435,436,  
443,445,450,451,604,605,606,690,1045,1049,1050,1051,1052,1053,1117,1178,1179,1130,1182,11  
83,1184 ,1186,1191,1227,)
- Évaluation en douane(paragraphe.125, 176, 178,179, 199,279, 356, 358,  
360,362,,780,)
- Exonérations (paragraphe.706, 716, 717, 719, 723, 724,725,)

## **F**

- Facilitation des échanges(paragraphe.12,66,74,75,76,80,81,82,84,91,93,95,96,97,101,103,105,205,212,213,  
247,292,294,296,297,298,299,300,301,304,305,306,368,372,373,428,436,860,,)
- Finances  
publiques(paragraphe.13,70,99,203,209,222,457,624,626,628,629,631,632,633,647,648,66  
8,675,682,685,686,1412,688,690,696,697,706,766,767,)
- Franchises (paragraphe. 509, 510, 511,515,)
- Fraude(paragraphe.10,19,63,205,313,382,285,430,437,438,439,707,716,717,719,720,722,7  
23,993,,)
- Frontières  
douanières(paragraphe.41,42,45,60,296,298,306,607,608,609,310,311,312,313,381,389 ;3  
90,717,720,)

## **G**

- Gestion coordonnée des frontières(paragraphe.  
380,381,388,389,390,391,392,393,394,395,396,397,1114,)
- Gestion des risques(paragraphe.376,378,397,398,399,400,406,407,408,409,411,412,414,433,756,757,)

## **I**

- Industries locales(paragraphe.2, 3,24,)
- Interconnexion(paragraphe.584, 585, 586, 592, 1295,1298)
- Inspection avant expédition(paragraphe.176, 180, 233,279,)

## **L**

- Libre-



échange(paragraphe.92,93,109,111,201,206,212,215,251,252,254,256,257,258,262,263,264,266,268,270,271,273,274,275,276,280,284,286,288,284,480,)

- Licences d'importation(paragraphe.25, 171, 177, 205,279,)
- Lourdeurs administratives(paragraphe.246, 247)

## **M**

- Marchandises(paragraphe.14,18,19,22,25,30,47,74,120,123,125,138,173,174,175,179,180,218,219,220,264,278,308,346,347,348,351,354,356,359,361,369,372,401,402,406,421,433,439,590,888,1270,1275,1278,1280,1281,1283,1284,1285,1286,1294,)
- Marché commun(paragraphe.36, 280, 476, 427, 428, 480, 481,482)
- Marchés publics(paragraphe. 110, 182, 183, 670, 678, 679,680,)
- Mesures sanitaires et phytosanitaires(paragraphe.47, 164, 165, 166, 167, 239,279,)
- Méthodes de travail(paragraphe. 376,377,378,379,399,400,414,416,417,418,419,420,689,)
- Motivation(paragraphe.851,852,853,854,861,862,864,865,866,867,891,1038,1039 )
- Mondialisation(paragraphe.14,17,43,58,59,66,77,95, 178,290,293,296,376,428,432,1375 )

## **N**

- Nominations(paragraphe.271,272,275,276,277,299,345,372,373,375,382,384,448,457,458,459,807,808,819,821,823,824,1091,1092,1093,1095,1096,1134,1135,1140,1142,1376)
- Nouvelles technologies de l'information et de la communication(paragraphe. 427, 428, 429,431)

## **O**

- Obstacles techniques au commerce(paragraphe.162, 163, 134, 167, 194, 238, 241, 242,1287)

## P

- Partenariat douane-entreprises(paragraphe.376,378,379,400,406 ,407,408,409,411,412,757,832,834,842)
- Passation des marchés(paragraphe.668, 669, 670, 677, 678, 679,680,)
- Pays en développement(paragraphe. 82,93,181,208,224,225,226,306,217,321,329,336,)
- Pouvoirs habilitant la douane(paragraphe. 377, 416, 434, 435, 437,443)
- Programme COLUMBUS(paragraphe.748,759,750,751,752,758,759,760,762,763,764,769 ,817 ,)
- Politisation(paragraphe. 11,63,67, 795, 964,966,1060,1062,1065, 1074,1076,1077,1078,1079,1084,1085,1086,1087,1088 ,1092, 1097, 1098,1099,1108,1109,1110, 1128,1129,1132,1134,1137,1138,1139,1140,1141,1141,1147,1151,1333,1361,1367,1395,1397,1407)
- Pratiques déloyales(paragraphe.17, 23, 24, 27,151,)
- Professionnalisme(paragraphe.445, 596, 604, 1045, 1045, 1046, 1047, 1048, 1438,1439,)
- Protectionnisme(paragraphe. 3,12,25,97,109,110,111,167,207,211,252,254,255,257,258,259,289)

## Q

- Quotas (paragraphe.3, 25, 173, 189,584,)

## R

- Recrutements(paragraphe. 807, 808, 814, 1131, 1132, 1133, 1134,1413)
- Réformes douanières(paragraphe.94,100,101,104,205,208,211,212,213,215,313,314,315,321,431,436,454,493,506,512,595,596,891,1474, )
- Règles d'origine(paragraphe. 178, 363,365)
- Renforcement des capacités(paragraphe. 341, 416, 417, 418, 419, 420, 423,424)

## S

- Services publics(paragraphe. 2,16,31,39,40,631, 808,968,971, 972,974,977,978,982,983,985,1002,1020,1041,1044,1060,1066,1067,1068,1069,1070,1071,1072,1073,1096, )
- Subventions(paragraphe. 147, 148,154)

- Surtaxe temporaire(paragraphe. 498, 499, 500,505, )

## **T**

- Tarif Extérieur Commun(paragraphe.494, 495, 496, 498, 503,505)
- Tarif préférentiel Généralisé(paragraphe.500, 502, 503, 504,505,)
- Tracasseries administratives(paragraphe.178, 194, 244,245)
- Taxe unique(paragraphe.492, 500, 502,504)
- Territoire douaner(paragraphe. 18, 19, 86,155, 156, 346, 491, 718,908)
- Terrorisme(paragraphe.22, 41, 43, 44, 306, 308, 313,386, 442,438, 442,755)

## **U**

- Union douanière(paragraphe. 85,86,87,89,119,208,219,273, 280,457,459,476,477,478,479,481,493)
- Union économique(paragraphe.525, 529, 530, 549, 550, 551, 552, 554, 557,563)
- Union monétaire(paragraphe.525, 529, 530, 549, 558, 559, 550, 561, 563,565)

## **Z**

- Zone de libre-échange(paragraphe.26, 87, 88, 89, 221, 261, 275, 280,479)

## **TABLE DES MATIERES**

Introduction générale .....	16
Partie I. Les contraintes économiques et financières de la réforme douanière au Tchad .....	76
Titre I. L'adaptation des services douaniers tchadiens à la mondialisation des échanges et de la douane du 21e siècle .....	81
Chapitre I. Se conformer aux règles du GATT et de l'OMC .....	87
Section I. Développement du commerce international et mesures protectionnistes .....	91
§1.Barrières tarifaires.....	93
A. Principaux types des droits de douane .....	94
1. Droits douaniers réguliers .....	95
a. Droits ad valorem.....	95
b. Droits spécifiques .....	97
2. Droits composites ou mixtes.....	98
a. Les droits composites .....	99
b. Droits mixtes.....	100
B. Autres types des droits de douane .....	100
1. Droits anti-dumping et droits compensateurs .....	101
a. Droits anti-dumping .....	102
b. Droits compensatoires .....	103
2. Formes et champ d'application des droits antidumping et compensateur .....	104
a. Formes des droits antidumping et compensateurs .....	105
b. Champ et modalités d'application des droits antidumping et compensateur .....	106
§ 2.Les barrières non tarifaires .....	107
A. Types des barrières non tarifaires .....	108
1. Normes sanitaires, phytosanitaires et obstacles techniques au commerce .....	108
a.Mesures sanitaires et phytosanitaires couvertes par l'Accord SP.....	109
b. L 'Accord sur les obstacles techniques au commerce OTC.....	110
2. Les restrictions quantitatives et autres obstacles non tarifaires au commerce .....	111
a. Restrictions quantitatives.....	111

b. Autres obstacles non tarifaires.....	113
B. Classification des barrières non tarifaires selon l'OMC.....	116
1. Barrières non tarifaires dures.....	117
a. Les quotas .....	117
b. Restrictions volontaires d'exportations (RVE) et d'expansions volontaires d'importations (EVI) .....	118
2. Barrières non tarifaires douces .....	119
a. Les OTC et les normes sanitaires et environnementales .....	119
b. Barrières bureaucratiques .....	120
Section II. Réforme des douanes, un facteur clé dans le développement des échanges commerciaux .....	122
§1. Réformes douanières en faveur de la mise du principe de libre-échange .....	124
A. Polémique autour de la suppression totale des droits de douanes.....	126
1. La question de suppression ou réduction des droits de douanes proprement dite au Tchad .....	126
a. Suppression des barrières tarifaires aux importations .....	127
b. Suppression des barrières tarifaires aux exportations .....	129
2. Suppression de taxes et charges <i>prélevées</i> sur les importations .....	131
a. Suppression de taxes particulières .....	132
b. Suppression de charges ou frais de services prélevés sur les importations .....	132
B. La suppression des barrières non tarifaires.....	133
1. L'application des accords de l'OMC dans le commerce international .....	134
a. Problèmes des accords sur les normes publiques.....	134
b. Les obstacles techniques au commerce.....	135
2. Réduction ou suppression des obstacles administratifs et autres barrières non tarifaires..	136
a. Simplification des blocages et des lourdeurs administratives .....	137
b. Autres obstacles au commerce international .....	137
§ 2.Echanges, facteurs du développement .....	138

A. Définition et évolution de la théorie du libre échange .....	139
1. Le libre échange et le protectionnisme.....	140
a. Définition de libre-échange .....	140
b. Le libre-échange s'oppose au protectionnisme.....	141
2. Les fondements de libre-échange .....	142
a. Théories classiques.....	143
b. Dotations en facteurs de productions (hos) et la différenciation (krugman) .....	145
B. Portée, avantages et inconvénients de libre-échange .....	146
1. Portée du libre-échange .....	147
a. Libre-échange, doctrine économique et consécration de libre échange .....	148
b. Les accords internationaux, régionaux et bilatéraux.....	149
2. Avantages et inconvénients du libre-échange.....	151
a. Avantages de la mise en œuvre du principe de libre-échange .....	151
b. Inconvénients du principe de libre-échange .....	152
Chapitre II. Les exigences de la douane du 21 <sup>ème</sup> siècle .....	154
Section I. Facteurs de déclenchement de la réforme des douanes de demain .....	154
§ 1. Facteurs liés à la facilitation des échanges, au renforcement de la sécurité aux frontières, de la croissance et du développement .....	155
A. Facilitation des échanges et renforcement de la sécurité aux frontières.....	155
1. Douane, élément clé de la facilitation des échanges internationaux.....	156
a. Définir de la facilitation des échanges .....	157
b. Les avantages de la facilitation des échanges .....	158
2. Renforcement de la sécurité aux frontières par la douane.....	159
a. Délimitation des frontières douanières .....	159
b. Sécurisation des frontières douanières, un défi pour la douane.....	160
B. Des réformes pour stimuler la croissance et le développement .....	161
1. L'apport de la douane en faveur de la croissance économique .....	161
a. La notion de croissance économique .....	162

b. L'activité douanière, élément essentiel de la croissance économique, et au développement des entreprises.....	163
2. La douane, un instrument au service du développement social.....	164
a. La douane, outil pour faciliter la création de l'emploi et autres activités sociales .....	165
b. La douane, outil de la lutte contre la pauvreté.....	166
§ 2. Mise en œuvre des outils et mesures de l'OMD et de l'OMC .....	167
A. Principaux outils et mesures de l'OMD .....	167
1. Le Cadre de diagnostic, la Convention de Kyoto révisée et Convention d'Istanbul .....	168
a. Le Cadre de diagnostic.....	169
b. La Convention de Kyoto révisée, Conventions Istanbul et A.T.A.....	170
2. Cadre de normes SAF, déclaration d'Arusha révisée et directives sur la mainlevée immédiate des marchandises .....	171
a. Le Cadre de normes SAF de l'OMD .....	172
b. déclaration d'Arusha révisée et directives sur la mainlevée immédiate des marchandises .....	173
B. Les accords de l'OMC .....	174
1. Accords de l'OMC sur l'évaluation en douanes et les règles d'origine.....	174
a. Accords de l'OMC sur l'évaluation en douanes .....	175
b. Accords de l'OMC sur les règles d'origine .....	176
2. Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges .....	178
a. Contenu de l'accord .....	178
b. Participation de la douane dans la facilitation des échanges .....	179
Section II. Facteurs liés aux exigences des principes de la douane du 21 <sup>ème</sup> siècle .....	180
§ 1. Orientations visant à soutenir les douanes avec leurs méthodes .....	181
A. Les douanes en réseau international et la gestion coordonnée, des frontières .....	181
1. Notion des douanes en réseau international .....	182
a. Coopération douane-douane en matière de partage d'informations sur la lutte contre la fraude .....	182



b. Coopération douane-douane en matière de partage de données sur les transactions sur l'axe commercial .....	183
2. Le concept de gestion coordonnée, des frontières .....	184
a. Définition du concept de la gestion coordonnée, des frontières .....	185
b. Les avantages de la gestion coordonnée, des frontières .....	186
B. La gestion des risques et un partenariat douanes-entreprises .....	187
1. Notion de la gestion des risques.....	188
a. Recueil sur la gestion des risques, contenu : volume 1 .....	188
b. Recueil sur la gestion des risques, contenu : volume 2 .....	189
2. Un partenariat douane –entreprises.....	190
a. Le dialogue entre douanes et entreprises, un maillon essentiel de la politique du développement économique .....	190
b. Question de la mise en application du principe du partenariat douane-entreprises .....	191
§ 2. Les autres éléments constitutifs de la vision stratégique de l'OMD.....	192
A. Visions fondées sur des méthodes de travail, des procédures, des techniques modernes, le renforcement des capacités et des outils techniques .....	193
1. La mise en œuvre de méthodes de travail, de procédures et de techniques modernes et renforcement des capacités.....	193
a. La question des contrôles par audit dans la modernisation des douanes .....	194
b. Le renforcement des capacités.....	195
2. L'utilisation de technologies et d'outils performants .....	196
a. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication(NTIC).....	196
b. L'utilisation d'outils performants (Scanner) .....	197
B. Des pouvoirs habilitant la douane, une culture de service professionnel, reposant sur les connaissances et l'éthique .....	198
1. Des pouvoirs habilitant la douane.....	199
a. Prérogatives juridiques de la douane.....	199

b. La sécurité des fonctionnaires des douanes.....	200
2. Une culture de service professionnel, reposant sur les connaissances et l'éthique .....	201
a. Une culture de service professionnel, reposant sur les connaissances .....	201
b. L'éthique douanière .....	203
Titre II. L'adaptation des services douaniers en zones CEMAC et au Tchad, aux impératifs de développement économique local .....	204
Chapitre I. Raisons pour des réformes douanières en zones CEMAC .....	205
Section I. L'UDEAC et ses premières étapes d'harmonisation douanières engagées a travers les réformes fiscal-douanières .....	205
§ 1. Présentation de l'UDEAC .....	206
A. Les institutions de l'UDEAC.....	207
1. Le conseil des chefs d'État et le comité de direction.....	207
a. Le conseil des chefs d'État ou de gouvernement.....	208
b. Le comité de direction.....	208
2. Le secrétariat général .....	209
a. Organisation.....	210
b. Compétences du secrétaire général.....	211
B. Les objectifs de l'UDEAC.....	211
1. Union douanière et marché commun .....	212
a. Caractéristiques de l'Union douanière .....	212
b. Marché commun .....	213
2. Union économique ou harmonisation des plans de développement et d'intégration économique .....	214
a. Coopération et d'intégration économique en matière d'industrialisation, d'économie rurale, des transports, de postes et télécommunications .....	215
b. Coopération et d'intégration économique en matière de tourisme et de développement de l'information statistique, économique et sociale .....	216
§ 2. Les réformes douanières déjà engagées au temps de l'UDEAC .....	217

A. Objectifs des réformes douanières .....	217
1. Instauration du tarif extérieur commun .....	218
a. Le droit de douane.....	219
b. La surtaxe temporaire.....	219
2. Mise en œuvre du tarif préférentiel généralisé en remplacement de la taxe unique .....	220
a. Conditions d'application et de circulation des produits .....	221
b. Champ d'application du Tarif Préférentiel Généralisé .....	222
B. Conditions d'application de l'article 241 du code des douanes et du code des investissements .....	223
1. La question de l'acte n°13/65-UDEAC-35 fixant les conditions d'application de l'article 241 du code des Douanes .....	223
a. Contenu de l'acte n°13/65-UDEAC-35 fixant les conditions d'application de l'article 241 du code des douanes.....	224
b. Les modifications apportées à l'Acte n°13/65-UDEAC-35 dans le contexte de réforme douanière .....	225
2. Adoptions des textes relatifs aux codes des investissements .....	226
a. Qu'est ce que le code des investissements ?.....	227
b. Les exigences de la réformefiscalo-douanière imposées sur les codes des investissements en Afrique Centrale.....	228
Section II. La CEMAC et ses défis actuels face aux réformes douanières .....	230
§ 1.Organes et objectifs principaux de la CEMAC .....	230
A. Organes et institutions de la CEMAC .....	231
1. Organes de la CEMAC.....	231
a. Conférence des chefs d'État et organes politiques de la CEMAC .....	232
b. Les autres organes.....	233
2. Les institutions spécialisées et Organes de contrôle de la CEMAC .....	235
a. Les Institutions spécialisées de la CEMAC .....	235
b. Organes de contrôle .....	237

B. Principaux objectifs de la CEMAC .....	239
1. Union économique en Afrique Centrale.....	240
a. Les objectifs de l'UEAC .....	240
b. Étapes de réalisation des objectifs de l'UEAC .....	241
2. Union monétaire de l'Afrique centrale .....	242
a. Les principes et les objectifs de l'union monétaire .....	243
b. Avantages et inconvénients de l'union monétaire .....	244
§ 2. Les principaux défis pour la réforme des douanes en zones CEMAC.....	245
A. Stratégies pour la réforme et de la modernisation des douanes a travers une vision commune dans les zones CEMAC .....	246
1. Harmonisation des procédures et modernisation du contrôle douanier .....	246
a. Harmonisation et simplifications des procédures douanières.....	247
b. Modernisation du contrôle douanier et démantèlement des barrières et autres obstacles non tarifaires	
en Afrique centrale .....	249
2. L'application de l'interconnexion du système Sydonia en Afrique centrale .....	251
a. Système Sydonia et ses objectifs .....	251
b. L'interconnexion envisagée .....	253
B. D'autres piliers des réformes douanières, objectifs et implication des bailleurs de fonds	255
1. D'autres piliers des réformes douanières .....	255
a. Collaboration entre services, esprit de professionnalisme et culture de service.....	256
b. Les douanes de la CEMAC engagées sur la voie du renforcement de leur capacité.....	258
2. Objectifs de la réforme et de la modernisation des douanes dans la zone CEMAC et implication des bailleurs de fonds .....	260
a. Objectifs de la modernisation des douanes dans les zones CEMAC .....	261
b. Implication des bailleurs de fonds .....	261
Chapitre II. Raisons pour une réforme douanière au Tchad .....	264

Section I. Cadre institutionnel, objectifs, défis et Institutions impliquées dans la mise en œuvre du PAMFIP .....	265
§ 1.Organes du PAMFIP .....	265
A. Haut comite interministériel et comité technique .....	266
1. Haut comité interministériel .....	266
a. Missions du haut comité interministériel .....	267
b. Composition de l'équipe fonctionnelle du haut comité interministériel .....	268
2. Comité technique .....	268
a. Missions du comité technique.....	269
b. Equipe de comité technique.....	269
B. Organes de coordination du programme .....	270
1. Comité de pilotage et secrétariat technique permanent.....	271
a. Comité de pilotage de PAMFIP .....	271
b. Secrétariat technique permanent .....	272
2. Préparation du budget et de son exécution et agences impliquées .....	273
a. Elaboration et exécution du budget.....	273
b. Agences bénéficiaires.....	276
§ 2.Objectifs principaux et défis du PAMFIP .....	276
A .Défis liés au cycle budgétaire, à la mobilisation des revenus, à la passation des marches, et au contrôle financier et l'audit .....	277
1. Défis liés au cycle budgétaire et à la mobilisation des revenus.....	278
a. Défis liés au cycle budgétaire .....	278
b. La mobilisation des ressources financières .....	279
2. Défis liés à la passation des marchés et au contrôle financier et l'audit.....	280
a. La passation des marchés .....	280
b. Défis liés au contrôle financier et l'audit .....	281
B. Les autres types des défis .....	282

1. La restructuration du ministère des Finances et du Budget, les réformes institutionnelles des finances publiques et les systèmes d'information .....	283
a. Restructuration du ministère des Finances et réformes institutionnelles des finances publiques .....	284
b. Les systèmes d'information .....	285
2. Le développement des ressources humaines, la coordination et le pilotage du programme.....	285
a. Le développement des ressources humaines .....	286
b. La coordination et le pilotage du programme.....	287
Section II. PAMFIP et interventions spécifiques du juge et de l'OMD .....	287
§ 1. PAMFIP et question de la place du juge .....	288
A. Respect des procédures de dédouanement, contrôle hiérarchique, lutte contre la fraude et place du juge dans la modernisation douanière au Tchad .....	289
1. Respect des procédures de dédouanement et contrôle hiérarchique .....	390
a. Respect des procédures de dédouanement.....	291
b. Contrôle hiérarchique interne .....	291
2. Lutte contre la fraude et question du juge .....	292
a. Lutte contre la fraude et la contrebande.....	294
b. Place du juge dans la modernisation douanière au Tchad.....	295
B. Informatisation des services douaniers et la revalorisation des ressources humaines .....	298
1. Migration sur Sydonia+++ .....	298
a. Serveur central du ministère des Finances .....	299
b. Serveur de la direction générale des douanes .....	300
2. Organisation et participation du personnel.....	301
a. Organisation, effectifs et statut .....	302
b. Plan d'action en matière de gestion des ressources humaine .....	303
§ 2. Interventions spécifiques de l'OMD .....	305
A. Mise en œuvre du programme Colombus .....	305

1. Objectifs du programme.....	306
a. Soutenir les démarches de réforme et de modernisation de la douane.....	307
b. Mise en œuvre du Cadre de Normes SAF .....	307
2. Différentes phases du programme .....	308
a. Diagnostic stratégique sur l'évaluation des besoins.....	309
b. Assistance pour la planification, la mise en œuvre du programme, suivi et évaluation des résultats .....	310
B. Adhésion des douanes tchadiennes, mission de diagnostic et de soutien de l'OMD .....	310
1. Adhésion au programme de diagnostic de l'OMD .....	311
a. Volonté d'adhésion de l'administration des douanes tchadiennes au programme de l'OMD .....	312
b. Mission de diagnostic de l'OMD au Tchad.....	312
2. Soutien de l'OMD.....	313
a. Soutien de l'OMD sur le plan de l'expertise technique.....	313
b. Soutien de l'OMD sur le plan de la formation.....	314
Conclusion partielle.....	315
Partie II. Une réforme douanière en prospective .....	317
Titre I.Les obstacles à la réforme douanière au Tchad .....	321
Chapitre I. Les ressources humaines, l'organisation et la corruption .....	323
Section I Gestion des ressources humaines,communication et organisation .....	325
§ 1. Recrutement, nomination, affectation et communication.....	326
A. Questions de recrutement, de formation, de nomination, d'affectation et le manque d'un statut particulier des corps des personnels de la douane .....	327
1. Problèmes liés au recrutement et à la formation.....	328
a. Les problèmes liés au recrutement.....	328
b. La formation .....	330
2. Questions de nominations, d'affectation et de manque d'un statut particulier des personnels de la douane au Tchad .....	330

a. Les nominations ou promotions.....	331
b. Affectations, mutations et absence d'un statut particulier .....	333
B. Communication entre la douane et ses partenaires .....	335
1. Cause des conflits relationnels et de démotivation.....	335
a. Les conflits relationnels entre douane- entreprises .....	337
b. Démotivation .....	338
2. Conséquences du manque de communication.....	339
a. Consequences : perte des recettes douanières .....	339
b. Problème de rétention des informations utiles .....	341
§ 2.Problèmes liés à l'organisation interne de service.....	342
A. Problèmes des infrastructures, des moyens matériels et de motivation .....	342
1. Les infrastructures et moyens matériels dans la réforme douanière .....	343
a. Problèmes des infrastructures .....	343
b. Problèmes des moyens matériels ou équipement .....	344
2. La question de motivation et de manque d'une culture facilitatrice des échanges commerciaux .....	345
a. Motivation, facteur de performance ou de bon rendement dans l'administration des douanes.....	346
b. Manque d'une culture facilitatrice des échanges commerciaux .....	348
B. Problèmes d'information, de contrôle hiérarchique et d'informatiques modernes.....	350
1. Manque d'information et de contrôle hiérarchique .....	350
a. Manque d'information.....	351
b. Problème de contrôle hiérarchique .....	352
2. La conciliation avec l'introduction de l'informatisation douanière.....	353
a. Les pesanteurs de l'organisation traditionnelle des douanes .....	354
b. L'apport de l'informatisation.....	354
Section II. l'instabilité et la corruption .....	356
§1. Instabilité dans les postes de l'organisation douanière .....	357



A. Services centraux de la douane au Tchad.....	358
1. Directions techniques .....	359
a. Etudes, législation, contentieux, comptabilité, statistiques, des affaires pétrolières et dédouanement du bétail.....	359
b. Informatique, modernisation, renseignement, enquêtes, formation, perfectionnement, groupement spécial de Surveillance et répression de la fraude .....	361
2. Services rattachés.....	362
a. Secrétariat, division du personnel, pool des conseillers et de l'inspection des services des douanes.....	363
b. Division financière, du matériel, des transmissions, de maintenance, de gestion automobile, antenne des douanes tchadiennes de Douala et bureaux des douanes KOME- KRIBI I.....	365
B. Services déconcentrés.....	366
1. Les circonscriptions provinciales des douanes .....	366
a. Lien entre circonscription avec les bureaux, postes et brigades des douanes .....	367
b. Rapport d'une circonscription avec les bureaux, postes et brigades des douanes .....	367
2. Les bureaux, postes et brigades des douanes.....	368
a. Les bureaux des douanes .....	368
b. Postes et brigades des douanes .....	369
§ 2. Les mauvaises pratiques sources des difficultés dans la réforme douanière au Tchad...	371
A. La corruption .....	371
1. Définitions et différentes formes de la corruption .....	372
a. Définitions des corruptions.....	372
b. Différentes formes de la corruption .....	374
2. Types de corruption .....	380
a. Petite corruption.....	380
b. Grande corruption .....	381
B. Les facteurs favorisant la corruption et les domaines les plus touchés par ce phénomène .....	382

1. Les facteurs déclenchant la corruption.....	382
a. Facteurs déterminants favorisant la corruption.....	383
b. Les autres facteurs.....	384
2. Secteurs tchadiens les plus touchés par la corruption et les conséquences .....	385
a. Les secteurs tchadiens les plus touchés par la corruption .....	385
b. Les conséquences de la corruption .....	386
Chapitre II. La politisation de l'administration publique : le cas de la douane au Tchad....	388
Section I. Compréhension de la notion d'administration publique .....	389
§ 1. Concept de l'administration publique au sens large .....	390
A. Fonction publique nationale, services publics déconcentrés de la fonction publique, services publics décentralisés et établissements publics à but lucratif ou non.....	390
1. Fonction publique nationale et ses services déconcentrés .....	391
a. Fonction publique nationale .....	391
b. Services publics déconcentrés de la fonction publique.....	392
2. Services publics décentralisés et établissements publics à but lucratif ou non .....	393
a. Services publics décentralisés.....	394
b. Établissements publics à but lucratif ou non .....	395
B. Visions de l'administration publique .....	396
1. L'administration publique au service de l'intérêt général et de l'État de droit .....	396
a. L'administration publique au service de l'intérêt général.....	397
b. L'administration publique au service de l'état de droit.....	398
2. L'administration publique au service des entreprises de production et des usagers .....	399
a. L'administration publique au service des entreprises du secteur productif .....	400
b. L'administration publique, performante, honnête, intègre, dépolitisée au service des usagers.....	400
§ 2. Principes et règles régissant les rapports dans l'administration publique ou fonction publique.....	402
A. Fonction publique, ses principes universels et différents rapports .....	403

1. Principes des fonctions publiques .....	403
a. Principe d'égalité et de neutralité.....	404
b. Principe de légalité et de continuité .....	407
2. Règles régissant les rapports de l'administration avec les usagers et ses agents.....	408
a. Règles régissant les rapports de l'administration avec les usagers .....	408
b. Règles régissant les rapports de l'administration avec ses agents .....	411
B. Valeurs fondamentales et règles de conduite .....	413
1. Valeurs fondamentales .....	413
a- Professionnalisme .....	414
b- Éthique de la fonction publique.....	415
2-Règles de conduite.....	415
a-S'abstenir de toute activité contraire à l'éthique et à la morale.....	416
b- Conflit d'intérêts, déclaration des biens, respect de la neutralité politique et devoir de réserve .....	417
Section II. La politisation des administrations publiques touchant les douanes au Tchad ....	419
§ 1. Définition et domaines .....	419
A. Définition de la politisation de l'administration publique et ses différentes formes .....	420
1. Les diverses natures de la politisation de l'administration.....	421
a. Les trois formes de la politisation de l'administration .....	421
b. Forme partisane et structurelle de la politisation de la Fonction publique fédérale .....	422
2. Politisation des administrations africaines et à l'échelle mondiale .....	423
a. Politisation de l'administration africaine.....	423
b. La politisation du service public à l'échelle mondiale.....	424
B. Domaines et conséquences .....	426
1. Politisation des différents systèmes de fonction publique en Afrique .....	427
a. Politisation des modes de recrutement, à la fonction publique.....	427
b. Politisation dans les nominations .....	428
2. Facteurs aidant à la politisation et conséquences.....	430

a. Facteurs aidant à la politisation des fonctions publiques africaines.....	430
b. Consequences .....	432
§ 2. Politisation de fonction publique tchadienne .....	433
A. La fonction publique tchadienne : principes, droits et obligations .....	434
1. Les principes de la fonction publique tchadienne.....	434
a. La question des statuts et de recrutement des agents à la fonction publique .....	435
b. Déroulements des carrières dans la fonction publique .....	436
2. Droits et Obligations dans la fonction publique tchadienne.....	437
a. Droits des agents publics .....	437
b. Obligations dans la fonction publique.....	438
B. Politisation de la fonction publique tchadienne et cas particulier de sa douane .....	438
1. La politique, un mal qui gangrène la fonction publique tchadienne .....	439
a. Politisations dans les modes des recrutements .....	439
b. Politisation dans les nominations.....	440
2. La douane tchadienne, une administration politisée et conséquences .....	441
a. Nomination des « intrus » et promotions par complaisance.....	442
b. Stress lié au travail, faible rendement et ressources de l'État menacées.....	443
Titre II. Propositions de solutions.....	446
Chapitre I. La ré-organisation.....	447
Section I. Ré-organisation technique et fonctionnelle .....	447
§1.Recrutement et déontologie .....	448
A. Nominations aux postes-clés et refonte des services .....	448
1. Stabilité des services et nomination dans l'administration des douanes au Tchad.....	449
a. Nécessité de rendre stable l'organisation des services douaniers au Tchad.....	449
b. Rendre stable les nominations dans l'administration des douanes au Tchad.....	450
2. Plaidoyer pour la retouche du nouvel organigramme .....	451
a. La modification du dernier organigramme .....	451

b. Importance d'une direction des ressources humaines.....	452
B. Le code d'éthique et l'instauration d'un statut spécial au Tchad.....	454
1. Vulgariser le code d'éthique et instaurer un statut particulier des douaniers au Tchad...	455
a. Le code d'éthique et de déontologie douanière et ses orientations.....	456
b. Nécessité d'instaurer un statut particulier des douaniers au Tchad.....	459
2. Corruption, bonne gouvernance, suivi de la modernisation douanière, direction technique de rattachement et question des services actifs de la douane.....	461
a. Prévention de la corruption, de la bonne gouvernance et direction technique de rattachement.....	461
b. Les services actifs.....	463
§2. Ré-organisation Fonctionnelle.....	464
A. Nécessité.....	466
1. Crise morale et intellectuelle.....	467
a. Crise morale.....	467
b. Crise intellectuelle.....	469
2-Nécessité de motiver les agents des douanes tchadiennes par des moyens incitatifs.....	470
a-Moyens incitatifs financiers.....	471
b. D'autres moyens incitatifs.....	472
B. Nécessité de créer une structure de dialogue et de formation.....	473
1. Développer l'esprit de dialogue et de collaboration.....	474
a. Structure chargée de faciliter les partenariats avec la douane.....	474
b. Fonctionnement de l'organe chargé de faciliter le partenariat entre douane et ses partenaires.....	476
2. Développer les formations douanières au sein d'une institution et un partenariat avec d'autres écoles étrangères et les operateurs économiques.....	476
a. Nécessité de construire un local et de développer les formations douanières en son sein	477
b. Nécessité de développer un partenariat avec d'autres écoles étrangères et les operateurs économiques.....	478

Section II. Développement des hautes technologies de l'information et de la communication.....	479
§1. Nécessité de réorganiser les procédures douanières face à l'évolution de NTIC .....	480
A. Connaissance des procédures douanières .....	480
1. Procédures douanières, principales activités des bureaux des douanes .....	481
a. Les compétences des bureaux de douane de plein exercice et secondaire .....	481
b. Les compétences des Bureaux spécialisés.....	482
2. Différentes formalités douanières .....	483
a. Conduite en douane, présentation et mise en douane des marchandises .....	484
b. Dédouanement des marchandises proprement dites .....	485
B. L'informatisation douanière a l'ère de NTIC .....	485
1. Abandon du traitement manuel et utilisation des systèmes douaniers automatisés .....	486
a. Le traitement manuel des déclarations de marchandises.....	486
b. Utilisation des systèmes douaniers automatisés .....	487
2. L'informatisation du transit .....	488
a. L'informatisation de transit, comme l'une des solutions efficaces de lutte contre la fraude.....	488
b. L'informatisation de transit, comme l'une des solutions de la réforme du système de transit et des pierres angulaires de l'intégration économique.....	489
§2. Création d'un centre de l'informatisation Douanière.....	490
A. Centre de l'informatisation douanière et ses taches .....	491
1. Taches techniques et moyens du centre .....	491
a. Taches techniques .....	491
b. Dotation du centre.....	492
2. Cellules locales et missions .....	493
a. Cellules locales .....	493
b- Missions des cellules locales.....	493

B. Nécessité d'accélérer la mise en œuvre du projet de l'informatisation douanière à travers tous les bureaux des douanes au Tchad .....	494
1. Informatisation douanière de tous les bureaux des douanes .....	494
a. Bureaux actuels des douanes couverts par le projet de l'informatisation douanière au Tchad.....	495
b. Besoins d'extension aux autres bureaux des douanes.....	495
2. Dotation des bureaux des douanes régionaux.....	496
a. Dotation des bureaux des douanes régionaux en équipements informatiques.....	496
b. Dotation des bureaux des douanes régionaux en personnel douanier.....	497
Chapitre II. La dépolitisation.....	498
Section I. Dans l'administration en général .....	499
§1. Définition et principes de la dépolitisation de l'administration .....	499
A. Définition des notions fondamentales employées dans la fonction publique.....	500
1. Notion de dépolitisation l'administration et d'apolitisme .....	500
a. Notion de dépolitisation de l'administration .....	500
b. Notion d'apolitisme.....	501
2. Le principe de neutralité dans la fonction publique .....	502
a. La neutralité politique du fonctionnaire .....	503
b. L'obligation de neutralité des fonctionnaires .....	504
B. Principes de la dépolitisation de l'administration .....	504
1. Principe de l'égalité d'accès au service public et de légalité.....	505
a. Principe de l'égalité d'accès au service public .....	505
b. Principe de légalité.....	506
2. L'avancement au mérite et la sécurité d'emploi .....	507
a. Avancement au mérite.....	508
b. La sécurité d'emploi.....	509
§ 2. La dépolitisation de la fonction publique, un sujet préoccupant .....	510
A-Dépolitisation, une exigence pour la fonction publique tchadienne.....	511

1-Nécessité de la dépolitisation de la fonction publique.....	511
a- La dépolitisation de la fonction publique pour éviter toute crise de déperdition des ressources techniques.....	512
b- Nécessité de la dépolitisation de la fonction publique pour sa performance.....	513
2.Fondements de la dépolitisation de l'administration au Tchad .....	514
a.La neutralité politique .....	514
b.Garantie de la neutralité politique de l'administration, une forme de protection des fonctionnaires contre les discriminations politiques.....	515
B.Les limites reconnues à la dépolitisation et les exigences de droit d'expression aux opinions politiques .....	516
1.Subordination de l'administration au pouvoir politique .....	516
a.Soumission aux autorités politiques tirant la légitimité du suffrage universel et incarnant le pouvoir exécutif.....	517
b.Exception au principe de la subordination de l'administration au gouvernement .....	518
2.Droit d'adhésion aux partis politiques reconnus aux fonctionnaires.....	519
a.Pourquoi adhérer à un parti politique ?.....	519
b. Conditions imposées à l'exercice de droit d'expression aux opinions politiques.....	520
Section II. De l'administration des douanes tchadienne .....	521
Facteurs facilitant la dépolitisation et voies de sauvegarde de l'intégrité .....	522
A. Facteurs facilitant la dépolitisation de l'administration des douanes.....	522
1. Facteurs internes facilitant la dépolitisation de l'administration des douanes .....	523
a. Lutttes syndicales .....	523
b. Soutien de la volonté politique en faveur de la dépolitisation.....	524
2. Facteurs externes facilitant la dépolitisation de l'administration des douanes.....	525
a. Imposition de la dépolitisation des douanes par les partenaires .....	525
b. Création d'un cadre de réflexion sur la dépolitisation de l'administration des douanes en Afrique Centrale .....	526
B. Voies de sauvegarde de l'intégrité de l'administration des douanes .....	527



1. Dépolitisation du système de recrutement et des nominations partisanses .....	528
a. Recrutement des fonctionnaires tchadiens sur des critères objectifs .....	528
b. Dépolitisation du système des nominations partisanses .....	529
2. Professionnalisation des agents de la fonction publique .....	530
a. Valorisation des ressources humaines .....	530
b. La question de la formation continue des fonctionnaires.....	532
§ 2. Buts de la dépolitisation des douanes.....	532
A. Assurer la neutralité, l'équilibre, la stabilité, la technicité et la performance des douanes.....	533
1. La dépolitisation assure la neutralité, l'équilibre et la stabilité des recettes douanières ...	534
a. La dépolitisation assure la neutralité devant les services publics .....	534
b. La dépolitisation assure l'équilibre et la stabilité des recettes douanières .....	535
2. La dépolitisation assure la compétence technique et la promotion des douanes .....	535
a. La dépolitisation assure la compétence technique des douanes .....	536
b. La dépolitisation assure la performance des douanes .....	537
B. Assurer la bonne gouvernance .....	538
1. Définitions et éléments des principes universels de 'bonne gouvernance' .....	539
a. Définitions du concept de la bonne gouvernance .....	539
b. Les principes fondamentaux de la bonne gouvernance.....	541
2. La bonne gouvernance, instrument de transparence, de stabilité, de paix, de sécurité et de croissance économique .....	543
a. La bonne gouvernance, instrument de transparence, stabilité, paix et de sécurité.....	543
b. Instrument de croissance économique .....	544
Conclusion partielle .....	546
Conclusion générale.....	548
Bibliographie .....	559
Index alphabétique.....	620
Table des matières .....	627
Annexe.....	646

## **ANNEXE**

## **TEXTES EN PROPOSITION**

- **Statut particulier du personnel des douanes**
- **Organigramme des services douaniers**

**Proposition de statuts particuliers du personnel des douanes**

N.B : PROPOSITION DU SCHEMA DE STATUT PARTICULIER DU PERSONNEL DE L'ADMINISTRATION DES DOUANES AU TCHAD.

Proposition du Statuts particuliers du personnel de la Direction Générale des Services des Douanes et Droits Indirects-TCHAD

Décret n° .....Portant Statuts particuliers du personnel de la Direction Générale des Services des Douanes et Droits Indirects

## TITRE I

### DES DISPOSITIONS GENERALES

- Le présent Décret fixe le Statut particulier du personnel de la Direction Générale des Services des Douanes et Droits Indirects ;
- La Direction Générale des Services des Douanes et Droits Indirects est rattachée au ministère des Finances et du Budget ;
- Le Décret n°787/PR/MFB/2019 Portant définition de port de tenues, galons et équipements spécifiques de la Douane et le décret n°053/MFB/SE/DGDDI/2013 Portant Code D'Éthique et Déontologie Douanière complètent les dispositions de ce présent Décret :
- Ainsi, les agents des douanes régis par le présent statut particulier sont astreints au port de tenues, et de galons lors de l'exercice de leurs fonctions.
- Sont dispensés du port de tenues, et de galons, les agents exerçant dans les services suivants :
  - les services centraux, à l'exception des agents chargés de la surveillance douanière,
  - les services déconcentrés, à l'exception des agents chargés de la surveillance douanière et des bureaux des douanes
- Les agents régis par le présent statut particulier sont astreints au port de tenues et galons au cours des cérémonies officielles, manœuvres en temps de guerre et cas similaires.
- Le directeur général des douanes, peut à titre honorifique, se disposer de port de tenues et galons des douanes, en portant le plus haut grade des corps des douanes, et ce, en cours des cérémonies officielles, manœuvres en temps de guerre et cas similaires.

- Le port d'arme est reconnu aux fonctionnaires des agents des Douanes au Tchad. Toutefois, ils peuvent en être dispensés par l'autorité hiérarchique compte tenu de certaines raisons ou missions particulières.
- L'Administration des douanes est hiérarchisée et développe l'esprit du respect hiérarchique, des lois et règlements, de dignité, de probité, d'intégrité, de neutralité politique, d'impartialité et de laïcité. Elle est paramilitaire ;
- La douane assure les missions économiques, fiscales et de protection ;
- L'Administration des douanes est composée des fonctionnaires dépendant de la loi 017-PR-2001 Portant Statut Général de la Fonction Publique du 31 décembre 2001. Les autres agents relèvent du code de travail institué par la loi n°038/PR/96 du 11 décembre 1996 ;
- L'expression « personnel des douanes » désigne l'ensemble des agents de l'Administration des douanes. Les agents de l'Administration des douanes se composent des fonctionnaires titulaires, recrutés à des emplois permanent et régis par le statut général de la fonction publique, et des agents publics non-titulaires, recrutés sous contrat de la fonction publique et relevant du code de travail ou de la convention collective.
- L'ensemble du personnel des douanes est soumis au respect des principes énoncés ci-dessus. Il est aussi tenu au respect des règles de l'éthique professionnelle et de la déontologie douanière. Il est astreint au principe de port de tenues, galons et équipements spécifiques de la Douane
- Les agents des douanes de carrière prêtent serment
- Nul ne peut accéder aux corps spécifiques des douanes, s'il ne possède une formation douanière pour y intégrer ou reclasser sur la base des principes de la fonction publique, sauf le corps des personnels techniques et administratifs composés des fonctionnaires recrutés à la douane sans formation douanière, des contractuels et des décisionnels.

## Chapitre I

### **Organisation des corps des agents des douanes au Tchad**

Les corps de la douane au Tchad sont classés dans trois (3) catégories désignées dans l'ordre hiérarchique décroissant et alphabétique A, B, C ainsi qu'il suit :

**Catégories A-correspond aux :** inspecteurs divisionnaires des douanes (rang de général, proposition) ; inspecteurs principaux ou officiers supérieurs des douanes (Colonels) ; et inspecteurs des Douanes ou officiers des douanes (Commandants ou Capitaines)

**Catégories B-correspond aux :** contrôleurs principaux ou officiers des douanes (Lieutenants) ; contrôleurs ou officiers des douanes (Sous-lieutenants).

**Catégories C-correspond aux :** agents de surveillance douanière (préposés, brigadiers et brigadiers chefs) et agents de constatation.

**Section première** : inspecteurs divisionnaires des douanes (Général), inspecteurs principaux ou officiers supérieurs des douanes (Colonels) et inspecteurs des Douanes ou officiers des douanes (Commandants ou Capitaines)

Les inspecteurs divisionnaires des douanes, les inspecteurs principaux ainsi les inspecteurs des douanes sont des hauts fonctionnaires de l'ETAT de la catégorie ou de la hiérarchie A de la fonction publique. Ils sont chargés de la conception, direction, de la coordination, de commandement, d'administration, de contrôle, d'audit et vérification. Ils peuvent également dans le cadre de collaboration entre services publics servir à titre vacataires comme enseignants dans les universités, école et centres de formations publiques au Tchad, tout en gardant le statut de douanier. Ils encadrent et forment des élèves douaniers, ils peuvent être employés dans les organismes communautaires ou internationaux. Les inspecteurs divisionnaires des douanes, les inspecteurs principaux ainsi les inspecteurs des douanes ont vocation pour occuper des emplois comportant des fonctions de haut niveau dans l'administration générale, dans les opérations commerciales et dans la surveillance douanière au sein de l'administration des douanes en rapport avec leurs grades définissant leur position des fonctionnaires des Douanes dans la hiérarchie de leur corps. Le grade est le titre qui confère, à son, titulaire vocation à occuper l'un des emplois qui lui correspondent.

**Propositions des postes correspondant aux grades**  
**(Catégorie A - cadre supérieur).**  
**Officiers supérieurs des douanes**

<p><b><u>Postes à occuper par les inspecteurs divisionnaires ou à défaut par les inspecteurs principaux des douanes .</u></b>          Les inspecteurs divisionnaires des douanes sont dans la catégorie <b>A3/BAC+8ans</b>. Ils ont rang de Général de classe exceptionnelle ou hors classe. Il s'agit des douaniers qui mènent des recherches dans le domaine lié au droit douanier ou gestion douanière</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conseillers du Directeur Général</li> <li>-Directions techniques</li> <li>-Inspections des Finances</li> <li>-Directions du Centre de Formation</li> <li>-fonction de conception administrative et d'organisation générale du service des douanes</li> </ul>
<p><b><u>Postes à occuper par les inspecteurs principaux des douanes :</u></b>          Les inspecteurs principaux ou officiers supérieurs des douanes (Colonels) <b>A2/BAC + 5ans</b> de formation douanière</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chefs de circonscription</li> <li>-Chefs de division</li> <li>-Chefs des bureaux des douanes de plein exercice</li> </ul>
<p><b><u>Postes à occuper par les inspecteurs des douanes :</u></b>          Les inspecteurs des Douanes ou officiers des douanes (Commandants ou Capitaines) <b>A1/BAC +3 ou 4 ans</b> de formation douanière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chefs des bureaux des douanes secondaires</li> <li>-Chefs de section inspection et visites</li> <li>-Inspecteurs de visite des bureaux des douanes de plein exercice</li> <li>-Chargés d'encadrement et du commandement général du personnel des brigadiers et de la liaison entre les brigadiers (inspecteurs des douanes commandants)</li> </ul>

**Section deuxième** : Les contrôleurs principaux ou officiers des douanes (Lieutenants) ; les contrôleurs ou officiers des douanes (Sous-lieutenants).

Les contrôleurs principaux ou officiers des douanes (lieutenants) et les contrôleurs ou officiers des douanes (sous-lieutenants) sont des agents de l'Etat de la catégorie ou de la hiérarchie B de la fonction publique au Tchad et constituant un corps de commandement. Ils se chargent des emplois d'encordement, d'application ou d'exécution des travaux administratifs de la Direction générale des douanes ou des activités douanières territoriales. Ils



peuvent mener des activités de vérification et d'investigations de terrain en matière douanière et de rédacteur spécialisé.

### **Propositions des postes correspondant aux grades**

((Catégorie B - cadre intermédiaire)).

#### **Officiers des douanes**

<p><b><u>Postes à occuper par les contrôleurs principaux des douanes</u></b>          contrôleurs principaux ou officiers des douanes (Lieutenants)  <b>B2/BAC + 2ans</b> de formation douanière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-chefs section : Contrôle de recevabilité</li> <li>- chefs d'équipe ou chefs d'unité (maître chien, motocycliste, contrôleur de maintenance aéronautique, etc.)</li> <li>-chefs d'équipe du service de la surveillance douanière</li> <li>-Chefs Brigade commerciale des bureaux de plein exercice</li> </ul>
<p><b><u>Postes à occuper par les contrôleurs des douanes</u></b>          contrôleurs ou officiers des douanes (Sous-lieutenants)  <b>B1/BAC+1an</b> de formation douanière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chefs Brigade commerciale des bureaux secondaires</li> <li>-Agents visiteurs des bureaux des douanes de plein exercice</li> <li>--Inspecteurs de visite des bureaux des douanes secondaires</li> <li>-chefs section : Contrôle de recevabilité (à défaut)</li> <li>- chefs d'équipe ou chef d'unité (maître chien, motocycliste, contrôleur de maintenance aéronautique, etc.(à défaut))</li> <li>-chefs d'équipe du service de la surveillance douanière (à défaut)</li> <li>-Chefs de section comptabilité.</li> </ul>

**Section troisième :** agents de surveillance douanière (préposés, brigadiers et brigadiers chefs) et agents de constatation.

Les préposés, brigadiers, brigadiers chefs et agents de constatations sont des agents des douanes qui exercent leurs activités d'une manière générale dans la branche de la surveillance douanière de la catégorie C de la fonction publique. Ils mènent leurs activités dans le cadre des services actifs de la douane. Ils portent l'uniforme et armes de service et ont pour missions de lutte

contre la fraude et la contrebande en douane. Toutefois, les agents de constatations peuvent être affectés à des tâches purement administratives ou dans la branche contrôle des opérations commerciales.

**Propositions des postes correspondant aux grades**

((Catégorie C - cadre inférieur)).

**Sous officiers des douanes**

<p><b><u>Postes à occuper par les agents de constatation des douanes</u></b> agents de constatation ayant un niveau minimum de formation de BEPCT/C1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chefs de poste des douanes</li> <li>-chargé dans les sections d'écriture, de la tenue des différents registres</li> <li>-agents des douanes : fonctions de contrôle et de vérification pour la sécurité des frontières, des aéroports, des gares ou des ports</li> <li>-agents des douanes spécialité motocyclisme</li> <li>-magasiniers</li> </ul>
<p><b><u>Postes à occuper par les brigadiers chefs des douanes</u></b> Catégorie : C2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-chargés de l'encadrement des brigadiers et préposés et chargés de la-recherche et de la poursuite de la fraude et la contrebande.</li> <li>-Chargés diriger des brigades a faible effectif.</li> </ul>
<p><b><u>Postes à occuper par les brigadiers des douanes</u></b> Catégorie : C2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chargés de l'encadrement des préposés.</li> <li>-Chargés diriger des brigades a faible effectif (à défaut)</li> <li>-Chargés d'assurer la surveillance des frontières terrestres, aériennes et fluviales dont la garde leur est confiée</li> </ul>
<p><b><u>Postes à occuper par les préposés des douanes</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chargés d'assurer les taches d'exécution courantes dans les brigades.</li> <li>-Chargés d'assurer la surveillance des frontières terrestres, aériennes et fluviales dont la garde leur est confiée</li> </ul>

## Chapitre II

### **Recrutement, stage et titularisation**

#### **Section première : Conditions de recrutement**

Le recrutement des douaniers en tant que fonctionnaires au ministère des Finances et du Budget est soumis à des générales conditions du Ministère chargé de la fonction publique. Ils sont, intégrés sur la base des diplômes obtenus. Conformément aux dispositions des articles 36, 38, 40 de la Loi n° 017/PR/2001 du 31 décembre 2001 portant Statut Général de la Fonction Publique, nul ne peut être intégré comme fonctionnaire :

- s'il n'est pas citoyen tchadien à titre originaire ou s'il n'est pas naturalisé depuis au moins cinq (5) ans ;

- s'il ne jouit pas de ses droits civiques et s'il n'est de bonne moralité ;

- s'il ne remplit pas les conditions d'aptitudes physiques et mentales exigées pour l'exercice de la fonction ; un handicap physique ne peut être pris en compte en considération pour l'accès à la fonction publique si cet handicap n'affecte pas les capacités intellectuelles, morales et mentales de l'intéressé ;

- s'il n'est reconnu, soit indemne de toute affection incompatible avec l'exercice des fonctions publiques, soit définitivement guéri ;

- s'il n'est pas âgé de 18 au moins et 40 ans au plus. Toutefois, la limite d'âge maximum prévue ci-dessus peut être portée exceptionnellement à 45 ans et à titre individuel pour les emplois de la catégorie A, par le président de la République, sur proposition du Ministre chargé de la Fonction Publique.

Le candidat à un emploi de fonctionnaire doit produire des pièces suivantes :

- une copie d'acte de naissance ou un jugement supplétif en tenant lieu ;

- un certificat de nationalité tchadienne ou un décret de naturalisation ;

- une copie certifiée conforme des diplômes professionnels et/ou titres universitaires ;

- un certificat médical datant de moins de trois (3) mois ;

- un extrait de casier judiciaire datant de moins de trois (3) ;

- un curriculum vitae

## **Section deuxième : Modalités de recrutement, stage et titularisation**

Comme les autres fonctionnaires de la fonction publique, les douaniers ont accès à la fonction publique par voie de concours au Tchad. Toutefois, il est prévu la base de la Loi n° 017/PR/2001 du 31 décembre 2001, une modalité de recrutement sur poste en vue de répondre à des besoins ponctuels et clairement identifiés, notamment sur des emplois très techniques, pour lesquels le nombre des candidats s'est avéré inférieur au nombre de postes à pourvoir. Un décret pris en Conseil des ministres définit les conditions et les modalités de recrutement sur poste.

Les fonctionnaires recrutés, nouvellement, subissent une période probatoire, un stage pratique d'une année, éventuellement renouvelable une seule fois. Le stage est une d'observation et de formation. Il se réalise dans le ministère d'origine ou d'affectation. À la fin de la période de stage, un avis d'appréciation est donné sur la valeur du stagiaire pour son aboutissement à la titularisation ou son licenciement, s'il ne donne pas satisfaction.

### Chapitre III

## **Concours, formation professionnelle et déroulement de carrière**

### **Section première : Concours et formation professionnelle**

En principe, en dehors du cas exceptionnel pour le recrutement sur poste, l'accès à la fonction publique tchadienne comme fonctionnaire s'effectue par :

- Concours direct remplissant les conditions générales d'accès à la fonction publique

- Concours professionnel concernant les changements de corps et de classe. Les concours professionnels sont réservés aux fonctionnaires remplissant les conditions suivantes :

- avoir accompli au moins cinq (5ans) de services effectifs dans la classe ;
- avoir obtenu, après appréciation, au cours des trois (3) dernières années, des notes supérieures à la moyenne ;

- avoir obtenu un avis favorable du ministère utilisateur et après consultation de la Commission Administrative Paritaire. De façon particulière par rapport au présent statut, il faut que les candidats soient douaniers de carrière.

L'obtention du concours professionnel conduit vers une formation professionnelle spécialisée dans une école de la douane ou se liant aux activités douanières. La formation professionnelle donnant accès à un cycle d'enseignement supérieur est sanctionnée par un diplôme. Cette formation professionnelle s'accompagne par des formations militaires. Toutefois, des autorisations spéciales peuvent accorder aux douaniers de carrière de poursuivre des formations professionnelles sur titre. Après avoir :

- avoir accompli au moins cinq (5) ans de services effectifs dans la classe ;
- avoir obtenu, après appréciation, au cours des trois (3) dernières années, des notes supérieures à la moyenne ;
- avoir obtenu un avis favorable du ministère utilisateur et après consultation de la Commission Administrative Paritaire.

Après formation professionnelle le fonctionnaire est reclassé et subit un stage probatoire d'une année à l'issue duquel il est soit titularisé dans une nouvelle classe ou nouveau corps ou il réintègre encore son corps précédent, s'il ne donne pas satisfaction.

Par ailleurs et par rapport au présent statut, les lauréats des écoles professionnelles douanières organisées sur la base des besoins, sont en principe recrutés automatiquement à la douane.

### **Section deuxième : déroulement de carrière**

Dans la carrière du fonctionnaire, il est soumis aux appréciations et aux notations obligatoires. Il bénéficie de son avancement, mais doit être fixé dans une position. Les conditions d'appréciation, de notation, d'avancement et de position du fonctionnaire sont celles décrites par l'article 63 de la Loi n° 017/PR/2001. L'avancement du fonctionnaire intervient de deux manières dans sa carrière. Il s'agit de l'avancement d'échelon et de l'avancement de grade. L'avancement d'échelon est automatique, mais intervient d'échelon à échelon dans un grade donné chaque deux ans, sauf si le fonctionnaire a encouru une sanction disciplinaire majeure au cours de l'année. L'avancement au grade supérieur intervient après cinq (5) années au minimum passées dans un grade.

Enfin, tout fonctionnaire est placé obligatoirement dans une position suivante :

- activité ;
- congé de longue durée ;
- détachement ;
- disponibilité.

Certains fonctionnaires recrutés dans des domaines pointus autres que la douane dans le corps des personnels techniques et administratifs régis certes par la Loi n° 017/PR/2001, mais ne peuvent exercer les fonctions douanières. Ils sont recrutés pour être affectés qu'à des emplois relevant de leurs spécialités.

## TITRE II

### **Dispositions relative aux auxiliaires de l'administration, obligations, droits et avantages des agents des douanes**

#### Chapitre I

#### **Auxiliaires de l'administration**

##### **Section premiere : Statut**

Les auxiliaires de l'administration recrutés par la fonction publique ne sont pas concernés par la Loi n° 017/PR/2001. Ils ne sont pas considérés comme des fonctionnaires, ce sont des agents contractuels ou décisionnaires de l'Etat. Ils sont régis par la Convention collective applicable aux agents contractuels des services publics de la République du Tchad. Conformément aux dispositions de la loi n°038/PR/96 du 11 décembre 1996 portant Code du Travail en République du Tchad, ils sont soumis à un régime contractuel de droit privé

##### **Section deuxieme : Conditions de recrutement et activités**

Les auxiliaires de l'administration, sont recrutés à la douane par la fonction publique selon les besoins, dans le corps des personnels techniques et administratifs. Ils sont recrutés sur la base du contrat et ne peuvent exercer ou occuper les fonctions douanières. Ils ne peuvent être titularisés comme les fonctionnaires douaniers.

## Chapitre II

### **Droits, obligations et restrictions de droits des agents des douanes**

#### **Section première : Droits et obligations des agents des douanes**

Les agents des douanes jouissent des libertés publiques reconnues par la constitution, les lois et règlements en vigueur. Ils sont libres de se constituer en syndicat ou en association. De même, qu'ils peuvent adhérer à une association ou syndicat professionnel légalement reconnu, en vue d'assurer la représentation et la défense de leurs intérêts matériels et moraux. À cet effet, ils sont autorisés à exercer le droit de grève dans le respect des lois. Les agents des douanes jouissent de liberté d'opinion. Pour ce faire, aucune discrimination ne peut se ressentir entre ces agents en raison de leur sexe ou de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques, religieuses. L'Etat ne peut prendre des mesures de sanction compte de l'appartenance d'un agent des douanes à une organisation syndicale, politique, philosophique, religieuse ou associative. L'Etat assure les conditions matérielles nécessaires à l'impuissance de ces droits des libertés. Il protège les agents des douanes contre les menaces, outrages, injures, diffamations, violences et voies de fait dont ils peuvent être l'objet, en raison ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, et de réparer le cas échéant, le préjudice qui en est résulté.

L'Etat est subrogé au droit de la victime pour obtenir de (des) auteur (s) des faits incriminés, la réparation des dommages au profit de la victime. Sa responsabilité civile se substitue de plein droit à celle d'un agent des douanes condamné pour faute professionnelle commise dans, ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions. Dans ce cas, l'Etat dispose de l'action récursoire à l'encontre de l'agent.

Dans l'exercice de leurs fonctions, les agents des douanes sont tenus de respecter le principe de neutralité politique. Ils exécutent leur tâche respective de manière impartiale et objective. Ils sont tenus de servir les intérêts de la nation avec efficacité, loyauté, dignité, dévouement et intégrité. Ils sont tenus d'être présents et ponctuels pour exécuter les tâches qui leur sont confiées et obéissent aux ordres de leurs dans le respect des lois et règlements. Toutefois, ils peuvent refuser les ordres des chefs jugés illégaux ou immoraux.

Les agents des douanes sont liés à l'obligation de discrétion pour tout ce qui concerne les faits et informations dont ils ont connaissance à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions. Dans l'exercice de leurs fonctions, ces agents sont tenus :

- d'user de courtoisie et de politesse dans leurs rapports avec les usagers, les supérieurs, les collègues et les subordonnés ;
- d'éviter, dans la vie privée comme dans l'exercice de leurs fonctions, tout ce qui est contraire à l'honneur, la dignité, l'exemplarité et la confiance qui s'attachent à leurs fonctions.

### **Section deuxième ; restrictions, interdictions et mesures disciplinaires**

Les droits de liberté et d'opinion accordés sont encadrés par la constitution, des lois et règlements en vigueur. Dans l'exercice de ces droits, les agents des douanes sont tenus de se soumettre au respect de l'autorité de l'Etat, de l'ordre public. Ils sont d'exprimer les libertés d'opinion politiques, philosophiques ou religieuses en dehors du service. Aucune mention de ces opinions ne doit figurer dans le dossier individuel d'un agent.

Il est interdit à tout douanier d'exercer à titre professionnel et de manière permanente une activité à caractère privé à but lucratif de quelque nature que ce soit. Ces mesures d'interdiction ne concernent pas :

- la production rurale ;
- la production des œuvres scientifiques, littéraires ou artistiques;
- et les activités, qui ne sont pas en conflit d'intérêt avec la mission du service public, ou incompatible avec la déontologie administrative, confirmées par un décret pris en conseil du Ministre.

Il est interdit au douanier d'avoir par lui-même ou par des personnes interposées, sous dénomination que ce soit, des intérêts de nature à compromettre son indépendance dans une entreprise soumise au contrôle de l'administration des douanes ou en relation avec celle-ci.

Les mesures disciplinaires s'appliquant aux agents des douanes sont :

- l'interrogatoire écrit ou verbal ;
- l'avertissement ;
- le blâme ;
- le déplacement d'office ;
- la suspension avec retenue de solde;



- l'abaissement d'échelon ;
- la rétrogradation;
- la mise en retraite anticipée ;
- révocation avec remboursements retenus au titre de pension.

Toutes ces sanctions sont prises après avis obligatoire de la Commission Administrative Paritaire statuant en Conseil de Discipline. Les droits, obligations, restrictions et mesures disciplinaires des auxiliaires de l'administration sont définis par la Convention collective applicable aux agents contractuels des services publics, le Code du Travail en République du Tchad.

### Chapitre III

#### **Remuneration, avantages et cessation definitive des fonctions**

##### **Section premiere : Remuneration et avantages**

Le personnel des douanes dans son ensemble (fonctionnaires, stagiaires, contractuels et décisionnaires) dispose d'un droit à la remuneration. Ce régime de rémunération fixé par un décret pris en Conseil des Ministres, prend en compte (le traitement de base, les indemnités et les primes). Cette rémunération est accordée en fonction du grade

Les agents des douanes y compris les auxiliaires de l'administration, le corps des personnels techniques et administratifs bénéficient des avantages financiers et matériels, mais en privilégiant les douaniers de carrière.

Les agents des services centraux reçoivent le fonds commun trimestriellement et de façon permanente. Le fonds commun est alimenté par les produits des amendes et confiscation pour infractions aux lois et règlements douaniers. Les produits contentieux sont collectés pour être, redistribuer entre agents en tenant compte de l'alimentation de ce fonds. Les 15% du fonds d'équipement sont réorientés pour compléter les 10 % accordés aux agents, leur permettant d'obtenir 25% des produits contentieux collectés et distribués entre eux. Les 20% accordés aux saisissants et aux intervenants sur la répartition des produits des amendes et confiscation constituent leurs droits acquis qu'il faut verser obligatoirement. Ces droits sont protégés par les autorités douanières et

la justice. Les 50% de ces produits sont versés au trésor public et les 5% reviennent de droit aux chefs.

Les douaniers exerçant dans les bureaux des douanes bénéficient de primes de rendement mensuelles à partir extra-légales ou TEL, ainsi d'une ristourne sur les dossiers contentieux qu'ils traitent.

En application de ce présent statut, les agents de l'administration des douanes bénéficient de primes de rendement annuelles de 2% sur le budget national.

Les agents de l'administration des douanes bénéficient d'autres moyens matériels tels que :

-lettre de félicitation et d'encouragement ;

-temoignage de satisfaction ;

-honorariat ;

Décoration, etc.

### **Section deuxième : Cessation définitive des fonctions**

La cessation définitive des fonctions des agents de l'administration des douanes intervient dans les cas décrits par la Loi n° 017/PR/2001 pour les fonctionnaires .La situation des contractuels est liée au contrat et à la Convention collective applicable aux agents contractuels des services publics de la République du Tchad, le code de travail.Il s'agit :

-de la démission ;

-du licenciement ;

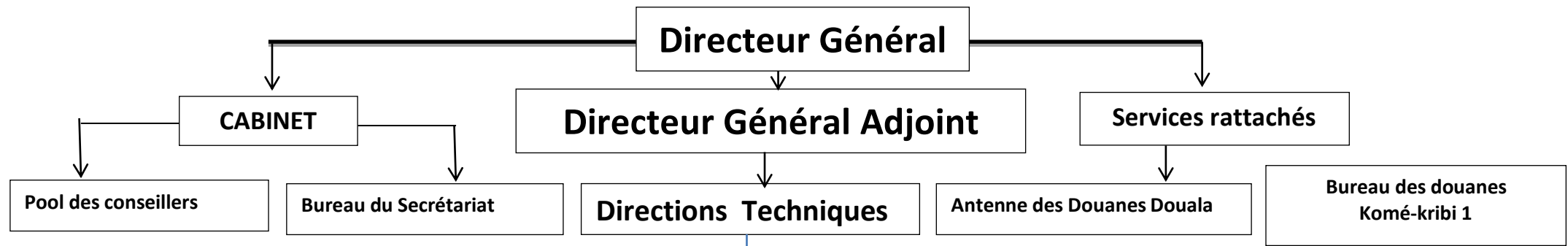
-de la révocation ;

-de l'admission à la retraite ;

-du décès.

Fait à N'djamena le.....

## **Proposition de l'organigramme des services douaniers**



1	2	3	4	5	6	7	8	9
Direction de l'Administration des ressources Humaines de la Formation et de la Facilitation du Partenariat avec les Entreprises	Direction des Enquêtes, de la gestion des Risques, des Affaires Juridiques et Contentieuses	Groupement spécial du Surveillance et de la Répression de la Fraude	Direction de la Communication, de la Sensibilisation et du Programme de la Lutte la Corruption	Direction du Contrôle et des Services Extérieurs	Direction de Comptabilité, des Etudes Statistiques, de Politique du Commerce international et des Systèmes Informatiques Douanier	Direction des ressources Financière, Matériels, des transmissions des Mainténances et de la Gestion Automobile	Direction des Procédures et suivi des exonérations, franchises et des affaires Pétrolières	Direction Bétail
-Administration des Ressources Humaines -Centre de Formation Douanière et de Perfectionnement (CRDP) -Facilitation de Partenariat avec Entreprise et Relations Sociales	-Analyse, Enquête, Gestion des Risques et Contrôle des Entreprises et des dépôts -Contrôle après dédouanement - Contentieux et recouvrement -Affaires Juridiques -Relations Internationales	-Un commandement central -Une compagnie fluviale -Compagnie d'intervention rapide et des compagnies provinciales	-Information et Communication -Sensibilisation sur l'éthique et la déontologie de la discipline de la douane -Conception et mise en œuvre du Programme de Lutte Contre la Corruption -Journal douanier	-Contrôle des agents et des activités douanières centrales -Contrôle des Services Extérieurs -Contrôle et Audit -Contrôle pour l'application des lois et règlement douanières -Contrôle de l'Organisation des services	-Comptabilité -Statistique -politique du Commerce international -Centre de systèmes Informatiques Douanier - lutte contre la fuite capitaux	-finances -Gestion matériel et logistique -Transport et maintenances -Gestion automobile	-Procédures des exonération et des franchises - Suivi des exonérations et desfranchises -Affaire pétrolière	-Suivi et contentieux -Inspection itinérante -Comptabilité et statistique

**Services extérieurs**

**Circonscription régionales**

**Bureau des Douanes**

**Services Actifs (Postes et Brigades)**

## **TEXTES VALIDES ET SIGNES**

- **Code D'Éthique et Déontologie Douanière**
- **Texte relatif au port de tenues,  
galons et équipements spécifiques  
de la Douane**

REPUBLIQUE DU TCHAD  
MINISTRE DES FINANCES & DU BUDGET

SECRETARIAT D'ETAT

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION GENERALE DES DOUANES ET DROITS  
INDIRECTS

Arrêté N° 053 MFB/SE/SG/DGDDI/2013  
Portant Code D'Ethique et de Déontologie Douanières

Le Ministre des Finances et du Budget

- Vu la Constitution;
- Vu la loi 17/PR/2001 du 31 décembre 2001 portant statut général de la fonction publique;
- Vu la loi 004/PR/2000 portant répression des détournements des biens publics, de la corruption, de la concussion, des trafics d'influence et des infractions assimilées du 16 février 2000;
- Vu les recommandations de l'Organisation Mondiale des Douanes (O.M.D) relatives à la Déclaration d'Arusha;
- Vu le code des Douanes CEMAC;
- Vu le Décret n°066/PR/2013 du 21 janvier 2013, portant nomination d'un Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;
- Vu le Décret n°160/PR/PM/2013 du 17 février 2013, portant remaniement du Gouvernement;
- Vu le Décret n°891/PR/PM/2011 du 31 août .11 portant structure générale du Gouvernement et attributions de ses membres;
- Vu le Décret n°1818/PR/PM/MFB/2012 du 23 novembre 2012 portant organigramme du ministère des finances et du budget;
- Vu le Décret n°893/PR/PM/MFPTE/2006 du 12 octobre 2006 fixant le Statut Particulier de corps de fonctionnaires du secteur de l'Administration Economique et Financière;
- Vu la Décision n°65/DGDDI/DFP/2011 portant création d'un Comité de conception, d'élaboration et d'édition d'un code d'éthique et de déontologie douanières;
- Vu le rapport du Comité;

Sur proposition du Secrétaire Général du Ministère des Finances et du Budget

**ARRETE :**

**CHAPITRE - I : DES DISPOSITIONS GENERALES**

Tous les fonctionnaires et agents des douanes sont soumis au respect strict du présent code d'éthique et de déontologie. A cet effet, ils doivent:

- s'acquitter de leur tâche avec soin, diligence, compétence, dignité et probité
- respecter scrupuleusement les règles d'éthique et de déontologie conformément aux prescriptions et procédures légales en vigueur;
- cultiver l'esprit de corps et user de courtoisie à l'égard du public ;
- utiliser rationnellement les ressources humaines, matérielles et financières disponibles ;
- donner une image positive de l'administration des douanes en tout lieu et en toutes circonstances;

## CHAPITRE - II : DE LA RESPONSABILITE PERSONNELLE

### Article - 1:

Les dispositions du présent Code d'Ethique et de Déontologie sont opposables à tous les fonctionnaires et agents des douanes.

### Article 2:

Tous les fonctionnaires et agents des douanes sont tenus, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, à tout instant, en toute circonstance et en tout lieu, d'afficher un comportement responsable et exemplaire.

### Article 3:

Sans préjudice des règles instituées par la législation pénale, l'agent des douanes est tenu par l'obligation du secret professionnel pour tout ce qui concerne la divulgation des informations ou documents dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

### Article 4:

Les fonctionnaires et agents des douanes doivent adopter une attitude exemplaire en respectant les exigences déontologiques des concepts d'intégrité, d'objectivité, de transparence, de confidentialité, de compétence et d'indépendance.

### Article 5:

Les fonctionnaires et agents des douanes doivent en toute circonstance de temps et de lieu, respect strict et obéissance à leurs supérieurs hiérarchiques.  
A cet effet, ils doivent suivre les instructions de leurs chefs, exécuter avec loyauté les ordres légaux et rendre compte de l'exécution des missions qui leur sont confiées.

### Article 6:

Les fonctionnaires et agents des douanes doivent, pour tout litige qui les opposerait à leurs chefs lors de l'exécution d'un ordre non conforme aux lois ou règlements en vigueur, solliciter un recours légal ou réglementaire auprès de l'autorité habilitée.

## CHAPITRE - III : DU RESPECT DE LA LOI

### Article 7:

Tous les fonctionnaires et agents des douanes qui commettent un acte délictuel prévu par la loi en vigueur s'exposent aux sanctions pénales prévues par ladite loi et aux dispositions du présent code.

### Article 8:

L'agent des douanes doit faire preuve de discrétion dans son comportement de manière à préserver et à améliorer l'image de marque et le statut de la Douane.

## CHAPITRE - IV : DES RAPPORTS AVEC LE PUBLIC

### Article 9:

L'agent des douanes est porteur d'une carte professionnelle qui lui confère aide, appui et protection des Autorités Civiles et Militaires dans l'exercice de ses fonctions.

### Article 10:

Les fonctionnaires et agents des douanes qui sont en contact avec le public doivent dans l'exécution de leurs fonctions ou à l'occasion de leur mission décliner leur identité et/ou porter une plaque officielle indiquant leur nom, grade et matricule.

L'agent des douanes doit être au service du public. Dans l'exercice de ses fonctions, il doit faire prévaloir les pouvoirs qui lui sont dévolus. Il est tenu de fournir aux usagers du secteur public et privé toutes les informations qu'ils sont en droit d'obtenir de façon franche, transparente et fructueuse.

**Article 11:**

L'agent des douanes doit témoigner au public une attitude empreinte de civilité et de sollicitude sans toutefois renoncer à sa dignité et à son impartialité.

**Article 12:**

L'agent des douanes doit éviter à l'égard des usagers toutes relations particulières susceptibles de compromettre son indépendance et son autorité. Il doit assurer sa fonction de manière équitable, sans discrimination, afin de garantir l'équité et l'application des règles d'éthique.

**Article 13:**

Les fonctionnaires et agents des douanes doivent se comporter de manière à favoriser un bon climat de travail et de coopération entre collègues.

**Article 14:**

L'agent des douanes dans la limite de ses compétences doit apporter son concours et sa collaboration aux autres services publics.

**CHAPITRE V : DE L'ACCEPTATION DE CADEAUX, DE GRATIFICATIONS, D'INVITATION ET DE RISTOURNES**

**Article 15:**

La responsabilité de la prévention de la corruption doit incomber principalement aux chefs de la douane et aux cadres dirigeants. La nécessité de maintenir un niveau élevé d'éthique doit être mise en exergue et l'engagement à lutter contre la corruption doit être de rigueur.

**Article 16:**

Les responsables et le personnel d'encadrement des douanes doivent assumer effectivement leur rôle directeur et accepter un niveau de responsabilité adapté à leur fonction afin que les normes d'éthique rigoureuses soient respectées dans tous les domaines d'activités de la douane.

**Article 17:**

Tous les fonctionnaires et agents des douanes qui auront agréé ou sollicité des offres ou promesses, dons et présents pour l'accomplissement ou l'abstention d'un acte dans le cadre de leur mission ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions seront considérés comme auteurs ou complices de corruption, de concussion ou de trafic d'influence selon le cas.

**Article 18:**

Lorsqu'il est établi une tentative de corruption, de concussion ou de trafic d'influence à l'égard d'un fonctionnaire ou agent des douanes, celui-ci est tenu d'informer immédiatement sa hiérarchie.

**X Article 19:**

L'agent des douanes doit s'abstenir de répondre à toute invitation de quelque nature que ce soit tendant à le faire représenter aux usagers de service ou à désigner ses collègues pour le faire à sa place.



L'inobservation de cette règle doit s'interpréter comme une tentative de corruption, de concussion ou de trafic d'influence.

**Article 20:**  
Les fonctionnaires et agents des douanes doivent, sous quelques motifs que soit, sous peine de poursuite judiciaire et/ou disciplinaire, accepter les offres gratuites de voyages à des fins officielles par un tiers, à moins d'une approbation préalable de la hiérarchie.

**Article 21:**  
Il en est de même des ristournes offertes par des entreprises sur leurs marchandises ou leurs services à la totalité ou à une grande partie du personnel de la Douane.

### CHAPITRE - VI : DES CONFLITS D'INTERETS

**Article 22:**  
L'agent des douanes ne doit pas utiliser les informations obtenues dans l'exercice de ses fonctions pour s'approprier les avantages à des fins personnelles pour lui-même ou pour des tiers. Aussi doit-il éviter les relations où il y a risques de corruption, concussion ou trafic d'influence qui peut jeter du discrédit sur son objectivité et sur sa compétence.

**Article 23:**  
L'agent des douanes ne doit pas utiliser les informations obtenues dans l'exercice de son devoir pour s'approprier des avantages personnels pour lui-même ou pour d'autres. De même, il ne doit pas divulguer les informations susceptibles de donner un avantage injuste ou déraisonnable à d'autres personnes ou organismes. Il ne doit pas non plus utiliser de telles informations pour nuire à autrui.

**Article 24:**  
Les fonctionnaires ou agents des douanes doivent consacrer plein temps dans leur activité professionnelle, aux tâches qui leur sont confiées. Ils ne peuvent exercer à titre professionnel une activité lucrative dont les intérêts sont incompatibles avec ceux des services des douanes.

**Article 25:**  
Tout fonctionnaire ou agent de douane qui souhaite occuper un emploi en dehors de la douane doit obtenir une autorisation préalable de l'autorité habilitée.

### CHAPITRE - VII : DES ACTIVITES POLITIQUES

**Article 26:**  
Dans le cadre et à l'occasion de l'exercice de ses fonctions, tout agent des douanes doit observer une neutralité politique.

**Article 27:**  
Tout agent des douanes qui s'engage ou envisage de s'engager dans les activités politiques doit tenir compte de l'impact que cet engagement peut avoir sur sa capacité de s'acquitter de ses fonctions de manière impartiale.

**Article 28:**  
Si l'agent des douanes est autorisé à s'engager en politique, il doit être conscient du fait que les activités politiques peuvent occasionner des conflits d'ordre professionnel.

**Article 29:**  
Les fonctions de douaniers sont incompatibles avec toute activité politique et tout mandat électoral sauf pendant leur mise en disponibilité.

## CHAPITRE - VIII: DE LA CONDUITE A ADOPTER S'AGISSANT DES QUESTIONS PECUNIAIRES

### Article 30:

Il est interdit à tout fonctionnaire et agent des douanes quel que soit son statut, rang et grade d'utiliser pour son propre compte les fonds publics constitués des recettes douanières et des recettes accessoires.

### Article 31:

Seuls les fonctionnaires et agents des douanes dûment mandatés sont habilités à les encaisser, à les conserver et à les reverser aux institutions bénéficiaires légalement désignées (le Trésor public) ou les dépenser.

### Article 32 :

Il est interdit aux membres du personnel d'effectuer entre eux des opérations financières à caractère privé sur les deniers publics. Il en est de même pour l'octroi d'un prêt à un collègue.

### Article 33:

Lorsqu'un paiement de toute nature est accepté, l'agent qui l'encaisse doit en donner quittance sur le formulaire prévu à cette fin.

### Article 34:

Les agents des douanes sont tenus d'utiliser uniquement et rationnellement les fonds qui leur sont alloués pour le fonctionnement du Service. Les dépenses abusives à des fins personnelles sont sanctionnées administrativement et/ou judiciairement.

### Article 35:

Les fonds publics doivent être utilisés selon les règles ci-après :

- ils doivent être utilisés rationnellement et de manière à être justifiés;
- ils doivent être comptabilisés correctement.

### Article 36:

Le fonctionnaire ou agent de la douane doit se limiter exclusivement à la perception des recettes pour le compte du trésor public. Les fonctionnaires et agents des douanes mandatés pour la collecte des fonds ne doivent ni les dépenser, moins encore les utiliser à des fins personnelles.

### Article 37:

La gestion des crédits de fonctionnement et des autres mesures de dépenses relèvent de la compétence des autorités dûment mandatées. Elles sont les seuls ordonnateurs délégués des dépenses relatives au fonctionnement de leur service.

## CHAPITRE IX : DES RENSEIGNEMENTS CONFIDENTIELS

### Article 38:

Tous les renseignements reçus par un agent des douanes dans l'exercice de ses fonctions ne doivent être exploités et servis uniquement que dans ce cadre.

### Article 39:

Il est strictement interdit à un agent des douanes de soutirer, modifier et détruire les documents officiels.

### Article 40:

L'inobservation de ces règles exposera le contrevenant à des poursuites disciplinaires et/ou pénales.

## CHAPITRE - X : DE L'UTILISATION ET DES DETOURNEMENTS DES BIENS APPARTENANT A L'ETAT

### Article 41:

Il est interdit aux fonctionnaires et agents des douanes d'utiliser à des fins personnelles les biens appartenant à l'Etat, sauf dérogation expresse.

Tous les fonctionnaires et agents des douanes sont tenus de prendre soin des biens appartenant à l'Etat comme si ce sont leurs propres biens.

### Article 42:

Pour ce qui est de l'utilisation des engins à moteur, les règles ci - après sont prescrites :

- les fonctionnaires et agents des douanes conduisant un véhicule de service doivent posséder un permis de conduire ;
- les passagers qui n'ont pas été dûment autorisés ne doivent pas monter à bord ;
- il est interdit à tout fonctionnaire ou agent des douanes de conduire les engins de service dans un état d'ébriété.
- les courses poursuites sont interdites sauf dans les cas de poursuite à vue sans interruption depuis le franchissement de la frontière jusqu'au moment et lieu de leur saisie.

## CHAPITRE - XI : DES ACQUISITIONS DE BIENS APPARTENANT A L'ETAT

### Article 43:

Tout fonctionnaire ou agent des douanes peut acquérir des biens appartenant à l'Etat, selon les procédures légales et réglementaires en vigueur.

### Article 44:

Interdiction est faite aux fonctionnaires et agents des douanes d'acheter directement ou par personne interposée des marchandises saisies et vendues aux enchères publiques.

## CHAPITRE - XII : DES OBLIGATIONS DE L'ETAT

### Article 45:

Le recrutement et la gestion de la carrière des agents des douanes sont régis par la loi n° 17/PR/2001 du 31 décembre 2001 portant Statut Général de la Fonction publique et du Décret n° 898/PR/PM/MFPT/2006 du 12 octobre 2006, fixant le Statut Particulier de corps de fonctionnaires du secteur de l'Administration Economique et Financière.

### Article 46:

L'Administration des douanes doit garantir à tout agent des douanes un environnement professionnel sain sur le plan de la sécurité, de la santé et d'hygiène du milieu de travail. A ce titre, elle doit:

- concourir à l'expression d'un environnement professionnel juste, équitable, sans discrimination, ni harcèlement ;
- faire participer le personnel aux prises de décisions;
- leur inculquer une culture devant les conduire à respecter l'éthique professionnelle, la loyauté et la fierté d'appartenir à ce corps;
- mettre en œuvre des indicateurs de performance appropriés pour la gestion et l'évaluation de l'exécution des tâches;
- assurer aux fonctionnaires en cours d'activités une formation professionnelle continue;
- verser une rémunération ou prime suffisante, équitable, de nature à les mettre dans des conditions décentes.

## CHAPITRE - XIII : DES DEVOIRS

### Article 47:

L'agent des douanes doit consacrer les heures réglementaires de travail à l'exercice de sa profession, il ne doit pas se livrer à des activités qui ne soient pas conformes à sa dignité et susceptibles d'entraver le libre exercice de ses attributions. Seules les activités scientifiques, littéraires et artistiques lui sont autorisées.

### Article 48:

L'Agression, les propos malveillants et injurieux sont interdits au lieu de travail.

### Article 49:

La tenue vestimentaire de l'agent des douanes doit être irréprochable, propre nette et soignée. Le port de l'uniforme doit être conforme aux instructions et dispositions réglementaires. Il confère à l'agent une certaine autorité dans l'exercice de ses fonctions.

Le port de l'uniforme est aussi obligatoire pour tout fonctionnaire ou agent des douanes lorsqu'il est invité « à qualité » à une cérémonie officielle.

### Article 50:

Le port d'une arme remise par l'administration des douanes à un fonctionnaire ou agent des douanes n'est autorisé que dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions uniquement dans l'exercice de ses fonctions. Il conserve le droit de le porter pendant le trajet aller et retour de son domicile au lieu de travail et s'abstenir d'utiliser pour son service une autre arme que celle fournie par l'Administration. Il ne doit jamais utiliser les armes administratives pour des causes étrangères au service ni prêter son arme de service sous aucun prétexte. A cet effet, son usage n'est permis que dans les cas ci-dessous :

- 1 Dans le cas de légitime défense de soi-même ou d'autrui au sens légal;
- 2 Lorsque de violences ou de voies de fait sont exercées contre les agents ou lorsqu'ils sont menacés par un ou plusieurs individus armés et que les conditions de légitime défense sont réunies;
- 3 Lorsqu'il n'est pas possible de s'opposer autrement au passage d'un groupe de personnes qui n'obtempèrent pas aux sommations d'arrêt;
- 4 Lorsqu'il n'est pas possible d'immobiliser autrement les véhicules et moyens de transport dont les conducteurs n'obtempèrent pas à l'ordre d'arrêt;
- 5 Lorsque des animaux sont employés pour la fraude, que l'on tente d'importer ou d'exporter frauduleusement ou qui circulent irrégulièrement dans le rayon de douane.

### Article 51:

Tout agent des douanes qui est destitué de son emploi ou qui le quitte est tenu de remettre immédiatement à son administration sa commission d'emploi, les registres, sceaux, armes et objets d'équipement dont il est chargé pour son service et d'en rendre compte.

### Article 52:

Les agents des brigades des douanes doivent souscrire l'engagement de quitter, pendant cinq années, le rayon des douanes au cas où ils sont révoqués à moins qu'ils ne retournent au domicile qu'ils avaient dans le rayon avant leur entrée dans l'administration des douanes.

## CHAPITRE XIV : DES SANCTIONS

### Article 53:

Tout manquement aux règles de discipline administrative doit faire l'objet d'une sanction administrative.

### Article 54:

Toute sanction prise par l'administration des douanes à l'endroit d'un agent doit être écrite et motivée.

### Article 55:

En fonction des faits ou actes délictueux reprochés et sans préjudice de poursuites judiciaires, l'échelle des sanctions disciplinaires est la suivante:

- 1 L'interrogatoire écrit ou verbal;
- 2 L'Avertissement;
- 3 Le blâme;
- 4 Le déplacement d'office;
- 5 La suspension avec retenue de solde;
- 6 L'abaissement d'échelon;
- 7 La rétrogradation;
- 8 La mise en retraite anticipée;
- 9 La révocation avec remboursement des retenues au titre de pension.

### Article 56:

Tout manquement grave tel que la corruption, la concussion et autres sera puni par les articles 9 et suivants de la loi n°004/PR/2000 portant répression des détournements des biens publics, de la corruption, de la concussion, des trafics d'influence et des infractions assimilées du 16 février 2000.

### Article 57:

Toute sanction à l'encontre d'un fonctionnaire ou d'un agent des douanes doit, sous peine de nullité, suivre la procédure normale, conformément aux textes en vigueur régissant la matière disciplinaire dans la fonction publique.

## CHAPITRE XV: DES DISPOSITIONS FINALES.

### Article 58:

Le présent décret prend effet pour compter de la date sa signature et sera publié au journal officiel de la République.

N'Djaména, le

14 MARS 2013





VISA : SGG

DECRET N° 787 /PR/MFB/2019

Portant définition de port de tenues, galons et équipements spécifiques de la Douane

مرسوم رقم \_\_\_ /رج/ او م م /2019

يقضي بتحديد نوع الزي والشارة والمعدات الخاصة بالجمارك

تأشير: أ ع ح

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE  
CHEF DE L'ETAT, CHEF DU GOUVERNEMENT  
PRESIDENT DU CONSEIL DES MINISTRES

رئيس الجمهورية  
رئيس الدولة، رئيس الحكومة  
رئيس مجلس الوزراء

- Vu la Constitution ;
- Vu le Décret N°1768/PR/2018 du 09 novembre 2018, portant Remaniement du Gouvernement et ses textes modificatifs subséquents ;
- Vu le Décret N°1908/PR/2018 du 19 décembre 2018, portant Structure Générale du Gouvernement et Attributions de ses Membres ;
- Vu le Décret N°086/PR/ MFB/2019 du 23 janvier 2019, portant organigramme du Ministère des Finances et du Budget ;
- Vu les nécessités de service ;

- بعد الاطلاع على الدستور؛
- وعلى المرسوم رقم 1768/رج/2018 الصادر في 09 نوفمبر 2018 القاضي بتعديل الحكومة والنصوص المعدلة اللاحقة؛
- وعلى المرسوم رقم 1908/رج/2018، الصادر في 19 ديسمبر 2018، القاضي بالهيكل العام للحكومة وصلاحيات أعضائها؛
- وعلى المرسوم رقم 086/رج/2019، الصادر في 23 يناير 2019، القاضي بالهيكل الإداري لوزارة المالية والميزانية؛
- نظرا لضرورة العمل؛

Sur proposition du Ministre des Finances et du Budget

باقتراح من وزير المالية والميزانية؛

### DECRETE

يرسم ما يلي:

**Article 1/.** Le présent Décret définit le port de tenues, galons et équipements spécifiques de la Direction Générale des Services des Douanes et Droits Indirects.

**المادة 1/** يحدد هذا المرسوم نوع الزي والشارة والمعدات الخاصة بالإدارة العامة لأقسام الجمارك والرسوم غير المباشرة.

### TITRE I : DES TENUES

الباب الأول : الزي

**Article 2/.** La tenue est composée d'uniformes et d'attributs.

**المادة 2/.** يتكون الزي من الزي الرسمي والسمات.

**Article 3/.** Selon les emplois et les circonstances, il est institué cinq (05) tenues vestimentaires pour la Direction Générale des Services des Douanes et Droits Indirects :

**المادة 3/.** حسب الوظيفة والظروف، يتم تخصيص خمسة (5) أنواع من الملابس الخاصة بالإدارة العامة لأقسام الجمارك والرسوم غير المباشرة:

- Une tenue de travail ;
- Une tenue de cérémonie ;
- Une tenue de surveillance ;
- Une tenue de sport ;
- Une tenue de parade.

- زي العمل ؛
- بزة الاحتفالات ؛
- زي المراقبة ؛
- الزي الرياضي ؛
- بزة الموكب.

## CHAPITRE I : DE LA TENUE DE TRAVAIL.

**Article 4/.** La tenue de travail de la Douane au regard des emplois est définie par catégorie de grades d'inspecteurs principaux, inspecteurs, contrôleur principaux, contrôleurs, brigadiers chefs, brigadiers et agents de constatation de Douanes.

### **Section I : De la Tenue de travail des brigadiers, brigadiers chefs (C2) et agents de constatation (C1).**

**Article 5/.** La tenue de travail des brigadiers chefs, brigadiers et agents de constatation comprend :

- Un pantalon d'intervention avec deux poches latérales couleur kaki Camel foncé ;
- Une chemisette en tissu poly viscosé à manches courtes, col ouvert, pattes sur épaules et 2 poches poitrine avec rabats – de couleur noire avec marquage brodé machine DOUANE et nom du service au dos en fil blanc ;
- Une chemise en tissu poly viscosé à manches longues, col fermé, pattes et poches poitrine - de couleur noire avec marquage brodé machine DOUANE et nom du service au dos en fil blanc ;
- Un polo de couleur noire avec marquage brodé machine DOUANE et nom du service au dos et devant en blanc, emblème de douane brodée machine argent à droite et emplacement pour galon opérationnel ;
- Un béret couleur bleue maya foncé ;
- Un insigne de béret métallique ;
- Un insigne de poitrine métallique sur patte de cuir ;
- Une paire de pattes d'épaules en drap bleu Tiffany avec l'emblème Douane argent et le grade correspondant ;
- Un écusson de bras gauche, forme ogive aux couleurs nationales ;
- Un écusson de bras droit aux motifs de l'unité ;
- Une paire de chaussures d'intervention avec ZIP latérale en cuir/toile de couleur noire ;
- Une paire de chaussettes de couleur noire ;
- Une ceinture en nylon de couleur kaki Camel foncé, boucle argent ;

## **الفصل الأول : زي العمل**

**المادة 4/.** يتميز زي العمل الخاص بالجمارك بحسب فئات ودرجات الموظفين: مفتش رئيسي ومفتش، مراقب رئيسي ومراقب، رقيب أول ورقيب، محصل جمركي.

### **القسم الأول : زي العمل الخاص بالرقيب أول والرقيب، والمحصل الجمركي**

**المادة 5/.** يتكون زي العمل الخاص بالرقيب أول والرقيب، والمحصل الجمركي من :

- بنطال طوارئ ذي جيبيين جانبيين كافي اللون داكن؛
- قميص عمل من قماش بولي حريري قصير الأكمام، رقبتة مفتوحة وله كتفيات وجيوب صدرية ذات جنيحات - أسود اللون مطرزة فيه أليا علامة الجمارك ومكتوب على ظهره بخيط أبيض اسم القسم؛
- قميص من قماش بولي حريري طويل الأكمام ومربوط الرقبة، له كتفيات وجيوب صدرية - أسود مطرزة فيه أليا علامة الجمارك ومكتوب عليه اسم الخدمة بخيط أبيض ؛
- قميص بولو أسود مطرزة فيه أليا علامة الجمارك واسم القسم من الخلف والأمام باللون الأبيض، وشعار الجمارك مطرز على اليمين باللون الفضي ومساحة للجالون التشغيلي ؛
- قبعة زرقاء ه مايا داكنة ؛
- شارة معدنية للقبعة ؛
- شارة صدرية معدنية على كتفية من الجلد ؛
- زوج كتفيات من قماش تيفاني أزرق اللون مع شارة جمارك فضية اللون والرتبة المقابلة ؛
- شعار في الذراع الأيسر، في شكل رأس حربي بلون العلم الوطني ؛
- شعار في الذراع الأيمن يحمل علامة الوحدة ؛
- زوج أحذية طوارئ بسحاب جانبي من الجلد/ القماش أسود اللون ؛
- زوج جوارب سوداء اللون ؛

- Un badge patronymique d'identification avec le drapeau national à droite ;
- Un imperméable kaki Camel foncé ;
- Une parka kaki Camel foncé ;
- Un pull over kaki Camel foncé col rond marquage Douane ;
- Un chèche kaki Camel foncé ;
- Une jupe en tissu poly viscose de couleur kaki Camel foncé (pour les dames)
- Une paire d'escarpin en cuir noir (pour les dames)

## **Section II : De la Tenue de travail des Inspecteurs Principaux (A2), Inspecteurs (A1), Contrôleurs principaux (B2) et contrôleurs(B1)**

**Article 6/.** La tenue de travail des Inspecteurs Principaux, des Inspecteurs, des Contrôleurs principaux et contrôleurs de Douanes comprend :

- Un pantalon de ville en tissu poly laine - couleur Bleue Maya ;
- Une Saharienne à manches courtes en tissu poly laine de couleur Bleue Maya, muni de 2 fentes arrière et de boutons d'uniformes argent motifs Douane ;
- Une chemisette en tissu poly viscose à manches courtes, col ouvert, pattes sur épaules et poches poitrine - couleur Bleue Maya ;
- Une chemise en tissu poly viscose à manches longues, col fermé, pattes et poches poitrine - couleur Bleue Maya ;
- Un béret de couleur Bleue Maya ;
- Un insigne de béret métallique ;
- Une casquette avec coiffe démontable en poly laine de couleur Bleue Maya, bandeau en drap bleu Tiffany, brodé machine argent aux motifs de la douane, boutons argent aux motifs de la douane, et jugulaire bride argent ;
- Un insigne de poitrine métallique sur patte de cuir
- Une paire de pattes d'épaules en drap bleu Tiffany avec l'emblème Douane argent et le grade correspondant ;
- Un écusson de bras gauche, forme ogive aux couleurs nationales ;
- Un écusson de bras droit aux motifs de l'unité ;
- Une paire de chaussures basses en cuir de couleur noire ;
- Une paire de chaussettes de couleur noire ;
- Une ceinture en nylon de couleur Bleue Maya, boucle argent ;
- Un badge patronymique d'identification avec le drapeau national à droite ;

- حزام نايلون كاكى داكن، ومشبك فضي ؛
- دبوس (شارة) على اليمين بلون العلم الوطني؛
- عازل مياه كاكى اللون داكن ؛
- سترة كاكية اللون داكنة ؛
- سترة كاكية اللون داكنة برقبة دائرية بها علامة الجمارك ؛
- وشاح كاكى داكن ؛
- تنورة بولي حريرية بلون كاكى داكن (للسيدات)
- زوج أحذية جلدية سوداء (للسيدات).

**القسم الأول: زي العمل الخاص بالمفتش الرئيسي (A2) والمفتش (A1) ، والمراقب الرئيسي (B2) والمراقب (B1)**

**المادة 6/.** يتكون زي العمل الخاص بالمفتش الرئيسي والمفتش والمراقب الرئيسي والمراقب من :

- بنطال مدني من قماش بولي كتان- لون أزرق مايا؛
- قميص صحراوي قصير الأكمام من قماش بولي كتان لون أزرق مايا، وله فتحتين من الخلف وأزرار متشابهة فضية اللون يحمل شعار الجمارك ؛
- قميص من قماش بولي حريري بأكمام قصيرة مع ياقة مفتوحة وكتفيات وجيوب صدرية- لون أزرق مايا ؛
- قميص من قماش بولي حريري بأكمام طويلة، وياقة مغلقة وكتفيات وجيوب صدرية - لون أزرق مايا ؛
- قبعة من لون مايا أزرق ؛
- شارة معدنية للقبعة ؛
- خوذة بغطاء صوفي بولي قابل للإزالة من لون مايا أزرق، وطوق رأس من القماش أزرق تيفاني، ومطرز أليا باللون الفضي يحمل علامة الجمارك، وأزرار فضية به علامة الجمارك، وقلادة فضية ؛
- شارة صدرية معدنية على كتفية من الجلد ؛
- زوج كتفيات من قماش أزرق تيفاني مع شعار الجمارك فضي اللون والرتبة المقابل ؛
- شعار في الذراع الأيسر في شكل رأس حربي بلون العلم الوطني ؛
- شعار في الذراع الأيمن يحمل علامة الوحدة ؛
- زوج أحذية منخفضة الكعب من الجلد سوداء اللون؛
- زوج جوارب سوداء اللون ؛
- حزام نايلون أزرق داكن، ومشبك فضي ؛
- دبوس (شارة) على اليمين بلون العلم الوطني ؛



- Un imperméable couleur désert ;
- Une parka couleur désert ;
- Un pull over bleu Maya col rond marquage Douane ;
- Un chèche kaki Camel foncé;
- Une jupe en tissu poly viscosse de couleur Bleue Maya (pour les dames) ;
- Une paire d'escarpin en cuir noir (pour les dames).

- عازل مياه بلون الصحراء ؛
- سترة بلون الصحراء ؛
- سترة زرقاء مايا، بياقة دائرية بعلامة الجمارك ؛
- وشاح كاكى داكن ؛
- تنورة من قماش بولي حريرية زرقاء مايا (لل سيدات)
- زوج أحذية جلدية سوداء (لل سيدات).

## CHAPITRE II : DE LA TENUE DE CEREMONIE

**Article 7/.** La tenue de cérémonie de la Douane est instituée par catégorie des agents des douanes.

### Section I : De la Tenue de cérémonie des Brigadiers, brigadiers chefs et agents de constatation

**Article 8/.** La tenue de cérémonie des Brigadiers, brigadiers chefs et agents de constatation comprend :

- Un pantalon en poly laine de couleur Bleue Maya foncé;
- Une vareuse en poly laine de couleur Bleue Maya foncé avec 1 fente arrière, 2 poches poitrine et 2 poches basses, pattes sur épaules, boutons argent motif douane, coin de col en drap bleu Tiffany brodé machine argent aux motifs de la douane ;
- Une chemise blanche à manches longues avec pattes sur épaules et poches poitrine ;
- Une paire de pattes d'épaules en drap bleu Tiffany brodées machine avec les grades correspondants et boutons argent motif douane ;
- Un écusson de bras gauche aux couleurs nationales ;
- Un insigne de poitrine métallique sur patte de cuir ;
- Une casquette avec coiffe démontable en poly laine de couleur Bleue Maya foncé, bandeau en drap bleu Tiffany, brodé machine argent aux motifs de la douane, boutons argent aux motifs de la douane, et jugulaire bride argent ;
- Une cravate de couleur noire ;
- Un badge patronymique d'identification avec le drapeau national à droite ;
- Une ceinture en nylon de couleur Bleue Maya foncé, boucle argent ;
- Une paire de gants blancs en nylon ;
- Une paire de chaussures basses en cuir de couleur noire ;
- Une paire de chaussettes de couleur noire ;

## الفصل الثاني : بزة الاحتفالات

**المادة 7 /.** تختلف بزة الاحتفالات الخاصة بموظفي الجمارك حسب فئاتهم.

**القسم الأول: بزة الاحتفالات الخاصة بالرقيب والرقيب أول ومحصلي الجمارك**

**المادة 8 /.** تتكون بزة الاحتفالات الخاصة بالرقيب والرقيب أول ومحصلي الجمارك من :

- بنطال من قماش بولي كتان- لون أزرق مايا داكن؛
- سترة من قماش بولي كتان لون أزرق مايا داكن، وله فتحة من الخلف وجيبان صدرين وجيبان سفليان وكتفيات وأزرار فضية بها شعار الجمارك، وجانب الياقة من القماش الأزرق تيفاني مزخرف باللون الفضي به شعار الجمارك ؛
- قميص أبيض طويل الأكمام له كتفيات وجيوب صدرية ؛
- زوج كتفيات من قماش أزرق تيفاني مطرز بالرتب المقابلة وأزرار فضية بها شعار الجمارك ؛
- شعار في الذراع الأيسر بلون العلم الوطني ؛
- شارة صدر معدنية على كتفية من الجلد ؛
- خوذة بغطاء صوفي بولي قابل للإزالة من لون مايا أزرق، وطوق رأس من القماش أزرق تيفاني، ومطرز ألوان باللون الفضي يحمل علامة الجمارك، وأزرار فضية به علامة الجمارك، وقلادة فضية ؛
- ربطة عنق سوداء ؛
- دبوس (شارة) على اليمين بلون العلم الوطني ؛
- عازل مياه بلون الصحراء ؛
- حزام نايلون أزرق مايا داكن ومشبك فضي ؛
- زوج قفازات بيضاء نايلون ؛
- زوج أحذية جلدية سوداء منخفضة الكعب ؛
- زوج جوارب سوداء ؛

- Une jupe en poly laine de couleur Bleue Maya foncé (pour les dames) ;
- Une paire d'escarpin en cuir noir (pour les dames) ;
- Un chapeau de couleur Bleue Maya foncé et bandeau, brodé machine argent aux motifs de la Douane, boutons argent aux motifs de la Douane, et jugulaire bride argent (pour les dames).

## **Section II : De la Tenue de cérémonie des contrôleurs et contrôleurs principaux.**

**Article 9/.** La tenue de cérémonie des contrôleurs et contrôleurs principaux comprend:

- Un pantalon en poly laine de couleur Bleue Maya foncé;
- Une vareuse en poly laine de couleur Bleue Maya foncé avec 1 fente arrière, 2 poches poitrine et 2 poches basses, pattes sur épaules, boutons argent motif douane, coin de col en drap bleu Tiffany brodé machine argent aux motifs de la douane ;
- Une chemise blanche à manches longues avec pattes sur épaules et poches poitrine ;
- Une paire de pattes d'épaules en drap bleu Tiffany brodées machine avec les grades correspondants et boutons argent motif douane ;
- Un écusson de bras gauche aux couleurs nationales ;
- Un insigne de poitrine métallique sur patte de cuir ;
- Une casquette avec coiffe démontable en poly laine de couleur Bleue Maya foncé, bandeau en drap bleu Tiffany, brodé machine argent aux motifs de la douane, boutons argent aux motifs de la douane, et jugulaire bride argent ;
- Une cravate de couleur noire ;
- Un badge patronymique d'identification avec le drapeau national à droite ;
- Une ceinture en nylon de couleur Bleue Maya foncé, boucle argent ;
- Une paire de gants blancs en nylon
- Une paire de chaussures basses en cuir de couleur noire ;
- Une paire de chaussettes de couleur noire ;
- Une jupe en poly laine de couleur Bleue Maya foncé (pour les dames) ;
- Une paire d'escarpin en cuir noir (pour les dames) ;
- Un chapeau de couleur Bleue Maya foncé et bandeau, brodé machine argent aux motifs de la Douane, boutons argent aux motifs de la Douane, et jugulaire bride argent (pour les dames).

- تنورة من قماش بولي كتان زرقاء مايا داكن (للسيدات)
- زوج أحذية جلدية سوداء (للسيدات)؛
- قبعة زرقاء مايا داكنة وطوق رأس مطرز باللون الفضي يحمل علامة الجمارك، وأزرار فضية بها علامة الجمارك، وقلادة فضية (للسيدات).

## **القسم الثاني: بزة الاحتفالات الخاصة بالمراقبين والمراقبين الرئيسيين**

**المادة 9 /.** تتكون بزة الاحتفالات الخاصة بالمراقبين والمراقبين الرئيسيين من :

- بنطال من قماش بولي كتان أزرق مايا داكن؛
- سترة من قماش بولي كتان لون أزرق مايا داكن، ولها فتحة من الخلف وجيبان صدريان وجيبان سفليان وكتفيات وأزرار فضية بها شعار الجمارك، وجانب اللياقة من القماش الأزرق تيفاني مزخرف باللون الفضي به شعار الجمارك ؛
- قميص أبيض طويل الأكمام له كتفيات وجيوب صدرية ؛
- زوج كتفيات من قماش أزرق تيفاني مطرز بالرتب المقابلة وأزرار فضية بها شعار الجمارك ؛
- شعار في الذراع الأيسر بلون العلم الوطني ؛
- شارة صدر معدنية على كتفية من الجلد ؛
- خوذة بغطاء صوفي بولي قابل للإزالة من لون مايا أزرق، وطوق رأس من القماش أزرق تيفاني، ومطرز أليا باللون الفضي يحمل علامة الجمارك، وأزرار فضية بها علامة الجمارك، وقلادة فضية ؛
- ربطة عنق سوداء ؛
- دبوس (شارة) على اليمين بلون العلم الوطني ؛
- حزام نايلون أزرق مايا داكن ومشبك فضي ؛
- زوج قفازات بيضاء نايلون ؛
- زوج أحذية جلدية سوداء منخفضة الكعب ؛
- زوج جوارب سوداء ؛
- تنورة من قماش بولي كتان زرقاء مايا داكن (للسيدات)
- زوج أحذية جلدية سوداء (للسيدات)؛
- قبعة زرقاء مايا داكنة وطوق رأس مطرز باللون الفضي يحمل علامة الجمارك، وأزرار فضية بها علامة الجمارك، وقلادة فضية (للسيدات).

**Section III : De la Tenue de cérémonie des Inspecteurs Principaux et Inspecteurs des Douanes.**

**Article 10/.** La tenue de cérémonie des Inspecteurs Principaux et Inspecteurs de Douanes comprend :

- Un pantalon en poly laine de couleur Bleue Maya foncé avec une double bande de commandement en galon 2 boyaux argent ;
- Une vareuse en poly laine de couleur Bleue Maya foncé avec 2 fentes arrières, 2 poches poitrine et 2 poches basses, boutons argent motif Douane, coin de col en drap bleu Tiffany brodé main argent aux motifs de la Douane, bas de manches galonnés ;
- Une paire d'attentes brodé main argent sur drap bleu Tiffany;
- Une chemise blanche à manches longues avec pattes sur épaules et poches poitrine ;
- Un écusson de bras gauche aux couleurs nationales ;
- Un insigne de poitrine métallique sur patte de cuir ;
- Une casquette avec coiffe démontable en poly laine de couleur Bleue Maya foncé, bandeau en drap bleu Tiffany, emblème douane argent brodé main, jugulaire en galon trait argent boutons argent, galonnage du bandeau selon le grade ; visière noire brillante ;
- Une cravate de couleur noire ;
- Une aiguillette argent double ferret argent ;
- Un badge patronymique d'identification avec le drapeau national à droite ;
- Une ceinture en nylon de couleur Bleue Maya, boucle argent ;
- Une paire de gants blancs en nylon ;
- Une paire de chaussures basses en cuir de couleur noire ;
- Une paire de chaussettes de couleur noire ;
- Une jupe en poly laine de couleur Bleue Maya foncé avec une double bande de commandement en galon 2 boyaux argent (pour les dames) ;
- Une paire d'escarpin en cuir noir (pour les dames) ;
- Un chapeau de couleur Bleue Maya foncé et bandeau galonné démontable bleu Tiffany, brodé main argent aux motifs de la Douane, boutons argent aux motifs de la Douane, et jugulaire double brin argent (pour les dames).

**القسم الثالث: بزة الاحتفالات الخاصة بالمفتشين الرئيسيين ومفتشي الجمارك**

**المادة 10 /.** تتكون بزة الاحتفالات الخاصة

بالمفتشين الرئيسيين ومفتشي الجمارك من :

- بنطال من قماش بولي كتان أزرق مايا داكن به شريط مزدوج للقيادة مكون من 2 جالون فضية؛
- سترة من قماش بولي كتان لون أزرق مايا داكن، بها فتحتان من الخلف وجيبان صدرين وجيبان سفليان وكتفيات وأزرار فضية بها شعار الجمارك، وجانب الياقة من القماش الأزرق تيفاني مزخرف باللون الفضي به شعار الجمارك أسفل الأكمام ؛
- زوج كتفيات مطرزة باللون الفضي على قماش أزرق تيفاني ؛
- قميص أبيض طويل الأكمام به كتفيات وجيوب صدرية ؛
- شعار في الذراع الأيسر بلون العلم الوطني ؛
- شارة صدر معدنية على كتفية من الجلد ؛
- خوذة بغطاء صوفي بولي قابل للإزالة من لون مايا أزرق، وطوق رأس من قماش أزرق تيفاني، ومطرز باللون الفضي يحمل علامة الجمارك، وقلادة بها خطوط فضية وأزرار فضية وأشرطة في الطوق بحسب الرتبة وواقية أمامية سوداء لامعة ؛
- ربطة عنق سوداء ؛
- إبرة صغيرة فضية مزدوجة الفوهات بلون فضي ؛
- دبوس (شارة) على اليمين بلون العلم الوطني ؛
- حزام نايلون أزرق مايا داكن ومشبك فضي ؛
- زوج قفازات بيضاء نايلون ؛
- زوج أحذية جلدية سوداء منخفضة الكعب ؛
- زوج جوارب سوداء ؛
- تنورة من قماش بولي كتان زرقاء مايا داكن بها شريط مزدوج للقيادة مكون من 2 جالون فضية (لل سيدات) ؛
- زوج أحذية جلدية سوداء (لل سيدات)؛
- قبعة زرقاء مايا داكنة وطوق رأس مطرز باللون الفضي يحمل علامة الجمارك، وأزرار فضية بها علامة الجمارك، وقلادة فضية (لل سيدات).

### CHAPITRE III : DE LA TENUE DE SURVEILLANCE DE LA DOUANE

**Article 11./** La tenue de surveillance de la Douane, toutes catégories confondues est portée en zone rurale ou en mission commandée avec armes de surveillance. Elle est composée de :

- Un uniforme treillis modèle ACU sur tissu bariolée de couleur gris foncé /noire avec impression logo Douanes Tchadiennes et sigle GSSRF ;
- Un tee-shirt en coton, bariolée de couleur gris foncé /noire ;
- un béret de couleur Bleue maya Foncé ;
- Un poncho gris foncé ;
- Une casquette de combat de bariolée de couleur gris foncé /noire ;
- Une paire de chaussures rangers bariolée de couleur gris foncé /noire ;
- Un écusson de bras gauche aux couleurs nationales ;
- Un ceinturon TAP de couleur gris foncé ;
- Une ceinture de pantalon gris foncé, boucle argent ;
- Une paire de mi-bas de couleur noir ;
- Un galon de poitrine thermoplastique correspondant au grade.

### TITRE II : DES EQUIPEMENTS DE LA DOUANE

**Article 12./** Les Equipements de la Douane sont l'ensemble des équipements individuels et tenues de parade.

**Article 13./** La tenue de combat de la Douane, toutes catégories confondues, est complétée d'équipements individuels ci-après :

- une musette TAP, coloris gris foncé ;
- un sac de vie en campagne, coloris gris foncé ;
- un bidon M52 avec quart et housse gris foncé ;
- une gamelle aluminium 3 éléments avec housse gris foncé.

### CHAPITRE V : DE LA TENUE DE PARADE DE LA DOUANE

**Article 14./** Les tenues de parade de la Douane sont l'ensemble des tenues des portes Etendard, et des compagnies d'Honneur.

### الفصل الثالث : زي المراقبة الخاص بالجمارك

**المادة 11/** يتم ارتداء زي المراقبة الخاص بموظفي الجمارك بجميع فئاتهم في المناطق الريفية أو في مهمة رقابية حمل الأسلحة الرقابية. وتكون من :

- زي رسمي من نوع ACU من قماش بلون رمادي داكن/أسود مطبوع عليه شعار الجمارك التشادية والاسم المختصر GSSRF ؛
- قميص قطني من لون رمادي داكن/أسود ؛
- قبعة زرقاء مايا داكنة ؛
- معطف رمادي داكن ؛
- قبعة حربية رمادية داكنة/سوداء ؛
- زوج أحذية رينجر من لون رمادي داكن/أسود ؛
- شعار في الذراع الأيسر بلون العلم الوطني ؛
- حزام TAP رمادي داكن ؛
- حزام بنطلون رمادي داكن، ومشبك فضي ؛
- زوج أحذية سوداء طويلة في منتصف الركبة ؛
- حزام صدر حراري موافق للترتبة.

### الباب الثاني : أجهزة الجمارك

**المادة 12./** أجهزة الجمارك هي مجموع المعدات التي تتكون من المعدات الفردية وبزات الموكب.

**المادة 13./** يكمل الزي الحربي للقائمين على الجمارك بجميع فئاتهم، بالمعدات الفردية أدناه:

- إناء صغير TAP ، رمادي اللون داكن ؛
- حقيبة الحياة في الريف، لون رمادي داكن ؛
- علبة M52 مع غطاء رمادي داكن ؛
- وعاء من الألومنيوم يكفي لـ 3 عناصر مع غطاء رمادي داكن.

### الفصل الخامس : بزة الموكب الخاصة بالجمارك

**المادة 14./** بزة الموكب الخاصة بالجمارك هي مجموع الأزياء الرئيسية وأزياء سرايا الشرف.

## القسم الأول : الزي الرئيسي للجمارك

### Section I : de la tenue de porte Etendard de la Douane.

**Article 15/.** La tenue de porte Etendard de la Douane comprend :

- Un pantalon en poly laine bleu Tiffany avec bande de commandement argent en galon 2 boyaux selon le grade ;
- Une vareuse en poly laine vert bleu Tiffany forme droite avec soutache argent sur le devant, 1 fente arrière, boutons argent aux motifs de la douane, paires d'attentes argent brodé main sur drap bleu Tiffany, col mao, coin de col sur drap vert olive clair brodé main argent aux motifs de la douane, dos avec martingale, paires de grade en bas de manche ;
- Un t-shirt blanc ;
- Une paire d'épaulettes à franges et tournante argent, dessus en bleu Tiffany, boutons argent motifs Douane, attache crochet ;
- Un écusson de bras gauche aux couleurs nationales ;
- Un shako avec bandeau en drap bleu Tiffany, soutache bleu jaune rouge, jugulaire en vinyle noir, boutons argent aux motifs de la douane, plumet bleu jaune rouge ;
- Aiguillette argent double ferret argent ;
- Une ceinture en nylon de couleur bleu Tiffany, boucle argent ;
- Un ceinturon en vinyle noir avec boucle argent double plateau aux motifs de la douane ;
- Une bélière en vinyle noir et crochet argent ;
- Un sabre aux motifs de la douane avec dragonne et gland argent ;
- Une paire de gants blancs en nylon ;
- Une paire de chaussures basses en cuir de couleur noire ;
- Une paire de chaussettes de couleur noire ;
- Une jupe en poly laine bleu Tiffany avec bande de commandement argent en galon 2 boyaux selon le grade (pour les dames) ;
- Une paire d'escarpin en cuir noir (pour les dames).

### Section II : De la tenue de Compagnie d'Honneur de la Douane

**Article 16/.** La tenue de Compagnie d'Honneur de la Douane comprend :

- Un pantalon en poly laine de couleur Bleue aigue-marine avec bande de commandement argent selon le grade ;
- Une vareuse en poly laine de couleur Bleue aigue-marine, forme droite avec soutache argent

**القسم 15/.** يتكون الزي الرئيسي للجمارك من :

- بنطال من قماش بولي كتان أزرق تيفان به شريط القيادة فضي مكون من 2 جالون بحسب الرتبة؛
- سترة من قماش بولي كتان لون أخضر مائل للأزرق تيفاني، مطرز باللون الفضي من الأمام، به فتحة من الخلف وأزرار فضية مزخرفة بشعار الجمارك وزوج كتفيات مطرزة باللون الفضي على قماش أزرق تيفاني، وياقة مدورة طرفها من قماش أخضر زيتوني فاتح مطرز بلون فضي به شعار الجمارك، وظهره له هامش وزوج رتب أسفل الكم؛ قميص أبيض؛
- زوج من الأكتاف به شرائح فضية دوارة أعلاها أزرق تيفاني، وأزرار فضية منقوش عليها شعار الجمارك معلق؛
- شعار في الذراع الأيسر بلون العلم الوطني؛
- قبعة بغطاء قماش أزرق تيفاني، مطرز باللون الأزرق والأصفر والأحمر وياقة في شكل قرص فنيل أسود وأزرار فضية بها علامة الجمارك، وريشة زرقاء وصفراء وحمراء؛
- إبرة فضية صغيرة لها فوهتان؛
- حزام نايلون أزرق تيفاني ومشبك فضي؛
- حزام صغير أسود في شكل فرص فنيل مشبكه فضي مزدوج البلاط منقوش عليه شعار الجمارك؛
- حلقة سوداء في شكل فنيل وقوس فضي؛
- زوج قفازات بيضاء نايلون؛
- زوج أحذية جلدية سوداء منخفضة الكعب؛
- زوج جوارب سوداء؛
- تنورة من قماش بولي كتان زرقاء مايا داكن بها شريط مزدوج للقيادة مكون من 2 جالون فضية (لل سيدات)؛
- زوج أحذية جلدية سوداء (لل سيدات)؛

### القسم الثاني : زي سرية الشرف التابعة للجمارك

**القسم 16/.** يتكون زي سرية الشرف التابعة للجمارك من :

- بنطال من قماش بولي كتان أزرق زمردني به شريط قيادة فضي بحسب الرتبة؛
- سترة من قماش بولي كتان لون أخضر زمردني، مطرز باللون الفضي من الأمام، به فتحة من الخلف وأزرار

sur le devant, 1 fente arrière, boutons argent aux motifs de la douane, paires d'attentes brodé main argent sur drap vert olive clair, col mao, coin de col en drap vert Bleue aigue-marine brodé main argent aux motifs de la douane, dos avec martingale, paires de grade en bas de manche, accolade en drap noir avec boutons argent aux motifs de la douane ;

- Une cape en drap Bleue aigue-marine avec bordure en tissu Bleue aigue-marine;
- Un t-shirt blanc ;
- Une paire d'épaulettes à franges et tournante argent, dessus en drap Bleue aigue-marine, boutons argent motifs Douane, attache crochet ;
- Un écusson de bras gauche aux couleurs nationales ;
- Un shako avec bandeau en Bleue aigue-marine, soutache bleu jaune rouge, jugulaire en vinyle noir, boutons argent aux motifs de la douane, plumet bleu jaune rouge ;
- Aiguillette argent double ferret argent ;
- Un ceinturon en vinyle noir avec boucle argent double plateau aux motifs de la douane ;
- Une bélière en vinyle noir et crochet argent ;
- Un sabre aux motifs de la douane avec dragonne et gland argent ;
- Une ceinture en nylon de couleur Bleue aigue-marine, boucle argent ;
- Une paire de gants blancs en nylon ;
- Une paire de chaussures basses en cuir de couleur noire ;
- Une paire de chaussettes de couleur noire ;
- Une jupe en poly laine de couleur Bleue aigue-marine avec bande de commandement argent en galon 2 boyaux selon le grade (pour les dames) ;
- Une paire d'escarpin en cuir noir (pour les dames).

## **CHAPITRE VI : DE LA TENUE DE SPORT DE LA DOUANE**

**Article 17/.** La tenue de sport de la Douane, toutes catégories confondues, est composée de :

- Un short couleur Bleue Maya en polyester sublimé ;
- Un t-shirt couleur Bleue Maya en polyester sublimé, emblème Douane sur la poitrine droite et drapeau du Tchad sur la poitrine gauche ;
- Une paire de chaussures de sport blanche ;
- Une paire de chaussettes de sport blanche ;

فضية مزخرفة بشعار الجمارك وزوج كتفيات مطرزة باللون الفضي على قماش أزرق زمردى، وياقة مدورة طرفها من قماش أزرق زمردى فاتح مطرز بلون فضي به شعار الجمارك، وظهره له هامش وزوج رتب أسفل الكم وياقة من قماش أسود وأزرار فضية منقوش عليها شعار الجمارك؛

- رداء من قماش أزرق زمردى مطرز بقماش أزرق زمردى ؛
- قميص أبيض ؛
- زوج من الأكتاف به شرائح فضية دوارة أعلاها أزرق زمردى، وأزرار فضية منقوش عليها شعار الجمارك معلق ؛
- شعار في الذراع الأيسر بلون العلم الوطني ؛
- قبعة بغطاء قماشي أزرق زمردى، مطرز باللون الأزرق والأصفر والأحمر وياقة في شكل فنيل أسود وأزرار فضية بها علامة الجمارك، وريشة زرقاء وصفراء وحمراء ؛
- إبرة فضية صغيرة لها فوهتان ؛
- حزام صغير أسود في شكل فرص فنيل مشبكه فضي مزدوج البلاط منقوش عليه شعار الجمارك؛
- حلقة سوداء في شكل فنيل وقوس فضي ؛
- سيف منقوش عليه شعار الجمارك وحصان البحر وغلاند فضي ؛
- حزام نايلون أزرق زمردى ومشبك فضي ؛
- زوج قفازات بيضاء نايلون ؛
- زوج أحذية جلدية سوداء منخفضة الكعب ؛
- زوج جوارب سوداء ؛
- تنورة من قماش بولي كتان زرقاء زمردية بها شريط مزدوج للقيادة مكون من 2 جالون فضية (للسيدات) ؛
- زوج أحذية جلدية سوداء (للسيدات)؛

## **الفصل السادس : الزي الرياضي الخاص بالجمارك**

**المادة 17/** يتكون الزي الرياضي الخاص بموظفي الجمارك بجميع فئاتهم من :

- سروال قصير أزرق مايا من البوليستر الفاخر؛
- قميص أزرق مايا من البوليستر الفاخر مطبوع على صدره من الناحية اليمين شعار الجمارك وعلم تشاد من الناحية اليسار؛
- زوج أحذية رياضية بيضاء اللون ؛
- زوج جوارب رياضية بيضاء اللون ؛

- Un survêtement Bleu Maya en polyester sublimé emblème Douane sur la poitrine droite et drapeau du Tchad sur la poitrine gauche.

- بدلة رياضة زرقاء مايا من البوليستر الفاخر مطبوع على صدره من الناحية اليمين شعار الجمارك وعلم تشاد من الناحية اليسار.

### TITRE III : DISPOSITIONS FINALES

### الباب الثالث : أحكام ختامية

**Article 18/.** Le port des tenues et équipements autres que ceux définis et décrits par le présent Décret est strictement interdit.

**المادة 18 /.** يتمتع منعا باتا ارتداء الملابس واستخدام المعدات الأخرى المحددة بموجب هذا المرسوم.

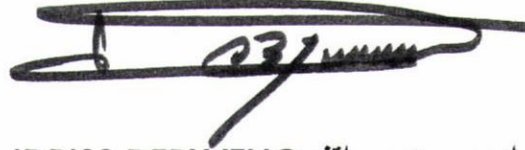
**Article 19/.** Sont abrogées, toutes dispositions antérieures contraires au présent Décret.

**المادة 19/.** ألغيت جميع الأحكام السابقة المخالفة لهذا المرسوم.

**Article 20/.** Le ministre des Finances et du Budget est chargé de l'exécution du présent décret qui prend effet pour compter de la date de sa signature, sera enregistré et publié au Journal Officiel de la République.

**المادة 20 /.** على وزير المالية والميزانية تطبيق هذا المرسوم الذي يدخل حيز التنفيذ من تاريخ التوقيع عليه ويسجل وينشره في الجريدة الرسمية للجمهورية.

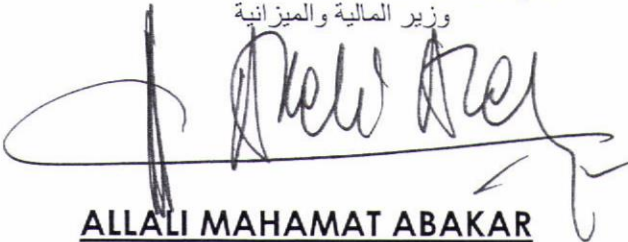
N'Djaména, le 29 MAI 2019 أنجمينا، بتاريخ



IDRISS DEBY ITNO إدريس ديبي إتنو

Le Ministre des Finances et du Budget

وزير المالية والميزانية



ALLALI MAHAMAT ABAKAR

أللالي محمد أبكر