



# LES FEMMES EN DOUANES

## Entretien avec Laura Chao Onyambu, de la Kenya Revenue Authority



Dans le cadre de la campagne de l'OMD sur les femmes en douane, le Secrétariat de l'Organisation s'est entretenu, le 19 août 2024, avec Laura Chao Onyambu, Directrice générale de la facilitation des échanges au Département « douane et contrôle des frontières » de la Kenya Revenue Authority (KRA). Durant plus de 20 ans de carrière en douane à des postes multiples, Laura a su relever les défis associés à son travail et assumer des fonctions de direction avec détermination et finesse. Dans le présent entretien, elle partage avec nous son parcours, les obstacles qu'elle a dû franchir et sa vision de l'avenir.

**OMD :** Qu'est-ce qui vous a amenée à rejoindre la Kenya Revenue Authority ?

**Laura Chao Onyambu :** Ça a été un peu par hasard ou peut-être par un heureux concours de circonstances ! J'ai grandi sur la côte kényane et j'ai obtenu un diplôme de licence en commerce et marketing de l'université de Nairobi. Je n'avais jamais pensé à travailler pour le gouvernement, encore moins pour la Douane. Mais un jour, j'ai vu une annonce dans le journal disant que la Kenya Revenue Authority recrutait. Ça m'a intriguée et je me suis dit « essayons ! ». Mes frères et sœurs m'ont un peu taquinée sur le fait que je décide de répondre à une annonce d'emploi parue dans le journal, mais j'ai posé ma candidature, j'ai passé les entretiens et on m'a proposé un poste de stagiaire diplômée en 2003.

Le programme de formation a duré deux ans durant lesquels nous étions censés accompagner des agents de la KRA et observer leur travail dans divers départements. Nous faisons des tournantes entre la Douane (à l'époque, on parlait de la Douane et

des Accises), les taxes intérieures et le transport routier. À la fin de la formation, nous avons été affectés à différents départements de manière aléatoire et je me suis retrouvée dans la division des enquêtes et de la lutte contre la fraude au sein de l'unité de la Douane.

**OMD :** Y avait-il à l'époque une politique visant à recruter plus de femmes ?

**Laura Chao Onyambu :** Je n'en suis pas sûre mais je suis convaincue que le fait d'être une femme, et *a fortiori* une femme issue d'une minorité ethnique, a joué en ma faveur. Le Kenya compte plus de 40 ethnies, chacune avec son histoire, ses traditions et ses attributs. Certains groupes sont sous-représentés dans les institutions publiques et une politique a été mise en place pour offrir des postes de fonctionnaires aux membres de ces communautés. Cette politique est encore en vigueur aujourd'hui.

**OMD :** Avez-vous été confrontée à de la discrimination ou à des problèmes en tant que femme ?

**Laura Chao Onyambu :** Lorsque je l'ai rejoint, la KRA comptait moins de femmes qu'aujourd'hui. Certains hommes doutaient de nos capacités, surtout si nous avions une famille. Ils émettaient souvent des hypothèses infondées, nous refusant des opportunités en mettant en avant des arguments d'une autre époque.

Les transferts ont été un autre grand défi. La KRA peut demander à ses agents de déménager dans une autre ville ou région, ce qui a été mon cas alors que j'avais des enfants en bas âge. Mon mari travaillait à Nairobi et il n'a pas pu nous accompagner. Plus tard, lorsque j'ai été nommée Directrice générale des stations de fret conteneurisé à Mombasa, j'ai dû quitter Nairobi encore une fois. Cette fois, ma famille est restée dans la capitale et je faisais la navette tous les week-ends.

Dès le début, j'ai su que je devais m'imposer, faire mes preuves et me démarquer. Je suis fière de pouvoir dire que j'ai toujours mis du cœur à l'ouvrage. Cela a porté ses fruits. En 2008, j'ai terminée première finaliste de mon département sur la liste des fonctionnaires les plus méritants et j'ai également reçu un Certificat du mérite de l'OMD pour services exceptionnels rendus à la KRA.

Il m'a tout de même fallu six ans avant d'être promue à un poste d'encadrement. Je me suis rendu compte que j'avais besoin de conseil et j'ai demandé à des femmes cadres d'être mes marraines pour m'aider à développer mes compétences. Aujourd'hui, on dénombre presque autant de femmes que d'hommes aux postes d'encadrement de la KRA. Le Département « douane et contrôle des frontières » où je travaille est notamment notre dirigé par une femme, Lilian Nyawanda.

**OMD :** D'après vous, qu'est-ce que les femmes ont apporté à l'administration ?

**Laura Chao Onyambu :** Cela peut sembler tendancieux mais je pense que les femmes apportent au leadership un sens de l'équité et de l'inclusion. Parce qu'il leur est tellement difficile d'être prises au sérieux, les femmes comprennent à quel point il est important de faire en sorte que tout le monde puisse faire entendre sa voix.

Elles ont aussi trouvé de nouvelles manières de faire les choses. Maintenant que nous comptons des femmes à des postes de direction, nous constatons que de nouvelles pratiques sont mises en place, comme des horaires de travail flexibles. Une telle mesure aiderait énormément les femmes qui ont une famille.

**OMD :** Avez-vous accompli quelque chose dont vous êtes particulièrement fière ?

**Laura Chao Onyambu :** Quand je travaillais comme inspectrice des impôts, j'ai mené des enquêtes dont certaines ont abouti à des poursuites judiciaires. Ce travail exige non seulement une excellente compréhension de la réglementation mais aussi une capacité d'analyse des données ainsi que de solides compétences de négociation et de communication.

En 2021, j'ai été promue au poste de cheffe de service et j'ai rejoint le Département « douane et contrôle des frontières ». Passer des enquêtes à un travail plus opérationnel n'a pas été facile, mais ça a été passionnant. J'avais à gérer une équipe de 261 agents et, ensemble, nous devons nous centrer sur le recouvrement des recettes, la facilitation des échanges et la coopération avec les parties prenantes. Nous nous sommes attachés à créer un environnement de confiance, à uniformiser les processus en établissant des canaux de communication ouverts entre tous nos interlocuteurs, à recueillir les retours des contribuables. Au final, nous avons réussi à réduire en grande partie la bureaucratie. J'ai travaillé pour cela avec d'autres services gouvernementaux, comme l'Autorité portuaire du Kenya, l'Autorité nationale d'enregistrement, l'Office des normes du Kenya mais aussi avec des entités commerciales.

Aujourd'hui, en tant que Directrice générale responsable de la facilitation des échanges, je supervise des programmes et des initiatives qui visent à améliorer le respect des lois de la part des contribuables, à travers l'éducation et le dialogue. Mon diplôme en marketing me sert enfin à quelque chose ! Nous avons amélioré la transparence et les gens sont à présent mieux informés des réglementations. Nous travaillons également sur la simplification des déclarations fiscales pour les petites et moyennes entreprises et nous allons bientôt lancer une appli qui devrait rendre le processus plus facile.

**OMD :** Comment avez-vous réussi à trouver un équilibre entre votre carrière et vos responsabilités familiales ?

**Laura Chao Onyambu :** Ça n'a pas toujours été facile avec trois enfants mais j'avais un mari qui me soutenait. Dès le début de notre mariage, nous avons convenu que sa carrière serait prioritaire. Il travaillait donc de longues heures, pendant que, moi, je gardais un horaire plus prévisible. Lorsque j'ai commencé à gravir les échelons de la KRA, il a commencé à assumer plus de responsabilités à la maison et nous avons aussi engagé de l'aide à domicile. Je me suis toujours assurée de passer du temps de qualité avec mes enfants, les weekends mais aussi en soirée, lorsque je pouvais rentrer.

Mon mari est décédé des suites de la COVID alors que je travaillais à Mombasa et j'élève donc mes trois enfants toute seule aujourd'hui. Même si deux d'entre eux sont

déjà adolescents, ils ont encore besoin de moi. D'ailleurs, l'un d'eux aimerait suivre mes pas et faire carrière en douane.

**OMD :** Nous sommes désolés de l'apprendre. Cela a dû être une période difficile pour vous et votre famille.

**Laura Chao Onyambu :** Oui, c'est vrai. La Directrice générale a gentiment pris des dispositions pour me permettre de revenir à Nairobi et être avec mes enfants. J'ai été profondément touchée du soutien que j'ai reçu de sa part, de mon équipe et d'autres personnes.

**OMD :** Quel conseil donneriez-vous aux jeunes professionnels ?

**Laura Chao Onyambu :** J'ai eu l'occasion d'accompagner des hommes et des femmes. Mon conseil serait de ne pas avoir peur des défis. Il faut avoir confiance en soi, assumer son unicité et oser se démarquer. J'ai vu de nombreux jeunes professionnels accéder à des postes très élevés, dont deux que j'ai moi-même parrainés et qui sont aujourd'hui plus haut placés que moi !

Les femmes, en particulier, souffrent souvent du syndrome de l'imposteur et sont trop critiques envers elles-mêmes. Il est important de travailler sur son attitude et son état d'esprit. Cela vaut aussi pour les hommes, d'ailleurs. J'encourage souvent les agents hommes de mon équipe à se remettre en question et à chercher des mentors, en leur rappelant, en souriant, de ne pas laisser les femmes remporter tous les succès !

L'apprentissage continu est également essentiel. J'ai suivi de nombreux cours sur les enquêtes financières, le leadership, la gestion et j'ai même obtenu un Master en gestion stratégique en 2015.

**OMD :** Qu'est-ce que la notion de leadership signifie pour vous et quelle est votre approche en la matière ?

**Laura Chao Onyambu :** Le leadership a trait à la capacité d'influencer les gens en vue d'atteindre un but commun. Je m'assure toujours de faire en sorte que mon équipe se sente impliquée et responsable, que chacun comprenne bien son rôle dans la poursuite des objectifs du département. J'ai beaucoup d'empathie pour les fonctionnaires de grades inférieurs car je suis moi-même passée par là. Je partage mes expériences et les défis auxquels j'ai été confrontée et cela crée un sentiment de solidarité.

L'interaction avec les effectifs est primordiale. Je prends le temps de rendre visite aux membres de mon équipe à leur bureau et je me soucie sincèrement de leur bien-être. En tant que cheffe, j'estime qu'il est également important d'aborder les problèmes personnels qui peuvent avoir une incidence sur le travail. J'ai eu affaire à des cas d'alcoolisme et de dépression au sein de mon équipe et j'ai toujours veillé à ce que les personnes concernées reçoivent le soutien dont elles avaient besoin.

J'ai également suivi plusieurs cours de leadership depuis 2010, et plus récemment, j'ai suivi le programme de leadership à haut niveau de l'Association du Commonwealth des administrateurs fiscaux durant l'année 2023/2024.

**OMD :** Avez-vous des loisirs ou participez-vous à des activités en dehors de votre travail ?

**Laura Chao Onyambu :** Mes enfants et moi, nous soutenons une ONG d'aide aux orphelins et aux enfants démunis qui s'appelle *Children's Home*. Nous faisons don de vêtements et de nourriture et l'un de mes enfants y enseigne la musique aux enfants. Il est important de partager ses compétences et d'accorder du temps et de l'attention aux autres.

**OMD :** C'est très vrai. Merci d'avoir pris le temps de partager votre expérience de vie et de travail avec nous.

**Laura Chao Onyambu :** C'est un honneur de prendre part à une campagne qui rend hommage aux femmes et aux douanes. J'espère que mon histoire encouragera tant les femmes que les hommes en douane à viser toujours plus haut et à tout donner, peu importe les obstacles auxquels ils sont confrontés.