

المملكة المغربية



وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة
Ministère de l'Economie, des Finances
et de la Réforme de l'Administration

المخطط الإستراتيجي 2021 - 2017



من أجل جمارك حديثة وفعالة

ROYAUME DU MAROC
ADMINISTRATION
DES DOUANES ET
IMPÔTS INDIRECTS



المملكة المغربية
إدارة الجمارك
والضرائب
غير المباشرة

المخطط الإستراتيجي 2021 - 2017

The background features a series of overlapping, diagonal brushstrokes in various shades of blue and green, creating a dynamic and layered effect. The strokes vary in thickness and opacity, with some appearing as solid colors and others as semi-transparent washes. The overall composition is abstract and modern.

الفهرس

4 كلمة السيد المدير العام

6 السياق العام

8 منهجية جديدة من أجل إستراتيجية جديدة

12 المخطط الإستراتيجي 2017 - 2021

18 النتائج المتوخاة من المخطط الاستراتيجي

- مساطر أكثر ملائمة مع متطلبات المتعاملين
- وثائق جمركية مجردة كلياً من طابعها المادي لتجارة خارجية أكثر سهولة
- مراقبة فعالة وأقل تدخلا خدمة لتنافسية المقاول
- رأسمال بشري ملتزم ومعياً لمواجهة التحديات
- الجمارك المغربية : مرجع أساسي ودور ريادي على الصعيد الأفريقي

24 بسط وتنفيذ الإستراتيجية

26 تتبع الإستراتيجية

30 إطار حوكمة المشاريع

- هيآت القيادة
- آليات تتبع المشاريع
- دورة حياة المشاريع



كلمة

السيد المدير العام

نبيل لخضر



استجابة للتوجهات الملكية السامية وتنفيذا للبرامج الحكومية، تسعى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة إلى التحسين المستمر للخدمات المقدمة والاستجابة لتطلعات زبائنها.

ففي ظل توسيع المهام المنوطة بها، تسهر إدارة الجمارك على القيام بالإجراءات اللازمة من أجل حماية الاقتصاد الوطني، في إطار رؤية شاملة واستباقية، تأخذ بعين الاعتبار تطورات المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

ومن هذا المنطلق، عملنا على تجديد الرؤية الاستراتيجية لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة عبر وضع المخطط الاستراتيجي 2017-2021 كامتداد للتجربة السابقة مع المخطط الاستراتيجي للفترة 2011-2015 والذي عرف نسبة مهمة من حيث الإنجاز.

فعالية ومن أجل ذلك، قمنا بتشخيص شامل يمكن من إبراز نقاط القوة والضعف التي تميز الجمارك المغربية من جهة، وتحديد الفرص والتهديدات التي ينطوي عليها محيطها من جهة أخرى، وكذا الأوراش الأولية للسنوات القادمة.

في هذا الصدد، تم تحديد خمسة أهداف استراتيجية تعمل الفرق المكلفة بتنفيذ المخطط الاستراتيجي على تحقيقها من خلال إنجاز عشرين مشروعاً. وقد بلغت نسبة تقدم تنفيذ الاستراتيجية 86% متم شهر يونيو 2019، أي خلال نصف المدة المحددة للتنفيذ، متخطية بذلك التوقعات الأولية الخاصة بوتيرة إنجاز المشاريع.

وبغية الرفع من جودة الخدمات المقدمة وتعزيز ثقة المتعاملين، أولينا عناية خاصة للرقمنة حيث تمكنت هذه الإدارة من تحقيق هدف «التخليص الإلكتروني الكامل» ابتداء من فاتح يناير 2019. كما تمت ملائمة المساطر الجمركية مع متغيرات المحيط الخارجي والتي من شأنها إضفاء نقلة نوعية على الخدمات الجمركية المقدمة للمتعاملين والرفع من فعالية العمل الجمركي.

وفي مجال المراقبة، بادرننا إلى تعزيز الآليات من أجل محاربة الغش والتهريب سعياً منا لتحسين مناخ الأعمال وتشجيع المستثمرين معتمدين في ذلك على منهجية جديدة تنبني على الوسائل التكنولوجية وتنسيق أفضل مع الشركاء المؤسساتيين والخواص.

أما فيما يخص مجال الحكامة وتعزيز القدرات، تنكب الإدارة على تعزيز قدراتها وتثمين الموارد البشرية وعيا منا بأهمية ودور أعوان وأطر الجمارك في تحقيق الأهداف المحددة وذلك عبر التكوين ووضع برامج لإعداد الخلف.

وفي الأخير، أدعوكم من خلال هذه الوثيقة للتعرف على محاور المخطط الاستراتيجي واكتشاف تفاصيل هذه الاستراتيجية من حيث منهجية العمل والأهداف المتوخاة والإطار التنظيمي وكذا وسائل المتبع ونسب الإنجاز.

السياق العام



تلعب إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة دورا محوريا في تسهيل التجارة الخارجية في ظل بيئة اقتصادية وأمنية تتسم بتغيير مستمر. ويتطلب منها ذلك، أكثر من أي وقت مضى، مضاعفة الجهود لضمان أداء المهام الموكلة إليها على أفضل وجه في ظل مواكبة التطورات والتغيرات الكبرى لمحيطها.

من أجل ذلك، دأبت إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة على تحديث أساليبها في مجال التدبير من خلال تصميم وتنفيذ استراتيجيات تمتد لخمس سنوات تحدد رؤية الإدارة على المدى المتوسط. وأسفرت التجربة المنجزة سنة 2011 عن وضع خطة إستراتيجية تتمحور حول عشر التزامات تخص الفاعلين الاقتصاديين والشركاء المؤسساتيين والخواص. وقد سعت الإدارة من خلال هذه الإلتزامات إلى تلبية تطلعات زبائنها رافعة بذلك شعار «الارتقاء بجودة الخدمات».

انطلاقا من هذه التجربة الناجحة وترسيخا لمنهجية التدبير الاستراتيجي، شرعت الإدارة، بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها الداخلية، في تصميم إستراتيجية جديدة تحدد مسارها لأفق 2021. وتندرج هذه الاستراتيجية في إطار استكمال المشاريع المدرجة في المخطط الإستراتيجي السابق، مع الأخذ بعين الإعتبار تطورات المشهد الاقتصادي والاجتماعي وتطور اختصاصات إدارة الجمارك.

«من أجل جمارك حديثة وفعالة» هو طموح إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة للخمس سنوات الممتدة ما بين 2017 و2021. ويهدف المخطط الاستراتيجي الجديد إلى بلورة هذه الرؤية، عبر تحديد الأولويات التي يستوجب اتخاذها في ضوء معطيات السياق الوطني والدولي. كما أن تنفيذ هذا المخطط سيمكن الإدارة من التوفر على نظام جمركي انسيابي وفعال يضمن سلامة البضائع والأشخاص.

ومن تم، فقد حددت الجمارك المغربية في رؤيتها لسنة 2021، المشاريع ذات الأولوية والتي تهدف أساسا إلى :

- تجريد كامل للوثائق الجمركية من طابعها المادي
- تحسين فعالية المراقبة من أجل ضمان التنافسية
- تكيف المساطر الجمركية مع الخصائص الوظيفية والجغرافية
- الاعتراف بريادة الجمارك المغربية على الصعيد الأفريقي
- تثمين الرأسمال البشري المعبأ والملتزم في تحقيق مختلف المشاريع

منهجية جديدة ... من أجل إستراتيجية جديدة



تعبأة وانخراط أعوان ومسؤولي الإدارة وشركائها في المنهجية المتبّعة

اعتمدت إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة منهجية جديدة لتصميم وتتبع مخططها الإستراتيجي لأفق 2021 تثن التجربة المكتسبة في إطار تدبير إستراتيجيتها الأخيرة وفق مقارنة تشاركية.

تأهيل وتصميم المشاريع (مارس 2017)

- تحديد المشاريع ذات الأولوية
- المصادقة على المخطط الإستراتيجي ل 2017-2021
- اختيار شعار يترجم الرؤية الاستراتيجية للإدارة
- إعداد موائيق المشاريع

تنفيذ وبسط الاستراتيجية (يونيو 2017)

- تنظيم ندوات لتبسيط المفاهيم
- عقد اجتماعات للجنة المسيرة للتتبع والتحكيم
- تنظيم ندوات لتنفيذ المشاريع على مستوى المصالح الخارجية
- مواكبة وتتبع المشاريع من طرف خلية تتبع المشاريع

التشخيص وإعداد المخطط الاستراتيجي (أبريل 2016)

- تنظيم ورشات للتشخيص على المستوى الداخلي

التواصل

المنهجية المتبّعة لتنفيذ استراتيجية 2021-2017

التشخيص وإعداد المخطط الإستراتيجي

تشخيص لمواضع القوة ونقط ضعف إدارة الجمارك

مكن التشخيص الاستراتيجي، الذي يسלט الضوء على نقط قوة وضعف إدارة الجمارك، من معرفة العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها تحديث الإدارة وكذا تحديد الأوراش ذات الأولوية ونقط الضعف الواجب معالجتها في أفق 2021.

وقد تم إعداد هذا التشخيص عبر مرحلتين :

- تشخيص على المستوى الداخلي شمل سبعة مواضيع لتحديد نقط قوة وضعف الإدارة مع تسليط الضوء على السياق العام لتحديد المخاطر والفرص المتاحة. وفي هذا الإطار، تم تنظيم 19 ورشة عمل بقيادة خبراء عرفت مشاركة 132 من أعوان ومسؤولي الجمارك.

- تشخيص خارجي لإغناء الرؤية الداخلية للإدارة بتصور محيطها الخارجي وذلك عبر إجراء 16 لقاء مع أهم الشركاء الخواص والمؤسساتيين.

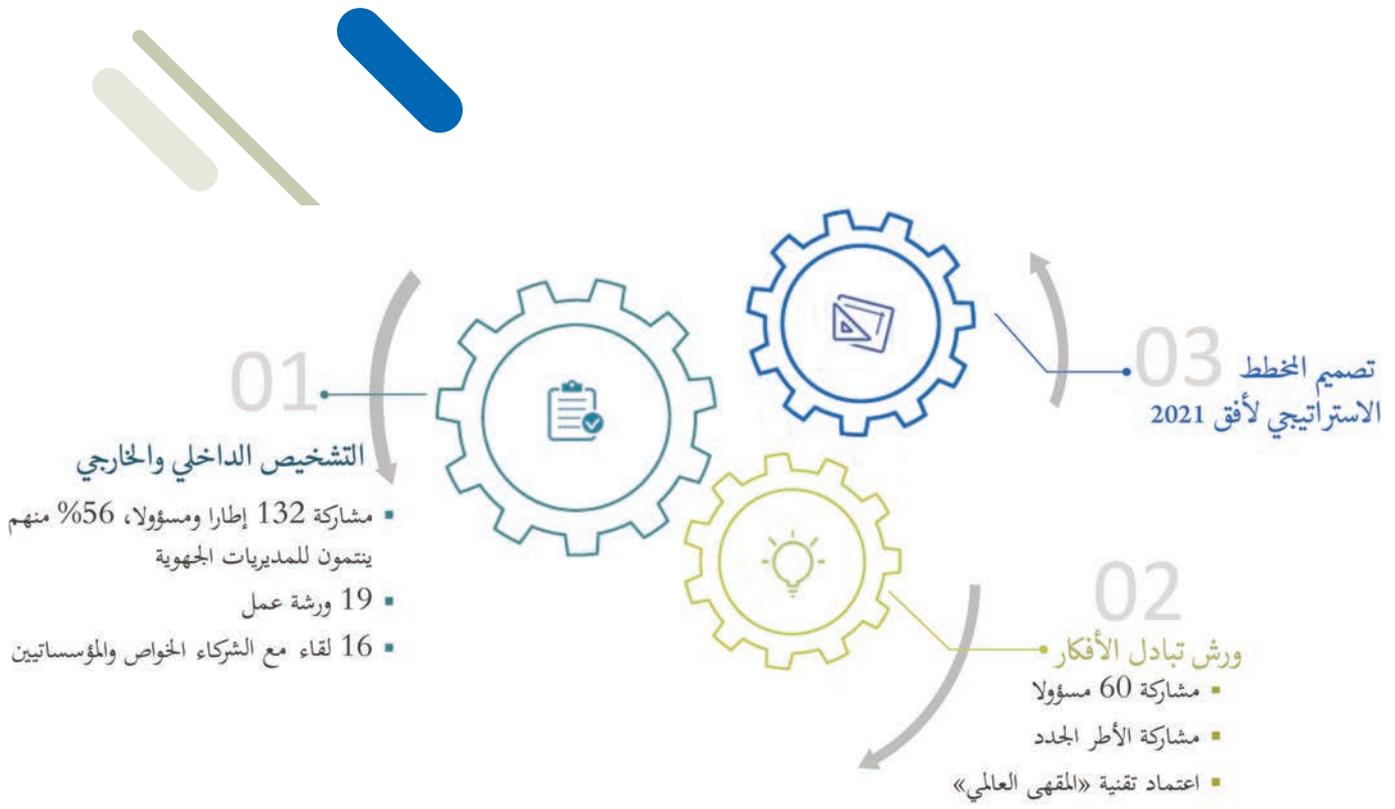
عقد ندوة لتبادل الآراء بغية تحديد مجالات التطور

لضمان نجاح عملية الانتقال من مرحلة التشخيص إلى التصميم الفعلي للمخطط الاستراتيجي، دُعي أكثر من 60 مسؤولاً، من المساهمين الفعليين في تنفيذ الإستراتيجية، للمشاركة في ندوة كبرى لتبادل الآراء امتدت أشغالها على مدى يومين. كما تم إشراك مجموعة من الأطر الجدد إضافة إلى بعض المسؤولين السابقين بغية إغناء النقاش برؤى جديدة لجمارك 2021.

وتمحورت هذه الندوة، التي تضمنت عدة ورشات عمل، حول وضع تصور إستراتيجي جديد لإدارة الجمارك باعتماد تقنية «المقهى العالمي» التي تمكن من تحفيز النقاش وتشجيع تبادل الأفكار حول الخلاصات العامة والمهنية المنبثقة عن التشخيص الاستراتيجي.

وقد خلصت هذه الورشات إلى تحديد المبادرات والمشاريع الإستراتيجية التي من شأنها أن تساعد الإدارة على تجاوز نقاط الضعف التي تم تشخيصها، وكذا معالجة القضايا المتعلقة بمهام الإدارة وكيفية تسييرها.





تشخيص وإعداد المخطط الإستراتيجي

تصميم المخطط الإستراتيجي

أسفر العمل الجماعي المتعلق بوضع أسس الإستراتيجية الجديدة عن مقترحات غنية ومتنوعة، تم فرزها وتنظيمها من أجل تحديد الأهداف الإستراتيجية والمبادرات والمشاريع ذات الأولوية القابلة للتنفيذ والتي تعدّ بتقدم ملموس، وذلك في إطار توجيهات السيد المدير العام التي تمحورت حول تعزيز دور الجمارك في تنزيل البرنامج الحكومي والرفع من مستوى نجاعة الأداء في مختلف المصالح الجمركية.

وقد عُهد إلى لجنة القيادة مهمة دراسة المبادرات والمشاريع المقترحة، والمصادقة على الخارطة الإستراتيجية لفترة 2017 - 2021 وكذا اختيار الشعار الذي يتّرجم الرؤية الاستراتيجية للإدارة خلال هذه الفترة.



المخطط الإستراتيجي 2021 - 2017



«من أجل جمارك حديثة وفعالة» هو شعار إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة الذي تحمل كلماته دلالات عدة :

«جمارك حديثة» : تؤكد استعدادها للمضي قدما في عملية تحديث وظائفها من أجل توفير مزيد من التسهيلات وتجريد الاجراءات من طابعها المادي.

«جمارك فعالة» : تلتزم بضمان «خدمة جمركية» ترقى لمستوى التطلعات في ظل بيئة تعرف تغيرا مستمرا.



يتمحور المخطط الاستراتيجي 2017-2021 حول هذا الشعار، ويستند على خمسة أهداف استراتيجية قائمة على عشرين مشروعاً يتوخى من خلال تحقيقها إضفاء تحسينات ملموسة في عدة مجالات.



المخطط الإستراتيجي 2017-2021

وتلتزم إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة من خلال تنفيذ مخطتها الإستراتيجي، بتحقيق الأهداف التالية :

تحسين الحكامة بالإدارة

في إطار تكريس مبدأ الحكامة الجيدة، تلتزم إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة بتحقيق نقلة نوعية تهتم أساليب تديرها بغية الاستجابة لتطلعات زبائنها. وفي هذا الصدد، تعمل الإدارة من جهة، على تعزيز نظام المراقبة الداخلية من أجل معالجة أفضل للمخاطر وأداء أمثل لهياكلها وفقا للقوانين والمساطر الجاري بها العمل. ومن جهة أخرى، يتم الاشتغال على تعزيز اللامركزية من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات للمديريات الجهوية من أجل



تقديم خدمات محلية تستجيب لمتطلبات المتعاملين.

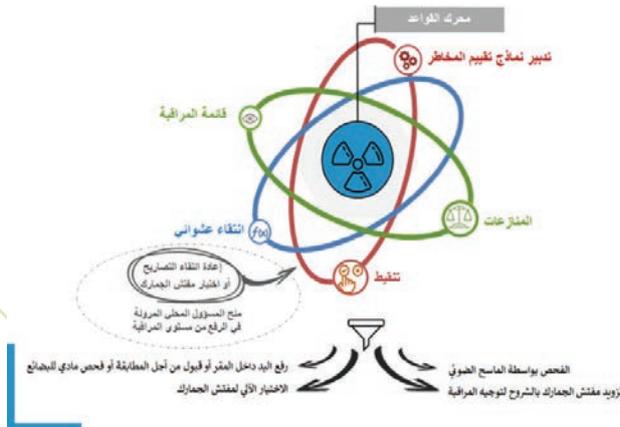
وتشكل إعادة تصميم النظام المعلوماتي الخاص بالمساعدة على اتخاذ القرار محورا أساسيا لتحسين الحكامة بالإدارة من خلال تطوير برامج سهلة الاستعمال قادرة على توفير مختلف مؤشرات رصد وتقييم الأداء المتطلبة.

ولتبوء الريادة على الصعيد الجهوي والاستفادة بشكل كامل من الفرص الاقتصادية للدول الإفريقية، تسعى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة إلى تأهيل مواكبتها للجمارك الإفريقية خاصة في مجال تبادل الخبرات.

تحسين فعالية المراقبة وتأمين الحدود

وعيا منها بأن التوفيق بين المراقبة وتأمين الحدود من جهة، وتسريع المرور عبر الجمر من جهة أخرى يتطلب اعتماد طرق للتدخل أكثر فعالية، تعتمد الإدارة على تعزيز تحليل المخاطر وتطوير المراقبة المشتركة مع الإدارات الأخرى كالمديرية العامة للضرائب من أجل تحقيق طفرة نوعية في هذا المجال.

كما يتم العمل على تحسين فعالية مراقبة المسافرين، من خلال وضع إجراءات مراقبة موحدة تخص النقل الجوي والبري والبحري، واعتماد نظام الاستهداف والانتقائية.



موازاة مع ذلك، تولي الإدارة اهتماما خاصا لاحتواء عمليات التهريب والحد من تأثيرها من خلال تنمية الاستخبار والاستهداف، وكذا خلق فيلق وطني لمكافحة الغش والتهريب، إضافة إلى تعزيز التعاون مع بعض المتدخلين بالمراكز الحدودية.

استباق متغيرات المحيط

تعتبر ملائمة المساطر الجمركية لمتغيرات المحيط إحدى ركائز نجاح العمل الجمركي. وفي هذا السياق، تستمر إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة في تكييف مساطرها من أجل الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات التي يواجهها الفاعلون الاقتصاديون وكذا تسهيل وتحسين انسيابية المرور عبر الجمرک بالجهات التي تعرف نشاطا جمركيا مهما أو خصائص وظيفية معينة (طنجة المتوسط، الدار البيضاء-الميناء، النواصر وميناء أكادير).



كما تعمل الإدارة على تطوير أنشطتها، عبر استخدام التكنولوجيات الجديدة وتعزيز قدرات ووسائل عمل الموارد البشرية، من أجل تحسين تدبير نظام القبول المؤقت للسيارات وتحديث الضرائب غير المباشرة.

تسريع المرور عبر الجمرک

تعتزم الإدارة إنجاز مجموعة من المشاريع المتعلقة بتجريد الإجراءات الجمركية من طابعها المادي وتسريع إجراءات التخليص الجمركي من أجل ضمان انسيابية المرور عبر الجمرک وتسريع مساطر التعشير بالإضافة إلى تعزيز تنافسية المقاولات.



وفي هذا السياق، تعمل إدارة الجمارك على التجريد الكامل للإجراءات الجمركية من طابعها المادي عبر تفعيل التوقيع الإلكتروني، وإدماج النسخ الإلكترونية للمستندات والوثائق المرفقة بالتصريح الجمركي، وإغناء النظام المعلوماتي الجمركي بالبيانات المتوفرة لدى شركاء الإدارة بالإضافة إلى تجريد مختلف الوثائق والتراخيص المقدمة من قبل الجمارك من طابعها المادي.

كما يتم إنجاز مشروع «الجمارك عبر الوسائط المتنقلة» الخاص بتطوير تطبيقات تتضمن وظائف متوفرة بنظام «بدر» ومخصصة لموظفي الجمارك حتى يتسنى لهم الولوج إليها عبر الأجهزة النقالة أثناء ممارسة عملهم خارج المكاتب.

تعزير قدرات الإدارة

إن تحقيق المهام الموكلة إلى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة وبلوغ الأهداف التي وضعتها للفترة ما بين 2017 و2021 يتطلب حتما تعزير قدراتها. وفي هذا السياق، تعمل الإدارة على إعادة تنظيم هيكل المصالح المركزية والجهوية من أجل تحسين وتكثيف حضورها عبر التراب الوطني.

ويتم إيلاء اهتمام خاص بترميم الرأسمال البشري عبر سنّ نظام أساسي خاص وموحد لجميع موظفي الجمارك يتمشى مع خصوصية العمل الجمركي والطابع شبه العسكري الذي تتميز به إدارة الجمارك. كما يستفيد أعوان الجمارك في إطار هذه الاستراتيجية من إنشاء معهد جديد للتكوين الجمركي يستجيب لمعايير الجودة في مجال التكوين.

كما تواصل الإدارة سياستها الخاصة بتوسيع مجال التدبير التوقعي للوظائف والمهارات ليشمل اجراءات تهم تأطير أعوان الجمارك من قبل رؤسائهم والعمل على إعداد الخلف. وتهدف هذه الاجراءات إلى مواكبة حركية الموظفين وتدبير مساهمهم المهني.

كما يتم التركيز على تحسين قدرات الإدارة الخاصة بتدبير المنازعات من خلال مراجعة آلية التدبير وتعديل النصوص القانونية المنظمة لهذا المجال.



النتائج المتوخاة من المخطط الاستراتيجي



مساطر أكثر ملائمة مع متطلبات المتعاملين

اعتمدت إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة منذ سنة 2011 منهجية جديدة لتدبير العلاقة مع المتعاملين حيث وضعت المقابلة والمواطن في صلب انشغالاتها. وفي هذا الصدد، تعمل هذه الإدارة بشكل فعال على مواكبة الاستراتيجيات القطاعية مثل مخطط المغرب الأخضر ومخطط التسريع الصناعي.

فبالإضافة إلى مشاركتها في تصميم وتنفيذ السياسات العمومية المرتبطة بمهامها، تعمل إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة على الإنصات لزبائنها ومن تم تشخيص الخدمات المقدمة لهم بغية التأقلم مع متطلباتهم.



ومن أجل ذلك، تسعى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة بشكل مستمر إلى تحسين

أدائها من خلال تسهيل المساطر واعتماد إجراءات جديدة. كما تعمل أيضا على تكييف المساطر لتتلاءم مع الخصائص الجغرافية والوظيفية لمختلف الحواضر الجمركية.

ومن بين التسهيلات الممنوحة للمقاولات والتي تعمل الإدارة على تحسينها نذكر تلك المتعلقة بالفاعل الاقتصادي المعتمد ومكتب الإقامة وقرض الحيازة والكفالة. من بين التسهيلات المزمع استحداثها الاستخدام الأمثل للأنظمة الاقتصادية في الجمرک ومواكبة المَصْدَر غير المباشر.

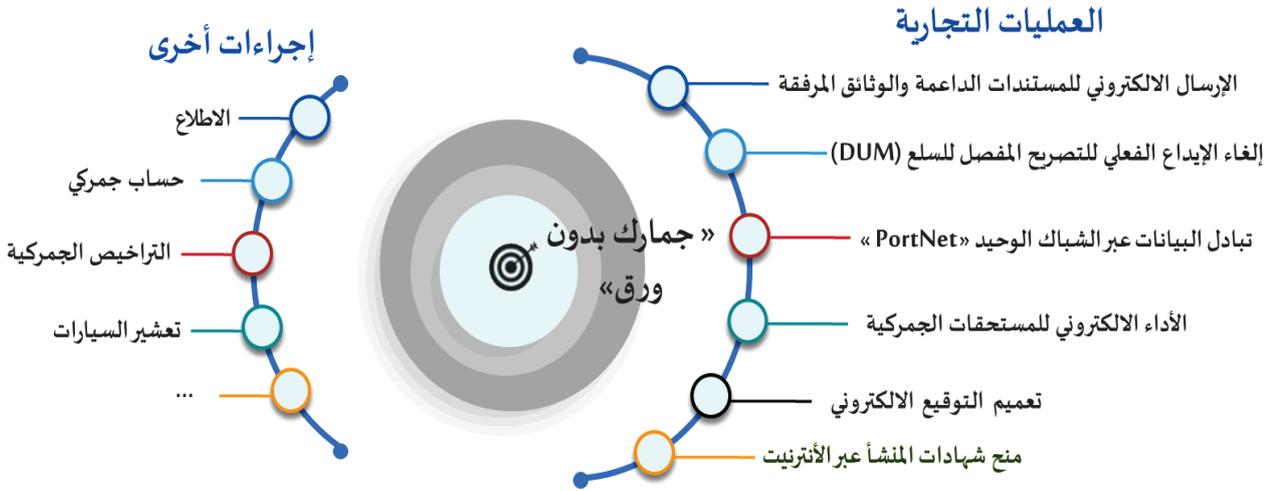
أما فيما يخص الأشخاص الذاتيين، تعمل إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة على تقوية مركزية الاستخلاص الجمركي للطرود البريدية بغية الرفع من كفاءة معالجة هاته الإرساليات وتقليص آجال تعشيرها. كما تسعى أيضا لتعميم نظام القراءة التلقائية للوحات ترقيم السيارات بنقط العبور البحرية لضمان مرور سلس ومتحكم فيه عبر الموانئ.



وثائق جمركية مجردة كلياً من طابعها المادي لتجارة خارجية أكثر سهولة

أضحى التجريد الكلي للإجراءات الجمركية من طابعها المادي ضرورة ملحة، إذ من شأنه تحسين مناخ الأعمال، خاصة الجزء المتعلق بالتجارة عبر الحدود والذي تلعب فيه إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة دوراً محورياً إلى جانب المتدخلين الآخرين بالحدود.

ولبلوغ هذا المبتغى، فإن إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة مدعوة لضمان توازن بين المراقبة من جهة وتسهيل المبادلات من جهة أخرى، وذلك عبر توفير معلومات دقيقة تهم مختلف مراحل عمليات التجارة الخارجية وكذا المتدخلين.



في هذا الإطار، يتم التجريد الكلي لعدة وثائق جمركية من طابعها المادي خاصة التصريح المفصل للبضائع المرتبط بجميع الأنظمة الجمركية، بما في ذلك إدماج النسخ الإلكترونية لوثائق الإثبات الملحقة (الفاتورة، قوائم التعبئة، إلخ). أما بالنسبة للتصاريح الأخرى، فيتم تجريدها من طابعها المادي بشكل تدريجي (نذكر منها على سبيل المثال التصريح الطارئ والتصريح المبسط).

من جهة أخرى، تعمل إدارة الجمارك على الرفع من وتيرة التبادل الإلكتروني للبيانات اللازمة للتعشير المتوفرة لدى شركاء الإدارة من أجل تقليص مدة إقامة السلع بالحواجز الجمركية وتجنيب الفاعلين الاقتصاديين والمصرحين الانتقال بين مختلف المتدخلين في الاستخلاص الجمركي.

وتماشياً مع نفس الأهداف، يتم توفير نسخة محمولة من نظام «بدر» لتمكين أعوان الجمارك من معالجة التصاريح الجمركية داخل المخازن الخاضعة للمراقبة الجمركية دون انتظار العودة لمكاتبهم.

مراقبة فعالة وأقل تدخلا خدمة لتنافسية المقاوله

في عصر العولمة الاقتصادية، أصبحت الإدارات الجمركية تلعب دورا حاسما في تحسين مناخ الأعمال على المستوى الوطني، ومن تم دعم تنافسية المقاوله.

فتموقع الجمارك داخل السلسلة اللوجيستية الدولية يمكنها من التأثير على تنافسية المتدخلين بالتجارة الخارجية، وذلك بفضل تقليص مدة المرور عبر الجمرک مما من شأنه خفض التكاليف اللوجيستية.

وفي هذا الصدد، تواصل إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة مجهوداتها لتحسين فعالية المراقبة باعتماد أفضل الممارسات الدولية المتعلقة بهذا المجال، وذلك باللجوء إلى نظام تحليل المخاطر وتقنيات الاستهداف وأيضا المراقبة غير التدخلية.

وبفضل النتائج الإيجابية المحصلة، تعتمزم إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة تعميم استعمال الوسائل التكنولوجية للمراقبة (خاصة أجهزة السكاير) وتقوية آليات المراقبة القبلية وتدبير المخاطر.



كما أن تعزيز قدرات أعوان الجمارك يشكل أيضا أولوية ستمكن لا محالة من تملك أفضل لتدبير المخاطر وإلمام جيد بتكنولوجيات المراقبة غير التدخلية.

رأسمال بشري ملتزم ومعبأ لمواجهة التحديات

لا يمكن تصور أي تغيير دون المشاركة الفعلية للعنصر البشري. من هذا المنطلق وأخذا بعين الاعتبار غنى الرأسمال البشري لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة والمكون من أعوان الفيالق والمكاتب، دون نسيان تجربتها المتراكمة كإدارة شبه عسكرية، كان لازما تعبئة هذه الموارد بوضعها في صلب دينامية التغيير.



وإدراكا منها لهذه الأهمية، أدرجت إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة عدة مشاريع إستراتيجية هدفها الرئيسي جذب وتنمية الرأسمال البشري والمحافظة عليه.

وتتجسد أشكال التغيير المنتظرة كما يلي :

- تعديل النظام الأساسي لموظفي الجمارك من أجل تحسين عملية التوظيف والتكوين وتدبير المسار والسلوك المهني، وكذا تعزيز حماية الموظفين وتحفيزهم.
- تدبير عقلاني للمسارات المهنية وإعداد مسبق للخلف من خلال تدبير استباقي لحركية الموظفين وتتبع مستمر للمسارات المهنية وخطط تنمية المهارات.
- إنشاء معهد جديد للتكوين الجمركي يتمتع باستقلالية التسيير وله القدرة على الاستجابة للحاجيات المتزايدة في مجال التكوين الأساسي والمستمر. وسيخصص لهذا المعهد وسائل بشرية ولوجستية جديدة حتى يتمكن من تعزيز إشعاعه على الصعيد الوطني والدولي.

الجمارك المغربية: مرجع أساسي ودور ريادي على الصعيد الأفريقي

تماشياً مع التوجهات الملكية السامية، تم وضع إفريقيا في صلب تعاون جمركي دولي يعطي أولوية لتبادل الخبرات والتنمية التشاركية، في إطار شراكة «رابح-رابح».

ولتجسيد انخراطها في هذه الدينامية، تسعى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة لمواكبة عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي والمؤسساتي للدول الإفريقية، خاصة تلك التي تسجل مبادلات تجارية مهمة مع المغرب.

من هذا المنطلق، عملت إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة على استثمار تجربتها الطويلة في مجال التعاون «جنوب-جنوب»، خاصة تكوين الجمركيين الأفارقة، من أجل الارتقاء إلى مستوى جديد من المواكبة، وذلك من خلال استهداف الشركاء المعنيين واستعمال قنوات التعاون المناسبة (وزارة الشؤون الخارجية والتعاون، المنظمة العالمية للجمارك وغيرها من المنظمات الدولية، التعاون الثنائي، ...).

ومن شأن هذه المبادرة تحقيق قفزة نوعية تتجلى في تقوية مكانة المغرب كمرجع أساسي في الميدان الجمركي بالنسبة للدول الإفريقية.





بسط وتنفيذ الإستراتيجية



بسط الاستراتيجية وإعداد المشاريع

مع استكمال الخارطة الإستراتيجية، انطلقت مرحلة إعداد وتصميم المشاريع حسب إطار حوكمة المشاريع المعتمد من طرف الإدارة، حيث عهد إلى قادة المشاريع، المعيّنين من قِبَل لجنة القيادة والذين تم تكليفهم بهاته المهمة من خلال «رسالة تعاقد» موقعة من طرف السيد المدير العام، بوضع موائيق المشاريع الإستراتيجية.

أما فيما يخص أنشطة التواصل حول الإستراتيجية، فقد تم اعتماد مختلف وسائل الإعلام والتواصل المتاحة (مطويات، بوابة الإنترنت، المجلة الداخلية، اجتماعات داخلية، ...) وعقد لقاءات تواصلية لصالح موظفي الجمارك من أجل تقريبهم من مضمون الإستراتيجية والاستعانة بخبراتهم ومهاراتهم باعتبارهم مفتاح نجاح الإستراتيجية الجديدة.

علاوة على ذلك، تولى الفريق المكلف بتتبع الإستراتيجية والخلية المختصة بتتبع المشاريع مهمة مواكبة رؤساء المشاريع عبر تنظيم ندوات وورشات عمل تجمعهم مع المسؤولين بالمصالح الجمركية. وقد ساهمت هذه اللقاءات، من جهة، في إغناء محتوى المشاريع وتقريبها من الحاجيات الحقيقية للمتعاملين، ومن جهة أخرى، في التعريف بالمشاريع عند مختلف المصالح وكسب الدعم لها من أجل تنفيذها في أحسن الظروف.

كما قام كل رئيس مشروع بتحديد فريق عمله، بدعم من راعي المشروع، من بين الأطر الكفأة في مجالات تخصص المشروع. حيث تسند لكل عضو من الفريق مهمة خاصة من أجل المساهمة في تنفيذ المشروع حسب الميثاق المصادق عليه من طرف الراعي.

تنفيذ الإستراتيجية

يتمثل تنفيذ الإستراتيجية أساسا في تنفيذ المشاريع المندرجة فيها. بينما تنكب لجنة القيادة واللجنة المكلفة بتتبع تنفيذ الإستراتيجية على التأكد من أن إنجازات كل مشروع على حدة تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة المسطرة أخذا بعين الاعتبار إمكانيات التكامل أو التقاطع بين المشاريع.

ومن أجل ذلك، تم تضمين ميثاق كل مشروع بمؤشرات تمكن من قياس نسب تحقيق أهداف المشروع إضافة إلى نسب إنجاز المخرجات. حيث يلتزم راعي ورئيس المشروع بتحسين هاته المؤشرات في الأجال المحددة.

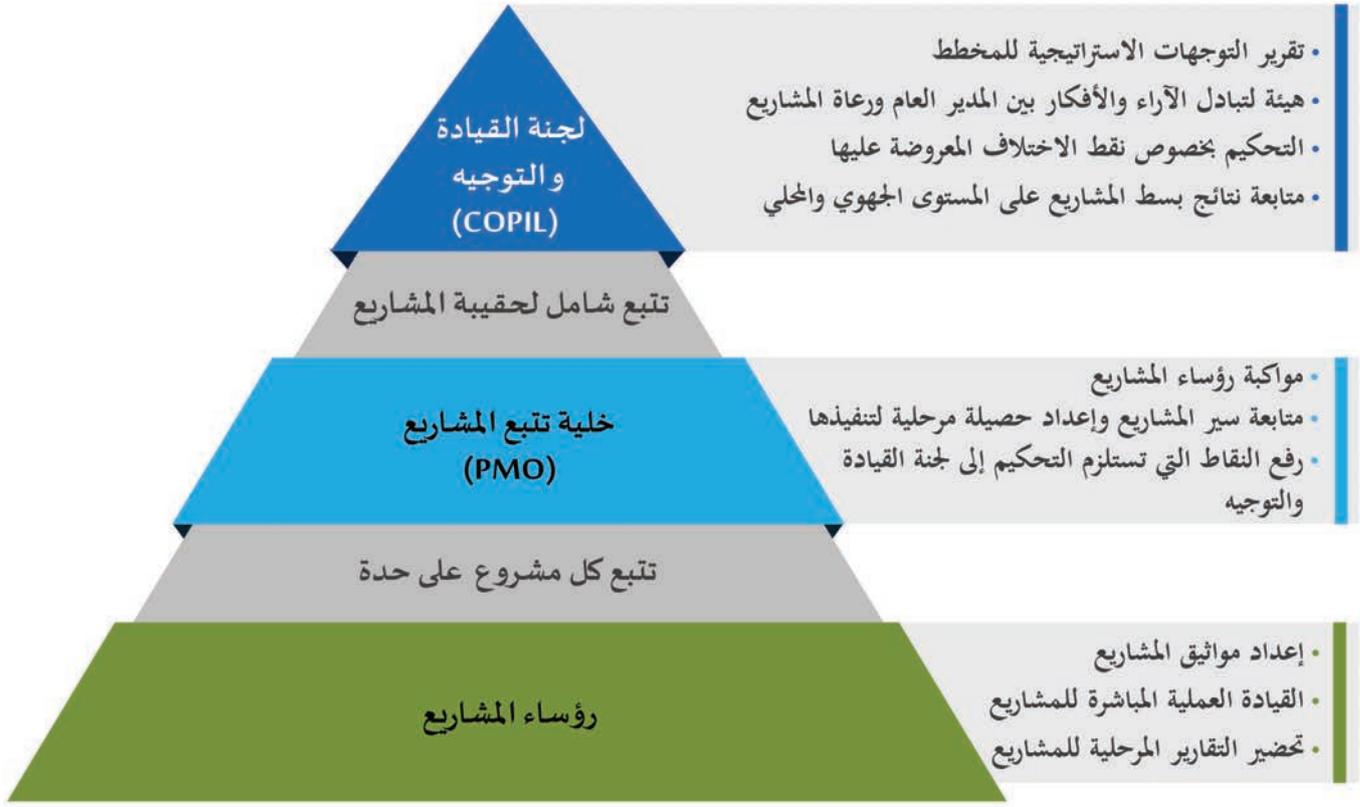
كما تقوم اللجنة المكلفة بتتبع تنفيذ الإستراتيجية بإعداد حصيلة مرحلية لتنفيذ المشاريع تعتمد على المؤشرات السالفة الذكر وكذا على دراسات استقصائية يكون الهدف منها تقييم أثر الإستراتيجية على واقع المصالح والمتعاملين.

تتبع الإستراتيجية



إنشاء خلية تتبع المشاريع

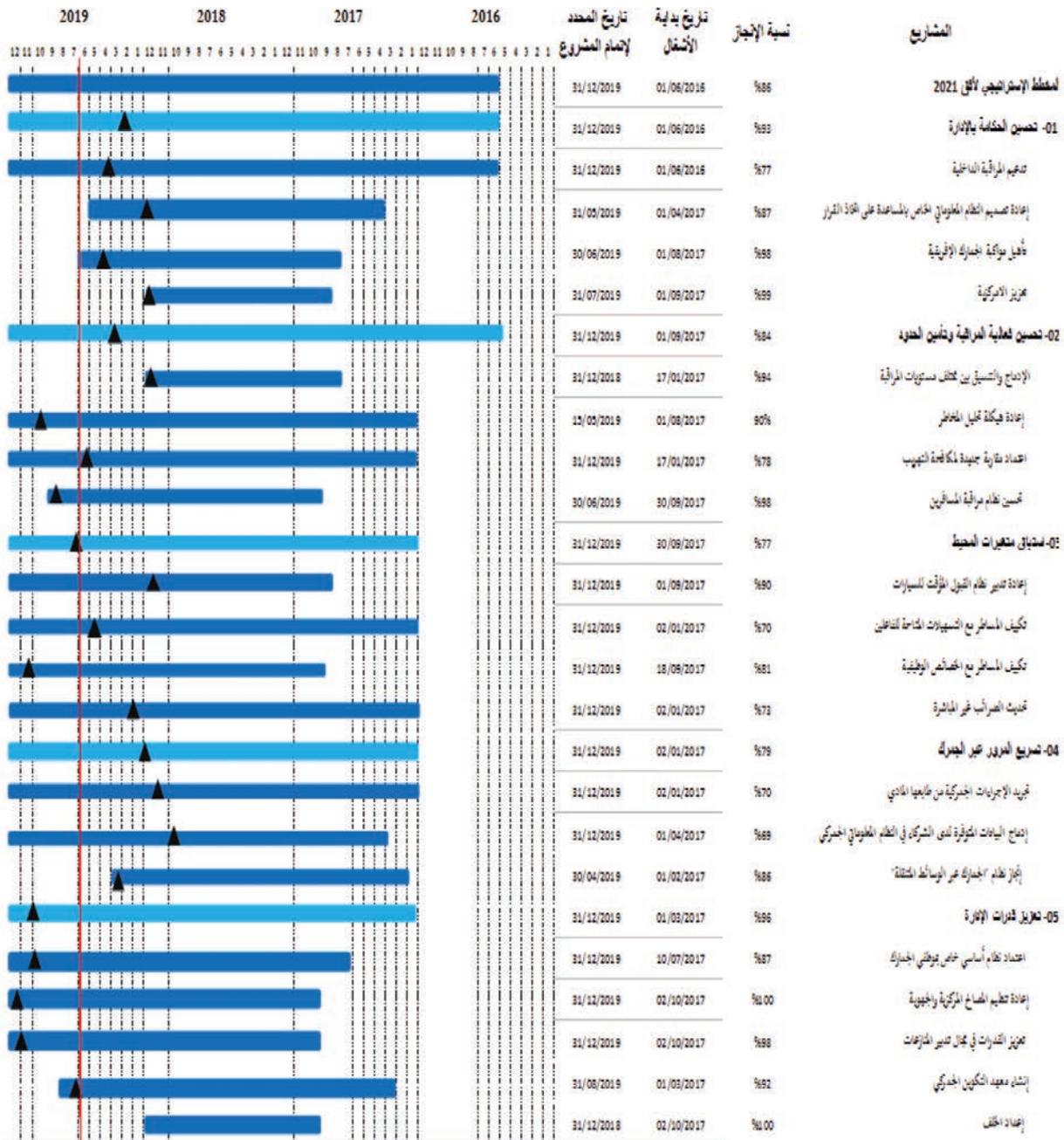
تعتبر خلية تتبع المشاريع حلقة وصل بين رؤساء المشاريع ولجنة القيادة والتوجيه. وتتكون الخلية من خمس أطر يقومون بمتابعة سير المشاريع عبر لقاءات دورية، يناقش فيها جميع جوانب المشروع وكذا المخاطر المحتملة كما يسهرون على تلخيص النتائج المحرزة وتقديم النقاط التي تستلزم اتخاذ قرار من قبل لجنة القيادة والتوجيه.



تتبع المشاريع الاستراتيجية

النتائج المحصل عليها (نهاية يونيو 2019)

في إطار التتبع الدوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي، تقوم خلية تتبع المشاريع بعقد لقاءات دورية مع رؤساء المشاريع لتقييم تقدم هذه الأخيرة وتحديد الصعوبات المواجهة. وقد بلغت نسبة تقدم تنفيذ الاستراتيجية 86% متم الأسدس الاول من سنة 2019.





إطار حوكمة المشاريع



يمكن إطار حوكمة المشاريع من ضمان تطبيق طريقة عمل وقيادة المشروع وفق منهجية موحدة تسمح بتحديد أدوار ومسؤوليات جميع المتدخلين بهدف تسهيل التبادل بينهم وتيسير اتخاذ القرار. كما يضم آليات ووسائل لتدبير المخطط الإستراتيجي ككل والمشاريع المنبثقة منه كل على حدة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الإطار يخضع لمصادقة لجنة القيادة والتوجيه قبل الشروع بالعمل به ويعتبر صالحا طيلة مدة تنفيذ المخطط الإستراتيجي.

هيآت القيادة

لجنة القيادة والتوجيه : تمثل هيئة لتبادل الآراء والأفكار بين السيد المدير العام ورعاة المشاريع حيث يتكون أفرادها من السيد المدير العام لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة والسادة المدراء المركزيين والمدراء الجهويين. وتُعقد اجتماعات هاته اللجنة، خلال فترة التحضير للمخطط الإستراتيجي بمعدل مرة كل شهرين. من بين المسؤوليات الموكولة لهذه اللجنة اتخاذ القرارات والتوجهات الإستراتيجية لمخطط إدارة الجمارك، حيث تتولى التحكم بخصوص نقط الاختلاف المعروضة عليها والمصادقة على المخرجات الرئيسية للمشاريع كما تتابع نتائج بسط المشاريع على المستوى المحلي والجهوي.



لجنة تتبع الإستراتيجية : تشمل هذه اللجنة رؤساء الأقسام، بحكم تجربتهم ودرايتهم بمجمل الأشغال مما يمكنهم من لعب دور المراجع التقنية، وكذا مدير المشروع الإستراتيجي وخلية تتبع المشاريع وأحيانا رؤساء المشاريع. وتسهر لجنة تتبع الإستراتيجية على القيادة التنفيذية للإستراتيجية وتحيل نقاط التحكم إلى لجنة القيادة والتوجيه كما تلعب دور هيئة لتبادل الآراء والأفكار. أما فيما يخص عقد الاجتماعات، فيستجيب لنفس وثيرة اجتماعات لجنة القيادة والتوجيه، مع إمكانية عقد اجتماعات استثنائية عند الضرورة.



خلية تتبع المشاريع : تسهر على التحقق من ملائمة محتوى المشاريع للأهداف الإستراتيجية المسطرة خلال انطلاق الاستراتيجية وكذا تحديد لائحة المخاطر والتدابير الواجب اتخاذها للرفع من مستوى تقدم كل المشاريع. كما تقوم بإعداد ملخص عن تقدم كل مشروع على حدة لعرضه على لجنة القيادة والتوجيه.



المحاور المناقشة خلال اجتماع لجنة تتبع المشاريع مع رئيس المشروع

لجنة المشروع : تنكب على تتبع أشغال المشروع، خاصة تقييم مستوى تقدم الإنجازات، مراقبة احترام برنامج العمل، تقييم المؤشرات والمخاطر، ... وتعد لجنة المشاريع التي تتكون من رئيس المشروع، أعضاء فريق العمل وخلية تتبع المشاريع اجتماعاتها كل ثلاثة أشهر. غير أنها تكثف من وثيرة اجتماعاتها خلال المراحل الأولى لانطلاق الاستراتيجية من أجل مواكبة المشاريع.



آليات تتبع المشاريع

يتم تتبع تنفيذ المخطط الإستراتيجي، تحت الإشراف المباشر للسيد المدير العام لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، وفق مستويين :

مستوى استراتيجي : وشامل تحت إشراف لجنة القيادة والتوجيه بناء على مُخرجات خلية تتبع المشاريع التي تعطي نظرة شمولية عن تقدم المشاريع.

التاريخ المحدد لإنهاء	تاريخ انطلاق	مستوى التقدم	تقييم مستوى التقدم في إنجاز المشروع	إستراتيجية إدارة الجمارك إستراتيجية والضرائب غير المباشرة			
2020/12/31	2017/07/15	%86					
التعليق	تقييم وضعية التقدم في الإنجاز	مستوى التقدم في الإنجاز	التاريخ المحدد لإنهاء المشروع	تاريخ انطلاق المشروع	المديريات الشريكة في المشروع	المديرية المكلفة بالمشروع	المشاريع
							الهدف الإستراتيجي 1 :
		%95	2020/12/15	2017/04/01			- المشروع رقم 1
		%50	2019/12/31	2017/02/01			- المشروع رقم 2
		%30	2019/08/30	2018/06/01			- المشروع رقم 3

نموذج لجدول القيادة المستعمل في تتبع الإستراتيجية

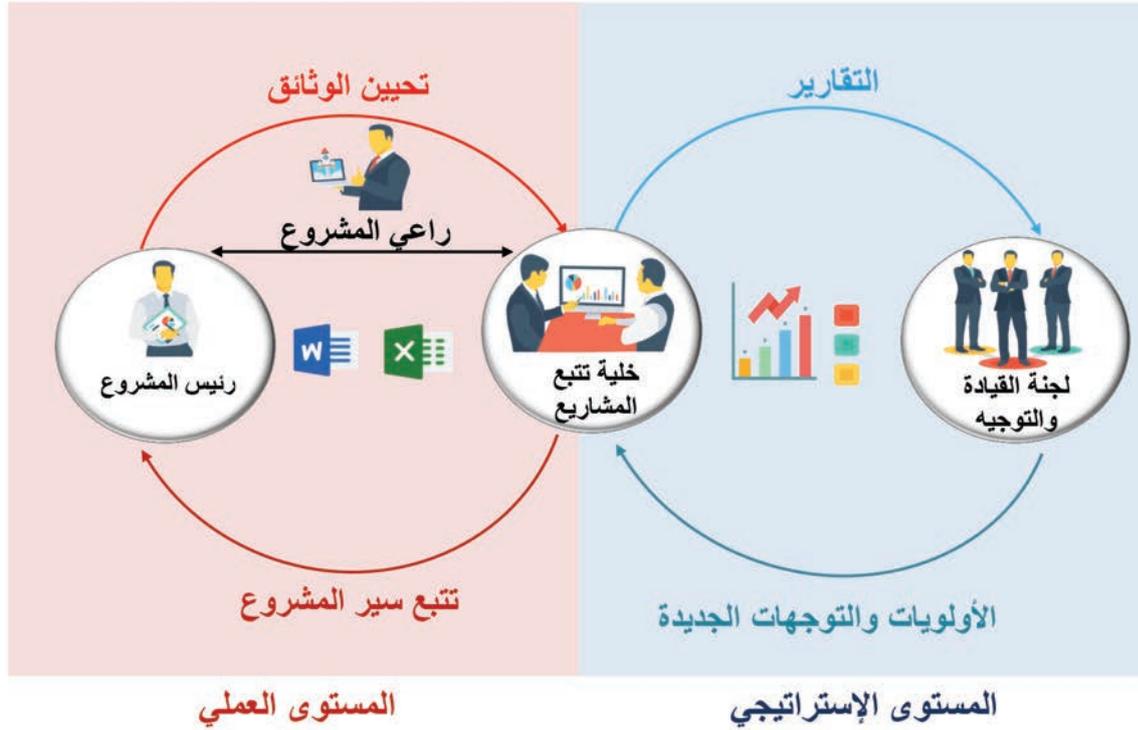
مستوى عملي : من خلال تتبع مفصل أو دقيق لكل مشروع بناءً على اجتماعات رئيس المشروع مع فريقه من جهة ومع خلية تتبع المشاريع من جهة أخرى.

تقييم مستوى التقدم في إنجاز المشروع	مستوى التقدم في إنجاز المشروع	التاريخ المحدد لإنهاء المشروع	تاريخ انطلاق المشروع	رئيس المشروع	المديريات الشريكة في المشروع	المديرية المكلفة بالمشروع	
	%65						
تقييم مستوى التقدم في إنجاز المشروع	مستوى التقدم في الإنجاز	تاريخ المحدد لتسليم المنجز	الجدولة				المرحلة
			نيسان 2018	ماي 2018	يون 2018	تموز 2017	1- المرحلة
	%100	2017/07/30				
	%75	2019/09/30				
	%40	2019/10/15				
	%30	2019/11/30				

نموذج لجدول القيادة المستعمل في تتبع مشروع استراتيجي

في إطار إدارة كل مشروع على حدة، يسعى رئيس المشروع وأعضاء فريق العمل إلى تطبيق المبادئ والتوصيات الواردة أدناه :

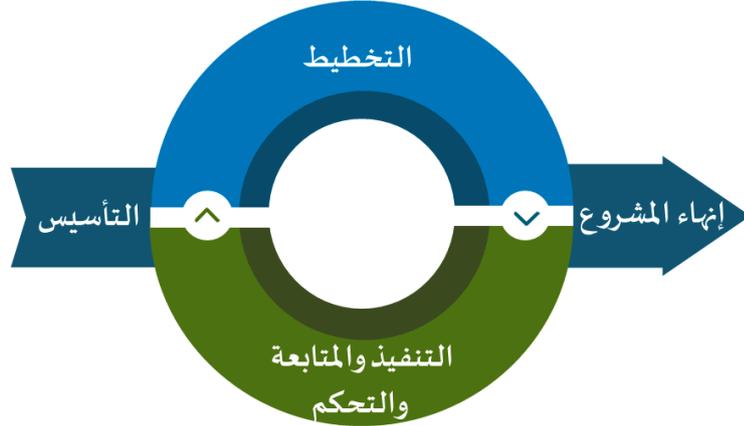
- إعداد ميثاق المشروع والاعتماد عليه خلال مختلف مراحل إنجاز المشروع. كما يجب القيام بالتحيين المنتظم لميثاق المشروع والتأكد من تماسكه واحترامه لجذادة المشروع المصادق عليها من طرف لجنة القيادة ؛
- إخبار خلية تتبع المشاريع بأي تعديل لميثاق المشروع مصادق عليه من طرف راعي المشروع ؛
- تحضير التقرير المرحلي للمشروع بناءً على متابعة الجدول الزمني والمخرجات وأعباء العمل والمخاطر المحتملة قبل عقد الاجتماع مع خلية التتبع ؛
- الحضور والمشاركة في اجتماع تتبع المشروع مع خلية تتبع المشاريع وإرسال جدول الأعمال والوثائق اللازمة قبل الاجتماع.



رسم بياني لمرحلي التتبع

دورة حياة المشاريع

من أجل تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المتوخاة منها، تعتمد الجمارك المغربية على منهجية رائدة في إدارة المشاريع، مستوحاة من منظومة PMBOK المتداولة عالميا. حيث يتم تصميم كل مشروع بتوافق مع دورة حياة المشاريع حسب هذه المنظومة. وتشمل هذه الدورة أربع مراحل أساسية :



دورة حياة المشاريع

مرحلة «التأسيس»

بعد تحديد المشاريع المكونة للإستراتيجية انطلاقا من توصيات أورايش العمل ومقترحات المسؤولين، تم إعداد جذاذة عن كل مشروع تحدد الإطار العام للمشروع وتلخص الأهداف والنتائج المنتظرة منه. كما تم جرد وتصنيف مؤشرات النجاح للمشروع من الناحية القانونية والتنظيمية، وكذا المخاطر المحتملة وذلك للتمكن من وضع تصور واضح لكيفية تنفيذ المشروع.



بعد هذه المرحلة، تم، بالنسبة لكل مشروع، اختيار «رئيس للمشروع» وكذا «راعي» بالإضافة إلى فريق عمل متكامل. وقد عُهدت رئاسة المشاريع إلى أطر ومسؤولي الإدارة بناءً على تجربتهم وقدراتهم التدبيرية والمعرفية.

ولدعم رئيس المشروع أُسندت مهمة «راعي المشروع» للمدير المركزي الأكثر صلة بـمضمون المشروع. ويتولى هذا الأخير مهمة الإشراف على تتبع أشغال المشروع والمصادقة على مختلف الإنجازات وكذا تسهيل التواصل وتبادل المعلومات مع الهياكل الداخلية لإدارة الجمارك من جهة ومع باقي الشركاء المساهمين أو المعنيين بتنفيذ المشروع من جهة أخرى. كما يُعنى الراعي بالمراقبة المستمرة للمخاطر التي قد تعيق تنفيذ المشروع كما يتخذ الإجراءات اللازمة عند الضرورة لضمان سيرورة الأشغال.



مرحلة «التخطيط»

تشمل هذه المرحلة أشغال إعداد «ميثاق المشروع» من طرف الرئيس، حيث تضم هذه الوثيقة هيكله المشروع بالكامل عبر تمحيص الخطوات الأساسية والتدابير المرافقة لها ووضع جدولة زمنية دقيقة تأخذ بعين الاعتبار التداخلات بين مختلف المشاريع الإستراتيجية وكذا تحديد النتيجة المتوقعة لكل مرحلة والمخرج النهائي المتوقع. وبعد التطرق للجوانب التقنية والفنية والمالية للمشروع، يتم اختيار فريق العمل مع تحديد مسؤوليات كل فرد وكذا جدول مفصل للمدة الزمنية لتنفيذ المهام المنوطة به. وعند استكمال هاته التحضيرات، يعرض «ميثاق المشروع» على أنظار الراعي للإغناء والمصادقة.

مرحلة «التنفيذ والمتابعة والتحكم»

تخص هذه المرحلة إنجاز كافة التدابير المبرمجة، وذلك بناء على التفصيل الفني والمالي والبرمجة الزمنية لها. أما فيما يخص المتابعة، فتجري على مستويين عملي واستراتيجي وتعتمد في ذلك على آليات تشمل معايير للتقييم بشكل مستمر. وتمكن هذه العملية من استخلاص وتقديم التوصيات الضرورية والحلول الناجمة بغية ضمان التقويم المستمر والحصول على النتائج المتوخاة في نهاية المطاف.



وفي إطار التحضير لبسط المشروع، يسهر رئيس المشروع والفريق التابع له على تحديد المهارات المكتسبة والمعوقات المحتملة لنشر مخرجات المشروع على الصعيدين الجهوي والمحلي. أما فيما يخص مواكبة التغيير، فيقوم رئيس المشروع ببرمجة حصص تكوين لفائدة مستعملي مخرجات المشروع. كما يتم اختيار مواقع نموذجية للقيام بتجربة أولى نتائج المشروع وتقييمها وكذا تصحيح ما من شأنه الرفع من جودة المخرجات قبل العمل أخيرا على نشرها وتعميمها على جميع الوحدات المعنية. ويرافق هذه التدابير، اهتمام مستمر بالتواصل حول المشروع مع باقي أعوان الجمارك المعنيين وكذا شركاء الإدارة المؤسساتيين.

مرحلة «إنهاء المشروع»



توثق هذه المرحلة لبسط جميع المخرجات المنتظرة وتفضي إلى تقديم تقرير نهائي يقيم النتائج المحصلة بالنظر إلى تلك المتوخاة عند انطلاق الأشغال. كما تتضمن عقد اجتماعات مع رؤساء المشاريع، لتتبع التدابير البعيدة المتخذة للسهر على استعمال المخرجات وضمان تحقيق الأهداف الشمولية للمشروع.



جمارك عبر الانترنت
تابعونا على



/ma.gov.douane



/DouaneMaroc



/DouaneDuMaroc

www.douane.gov.ma