

Royaume du Maroc



Ministère de l'Economie, des Finances
et de la Réforme de l'Administration

Plan stratégique 2017 - 2021



Pour une douane moderne
et efficace

ROYAUME DU MAROC
ADMINISTRATION
DES DOUANES ET
IMPÔTS INDIRECTS

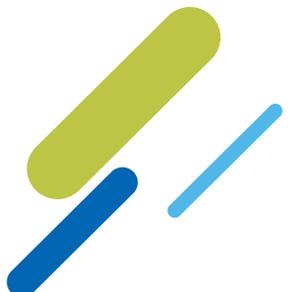


المملكة المغربية
إدارة الجمارك
والضرائب
غير المباشرة

PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021

The background features a dynamic composition of overlapping, diagonal brushstrokes in various shades of blue and green. The strokes vary in length and thickness, creating a sense of movement and depth. The colors range from light, airy blues and greens to deep, saturated navy and forest green tones. The overall effect is modern and energetic.

SOMMAIRE



<u>Mot de Monsieur le Directeur Général</u>	4
<u>Contexte général</u>	6
<u>Une nouvelle démarche ... pour une nouvelle stratégie</u>	8
<u>Plan Stratégique 2017-2021</u>	12
<u>Résultats attendus du plan stratégique</u>	18
- Des procédures au plus près des besoins des clients	
- Documents douaniers dématérialisés pour un commerce extérieur plus facile	
- Un contrôle plus efficace et moins intrusif au service de la compétitivité	
- Un capital humain engagé et mobilisé pour relever les défis	
- La Douane marocaine reconnue comme référence en Afrique	
<u>Déploiement et mise en œuvre de la stratégie</u>	24
<u>Suivi de la stratégie</u>	26
<u>Dispositif de gouvernance des projets</u>	30
- Les comités de pilotage	
- Les mécanismes de suivi des projets	
- Le cycle de vie des projets	





**MOT DE
MONSIEUR
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
NABYL LAKHDAR**





Conformément aux Hautes Directives Royales et s'inscrivant dans le cadre des programmes Gouvernementaux, l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) veille à l'amélioration continue des services rendus en répondant au mieux aux attentes de ses clients.

Aussi compte tenu de l'élargissement de ses missions, l'Administration prend-elle toutes les mesures nécessaires visant la protection de l'économie nationale et ce, dans le cadre d'une vision globale et proactive tenant compte de l'évolution de l'environnement économique et social.

C'est dans ce cadre que nous avons veillé au renouvellement de la vision stratégique de l'Administration à travers l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour la période 2017-2021, qui représente en fait, un prolongement de l'expérience précédente avec le plan stratégique 2011-2015, lequel a connu un taux intéressant d'exécution.

À cet effet, nous avons établi un diagnostic complet mettant en exergue les points forts et les points faibles qui caractérisent les Douanes marocaines et identifiant les opportunités et menaces que comporte notre environnement d'une part, ainsi que les chantiers prioritaires pour les années à venir d'autre part.

[Efficacité]

Dans ce sens, cinq objectifs stratégiques ont été identifiés et déclinés en 20 projets stratégiques dont la réalisation incombe à des équipes dédiées. La nouvelle stratégie a atteint un taux de réalisation de 86% à fin juin 2019, soit à mi-chemin de la période initialement prévue, dépassant ainsi les prévisions initiales de mise en œuvre de la stratégie.

Une attention particulière est accordée à la dématérialisation traduisant ainsi notre volonté d'améliorer la qualité des services rendus et de renforcer la confiance des clients. En effet,

[Modernité]

« Un dédouanement totalement dématérialisé » est opérationnel à compter du 1^{er} janvier 2019. De même, les procédures douanières connaîtront une adaptation aux évolutions de l'environnement externe de manière à introduire un saut qualitatif dans les services douaniers et accroître l'efficacité du travail.

Dans le domaine du contrôle, nous avons renforcé les mécanismes de lutte contre la fraude et la contrebande afin d'améliorer le climat des affaires et d'encourager les investisseurs et ce, en adoptant une nouvelle démarche basée sur la technologie et une meilleure coordination avec les partenaires institutionnels et privés.

En ce qui concerne la gouvernance et le renforcement des capacités, l'Administration, consciente du rôle de ses agents dans l'atteinte de ses objectifs, veille à valoriser son capital humain à travers la consolidation de la formation et la préparation de la relève.

Enfin, je vous invite à travers cette plaquette à parcourir le plan stratégique et découvrir les détails de la stratégie notamment, la méthodologie de travail, les objectifs, le dispositif de gouvernance, les outils de suivi ainsi que les taux de réalisation.

CONTEXTE GÉNÉRAL





L'Administration des Douanes et Impôts Indirects joue un rôle central dans la facilitation du commerce extérieur, et ce spécialement dans un environnement économique et sécuritaire en perpétuel changement. Aussi, l'ADII est appelée plus que jamais à doubler d'efforts pour mener à bien ses missions en perspective de l'accompagnement des évolutions et grands changements de son environnement.

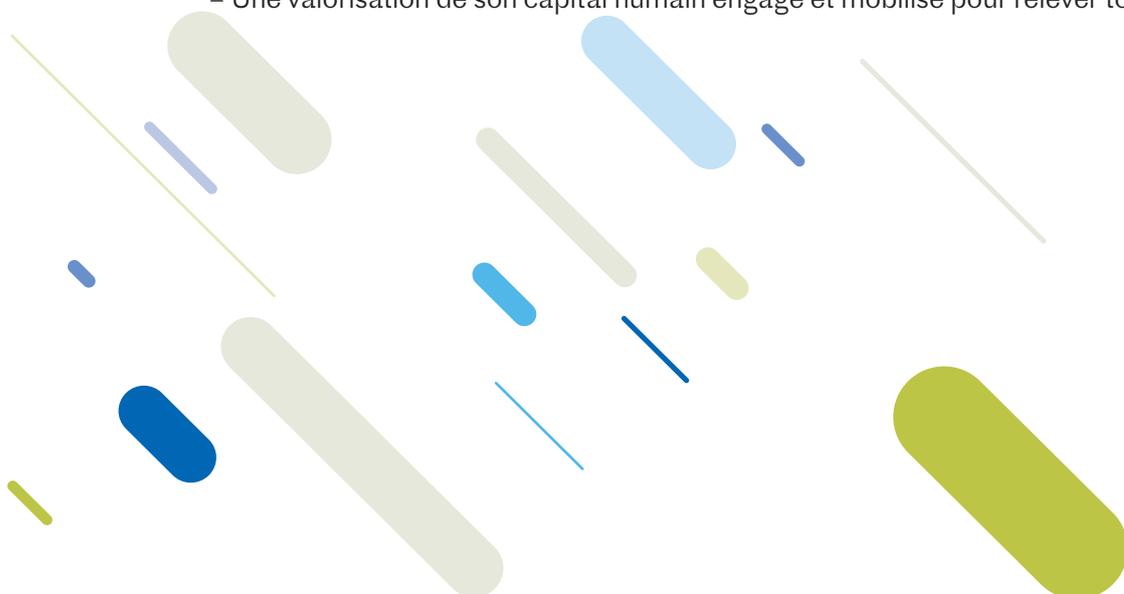
A cet effet, l'ADII a procédé à la rénovation de ses outils en matière de gestion en mettant en œuvre des stratégies quinquennales portant la vision de l'Administration à moyen terme. Aussi, une telle expérience en 2011 a donné lieu à un premier plan stratégique axé sur dix engagements vis-à-vis des opérateurs économiques, des partenaires institutionnels et des particuliers. A travers ces engagements, l'ADII s'est voulue à la hauteur des attentes de ses clients relevant ainsi le slogan «une Douane portée par une exigence de qualité».

Capitalisant sur cette expérience réussie et consacrant l'approche de gestion stratégique, l'ADII a lancé une nouvelle stratégie à l'horizon 2021, en se basant sur ses ressources et compétences internes. La nouvelle stratégie s'inscrit dans la continuité des projets réalisés dans la précédente stratégie en prenant en considération les évolutions économiques et sociales ainsi que les attributions de l'ADII.

“Pour une Douane moderne et efficace”, est l'ambition de l'ADII durant la période 2017-2021. Aussi, le nouveau plan stratégique 2017-2021 porte cette ambition en déterminant les priorités de l'Administration compte tenu des contextes national et international. Il va sans dire que la mise en œuvre du nouveau plan stratégique permettra à l'ADII d'offrir un service douanier fluide et efficace garantissant la sécurité des biens et des personnes.

Ainsi, les chantiers prioritaires retenus dans la nouvelle vision de la Douane marocaine visent essentiellement :

- Une dématérialisation des documents douaniers
- Un contrôle plus efficace pour une meilleure compétitivité
- Des procédures adaptées aux spécificités fonctionnelles et géographiques
- Une reconnaissance de l'ADII en tant que référence au niveau africain
- Une valorisation de son capital humain engagé et mobilisé pour relever tous les défis



UNE NOUVELLE DÉMARCHE ... POUR UNE NOUVELLE STRATÉGIE

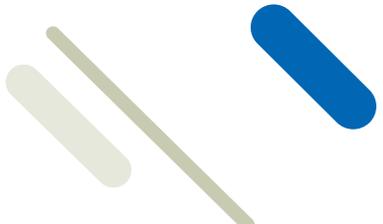


Mobilisation et adhésion des agents et responsables de l'Administration ainsi que de ses partenaires dans la démarche adoptée

Une nouvelle démarche, qui capitalise sur l'expérience acquise lors de la conduite de la dernière stratégie menée par l'Administration, a été adoptée pour la conception et le suivi de la stratégie à l'horizon 2021.



Démarche adoptée pour la conduite de la Stratégie 2017-2021



Diagnostic et conception de la carte stratégique

Un diagnostic des forces et faiblesses de l'ADII

Le diagnostic stratégique ainsi effectué, a permis d'identifier des facteurs de transformation endogènes et/ou exogènes à même d'orienter la réflexion vers les priorités à envisager et les zones de fragilité à sécuriser à l'horizon 2021.

Ce diagnostic s'est déroulé en deux temps :

- Un diagnostic interne autour de sept thèmes pour identifier les forces et les faiblesses de l'Administration tout en mettant en exergue les éléments de contexte en termes d'opportunités et de menaces. Il a mobilisé 132 cadres et responsables et a nécessité 19 journées de travail en ateliers animés par des experts métiers.
- Un diagnostic externe pour compléter la vision interne par la perception de l'environnement extérieur. Il a été réalisé à travers 16 rencontres avec nos principaux partenaires privés et institutionnels.

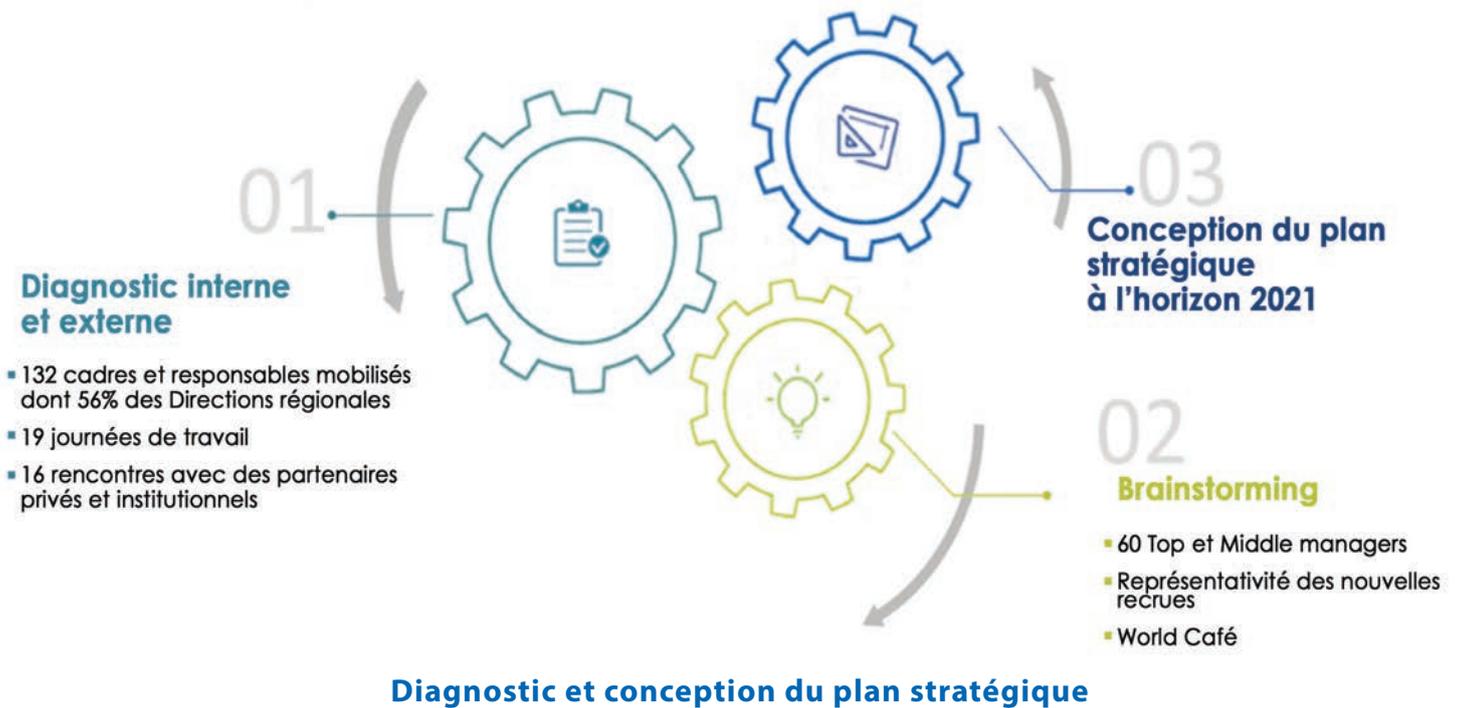
Organisation d'un brainstorming pour l'identification des pistes d'amélioration

Pour un passage réussi du diagnostic stratégique à la conception proprement dite du plan stratégique, plus de 60 responsables potentiellement porteurs de la stratégie, ont été conviés, durant deux journées, à un séminaire de brainstorming. De jeunes cadres et des retraités ont également été invités au séminaire en vue d'enrichir les discussions et de diversifier les points de vue à l'horizon 2021.

Ce séminaire, qui a abrité plusieurs ateliers de travail, avait pour objectif la mise en place d'une vision stratégique de l'ADII, et a été conduit selon une technique d'animation de groupes dénommée « World Café ». Cette méthode créative adaptée aux réflexions ouvertes et organisée, a été menée autour des constats métiers et généraux issus du diagnostic stratégique.

Les conclusions issues desdits ateliers ont été l'occasion d'identifier les initiatives et projets qui permettront de dépasser les constats relevés lors du diagnostic stratégique et d'inclure également des questions en rapport avec les missions et le mode de gestion de l'Administration.





Conception du plan stratégique

L'exercice collectif pour poser les bases d'une nouvelle stratégie a débouché sur des propositions riches et variées qui ont été triées par la suite, moyennant un travail de qualification, pour mettre en avant les projets réalisables et qui promettent des progrès concrets.

Les orientations de Monsieur le Directeur Général dans ce cadre, ont été axées sur le renforcement du rôle de la Douane dans la concrétisation du programme gouvernemental et l'amélioration de l'efficacité au niveau des différentes structures douanières.

Aussi, le comité de pilotage a-t-il été sollicité pour la validation du plan stratégique 2017-2021, l'examen des projets proposés et le choix de l'ambition qui animera le personnel douanier pour cette période.



PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021



« *Pour une Douane moderne et efficace* », telle est l'ambition de l'Administration des Douanes et des impôts Indirects, exprimée avec des mots chargés de sens :

« *Douane moderne* » : qui confirme sa volonté d'aller de l'avant dans le processus de modernisation de son métier pour dématérialiser les procédures et simplifier davantage.

« *Douane efficace* » : qui s'engage à assurer au mieux un « service douanier », à la hauteur des attentes de ses clients, dans un environnement en constante mutation.



Le nouveau plan stratégique 2017-2021 est structuré autour de cette ambition et est composé de cinq objectifs stratégiques déclinés en 20 projets porteurs d'améliorations importantes dans différents domaines d'activité.



Plan stratégique 2017 – 2021

A travers la réalisation de ce plan stratégique, la Douane s'engage à la réalisation des objectifs suivants :



Améliorer la gouvernance de l'Administration

En consécration de la bonne gouvernance, la Douane s'engage à réaliser un nouveau saut qualitatif de ses modes de gestion pour mieux répondre aux attentes de ses clients. Ainsi, d'une part, l'Administration procède au renforcement du dispositif du contrôle interne pour une meilleure maîtrise des risques et un fonctionnement optimal des

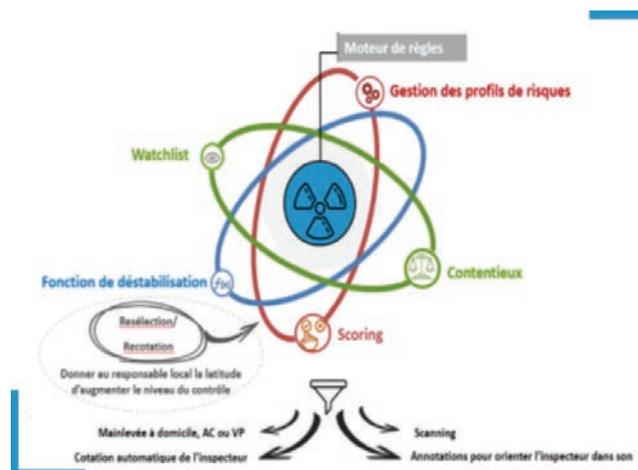
structures conformément aux lois et règlements en vigueur. D'autre part, un renforcement de la déconcentration est opéré à travers l'attribution de plus de pouvoirs et de compétences aux directions régionales pour fournir des prestations de proximité répondant aux exigences de qualité des clients.

De même, pour améliorer la gouvernance de l'Administration, il est procédé à la refonte du système décisionnel en développant des applications faciles à même de fournir des indicateurs pertinents de suivi des activités.

Par ailleurs, pour s'imposer en tant que leader au niveau régional et profiter pleinement des opportunités économiques offertes par les pays africains, la Douane tient à professionnaliser son accompagnement des Douanes africaines notamment, dans le domaine de l'échange d'expériences.

Améliorer l'efficacité des contrôles et sécuriser nos frontières

La conciliation entre le contrôle et la sécurité aux frontières d'une part, et la facilitation et la célérité du passage en Douane, d'autre part, implique le recours à des techniques d'intervention plus efficaces. Aussi, pour faire un saut qualitatif dans ce domaine, l'Administration compte-t-elle renforcer l'analyse du risque ainsi que la coopération avec les partenaires chargés du contrôle comme la Direction Générale des Impôts.



En outre, l'Administration veille à l'amélioration de l'efficacité du contrôle des voyageurs à travers l'élaboration de procédures de contrôle normalisé couvrant les volets aérien, terrestre et maritime et l'ancrage du système de ciblage et de sélectivité.

Une attention particulière est accordée à la lutte contre la contrebande à travers le développement du renseignement et du ciblage, la création d'une brigade nationale de lutte contre la fraude et la contrebande et le renforcement de la coopération avec les partenaires intervenant aux postes-frontières.

Anticiper les évolutions de l'environnement

L'adaptation des procédures aux évolutions de l'environnement a constamment constitué l'une des clés de succès de l'action douanière. Dans ce sens, l'ADII continue de réexaminer ses procédures de manière à tenir compte des attentes des opérateurs et de faciliter voire accélérer le circuit de dédouanement dans les régions à activité douanière importante ou à caractéristiques fonctionnelles spécifiques (Tanger Med, Casa-Port, Nouassers et le port d'Agadir).

De même, la Douane compte rénover ses activités à travers l'amélioration de la gestion des admissions temporaires des véhicules et la modernisation du métier des impôts indirects et ce, en renforçant les capacités et les moyens de travail de ses ressources tout en recourant aux nouvelles technologies en la matière.



Accélérer le passage en Douane

En vue de garantir une célérité dans l'accomplissement du service douanier et, par conséquent, fluidifier le passage en Douane et renforcer la compétitivité de l'entreprise, plusieurs chantiers sont entrepris en matière de dématérialisation et d'accélération du processus de dédouanement.



Ainsi, la Douane ambitionne la dématérialisation totale du circuit de dédouanement à travers l'implémentation de la signature électronique, l'intégration des versions électroniques des documents exigibles et des documents annexes à la déclaration de marchandises ainsi qu'à travers l'enrichissement du système d'information de la Douane avec les données externes disponibles chez les

partenaires et la dématérialisation des différents documents et autorisations accordés par la Douane.

De plus, le projet « Mise en œuvre de la Douane mobile » relatif au développement d'applications reprenant certaines fonctionnalités du système de dédouanement « BADR » est en cours de mise en œuvre. Ces fonctionnalités consacrées aux agents de Douane leur permettront d'y accéder sur support mobile (tablettes) lors de leurs travaux hors du bureau.

Renforcer les capacités de l'Administration

La réalisation des missions assignées à la Douane et la concrétisation des objectifs qu'elle s'est fixée pour la période 2017-2021, passent nécessairement par un renforcement de ses capacités. Pour ce faire, la Douane veille à adapter l'organisation de ses services centraux et extérieurs pour améliorer et renforcer sa présence au niveau du territoire national.

Une attention toute particulière est portée à la valorisation du capital humain qui, vu les particularités du métier douanier et le caractère paramilitaire de la Douane, gagnerait à être doté d'un statut particulier propre au personnel douanier. Ce dernier, bénéficie également dans le cadre de cette stratégie, d'un nouvel institut de formation douanière répondant aux normes de qualité en matière de formation.

Dans le même sens, l'Administration poursuit sa politique d'extension du périmètre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC), pour inclure désormais des actions portant sur l'encadrement des agents douaniers par leurs supérieurs hiérarchiques en perspective de la relève. Ces actions visent notamment à encadrer la mobilité et la gestion de leurs carrières professionnelles.

L'accent est mis également sur l'amélioration des capacités de l'Administration en matière de gestion du contentieux à travers la révision du dispositif de gestion et l'adaptation de l'arsenal juridique régissant ce domaine.



RÉSULTATS ATTENDUS DU PLAN STRATÉGIQUE



Des procédures au plus près des besoins des clients

Engagée dans une démarche de gestion de la relation client depuis 2011, la Douane accompagne de manière dynamique les stratégies sectorielles, notamment le plan Maroc vert et le plan d'accélération industrielle, en mettant l'entreprise et le citoyen au cœur de ses préoccupations.



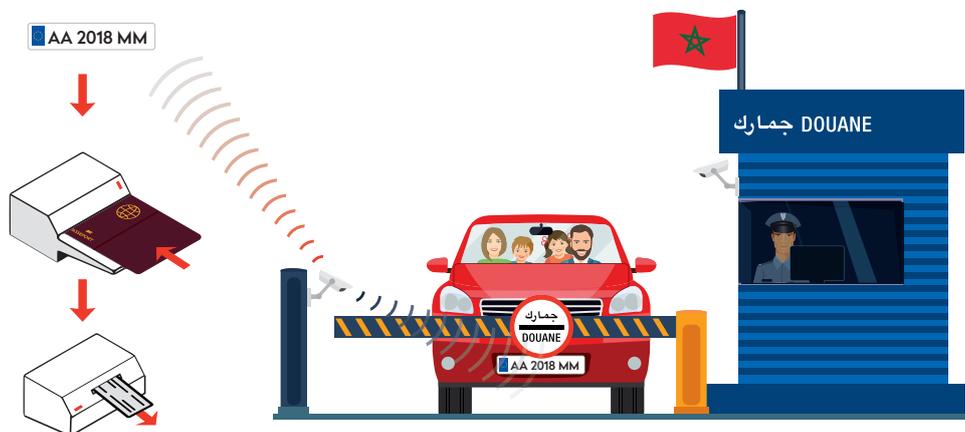
En plus de sa participation active dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques en relation avec ses missions, la Douane est à l'écoute de ses clients et s'adapte de manière continue à leurs besoins.

Poursuivant sa démarche d'amélioration continue, la Douane marocaine met en place de nouveaux produits de facilitation et ajuste ceux existants en veillant sur leur mise en

œuvre effective. Elle s'attelle également sur l'adaptation des procédures aux spécificités géographiques et fonctionnelles des différentes enceintes douanières.

Parmi les produits destinés à l'entreprise qui sont en cours d'amélioration figurent ceux relatifs à l'Opérateur Economique Agréé, le bureau de domiciliation, le crédit d'enlèvement et les cautions. Les nouveaux produits concernent, entre autres, l'optimisation des régimes économiques en Douane et l'accompagnement du statut de l'exportateur indirect.

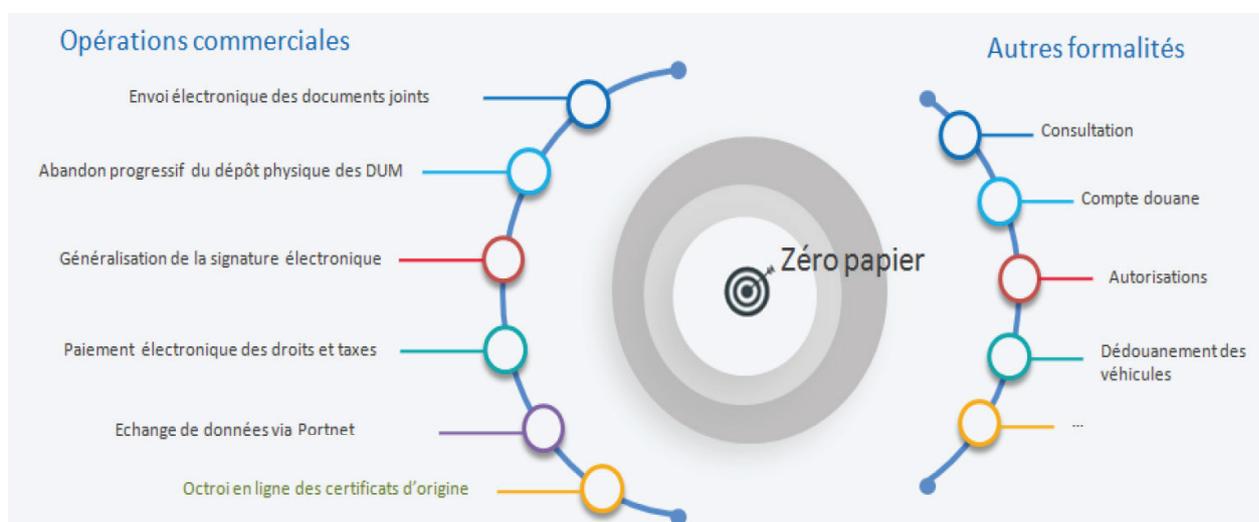
Pour les particuliers, la Douane renforce actuellement le dédouanement postal centralisé pour plus de célérité et d'optimisation du circuit de dédouanement. De même, elle veille à généraliser le système de lecture automatique des plaques d'immatriculation des véhicules transitant par les ports pour un passage en Douane plus fluide et maîtrisé.



Documents douaniers dématérialisés pour un commerce extérieur plus facile

Aujourd'hui, la dématérialisation des formalités du commerce extérieur est plus qu'une nécessité. Elle conditionne l'amélioration du climat des affaires, notamment le volet du commerce transfrontalier, où la Douane joue un rôle moteur aux côtés des autres intervenants aux frontières.

Pour ce faire, la Douane est appelée à garantir un équilibre entre les missions de contrôle et celles de facilitation, et ce par le biais de la disponibilité d'informations fiables en amont et en aval sur les opérations du commerce extérieur et les intervenants.



Dans ce cadre, plusieurs documents sont en cours de dématérialisation totale, notamment la Déclaration Unique des Marchandises (DUM) pour tous les régimes douaniers, y compris la prise en charge électronique de ses documents justificatifs annexes (factures, listes de colisage, ...). D'autres supports déclaratifs suivent le même cours de manière progressive (déclaration occasionnelle et déclaration simplifiée entre autres).

Par ailleurs, l'échange informatisé des données nécessaires au dédouanement, disponibles chez les partenaires, est en cours de développement afin de réduire le délai de séjour des marchandises dans les enceintes douanières et optimiser les déplacements des opérateurs économiques et leurs déclarants chez les différents intervenants dans le processus de dédouanement.

Poursuivant les mêmes objectifs, les agents douaniers sont désormais dotés d'une version mobile du système BADR leur permettant de traiter les déclarations douanières dans les magasins sous Douane, sans attendre leur retour au bureau.

Un contrôle plus efficace et moins intrusif au service de la compétitivité

A l'ère de la globalisation de l'économie, la compétitivité de l'entreprise est conditionnée par le climat des affaires au niveau national, où les administrations douanières jouent un rôle décisif dans son amélioration.



L'action de la Douane, de par son positionnement dans la chaîne logistique internationale, a un impact important sur la compétitivité des opérateurs du commerce extérieur, grâce notamment à la réduction du délai de passage en Douane, et par ricochet, les frais logistiques.

Inspirée des meilleures pratiques internationales en matière de contrôle, la Douane continue d'améliorer l'efficacité de son contrôle en recourant à l'analyse des risques, le ciblage et le contrôle non intrusif.

Confortée par les résultats obtenus dans ce domaine, la Douane travaille actuellement sur la généralisation de l'usage des moyens technologiques de contrôle (notamment les scanners) et le renforcement du dispositif de contrôle a priori et de gestion des risques.

Le renforcement des capacités du personnel douanier intervenant sur le terrain constitue également une priorité pour une meilleure appropriation de la gestion des risques et une bonne maîtrise des technologies de contrôle non intrusif.

Un capital humain engagé et mobilisé pour relever les défis

Nul changement ne peut être envisagé sans l'implication majeure de l'élément humain. A cet effet, la richesse du capital humain de la Douane composé d'agents actifs et sédentaires et l'expertise accumulée en tant qu'administration paramilitaire incitent davantage à une mobilisation accrue de ces ressources en les positionnant au cœur de la dynamique du changement.



Consciente de cette importance, la Douane met en œuvre plusieurs projets stratégiques dont la vocation principale est d'attirer, préserver et développer le capital humain.

Plusieurs formes de changement concret sont attendues :

- Une adaptation du dispositif statutaire du personnel douanier, améliorant la qualité de recrutement, de formation, de gestion de carrière et de conduite, et favorisant une meilleure protection et une motivation réelle du personnel.
- Une gestion rationnelle des carrières et une préparation anticipée de la relève par une gestion proactive des passerelles de mobilité et un suivi régulier des parcours professionnels et des plans de développement des compétences.
- La mise en place d'un nouvel Institut de Formation Douanière doté d'une autonomie de fonctionnement et d'une capacité de prise en charge des besoins croissants en matière de formation de base et continue. De nouveaux moyens humains et logistiques lui seront dédiés en vue de renforcer son rayonnement aux échelles nationale et internationale.

La Douane marocaine reconnue comme référence en Afrique

Conformément aux hautes Orientations Royales, l'Afrique est placée au cœur de la coopération douanière internationale privilégiant l'échange d'expériences et le co-développement, dans le cadre d'un partenariat « gagnant-gagnant ».

L'Administration des Douanes, qui s'inscrit parfaitement dans cette dynamique, est appelée à accompagner le processus de modernisation économique, sociale et institutionnelle des pays africains, en particulier ceux qui enregistrent des échanges commerciaux importants avec le Maroc.

Capitalisant sur une longue expérience en coopération Sud-Sud, notamment en matière de formation de douaniers africains, la Douane s'apprête à franchir un nouveau palier en orientant son accompagnement vers des partenaires ciblés via les canaux de coopération les plus appropriés (Département des Affaires Etrangères, Organisation Mondiale des Douanes et autres organisations internationales, coopération bilatérale, etc.).

Le saut qualitatif attendu à travers cette démarche est le renforcement de la position marocaine en tant que référence dans les domaines douaniers pour les pays d'Afrique.





DÉPLOIEMENT ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE



Déploiement de la stratégie et préparation des projets

La phase de préparation et de conception des projets a commencé dès la finalisation de la carte stratégique et ce, selon le dispositif de gouvernance retenu par l'Administration à cet effet. A cette étape, les chefs de projets, désignés par le comité de pilotage et destinataires d'une lettre de mission signée par Monsieur le Directeur Général, ont été chargés d'élaborer les chartes des projets stratégiques.

En ce qui concerne les actions de communication autour de la stratégie, différents supports d'information et de communication ont été prévus (brochures, portail Intranet, bulletin interne, réunions internes,...). Dans le même sens, des rencontres de communication ont été organisées au profit du personnel douanier dans le but de vulgariser le contenu de la stratégie d'une part, et de s'inspirer de leurs expériences et expertises en tant que clés de succès de la nouvelle stratégie.

En outre, l'équipe de suivi de la stratégie et la cellule de suivi des projets (PMO) sont chargées d'accompagner les chefs de projets à travers des ateliers de travail ainsi que des séminaires organisés avec les différents responsables douaniers. De telles rencontres ont contribué certes, à enrichir les projets et à les rapprocher aux plus près des attentes des clients, mais surtout, elles ont permis de vulgariser le contenu des projets auprès des différents services douaniers et obtenir leur soutien pour une mise en œuvre dans les meilleures conditions.

Par ailleurs, chaque chef de projet, soutenu par son Sponsor, a constitué son équipe de projet parmi les cadres compétents dans les domaines de spécialisation du projet. Chaque membre de l'équipe se voit ainsi attribuer des actions déterminées pour contribuer à la mise en œuvre du projet conformément à la charte approuvée préalablement par le Sponsor.

Mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie consiste principalement à réaliser les projets qui y sont inscrits. Le comité de pilotage et d'orientation et le comité de suivi de la stratégie veillent de leurs côtés à ce que les réalisations de chaque projet contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques, en tenant compte des éventuelles adhérences et complémentarités entre les projets.

Pour ce faire, la charte de chaque projet comprend des indicateurs de mesure des taux d'exécution du projet ainsi que les taux de réalisation des livrables. Le Sponsor et le chef de projet s'engagent ainsi à améliorer ces indicateurs dans les délais impartis.

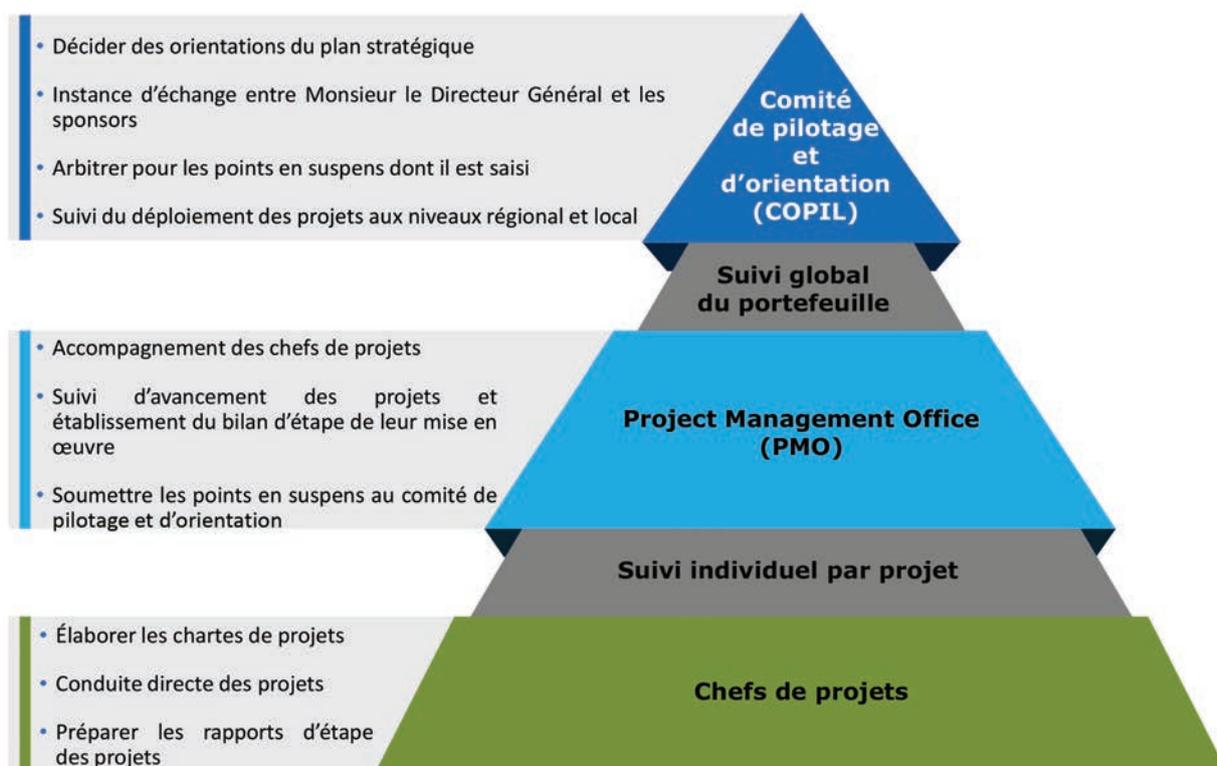
De plus, des bilans d'étapes de la mise en œuvre sont préparés en se basant notamment sur les indicateurs susvisés ainsi que sur des sondages évaluant l'impact de la stratégie d'une part sur les services douaniers et sur les usagers d'autres part.

SUIVI DE LA STRATÉGIE



Mise en place de la cellule de suivi des projets (PMO)

La cellule de suivi des projets constitue un relais entre les chefs de projet et le comité de pilotage et d'orientation. En effet, la cellule PMO, composée de cinq cadres, veille au suivi de l'avancement des projets à travers des réunions périodiques durant lesquelles sont discutés tous les aspects du projet y compris les éventuels risques. La cellule PMO présente ainsi un résumé des résultats du projet jusque-là obtenus, ainsi que les points nécessitant un arbitrage du comité de pilotage et d'orientation.



Suivi des projets stratégiques

Résultats obtenus (à fin juin 2019)

Dans le cadre du suivi périodique de la mise en œuvre du plan stratégique, la cellule PMO organise des réunions régulières avec les chefs de projet en vue d'évaluer l'état d'avancement des projets et d'identifier les difficultés rencontrées. Au terme du premier semestre 2019, la mise en œuvre de la stratégie a atteint un taux de réalisation de 86%.

Action	%	Début	Fin	2016	2017	2018	2019
1 PLAN STRATEGIQUE 2021	86%	Mer 01/06/16	Mar 31/12/19				
1.1 01 AMELIORER LA GOUVERNANCE DE L'ADMINISTRATION	93%	Mer 01/06/16	Mar 31/12/19				
1.1.1 RENFORCEMENT DU CONTRÔLE INTERNE	77%	Mer 01/06/16	Mar 31/12/19				
1.1.2 REFORME DU SYSTEME DE CSSIONNEL	87%	Sam 01/04/17	Ven 31/05/19				
1.1.3 PROFESSIONNALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES DOUANES AFRICAINES	98%	Mar 01/08/17	Dim 30/06/19				
1.1.4 RENFORCEMENT DE LA DECONCENTRATION	99%	Ven 01/09/17	Mar 31/07/18				
1.2 02 AMELIORER L'EFFICACITE DU CONTROLE	84%	Mar 17/01/17	Mar 31/12/19				
1.2.1 INTEGRATION ET HARMONISATION DES DIFFERENTS PALIERS DE CONTRÔLE	94%	Mar 01/08/17	Lun 31/12/18				
1.2.2 RESTRUCTURATION DE L'ANALYSE DU RISQUE	90%	Mar 17/01/17	Mer 15/05/19				
1.2.3 ADOPTION D'UNE NOUVELLE MARCHÉ DE LUTTE CONTRE LA CONTREBANDE	78%	Sam 30/09/17	Mar 31/12/19				
1.2.4 AMELIORATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE DES VOYAGEURS	98%	Ven 01/09/17	Dim 30/06/19				
1.3 03 ANTICIPER L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT	77%	Lun 02/01/17	Mar 31/12/19				
1.3.1 REFORME DE LA GESTION DES AT DES VEHICULES	90%	Sam 01/04/17	Mar 31/12/19				
1.3.2 ADAPTATION DES PROCEDURES AUX PRODUITS DE LA FACILITATION	70%	Lun 04/09/17	Mar 31/12/19				
1.3.3 ADAPTATION DES PROCEDURES AUX SPECIFICITES FONCTIONNELLES	81%	Lun 18/09/17	Mar 31/12/19				
1.3.4 MISE A NIVEAU DES IMPOTS INDIRECTS	73%	Lun 02/01/17	Mar 31/12/19				
1.4 04 ACCELERER LE PASSAGE EN DOUANE	79%	Lun 02/01/17	Mar 31/12/19				
1.4.1 ACCELERATION DE LA DEMATERIALISATION DES FORMALITES DOUANIERES	76%	Lun 02/01/17	Mar 31/12/19				
1.4.2 INTEGRATION DES DONNEES EXTERNES DANS LE SYSTEME DOUANIER	69%	Mar 18/04/17	Mar 31/12/19				
1.4.3 DOUANE MOBILE	86%	Mer 01/02/17	Mar 30/04/19				
1.5 05 RENFORCER LES CAPACITES DE L'ADMINISTRATION	96%	Mer 08/03/17	Mar 31/12/19				
1.5.1 ADOPTION DU STATUT PARTICULIER DES AGENTS DE DOUANES	87%	Lun 10/07/17	Mar 31/12/19				
1.5.2 REORGANISATION DE L'ADMINISTRATION CENTRALE ET LES SERVICES EXTEIREURS	100%	Lun 02/10/17	Lun 31/12/18				
1.5.3 RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION EN MATIERE DU CONTENTIEUX	98%	Lun 02/10/17	Mar 31/12/19				
1.5.4 MISE EN PLACE DU NOUVEL INSTITUT DE FORMATION DES DOUANES	92%	Mer 08/03/17	Sam 31/08/19				
1.5.5 PREPARATION DE LA RELEVÉ	100%	Lun 02/10/17	Lun 31/12/18				



DISPOSITIF DE GOUVERNANCE DES PROJETS



Le cadre de gouvernance des projets stratégiques garantit l'application de la méthode de mise en œuvre et de pilotage du projet stratégique selon une démarche unifiée permettant de préciser les rôles et responsabilités de l'ensemble des intervenants et ce, dans l'objectif de faciliter les échanges entre eux et la prise de décision.

Il contient également les mécanismes et les outils de gestion du plan stratégique dans sa globalité d'une part, et de chaque projet stratégique faisant partie du portefeuille des projets d'autre part. Il convient de noter que ce cadre de gouvernance est soumis à la validation du comité de pilotage et d'orientation avant son application et est considéré valable tout au long de la mise en œuvre du plan stratégique.

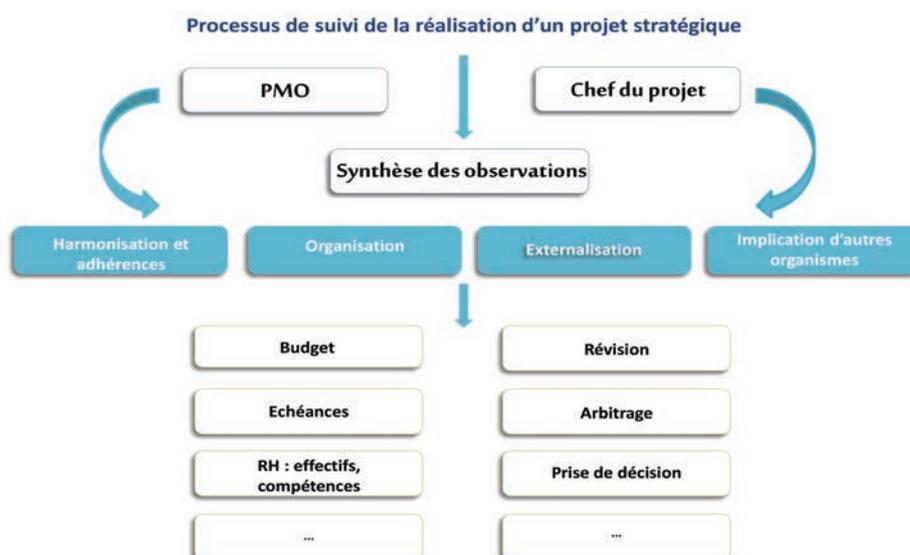
Les comités de pilotage

Comité de pilotage et d'orientation : Ce comité représente un espace d'échanges des opinions et des idées entre Monsieur le Directeur Général et les Sponsors des projets. Ses membres sont Monsieur le Directeur Général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects et Messieurs les directeurs centraux et régionaux. Durant la phase de préparation du plan stratégique, les réunions sont tenues à raison d'une fois chaque deux mois. Parmi les responsabilités et missions confiées à ce comité, la prise de décisions ainsi que la formulation des orientations stratégiques du plan de transformation de l'Administration. Aussi, le comité de pilotage et d'orientation se charge-t-il de faire l'arbitrage concernant des points de divergence qui lui sont soumis ainsi que la validation des principaux livrables des projets tout comme il réalise le suivi des résultats de déploiement sur les plans local et régional.



Comité de suivi de la stratégie : Ce comité est constitué des chefs de division, eu égard à leurs expériences et connaissances de l'ensemble des chantiers leur permettant de jouer le rôle de référent technique, du directeur du projet stratégique et de la cellule de suivi des projets. Ce comité veille au pilotage de la mise en œuvre de la stratégie et présente les points d'arbitrage au comité de pilotage et d'orientation. Il joue également le rôle d'un espace d'échanges des avis et d'idées. Pour ce qui est de la tenue des réunions, elle respecte la même fréquence que celle du comité de pilotage et d'orientation, avec la possibilité de la tenue de réunions exceptionnelles en cas de besoin.

Cellule de suivi des projets (PMO) : cette cellule veille à s'assurer de l'adéquation du contenu des projets avec les objectifs stratégiques tracés lors du lancement de la stratégie et de déterminer la liste des risques et les actions correctives à entreprendre pour améliorer le niveau d'avancement de l'ensemble des projets. Elle procède également à la préparation d'une synthèse de l'état d'avancement de chaque projet en vue de sa présentation au comité de pilotage et d'orientation.



Points discutés lors de la réunion tenue avec le chef du projet

Comité de projet : se charge d'effectuer le suivi de chaque projet, particulièrement l'appréciation du niveau d'avancement des travaux, le contrôle du respect des échéances du projet, l'appréciation des indicateurs et des risques, etc. Ce comité constitué du chef du projet, les membres de son équipe ainsi que la cellule de suivi des projets, tient ses réunions trimestriellement, bien que la fréquence de la tenue des réunions est plus rapprochée lors du démarrage des travaux et ce, pour assurer l'accompagnement adéquat aux chefs de projets.



Les mécanismes de suivi des projets

Le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique est réalisé sous la supervision directe de Monsieur le Directeur Général de l'ADII et ce, selon deux niveaux :

Niveau stratégique : et global sous la supervision du comité de pilotage et d'orientation, basé sur les livrables de la cellule de suivi des projets ce qui permet de donner une vue globale de l'avancement des projets.

Plan stratégique de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects		Date de début	Date de fin	Taux d'avancement	Appréciation du taux d'avancement
		15/07/2017	31/12/2020	86%	

Projets	Direction chef de file	Directions partenaires	Date début prévue	Date fin prévue	Taux d'avancement du projet	Appréciation de l'état d'avancement	Commentaires
Objectif stratégique 1:							
- Projet 1			01/04/2017	15/12/2020	95%		
- Projet 2			01/02/2017	31/12/2019	50%		
- Projet 3			01/06/2018	30/08/2019	30%		

Tableau de bord utilisé dans le suivi de la stratégie

Niveau opérationnel : A travers un suivi détaillé et précis de chaque projet basé sur les réunions tenues d'une part du chef de projet avec son équipe et la cellule de suivi des projets d'une autre part.

Direction chef de file	Directions partenaires	Chef de projet	Date de lancement du projet	Date prévue de clôture du projet	Taux d'avancement du projet	Appréciation du taux d'avancement
					65%	

Etapes du projet	Planning						Date de livraison du livrable	Taux d'avancement du livrable	Appréciation du niveau de réalisation du projet
	Semestre 1 2017	Semestre 2 2017	Semestre 1 2018	Semestre 2 2018	Semestre 1 2019	Semestre 2 2019			
Etape 1 :	■						30/07/2017	100%	
Etape 2 :		■		■			30/09/2019	75%	
Etape 3 :				■			15/10/2019	40%	
Etape 4 :				■			30/11/2019	30%	


 Prévisionnel Réalisé

Tableau de bord utilisé dans le suivi d'un projet stratégique

Dans le cadre de la gestion de chaque projet stratégique, le chef du projet et son équipe veillent à l'application des principes et recommandations ci-après :

- Préparer la charte du projet et son adoption tout au long des différentes phases de réalisation du projet. Il s'avère nécessaire également de procéder à la mise à jour d'une façon continue de la charte du projet et de s'assurer de sa cohérence et de son adéquation avec la fiche projet telle que validée par le comité de pilotage et d'orientation ;
- Informer la cellule de suivi des projets de tout changement de la charte projet validé par le Sponsor du projet ;
- Préparer le rapport d'avancement du projet selon le suivi du planning, des livrables, charges de travail, des éventuels risques et ce, avant la tenue de la réunion avec le comité de suivi du projet ;
- Etre présent et participer à la réunion de suivi avec la cellule de suivi et veiller à l'envoi du planning et des documents nécessaires avant la tenue de la réunion.

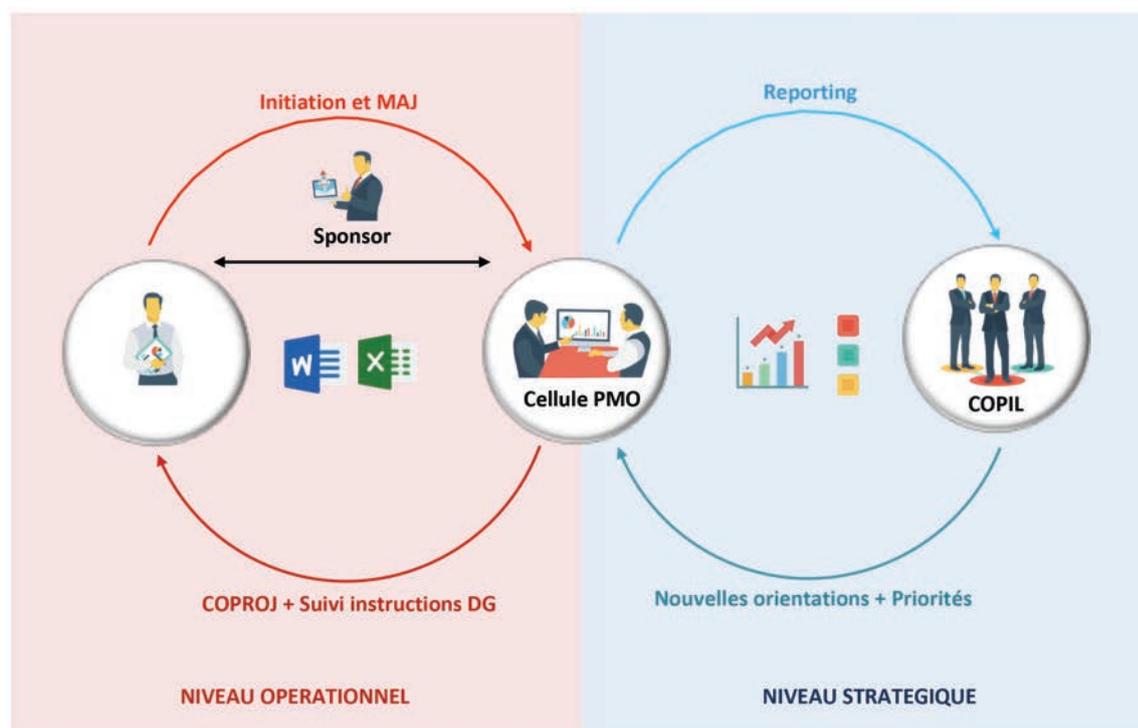
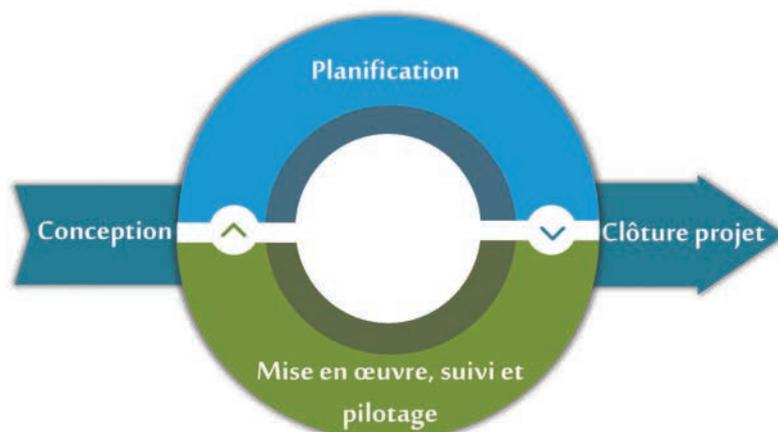


Schéma des deux niveaux de suivi

Le cycle de vie des projets

Pour la mise en œuvre de la stratégie et la réalisation des objectifs attendus, l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects s'appuie sur une méthodologie pionnière dans la gestion des projets, inspirée de la méthode internationale PMBOK, dont la conception de chaque projet s'accommode avec le cycle de vie des projets selon cette démarche. Elle englobe quatre principales étapes :



Le cycle de vie d'un projet

Phase de conception :

Après la fixation des projets composant le plan stratégique, suite aux recommandations des ateliers de travail et des propositions de messieurs les responsables, une fiche qui précise le cadre général du projet et liste les objectifs et les résultats attendus est élaborée pour chaque projet. Le dépouillement et la qualification des indicateurs de réussite du projet selon plusieurs aspects (juridique, organisationnel, risques éventuels) ont été réalisés et ce, pour réussir la mise en place d'une vision claire de la méthodologie de mise en œuvre.

Après cette phase, il a été procédé pour chaque projet, au choix du chef du projet, la détermination du Sponsor ainsi que la constitution d'une équipe de travail complémentaire. Aussi, la mission de chef de projet est confiée à des cadres et responsables sur la base de leurs expériences et capacités de gestion et de connaissance du sujet.



En support au chef du projet, la mission de « sponsor de projet » quant-à-elle a été attribuée au Directeur central le plus en lien avec le contenu du projet. Il se charge ainsi de la supervision des travaux du projet et la validation des différents réalisations et livrables tout comme il facilite la communication et l'échange d'informations d'une part avec les autres structures en interne et les partenaires participants ou concernés par la mise en œuvre du projet d'autres part. Le Sponsor s'intéresse également au contrôle continu de l'évolution des risques qui pourraient entraver la mise en œuvre du projet tout comme il entreprend les actions correctives pour garantir la continuité des travaux.

Phase de planification :

Cette phase est consacrée à la préparation de la « charte du projet » par le chef du projet. Ce document comprend une structuration complète du projet, organisée selon les grandes étapes et des actions y afférentes, une planification précise qui prend en compte les adhérences entre les différents projets stratégiques et enfin les résultats attendus de chaque étape et les livrables majeurs.

Après la prise en charge des aspects techniques et financiers du projet, il est procédé au choix des membres de l'équipe tout en précisant leurs responsabilités ainsi que l'échéancier convenu pour la réalisation des missions qui leur seront assignées. Après la réalisation de ces préparatifs, le projet de charte est soumis à l'appréciation du Sponsor pour enrichissement et validation.



Phase de mise en œuvre, de suivi et de pilotage :

Cette phase concerne la mise en œuvre de l'ensemble des actions programmées selon les détails technique, financier et la planification temporelle y afférents. Pour ce qui est du suivi, il s'effectue selon deux niveaux un premier opérationnel et le second stratégique, en se basant sur des mécanismes qui englobent des critères d'appréciation et d'évaluation d'une façon continue. Cette opération permet de déduire et de présenter les recommandations nécessaires et des solutions efficaces à même de garantir l'amélioration continue et l'obtention des résultats souhaités à la clôture du projet.



Dans le cadre de la préparation du déploiement du projet, le chef du projet et son équipe de travail veillent à la spécification de l'expertise requise et des entraves éventuelles au déploiement des livrables aussi bien au niveau régional qu'au niveau local.

Concernant la conduite de changement, le chef du projet se charge de la planification des séances de formations au profit des utilisateurs des livrables du projet tout comme il choisit des sites pilotes pour l'expérimentation des premiers résultats du projet, leur appréciation et notamment la rectification, s'il y a lieu, pour augmenter la qualité des livrables avant leur généralisation au niveau de toutes les unités. Ces actions sont accompagnées par un intérêt particulier continu aux actions de communication autour du projet avec les différents agents concernés et également avec les partenaires institutionnels et privés et ce, pour faciliter l'acceptation et le déploiement desdits livrables.

Phase de clôture du projet :

Cette phase témoigne du déploiement de l'ensemble des livrables attendus et donne lieu à la présentation d'un rapport final portant sur une appréciation des résultats enregistrés au regard de ceux souhaités lors du démarrage des travaux.

Elle englobe également la tenue de réunions avec les chefs de projets pour le suivi des actions entreprises postérieurement pour veiller à une utilisation optimale des livrables et garantir la réussite des objectifs globaux du projet.







DOUANE CONNECTÉE
SUIVEZ-NOUS SUR



[/ma.gov.douane](https://www.facebook.com/ma.gov.douane)



[/DouaneMaroc](https://twitter.com/DouaneMaroc)



[/DouaneDuMaroc](https://www.youtube.com/DouaneDuMaroc)

www.douane.gov.ma