المملكة المغربية

وزارة الإقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة

المخطط الإستراتيجي

إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة

2023-2020

ROYAUME DU MAROC
ADMINISTRATION
DES DOUANES ET
IMPÔTS INDIRECTS

المملكة المغربية
إدارة الجمارك
والضرائب
غير المباشرة

المخطط الإستراتيجي
لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة
2023-2020

شارع النخيل، حي الرياض - الرباط - المغرب الهاتف : 00 90 57 37 5(0) 212+ / 00 78 71 37 5(0) 212+
بوابة الإنترنت : www.douane.gov.ma الرقم الإقتصادي : 080100 7000

الـفـهـرس

كلمة المدير العام 4

السياق العام 6

الجمارك المغربية اليوم 8

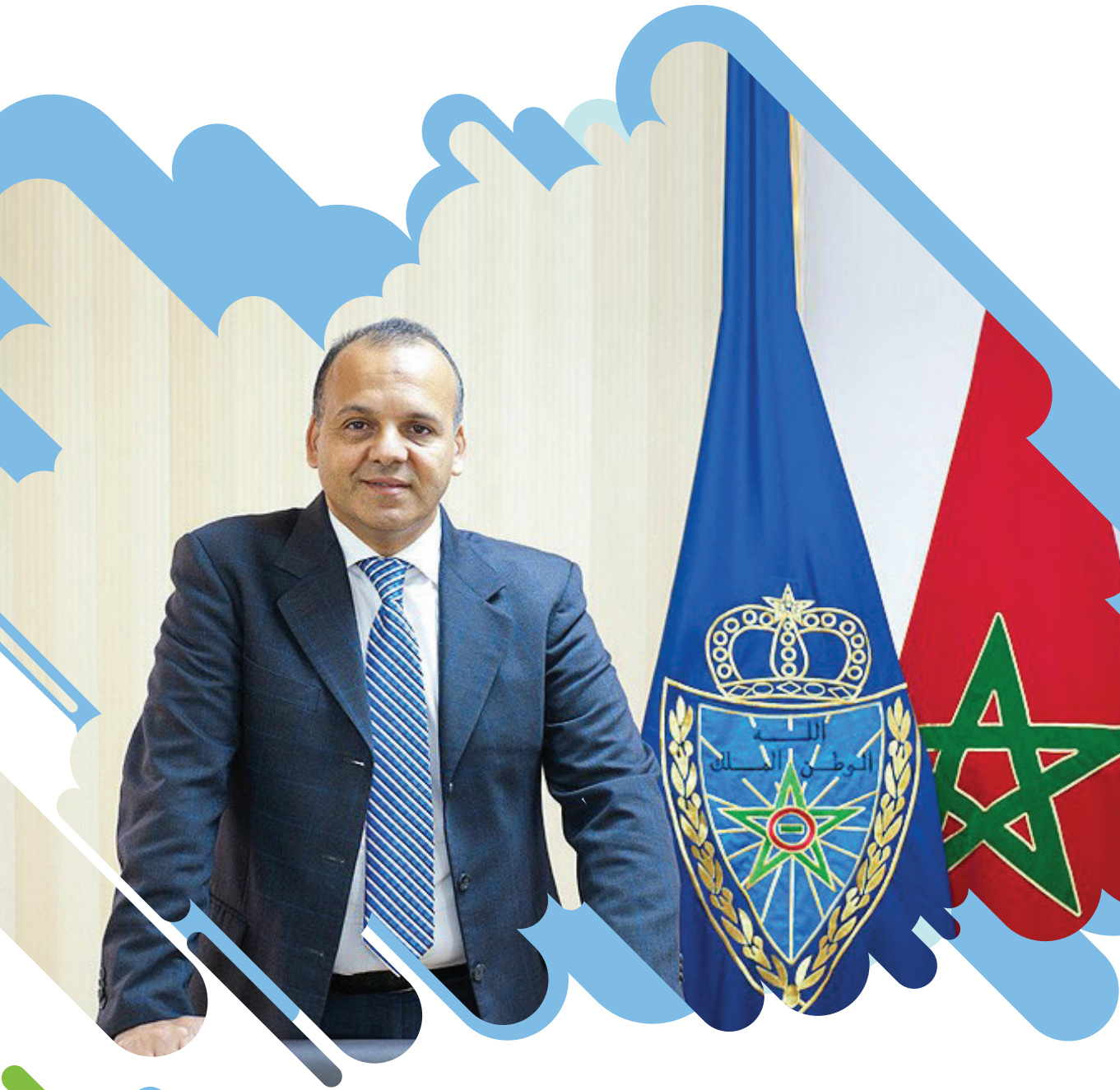
رؤيتنا لجمارك الغد 10

المخطط الاستراتيجي للفترة 2020-2023 12

الأهداف والنتائج المتوخاة من المخطط الإستراتيجي 14

المنهجية المعتمدة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الجديدة 22

كلمة المدير العام



يشرفني بكل فخر واعتزاز أن أقدم لكم الاستراتيجية الجديدة لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة لأفق 2023 والتي اخترنا لها **كشعار** : «**من أجل علاقة مبنية على الثقة**».

ويعتبر هذا المخطط الاستراتيجي الثالث من نوعه الذي شرعت الإدارة في العمل به، وذلك بعد نجاح المخطط الاستراتيجي للفترة 2017-2021، والذي تم إنجازه عامين قبل الأجل المحدد لذلك.

إن وضوح الرؤية المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي السليم هما أساس نجاح أي مؤسسة أيا كان نشاطها أو حجمها أو عدد المتعاملين معها.

تتمحور استراتيجيتنا الجديدة، والتي تم اعدادها في فترة صعبة نتيجة التداعيات الاقتصادية والاجتماعية لوباء كوفيد - 19، حول ستة أهداف استراتيجية تمت ترجمتها إلى إحدى وثلاثين مشروعًا (31).

وقد تم تنزيل استراتيجية 2023 من خلال مجموعة من المشاريع المهيكلة الموجهة بشكل واسع نحو المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وتعزيز مناخ الثقة بين الفاعلين الاقتصاديين والإدارة. كما تهدف ايضا، وبشكل كبير، إلى إحداث نقلة نوعية في خدماتنا.

هكذا، سيتم اعتماد ورش مهم يتعلق بإعادة صياغة مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية من أجل تجويد الإطار القانوني وجعله أكثر وضوحا ومقروئية وملاءمة مع التطورات الظرفية وتغيرات السياق العام.

من جهة أخرى، سيتم الشروع في انجاز برنامج عمل متكامل يضم مجموعة من الإجراءات لتشجيع الإنتاج الوطني وإعطاء دفعة قوية للشركات والمقاولات الوطنية خاصة منها الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة، مع بذل مجهود خاص يستهدف الفاعلين في القطاع غير المهيكل بهدف إدماجهم في القطاع المهيكل.

وعلاوة على ذلك، سيتم السهر على تحسين جودة الخدمات حيث يهدف هذا التوجه إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبناء والمرتفقين ومدّهم بمعلومات موثوق بها داخل آجال معقولة. وفي السياق ذاته، ستعطى كامل الأولوية لتعميم وتسريع ورش إرساء الرقمنة الذي أثبت كل مزاياه، لا سيما في ظل الأزمة الصحية التي تعيشها بلادنا.

موازاة مع ذلك، تهدف استراتيجية الإدارة لأفق 2023 إلى تعزيز إجراءات مكافحة الغش والتهريب من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة والمراقبة الذكية.

كما يحتل تحسين الحكامة وتثمين الرأسمال البشري مكانة بارزة في هذه الاستراتيجية باعتبار دورهما المهم في أي برنامج للتحديث والإصلاح.

لقد تمكنا من رفع التحدي المتمثل في استكمال الاستراتيجية الأخيرة في وقت قياسي بفضل التزام جميع الجمركيات والجمركيين، ولذلك فليس لدي أدنى شك في كوننا سنحقق الانجاز نفسه بالنسبة للاستراتيجية الجديدة.

ختاما، أدعوكم إلى اكتشاف الخطوط العريضة للاستراتيجية الجمركية الجديدة 2023 من خلال الاطلاع على هذا الكتيب ويحدوني الأمل أن يكون هذا المخطط في مستوى طموح وآمال جميع الأطراف المعنية والمتعاملين.

السياق العام

اعتمدت إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة خلال العشر سنوات الماضية تدبيرا استراتيجيا متطورا يتماشى بشكل تام مع التوجيهات الملكية السامية لصاحب الجلالة –أيده الله ونصره– والتي ترجمتها السياسة العامة للحكومة في مجالات تدخل الإدارة.

وفي هذا الإطار، أطلقت الجمارك أول مخطط استراتيجي للفترة الممتدة على خمس سنوات بدءاً من 2011 إلى 2015، والذي اختارت له **كشعار «الجمارك، نساء ورجال غايتهم الارتقاء بالجودة»**، حيث سجل هذا المخطط الذي تَكفل بإعداده مكتب دراسات دولي مُعدَّل إنجازٍ مُرضٍ.

بعد ذلك، قررت الإدارة إطلاق الخطة الاستراتيجية الثانية للفترة الممتدة من 2017 إلى 2021، معتمدة هذه المرة على كفاءاتها الداخلية من مرحلة التحضير إلى مرحلة التنفيذ تحت شعار «**لجمارك حديثة وفعالة**». وقد تم إنجاز هذه الاستراتيجية في وقت قياسي، عامين تقريبًا قبل الموعد المحدد لها، حيث ساهمت النتائج المحصل عليها في تسهيل عمليات التجارة الخارجية وزيادة فعالية المراقبة الجمركية.

تثمينا لنتائج التجربتين، انكبت إدارة الجمارك على وضع خطة استراتيجية ثالثة هذه المرة لأفق 2023 والتي تشكل خارطة طريق جديدة لتوجيه جهودها ورغبتها للعمل « **من أجل علاقة مبنية على الثقة**».

تأتي هذه الاستراتيجية الجديدة في سياق تميز بظهور وباء كوفيد - 19، والذي خلّف خلال فترة زمنية وجيزة آثاراً جسيمة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. وفي هذا الصدد ولمواجهة هذا الوضع، صدرت توجيهات ملكية سامية للحكومة ومختلف الجهات الفاعلة لتركيز أعمالها على التحديات والأولويات التي تمليها هذه الأزمة من خلال الشروع، أولاً وقبل كل شيء، في إنجاز مخطط طموح لإنعاش الاقتصاد.

كما تزامنت هذه الاستراتيجية مع إغلاق ممرات التهريب المعيشي (ممر تراخال 2 «Tarakhal 2» المتواجد بباب سبتة وممرات فرخانة «Ferkhana» وباريو تشينو «Bario Chino» بباب مليلية)، مما مكن من تقليص تدفق البضائع المهربة إلى داخل التراب الوطني بشكل ملموس.

أخذا بعين الاعتبار الظروف الراهنة، فإن إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، بالنظر لدورها الاقتصادي، مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى إنجاز خطة استراتيجية من شأنها مواكبة التطورات والتغييرات الحاصلة، مع الحرص على إعادة ترتيب الأولويات لمواجهة الوضعية الحالية التي ستعرف لا محالة ركودا اقتصاديا.

الجمارك المغربية اليوم

تتكون إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة من أربع مديريات مركزية بالإضافة إلى قسم التدقيق والتفتيش التابع للمديرية العامة، وهي ممثلة في جميع أنحاء التراب الوطني من خلال 10 مديريات جهوية.

ومنذ عدة سنوات، انخرطت هذه الإدارة بحزم وفعالية في مسلسل تحديث يهدف إلى تحسين الخدمات المقدمة للمرتفقين وتمكين الفاعلين الاقتصاديين من الاستفادة الكاملة من مزايا العولمة والانفتاح.

أطلقت إدارة الجمارك، خلال العقدين الماضيين، العديد من أوراش الإصلاح وبرنامجا واسع النطاق لدعم الشركات الوطنية وقد تم تجسيد هذه الإنجازات من خلال :

- مواكبة المشاريع الكبرى الواعدة، والتي تم إطلاقها في جميع أنحاء المملكة لتحسين الاندماج في سلسلة المشاريع العالية القيمة؛
- دعم الشركات الوطنية لتوسيع قدراتها التنافسية دوليًا (تصنيف المقاولات، الفاعل الاقتصادي المعتمد، ...)؛
- تطوير الجمارك الإلكترونية؛
- إعادة تأهيل أدواتها القانونية لتتماشى مع المعايير الدولية (الإصلاح التشريعي، تبسيط المساطر، إزالة الطابع المادي، ...).

لتنفيذ مهامها ومواجهة العديد من التحديات، تعتمد إدارة الجمارك بشكل أساسي على مواردها البشرية من نساء ورجال يشكلون الفاعلين الرئيسيين لأداء هذه الإدارة.

وقد أسفر تظافر جهود جميع الجمركيين عن مساهمات متزايدة مهمة في الميزانية العامة للدولة حيث تجاوزت 40 في المائة منذ عام 2018.

فعلى الرغم من دخول اتفاقيات التجارة الحرة حيز التنفيذ مع الاتحاد الأوروبي ثم مع الولايات المتحدة الأمريكية وتركيا وبعض الدول العربية، استمرت العائدات الجمركية في النمو حيث تم تجاوُز الحاجز الرمزي المتمثل في 100 مليار درهم خلال 2018 كما تم تسجيل أداء قياسي نهاية 2019 بمبلغ فاق 103 مليار درهم.

رؤيتنا لجمارك الغد

"من أجل علاقة مبنية على الثقة"

هذا هو طموح استراتيجيتنا لأفق 2023. طموح ينبع من رؤية طويلة المدى تضع الزبون-المرتفق في صلب اهتماماتنا ويُهيئ لطفرة نوعية في خدماتنا وعلاقاتنا.

علاقة جديدة، صفحة جديدة
ثقة متبادلة واحترام للقواعد
تشاور وتعاون وشراكة
جودة الخدمة، مناخ أعمال أفضل
دقة دائمة في أداء المهام
تكامل مع الشركاء المؤسساتيين
خدمة النمو الاقتصادي
وضوح النصوص التنظيمية وقراءة إيجابية للنصوص القانونية
خدمات مبتكرة وسهلة الولوج
مزيد من الرقمنة نحو تحقيق هدف - صفر ورقة -

المخطط الاستراتيجي
2023-2020

1 المساهمة في تحسين مناخ الأعمال وتشجيع الإنتاج الوطني

2

3

4

5

6 تعزيز الرأسمال البشري وتطوير الكفاءات

1 : المساهمة في الانتعاش الاقتصادي
2 : مواكبة المقاولات الجد صغيرة والصغيرة والمتوسطة وتقليص حجم القطاع غير المهيكل
3 : المنازعات
4 : المناخ والتنمية المستدامة

تحسين الحكامة وجودة الخدمات

1 : تطبيق ديوانتي Diw@nati
2 : بوابة الانترنيت
3 : ملائمة المراقبة الداخلية مع الرقمنة
4 : المؤشرات ولوحات القيادة وجودة البيانات
5 : الترشيد والتحصيل والمحاسبة
6 : حكامة المعلومات

محاربة الغش والمساهمة في حماية وسلامة وصحة الأشخاص

1 : المراقبة الذكية
2 : ترشيد وعقلنة المراقبة
3 : تكييف آليات محاربة التهريب

إرساء الرقمنة في المنظومة الجمركية

1 : الشباك الوطني الوحيد لتبسيط مساطر التجارة الخارجية "PortNet"
2 : ميناء طنجة المتوسط
3 : التصريح الجمركي
4 : حلول رقمية جديدة
5 : ترشيد الإجراءات الجمركية
6 : العربات
7 : بنية وإمكانيات النظام المعلوماتي

تحسين الإطار القانوني والتنظيمي وتعزيز الشراكة

1 : إعادة قراءة/ تحيين مدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة والنصوص التطبيقية والتنظيمية
2 : تأطير قطاع التبغ
3 : تأطير بعض المنتجات
4 : الملحقون الجمركيون
5 : تقنين وتوحيد المساطر على الصعيد الوطني
6 : اليقظة والإبداع والمقاربة المرجعية

1 : مقاربة النوع
2 : التكوين والكفاءات
3 : التنظيم
4 : الخدمات الاجتماعية
5 : ظروف العمل

الأهداف والنتائج المتوخاة من المخطط الإستراتيجي

1 المساهمة في تحسين مناخ الأعمال وتشجيع الإنتاج الوطني

من أجل مواكبة جهود الحكومة للتخفيف من التداعيات الاجتماعية والاقتصادية للأزمة الصحية كوفيد - 19، أعطت إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة الأولوية في استراتيجيتها الجديدة للمشاريع والتدابير التي تروم تحسين مناخ الأعمال وتشجيع الإنتاج الوطني.

لتحقيق هذا الهدف، تلتزم الإدارة بالمساهمة في إنعاش الاقتصاد من خلال ضمان حماية أفضل للنسيج الصناعي الوطني.

في هذا الإطار، سيتم الشروع في برنامج عمل لتشجيع الإنتاج الوطني ومواكبة المقاولات، وخاصة منها المقاولات الصغرى جدا والمقاولات الصغرى والمتوسطة، مع التركيز على إدماج فاعلي القطاع غير المهيكل.

كما يستلزم تحسين مناخ الأعمال الفعالية في تدبير المنازعات من خلال تعزيز التسوية الودية والاعتماد على المعلوميات والتبادل الرقمي للبيانات مع المحاكم (السجل التجاري، والملتمسات، والمذكرات الجوابية،...) بهدف تعزيز التدبير الآلي لقضايا المنازعات وتقليص عدد القضايا المعروضة على المحاكم.

كما سيتم إيلاء اهتمام خاص لتحسين الإطار التنظيمي الذي يروم حماية البيئة والتنمية المستدامة من خلال توحيد وتوضيح التعليمات الجمركية في هذا المجال.

2 تحسين الحكامة وجودة الخدمات

تعتزم إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة في إطار استراتيجيتها الجديدة، توفير خدمات عالية الجودة ترتقي لتطلعات الشركاء والمواطنين، وذلك من خلال الاعتماد على منهجية أساسها الاستماع والتشاور وكذا تحميل المسؤولية للمصالح والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وتكريسا لهذا المنهج، تلتزم الإدارة بتحقيق نقلة نوعية جديدة في أساليب التدبير من أجل توفير خدمات عالية الجودة للزبناء والمرتفقين وكذا تقديم معلومة جمركية دقيقة داخل آجال معقولة، مع العمل على تقليص تنقلهم إلى المكاتب الجمركية إلى أقصى درجة ممكنة. في هذا السياق، ستعمل الإدارة على تعميم الأداء الإلكتروني وإحداث وسائل جديدة للأداء.

كما تراهن إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة على الرقمنة والاعتماد على وسائل الاتصال الجديدة وكذلك المراقبة الداخلية.

من أجل ضمان صحة وموثوقية قاعدة البيانات الجمركية التي تعد محورًا أساسيًا للحكامة، سيتم التركيز على تحسين جودة البيانات المتوفرة في نظام التخليص الجمركي «بدر» من خلال تقديم مراقبة آلية للمعطيات المسجلة على مستوى نظام الاستخلاص الجمركي واستخراج بيانات جديدة من نظام صنع القرار. كما سيتم وضع مؤشرات أداء رئيسية ولوحات القيادة مخصصة لصانعي القرار.

3 محاربة الغش والمساهمة في حماية سلامة وصحة الأشخاص

مع زيادة حجم المبادلات التجارية بين المغرب وشركائه، ومن أجل استشعار ومكافحة مختلف أشكال الغش، تواصل إدارة الجمارك جهودها لتعزيز نظام المراقبة الذكية من خلال التزود بآليات تكنولوجية وتقنيات تتناسب مع حجم ووتيرة المبادلات، بالإضافة إلى تعزيز قدراتها على تحليل المخاطر ومعالجة المعطيات.

وفي هذا الصدد، تعتزم الإدارة الاستفادة من التقنيات الجديدة مثل قواعد البيانات المتسلسلة «Blockchain» والتحليل التنبئي « Analyse prédictive » والتعلم الآلي « machine learning » لتحسين نجاعة المراقبة القبلية واستهداف عمليات التجارة الخارجية خاصة تلك المتعلقة بالتجارة الإلكترونية. في نفس الإطار، تلتزم الإدارة بتكييف الرقابة الجمركية مع نمو التجارة الإلكترونية (التنظيم، التشريع،....).

فيما يتعلق بترشيد المراقبة، سيتم إنشاء الممر الثلاثي (أخضر، برتقالي، أحمر) بالإضافة إلى توسيع تطبيق الانتقاء الآلي بالنسبة لأنواع أخرى من عمليات المراقبة (الماسح الضوئي، المراقبة البعدية،...). كما ستقوم الإدارة باعتماد إجراءات أخرى من قبيل برمجة عمليات المراقبة بناءاً على طلب الفاعلين.

هذا، وستولي الإدارة اهتماما خاصا لملاءمة نظام مكافحة التهريب مع التغييرات التي عرفتها بعض المعابر الحدودية المعنية بهذا النوع من الغش، مع مراعاة التوجهات الجديدة التي تروم تحديث أساليب التدخل وإعادة تنظيم المصالح المسؤولة عن محاربة التهريب.

4 إرساء الرقمنة في المنظومة الجمركية

تواصل إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة العمل على رقمنة أنشطتها، وذلك بهدف تبسيط المساطر والإجراءات الجمركية وبالتالي تيسير المرور عبر الجمرك وتعزيز القدرة التنافسية للمقاولات.

وفي هذا الصدد، تلتزم الإدارة بتوسيع عملية التجريد المادي للتصاريح الجمركية لتشمل تصاريح ورقية أخرى وذلك بالتنسيق مع الفاعلين المعنيين، بالإضافة إلى تعميم التبادل المعلوماتي للبيانات إلى فاعلين اقتصاديين آخرين.

كما ستعمد الإدارة إلى حذف البيانات المادية الأخرى واستبدالها بمثيلاتها الإلكترونية عن طريق التبادل المعلوماتي مع الشركاء (منح إذن تسليم البضاعة، إشعار التصدير، ...). في هذا الإطار، تم التخطيط لتحقيق هدف «صفر ورقة» في ميناء طنجة المتوسط بالشراكة مع الوكالة الخاصة لميناء طنجة المتوسط «TMPA».

كما تعتزم الإدارة وضع حلول رقمية جديدة، لاسيما تلك المتعلقة بإجراءات إصدار شهادات المنشأ واسترداد الرسوم الجمركية، فضلاً عن دمج الصور المتعلقة بعمليات المراقبة في نظام التخليص الجمركي «بدر».

5 تحسين الإطار القانوني والتنظيمي وتعزيز الشراكة

نظرًا لما يكتسيه توضيح الإطار القانوني وملاءمته للتطورات الراهنة من أهمية، فقد عملت هذه الإدارة على برمجة مراجعة مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية كجزء من الاستراتيجية الجديدة.

وفي هذا السياق، ستعمل الإدارة على تبسيط وملاءمة مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية مع أخذ رقمنة الأنشطة الجمركية بعين الاعتبار. كما تمت برمجة ملاءمة الإطار التشريعي والحكامة لبعض المنتجات بما في ذلك السكر والحبوب وذلك بالتشاور مع الإدارات المعنية.

موازاة مع ذلك، وبغية التأقلم مع الوضع الاقتصادي الجديد الناجم عن ظهور جغرافية جديدة للتجارة الدولية وكذا تكثيف أوجه الترابط بين مختلف جهات العالم، تحرص الجمارك على دعم أنشطة التعاون الدولي من خلال إنشاء شبكة من «الملحقين الجمركيين» بهدف تعزيز المراقبة وكسب تأييد البلدان المستقبلة. تصبو إدارة الجمارك من خلال ذلك أيضا إلى تكريس التعاون التقني مع السلطات الجمركية للدول الشريكة وتقوية مكانة المغرب في مختلف الهيئات التفاوضية (المنظمة العالمية للجمارك، الاتحاد الأوروبي، الاتحاد الأفريقي، جامعة الدول العربية، ...).

وفي هذا الصدد، ستواصل إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة جهودها لمسايرة المعايير الدولية بالتعاون الوثيق مع الإدارات المعنية والمنظمات الدولية.

6 تعزيز الرأسمال البشري وتطوير الكفاءات

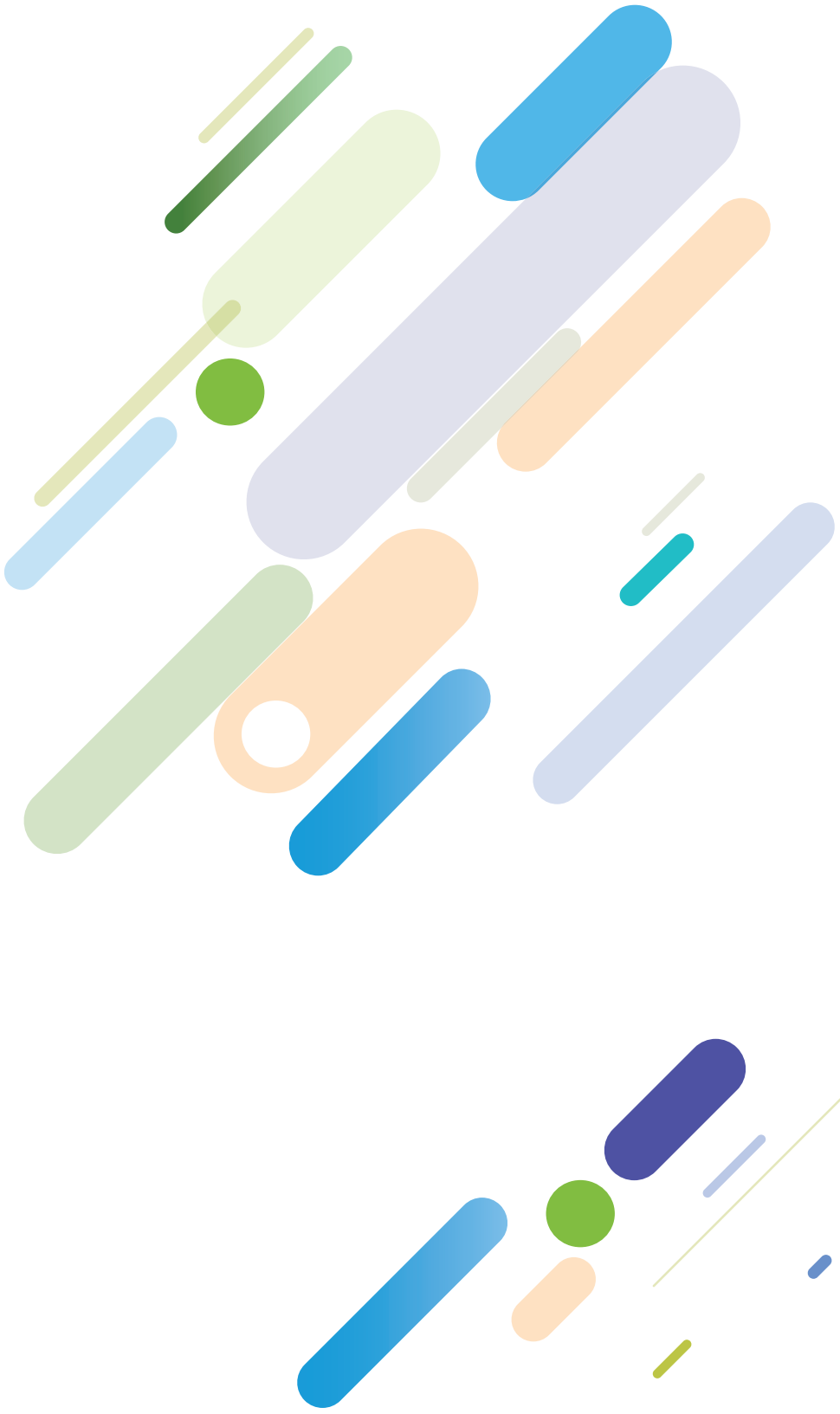
تضع إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة رأسمالها البشري في قلب استراتيجيتها الجديدة، حيث يشكل تعزيز قدرات الموارد البشرية وتطوير كفاءاتهم أولوية دائمة بالنظر إلى التحديات المتزايدة التي يتعين مواجهتها.

ومن أجل استثمار أمثل لهاته الكفاءات، تلتزم إدارة الجمارك في إطار استراتيجيتها الجديدة، باعتماد مجموعة من الآليات لمواكبة ودعم التطوير المهني لمواردها البشرية.

وفي هذا السياق، ستعمل إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة على تحسين عرض «التكوين» من خلال إغنائه وتكييفه مع التغيرات التي تشهدها المهن الجمركية والرقمنة، وذلك بالاعتماد على التجهيزات الحديثة والآليات المتوفرة بمعهد التدريب الجمركي. وفي نفس الإطار، ستجعل هذه الإدارة من أولوياتها تطوير ومأسسة الشراكات في مجال التكوين.

كما ستولي اهتماماً خاصاً لمقاربة النوع من خلال تعزيز تمثيلية العنصر النسوي في المهن الجمركية العملية وتشجيع ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من التدابير الأساسية (التكوين، الدعم، ...).

علاوة على ما سلف، فإن تثمين الرأسمال البشري يتطلب أيضًا تحسين ظروف العمل، وكذا تحسين جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة لموظفي إدارة الجمارك وأسرهم وذلك بشراكة مع الجمعية الجمركية المغربية وتعاضدية الجمارك والضرائب غير المباشرة.



المنهجية المعتمدة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الجديدة

تتوفر إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة على منهجية ناجعة في مجال التدبير الاستراتيجي تستجيب لحاجيات القطاع العام. ويمكن تقسيم هذه المنهجية إلى ثلاث أقسام رئيسية تتمثل في التشخيص وتصميم الاستراتيجية يليها تأهيل وإعداد المشاريع، ثم تنفيذها وبسطها. وموازاة مع ذلك، يتم العمل على تنفيذ المحاور الخاصة ب «تتبع وتقييم المشاريع « و «التواصل وإدارة التغيير».

هذا، وتعود الانطلاقة الفعلية لمسلسل إعداد الاستراتيجية الجديدة إلى اجتماع مجلس القيادة والتوجيه المنعقد خلال شهر مارس 2020، حيث حدد السيد المدير العام الرؤية بالنسبة لسنة 2023 مع وضع المسودة الأولية للأهداف الاستراتيجية.

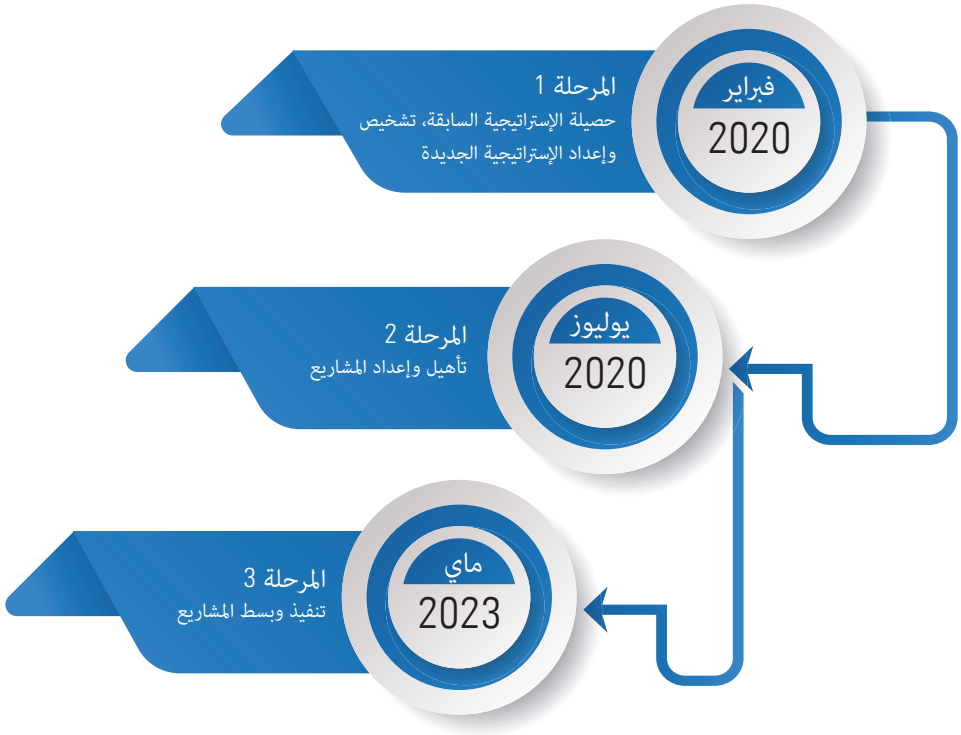
التشخيص وإعداد الاستراتيجية

نظرًا للإكراهات الناجمة عن جائحة -كوفيد19- والتي فرضت الحد من تنظيم الاجتماعات حضورياً، تم تعويض اللقاءات الداخلية والخارجية خلال المرحلة الأولى بالاعتماد في المقابل على حصيلة الاستراتيجية المنصرمة.

وبناءً على هذا التشخيص وكذا الرؤية التي حددتها الإدارة العامة، تم تنظيم ورشات لتبادل الآراء بين مسؤولي الإدارة وذلك من أجل وضع نسخة أولى من الخريطة الإستراتيجية، مرفقة بحزمة المشاريع وكذا المؤشرات الضرورية لتقييم النتائج.

هذا، وقد تم وضع المخطط الاستراتيجي في أفق 2023 مع متم شهر يونيو 2020.

المراحل الرئيسية لاستراتيجية 2020-2023



تتبع المشاريع

التواصل ومواكبة التغيير

تأهيل وتصميم المشاريع

تم الشروع في هذه المرحلة مباشرة بعد وضع الخريطة الاستراتيجية حيث تم إشراك مسؤولين من مختلف المستويات مع الحرص على ضمان تمثيلية جيدة للمصالح الخارجية.

في بداية هذه المرحلة وبناءً على الخريطة الاستراتيجية، أُقترحت مجموعة من المشاريع عبر تحضير جذاذات مفصلة تضم المحتوى والأهداف والنتائج المتوقعة لكل مشروع، فضلاً عن درجات التعقيد والتأثير المنتظر.

وفيما بعد، تم تأهيل هذه المشاريع باستخدام جداول تشير إلى درجات التعقيد والتأثير مع التحقق من توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية. كما حرصت الإدارة على استثناء الأنشطة الميدانية من هذه المشاريع، وذلك من أجل التركيز على إجراءات التحسين والإصلاح.

وقد أسفرت هذه المرحلة عن حزمة من المشاريع المدرجة في إطار الاستراتيجية وبرمجة زمنية شاملة وتحديد الأولويات مع إسناد كل مشروع للمديرية الأكثر صلة بموضوعه. كما عُهِد بمهمة راعي المشروع إلى المسؤول عن المديرية المذكورة (مدير مركزي أو جهوي).

بعد ذلك، عُيّن رؤساء المشاريع من خلال رسالة تكليف موقعة من طرف السيد المدير العام. وعلى غرار رعاة المشاريع، فإنه يتم اختيار بعض رؤساء هذه المشاريع من بين المسؤولين والأطر العاملين بالمديريات المركزية والجهوية.

تخطيط المشاريع

يعتبر إعداد ميثاق المشروع أول مهمة أسندت لرؤساء المشاريع باعتباره أداة لا محيد عنها من أجل برمجة عقلانية للمشروع. ويشمل هذا الميثاق على وجه الخصوص، الخطوات الأساسية والتدابير المرافقة لهذه المشاريع والمخرجات الرئيسية بالإضافة إلى الجدولة الزمنية. كما يحدد المصالح التي ستساهم في تنفيذ المشروع مع تسمية فريق العمل.

وهكذا وبمجرد تعيينهم، ينكب رؤساء المشاريع على إعداد الميثاق الخاص بهم وعرضه على أنظار الراعي للمصادقة عليه، حيث تمثل هذه المصادقة الإعلان عن البداية الفعلية في تنفيذ هذه المشاريع.

تنفيذ وبسط المشاريع

تشمل مرحلة تنفيذ المشاريع الإنجاز الفعلي لجميع التدابير المتفق عليها وكذا المصادقة على المخرجات المبرمجة منذ البداية. وفي هذا الصدد، يسهر رئيس المشروع باعتباره مسؤولاً عن تسيير الأشغال، على ضمان تحفيز أعضاء فريق العمل وتتبع إنجازهم للعمليات المنوطة بهم مع الحرص على احترام الآجال وكذا المواصفات التقنية والمالية المطلوبة.

وبمجرد المصادقة عليها، تصبح المخرجات جاهزة للبسط والاستعمال. وتجدر الإشارة في هذه المرحلة إلى أهمية التواصل وإدارة التغيير في إنجاح تنفيذ المشاريع وضمان انخراط جميع الأطراف المعنية.

تتبع وتقييم المشاريع

يعتبر تتبع وتقييم المشاريع مرحلة مهمة في إنجاز المخطط الاستراتيجي. وبهذا الخصوص، تم إنشاء خلية تتبع عُهِد إليها بمهمة التتبع الدقيق والتقييم المضبوط لتنفيذ هذه المشاريع.

ويمتد التتبع والتقييم طوال الفترة المخصصة لإنجاز المشاريع، حيث تتم دعوة رؤساء المشاريع على الخصوص إلى احترام الآجال المحددة وتحديد كل خطر محتمل من شأنه عرقلة إنجاز الأشغال، وذلك من أجل اتخاذ التدابير الوقائية والتصحيحية في الوقت المناسب.

لهذا الغرض، تقوم الخلية المذكورة نهاية كل ثلاثة أشهر، بعقد لقاءات فردية مع رؤساء المشاريع من أجل تقييم مدى تقدمها مقارنة مع ما قد تم تحديده بمواثيقها. ويتم تقديم ملخص عن ذلك إلى السيد المدير العام وكذا إلى لجنة القيادة والتوجيه بهدف تتبع الاستراتيجية بشكل شمولي وتقديم قرارات التحكيم اللازمة في الوقت المناسب.

كما يتم إعداد تقارير مرحلية عن تنفيذ المخطط الاستراتيجي بشكل دوري لتقييم التقدم المحرز في الاستراتيجية وتحليل آثار التدابير المعتمدة وكذا تحديد المخاطر المحتملة واقتراح الإجراءات التصحيحية عند الاقتضاء.

هذا، وتوفر خلية تتبع المشاريع الدعم اللازم لرؤساء المشاريع من خلال عمليات المواكبة المعتمدة على المستويين الفردي أو الجماعي طوال هذه المرحلة.

التواصل وإدارة التغيير

يعد التواصل وإدارة التغيير محوران أساسيين يتم اعتمادهما لمواكبة هذا الورش بمجرد البدء في إعداد الاستراتيجية وذلك لتعزيز انخراط جميع الفاعلين.

ويتم التواصل بشأن الاستراتيجية على مستويين، حيث يتولى فريق تتبع الاستراتيجية وخلية تتبع المشاريع هذه المهمة بشكل عام من خلال إعداد ونشر مطبوعات إعلامية من جهة، وعقد لقاءات على المستوى الجهوي وكذا مع شركاء الإدارة من جهة أخرى من أجل تعميم الاستراتيجية والسعي للحصول على انخراط جميع الأطراف.

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن لرؤساء المشاريع عقد لقاءات تواصلية خاصة بكل مشروع لفائدة أصحاب المصلحة المحتملين، وذلك على المستويين الداخلي والخارجي.

فضلا عن التواصل، يتعين اعتماد إجراءات خاصة في إطار إدارة التغيير من أجل تيسير بسط المشاريع. ووفقا لخصوصية ومدى تقدم كل مشروع، تأخذ هذه التدابير شكل ندوات أو اجتماعات أو دورات تدريبية أو تنفيذ تجريبي قبل نشرها وتعميمها على جميع المصالح.

® مصلحة النشر والتوزيع بإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة

جمـارك عبـر الانـتـرنـت

تـابـعـونـا عـلـى

/ma.gov.douane /DouaneMaroc /DouaneDuMaroc

www.douane.gov.ma