



BANQUE MONDIALE

---

# REFORMES DOUANIERES AU MAROC

*Peut-on dégager des leçons pour une  
réforme plus vaste du service public ?*

---

*" Les initiatives de modernisation de l'administration des douanes du Maroc ont porté leurs fruits et contiennent des leçons susceptibles d'être retenues par les autres administrations marocaines qui souhaitent améliorer la prestation des services proposés à leurs " clients " .*

*Par*

*Marcel Steenlandt, Douanes Françaises  
Luc De Wulf, Consultant Banque Mondiale*

OCTOBRE 2003

# TABLE DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Les services de douanes ont atteint leurs principaux objectifs avec succès</b> .....	<b>4</b>
Facilitation du commerce .....	<b>4</b>
Mobilisation de recettes .....	<b>4</b>
Une nouvelle perception des douanes par ses « clients » .....	<b>5</b>
Le personnel douanier semble également apprécier les nouveaux développements .....	<b>5</b>
<b>3. Trois facteurs clés à l'origine de ce succès</b> .....	<b>5</b>
Orientation vers le service au client .....	<b>6</b>
Les ressources humaines sont la clé des prestations des services .....	<b>6</b>
Les technologies modernes ont pris de l'ampleur .....	<b>7</b>
<b>4. Orientation vers le service au client et suivi des résultats</b> .....	<b>7</b>
Communication avec la société civile.....	<b>8</b>
Etre attentive aux questions et préoccupations des milieux d'affaires.....	<b>9</b>
Les normes de services sont largement utilisées .....	<b>10</b>
Les procédures et pratiques douanières ont été repensées pour mieux aider les négociants.....	<b>10</b>
Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisées .....	<b>11</b>
<b>5. Le personnel joue un rôle essentiel dans le succès des réformes</b> .....	<b>12</b>
Promotion du personnel .....	<b>12</b>
Importance de la rémunération - existence d'une certaine flexibilité.....	<b>12</b>
L'appréciation du personnel s'est traduite par une adhésion des fonctionnaires .....	<b>14</b>
Renforcement des compétences professionnelles du personnel.....	<b>15</b>
Un examen des besoins de dotations en personnel et de la classification des emplois a été initié.....	<b>16</b>

<b>6. Exploiter au maximum les nouvelles technologies de communication</b> .....	<b>17</b>
Gestion des procédures commerciales .....	<b>17</b>
Gestion de la base de données des informations.....	<b>18</b>
Facilitateurs spécialisés du processus d'importation.....	<b>19</b>
Site Internet.....	<b>19</b>
Tarif douanier intégré .....	<b>20</b>
Un site Intranet à usage exclusif pour le personnel.....	<b>20</b>
<b>7. Autres questions qui reflètent la recherche de l'excellence dans les prestations des services</b> .....	<b>20</b>
<b>8. Synthèse et conclusions</b> .....	<b>22</b>

## 1- Introduction

Ces dernières années, l'administration des douanes du Maroc a engagé de profondes réformes dont le succès est de plus en plus reconnu par la société civile au Maroc, et les milieux d'affaires en particulier. Ces progrès ont également été constatés à l'extérieur.<sup>1</sup>

L'objectif de la réforme des douanes était de réduire les coûts des transactions associés au commerce, sans mettre en danger le rôle traditionnel dévolu aux douanes, qui est de contribuer largement aux recettes

L'amélioration des services douaniers est devenue une priorité absolue dans la stratégie de développement du Maroc.

budgétaires. La baisse des coûts des transactions commerciales a été une exigence des négociants, et s'inscrit dans la stratégie de développement du gouvernement marocain, basée sur une

croissance impulsée par le secteur privé ; une stratégie qui vise à créer au Maroc un climat propice à l'investissement direct étranger. L'introduction de mécanismes performants de transactions commerciales permet d'améliorer le climat d'investissement d'un pays, et d'attirer les investisseurs étrangers. Dès lors, l'amélioration des services douaniers est devenue une priorité absolue dans la stratégie de développement du Maroc.

Ces réformes ont été conduites dans un environnement qui offrait aux dirigeants des douanes la latitude de réorganiser leurs activités, motiver leur personnel, et appliquer de nouvelles techniques susceptibles de rehausser le rendement et l'efficacité de leurs opérations. Les nouveaux directeurs généraux des douanes, tirant parti de cette grande marge de manœuvre, ont adopté une approche orientée vers les résultats. Ces réformes ont quelque peu été freinées par les mécanismes financiers et les règles du statut de la fonction publique en vigueur. Pour surmonter ces contraintes, les douanes sont parfois parvenues à ajuster leurs procédures opérationnelles. Cela n'a cependant pas toujours été possible. En conséquence, une réforme plus vaste de la fonction publique permettrait d'accroître davantage le rendement et l'efficacité des opérations de douane.

Cette Note, (i) présentera le succès obtenu grâce aux réformes et la gestion des réformes par les services de douane, dans le cadre des mécanismes de gestion financière et des règles du statut de la fonction publique en vigueur, et (ii) dégagera les leçons de cette expérience dans l'intérêt d'autres services publics.

<sup>1</sup> Marcel Steenlandt et Luc De Wulf (en cours de publication), *Morocco Customs Reform ; Guided by Pragmatism. Customs Modernization Initiatives*, World Bank, Washington D.C. Luc De Wulf (2002), *PREM NOTE Nr.*, World Bank, Washington DC.

## 2- Les services des douanes ont atteint leurs principaux objectifs avec succès

### Facilitation du commerce

Dans le passé, les retards dans la sortie des marchandises constituaient une part majeure des plaintes émises par les négociants. Les changements intervenus dans les délais de dédouanement sont devenus un indicateur-clé de progrès dans

Si en 1996 il fallait dix jours pour dédouaner des marchandises, à la mi-2003 le passage en douane se faisait en moins d'une heure

les opérations de douane, et ont été couronnés de succès.

Si en 1996 il fallait dix jours pour dédouaner des marchandises, à la mi-2003 le passage en douane se faisait en moins d'une heure.

La révision des procédures commerciales douanières, par la réduction du nombre d'inspections physiques de l'ensemble des biens et services à l'importation à 10 pour cent, alors qu'avant la réforme le taux d'inspection physique atteignait 100 pour cent, a donné de bons résultats. L'ambition est d'amener ce taux à 5 pour cent. Ce succès est attribuable à l'introduction de contrôles post-dédouanement, un changement de procédure soigneusement préparé et mis en œuvre.

Un autre aspect de la facilitation du commerce, très apprécié par les négociants, est la possibilité de

déclarer la marchandise dans des sites agréés situés hors de l'enceinte douanière. A Casablanca (extérieur) la quasi-totalité des déclarations est ainsi traitée. A l'échelle nationale, environ 15 pour cent de toutes les déclarations bénéficient de cette procédure. Cette évolution est très appréciée des négociants, qui peuvent ainsi mieux gérer le flux de leurs marchandises, et planifier leurs affaires. Elle permet par ailleurs de réduire l'encombrement au port d'entrée.

### Mobilisation de recettes

Ces initiatives qui visent à faciliter la vie aux négociants n'ont pas amoindri le processus de mobilisation de recettes. En fait, les performances des douanes en matière de recettes ont été remarquablement stables durant la période des réformes. Entre 1996 et 2002, les recettes douanières ont, de manière régulière, représenté 46 pour cent de l'ensemble des recettes budgétaires. Ce taux est d'autant plus impressionnant que les droits de douanes sur les importations en provenance de l'UE ont diminué, dans le cadre de l'application de l'accord de libre-échange avec l'Union européenne. Les nouvelles procédures introduites par la réforme, n'ont nullement affaibli

Les performances des douanes en matière de recettes ont été remarquablement stables durant la période des réformes

la lutte contre la fraude et la contrebande. La moitié des cas inspectés ont eu pour résultat un relèvement des tarifs ou d'obliger les clients à s'acquitter de leurs obligations vis-à-vis de la douane.

#### ◆ Une nouvelle perception des douanes par ses " clients ".

Les négociants, qui étaient très mécontents du niveau des prestations offertes par les services de douanes avant l'introduction des réformes, ont confirmé la nette amélioration observée dans ce domaine. Beaucoup plus qu'auparavant, ils sont pris au sérieux, souvent consultés, aidés, le cas échéant, et disposent en ligne et hors ligne, de toutes les informations nécessaires. Dans l'ensemble, les procédures douanières ont été ajustées pour faciliter les transactions commerciales. Comme exemples du nouvel esprit qui règne dans les services de douane, les opérateurs citent l'introduction de nouvelles facilités de crédit, la gestion des admissions temporaires et des drawback, ainsi que la possibilité déjà mentionnée de dédouaner la marchandise en dehors des locaux de la douane.

#### ◆ Le personnel douanier semble également apprécier les nouveaux développements.

Comme c'est souvent le cas dans tout service public et privé, l'adhésion du personnel aux objectifs énoncés par l'organisation est à la fois une clé et une mesure de leur succès. A

l'évidence, le personnel des douanes a acquis un nouvel état d'esprit orienté sur le service, et se targue d'appartenir à un corps de la fonction publique qui n'est plus tourné en dérision, ni qualifié de corrompu par la société civile, et de frein au déroulement de leurs opérations de la part des négociants. Au contraire, le personnel des douanes adopte de plus en plus une attitude qui met l'accent sur le service au client. Si ce comportement n'a jamais été totalement absent, l'obligation induite par le système était pesante, d'assurer la collecte de l'ensemble des recettes dues à l'Etat auprès des commerçants, qui étaient par définition soupçonnés de fraude, quels que soient les retards et les coûts causés par ces contrôles à leur égard. Les enquêtes auprès du personnel reflètent de façon considérable l'acquisition de ce nouveau comportement à l'égard de l'administration des douanes et des réformes qui y ont été engagées. Cette attitude garantit la soutenabilité des réformes.

le personnel des douanes adopte de plus en plus une attitude qui met l'accent sur le service au client

### 3- Trois facteurs clés à l'origine de ce succès

La réforme des douanes a été pragmatique, guidée par une recherche constante de l'amélioration de la prestation des services. La réforme a été inspirée par une vision claire de l'aspect que devraient présenter

les services de douane dans des délais fixés. L'administration des douanes, avec l'appui du FMI a ainsi produit, en 1997, un plan directeur de la réforme. Ce plan, qui a été consulté, n'a jamais été mis en

L'orientation vers le service au client, l'adhésion du personnel et l'utilisation judicieuse des technologies modernes de l'information sont les thèmes directeurs des réformes

œuvre, et ne saurait être considéré comme le moteur des multiples réformes conduites ces dernières années. Cependant, la production du plan directeur a permis d'alerter la direction et le personnel sur la nécessité d'introduire

des réformes, et a mis en exergue les différentes étapes nécessaires pour mener à bien ces initiatives.

L'orientation vers le service au client, l'adhésion du personnel et l'utilisation judicieuse des technologies modernes de l'information sont les thèmes directeurs des réformes, également à l'origine de leur succès. Ces aspects sont revus en détail dans les trois prochaines sections.

#### Orientation vers le service au client

Le premier « client » à devoir être satisfait est le Ministère des Finances, qui s'attend à recevoir régulièrement les recettes budgétaires prévues. Si les réformes avaient frustré ce « client », elles auraient été interrompues, et les services douaniers auraient

forcément repris leurs procédures de contrôle et d'inspection détaillée de la documentation et des cargaisons. Le deuxième « client » des opérations douanières est le monde des affaires, qui dénonçait de plus en plus la médiocrité des services de douane. La réforme douanière visait à réduire le coût du dédouanement de la marchandise afin de produire des indicateurs de performances clairs régulièrement communiqués aux opérateurs du secteur privé. Les contacts avec les milieux d'affaires ont été renforcés et diverses lignes de communications ouvertes.

#### Les ressources humaines sont la clé des prestations des services

Les directeurs généraux successifs ont transmis à leur personnel et aux opérateurs, le message selon lequel la performance des services douaniers ne pouvait dépendre que de celle de leur personnel. Le programme de réforme a donc pris soin d'obtenir l'adhésion du personnel aux initiatives de la réforme. Cela s'est traduit par des changements au niveau de la rémunération, l'ouverture d'un dialogue franc et l'introduction de nouvelles méthodes de formation du personnel. En outre, des efforts particuliers ont été déployés afin que les initiatives liées à la réforme s'inspirent autant que possible de celles émises par des membres du personnel.



## Les technologies modernes ont pris de l'ampleur.

Les opportunités de faire monter en puissance les technologies de l'information ont été utilisées de manière systématique, au cours du processus de réforme. L'administration des douanes a donc mis en place des systèmes Internet et Intranet performants, amélioré constamment ses mécanismes de traitement automatique des échanges, actualisé les informations transmises au public, et introduit divers modes de communication avec le public.

### 4- Orientation vers le service au client et suivi des résultats

A l'instar de tout prestataire de service public, la douane a des « clients » bien identifiés auxquels elle doit garantir certains services. Ses principaux « clients chefs de file » sont, le Ministère

La douane a des " clients " bien identifiés auxquels elle doit garantir certains services

des Finances, qui lui ordonne de générer des recettes douanières dans le cadre du budget annuel, et les milieux d'affaires, qui

souhaitent un passage en douane rapide et peu coûteux. Il existe par ailleurs des « clients secondaires », les milieux locaux des affaires, qui souhaitaient bénéficier d'une protection équitable au titre des régimes tarifaires en vigueur, les personnes chargées

de la sécurité dont l'objectif est d'empêcher l'introduction d'armes dans le pays ainsi que l'exportation de stupéfiants. La gestion des réformes de la douane se devait de satisfaire ces « clients » afin que le processus de réforme, voire l'ensemble des opérations douanières, ne soit pas remis en question, et que ses dotations budgétaires ne soient réduites. L'objectif final des réformes était donc d'améliorer la prestation des services, ce qui permettrait de mobiliser un soutien en faveur des services douaniers.

Dans le passé, la douane a fait preuve d'étroitesse de vue, en mettant l'accent sur son « client » premier, le Ministère des Finances, avec pour principale mission la réalisation de l'objectif de collecte de recettes budgétaires. Une mentalité du contrôle s'est ainsi répandue à travers ses différentes fonctions. Les déclarants en douane étaient perçus comme des contrevenants potentiels, et toutes les procédures consistaient à inspecter les cargaisons aussi minutieusement que possible. Le ralentissement des activités commerciales résultant de ces interventions était considéré comme nécessaire à l'atteinte de l'objectif de collecte de recettes budgétaires du Ministère des Finances. Entre le début et le milieu des années 90, le déroulement des opérations de dédouanement était jugé, par les professionnels, lent,



lourd, tracassier et imprévisible, mais aussi totalement inadapté aux conditions modernes de traitement logistique de la marchandise. Des plaintes au sujet de la corruption étaient nombreuses. Au port de Casablanca, dix huit à vingt jours étaient nécessaires pour libérer un conteneur. Bien que les objectifs de recettes annuels aient été atteints par les services de douane, cette situation a réduit la compétitivité des producteurs marocains, ralenti l'intégration du Maroc dans l'économie mondiale et inhibé les investisseurs étrangers.

Les milieux d'affaires ont commencé à se faire de plus en plus entendre à propos de cette situation, et ont reçu un appui des plus hautes autorités. Ce soutien s'est au départ traduit par la nomination aux postes de directeurs généraux, de fonctionnaires ayant une excellente réputation d'intégrité, dotés de bonnes compétences de gestion et jouissant de la confiance du secteur privé. Ces nouvelles nominations ont enclenché le processus de changement et encouragé la douane à reconnaître l'importance de la fourniture de bons services aux négociants. Naturellement, ce changement d'approche dans la prestation des services, a été constamment soumis à la satisfaction des exigences budgétaires. Cette nouvelle orientation a été saluée par les différentes organisations professionnelles.

**Comment cette orientation vers l'amélioration des services se reflète-t-elle dans les opérations en douane ?**



#### **Communication avec la société civile**

---

**U**ne communication ouverte avec les parties intéressées et les organisations, en dehors de la douane, était considérée comme essentielle au succès des réformes, notamment pour maintenir la pression en ce qui concerne l'amélioration des services fournis au public et au Ministère des Finances. De nombreuses initiatives ont été mises en place pour réaliser cet objectif de transparence. Cette Note met l'accent sur les efforts de communication entre la douane et le secteur privé. Toutefois, le dialogue avec le Ministère des Finances a également été d'autant plus renforcé que l'appui constant de ce ministère était une condition préalable au succès du processus.

■ L'administration des douanes a facilité l'accès des milieux du commerce à la documentation pertinente qui régit leur interaction avec les services de douane. Ce faisant, les incertitudes quant aux transactions commerciales sont réduites, tout comme les pouvoirs discrétionnaires des douaniers qui, dans le passé, avaient la réputation d'avoir abusé de ce pouvoir au détriment des opérateurs. À cet égard, le site Internet de la douane

(<http://www.douane.gov.ma>) joue un rôle de premier plan. Il fournit des informations clés autrefois difficiles d'accès, notamment le code des douanes, la réglementation relative aux diverses transactions commerciales, l'accès aux formulaires destinés aux négociants, ainsi que les textes de l'ensemble des conventions commerciales. Le site offre également une copie des nombreuses brochures

L'administration des douanes a facilité l'accès des milieux du commerce à la documentation pertinente qui régit leur interaction avec les services de douane

descriptives de la plupart des transactions douanières. Des informations sur les ventes aux enchères des produits saisis, devenus propriété de l'administration ou considérés comme abandonnés, ainsi

que des précisions sur les appels d'offres lancés par la douane, sont également disponibles sur le site.

■ La douane met à la disposition du public un système interactif de détermination du tarif (ADIL), 24 heures sur 24, sept jours sur sept sur l'Internet et sur téléphone mobile. L'ADIL fournit tous les tarifs douaniers applicables aux régimes commerciaux, tant préférentiels que non préférentiels, et contient la réglementation complète en matière d'importation, mise en place par d'autres départements publics tels que le ministère du Commerce et celui de l'Agriculture. L'ADIL donne par ailleurs des informations économiques et statistiques sur la catégorie des tarifs douaniers

demandés. Les mêmes informations peuvent être obtenues par téléphone en composant un numéro « Eco ».

■ Les séries de brochures qui décrivent les opérations douanières sont disponibles sans accès à l'Internet, et ont été préparées en consultation avec les représentants des milieux d'affaires.

■ Le directeur général tient une réunion périodique et régulière avec les représentants de l'organisation professionnelle pour s'enquérir des motifs d'inquiétude, et établit des rapports sur les progrès réalisés dans le cadre des différentes initiatives.

■ La douane consulte l'organisation professionnelle au moment de la formulation des réformes. Par exemple, des consultations spéciales ont eu lieu avec les représentants du secteur textile lorsque le système de remboursements (drawback) a subi des modifications.

■ La douane s'intéresse de près aux articles publiés sur elle dans la presse, les communique en interne à ses services (par messagerie électronique), et exerce son droit de réponse lorsqu'elle juge que les articles ne relatent pas la réalité des choses.

#### Etre attentive aux questions et préoccupations des milieux d'affaires

■ Un système d'assistance à l'utilisateur a été instauré afin d'aider les négociants qui ont du mal à utiliser le système de traitement des importations basé sur les technologies de l'information (TI) ;

■ Un numéro de téléphone « Eco » est mis à la disposition des déclarants qui souhaitent se plaindre de certaines transactions ou du personnel des douanes ;

■ Une adresse courriel à usage exclusif est fournie pour les questions et les plaintes.

### Les normes de services sont largement utilisées

La douane s'est rapidement rendue compte qu'il lui fallait un critère transparent de performance afin de juger objectivement du niveau de la prestation de services, à la fois pour des raisons de gestion interne et pour la communication avec le public. La disponibilité de ce type de données constitue la première étape vers la mise en place d'un système budgétaire basé sur la performance, en cours d'élaboration.

■ Les délais de dédouanement constituent l'aspect le plus intéressant pour les importateurs. Ils font l'objet d'un suivi mensuel minutieux au niveau de la direction, et sont publiés sur Internet, par point d'entrée et par type de régime d'importation (régime spécial ou régime normal). Le milieu des négociants suit de près ces données. La procédure permet aux négociants de visualiser quelle est la responsabilité de la douane dans le processus de dédouanement des marchandises, qui diffère de celle des autorités des autres structures associées aux

transactions commerciales, notamment les autorités portuaires, le Ministère du Commerce ou celui de l'Agriculture.

■ Les réactions du personnel des douanes aux demandes d'informations et au numéro «Eco», sont soigneusement consignées, et les réponses examinées par la douane, en fonction d'une norme de temps de réaction maximum acceptable (10 jours au niveau de la douane, contre quatre mois dans la plupart des autres services publics).

Les réactions du personnel des douanes aux demandes d'informations et au numéro " Eco ", sont soigneusement consignées, et les réponses examinées par la douane, en fonction d'une norme de temps de réaction maximum acceptable

■ Le directeur général utilise un tableau de bord, pour suivre les progrès accomplis dans ce domaine, ainsi que pour d'autres normes de service internes. A l'évidence, ces indicateurs de performance s'appliquent à la réalisation des objectifs budgétaires, mais accordent désormais la même importance aux données sur les délais du passage en douane tout comme aux autres indicateurs de service.

### Les procédures et pratiques douanières ont été repensées pour mieux aider les négociants

■ Les opérateurs économiques qui remplissent un certain nombre de critères d'organisation (qualité de la gestion, utilisation des systèmes d'information, absence d'antécédents), peuvent bénéficier de davantage de

procédures personnalisées et simplifiées. Ce système s'applique à tous les opérateurs économiques qui

Les opérateurs économiques qui remplissent un certain nombre de critères d'organisation (qualité de la gestion, utilisation des systèmes d'information, absence d'antécédents) peuvent bénéficier de davantage de procédures personnalisées et simplifiées.

répondent à certains critères d'organisation et de transparence. Une initiative nouvelle vise à instaurer une procédure informatisée du passage en douane, qui sera appelée à se développer, en fonction des inspections post-dédouanement, et prenant en compte l'ensemble de la documentation détenue par l'importateur. Les

paiements électroniques des tarifs et des taxes font l'objet de tests, et seront plus largement introduits, dans un proche avenir.

■ Le système des TI qui soutient et facilite les procédures commerciales, vise des normes professionnelles très élevées, afin d'assurer, autant que faire se peut, le bon fonctionnement et la transparence des procédures d'importation et d'exportation (voir ci-dessus). Cette volonté de simplifier les procédures commerciales subsiste, au-delà du système des TI lui-même, par les tentatives de simplification des mécanismes de gestion des importations sous le régime de l'admission temporaire, en passant d'une méthode au cas par cas à une approche plus fiscale et globale par déclarant.

■ L'objectif de l'administration des douanes est de développer une culture d'accueil dans les différents centres où une cellule d'accueil aide les clients, tandis qu'une ligne de téléphone exclusive est mise à la disposition des négociants afin de leur permettre de bénéficier d'une assistance au travers des TI.

■ De nombreuses facilités de crédit novatrices sont désormais proposées aux importateurs, pour assurer un passage en douane dans les meilleurs délais.

#### Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisées

Elles ont été conçues avec la contribution des représentants des milieux d'affaires et bancaires.

L'administration des douanes s'efforce de prendre connaissance de la manière dont les milieux des négociants et les clients évaluent ses services, une information qui pourrait suggérer la nécessité d'introduire de nouveaux changements. A cet effet, elle effectue chaque année des enquêtes de satisfaction. Ces dernières années, les résultats d'ensemble de cette enquête ont été très complémentaires, un fait confirmé lors de discussions détaillées avec les négociants. La direction est très attentive aux résultats de cette enquête, et établit un programme d'action pour s'attaquer aux problèmes soulevés. Elle prépare par ailleurs un communiqué de presse

pour informer régulièrement le public des résultats de l'enquête, ainsi que des mesures prises par la douane pour remédier aux problèmes qui nécessitent une attention particulière.

## 5- Le personnel joue un rôle essentiel dans le succès des réformes

La gestion de la douane et la qualité des services fournis dépendent totalement du dévouement et de la qualité du personnel. Cette prise de conscience est essentielle pour l'aboutissement des nombreux efforts entrepris par les nouveaux directeurs généraux, afin d'associer leur personnel aux changements intervenus récemment, et les inciter à de meilleures performances. Dans ce contexte, des règles strictes s'appliquent en matière de recrutement, de licenciement et de promotion des fonctionnaires. Par ailleurs, au cours des années de conduite des réformes, la situation financière globale a été caractérisée par des déficits budgétaires successifs, et des initiatives ont été menées pour contenir la hausse des dépenses associées à la fonction publique.

### Promotion du personnel

En dépit d'une baisse de 7 pour cent des effectifs entre 1998 et 2003, des efforts significatifs ont été déployés pour rattraper le retard accusé dans l'avancement de grades auquel

l'Administration a procédé en se conformant aux règles statutaires de la fonction publique. Ces efforts ont donné lieu à la promotion de plus de 70% de l'effectif total de l'ADII. Cette situation a eu un impact positif sur la rémunération des agents à un grade, d'une promotion d'un échelon ou d'un reclassement statutaire. Il va de soi que ces ajustements ont fortement remonté le moral du personnel des douanes et les ont convaincus de l'attention accordée par la direction à leur bien-être. En outre, des personnes très qualifiées ont été recrutées en dehors des fonctions douanières bien déterminées, d'où ces nécessaires compétences faisaient défaut (par exemple le personnel TI). Une conséquence directe de cette initiative, qui par ailleurs devrait faire l'objet d'un suivi, est le renforcement au sommet de la pyramide du personnel, certainement imputable à l'absence de nouveaux recrutements au niveau de la base.

Des personnes très qualifiées ont été recrutées en dehors des fonctions douanières bien déterminées, d'où ces nécessaires compétences faisaient défaut

### Importance de la rémunération- existence d'une certaine flexibilité

Le système du salaire de base est déterminé par les règles statutaires de la fonction publique et géré par le Ministère des Finances. Les douanes assurent la gestion du système des primes ; ces gratifications sont en

grande partie financées par la rémunération des heures supplémentaires et par une fraction des amendes infligées. La douane s'est largement servie de ce système de primes pour dynamiser le personnel et récompenser les bonnes performances. Les changements apportés peuvent se résumer comme suit :

■ La multiplicité des primes en vigueur dans les autres secteurs de la fonction publique, et qui compliquent considérablement l'analyse de l'ensemble des mécanismes de compensation du personnel, a été réduite à un système unique de primes, ce qui a manifestement permis d'en accroître la transparence.

■ Les primes sont de plus en plus attribuées en fonction de la performance du personnel. Pour évaluer cette

Les primes sont de plus en plus attribuées en fonction de la performance du personnel

performance, la douane a mis en place un processus interne d'évaluation du personnel, estimant que le système d'évaluation

standard, fournit par la fonction publique, était, dans l'ensemble, inadapté à ses besoins. Bien que susceptible d'être amélioré, même si les évaluations du personnel ont été très, ou on ne peut plus satisfaisantes, le système fournit une orientation qui permet de mesurer la performance des agents de l'Administration. Ce système est complété par un suivi minutieux des référentiels d'emplois,

qui identifie les tâches assignées à chaque fonctionnaire, et dont les progrès sont examinés trimestriellement. Les résultats devraient enrichir l'examen de la gestion des performances du personnel.

■ Auparavant, le système de prime réservait une bonne partie des gratifications au personnel extérieur, et n'était donc pas apprécié de ceux qui étaient exclus de ce schéma. Le système réformé des primes a été appliqué de manière égale à l'ensemble du personnel, et est bien accueilli par tous.

■ Les primes sont très généreuses et réparties en fonction des échelles et échelons sur la base d'une évaluation semestrielle des aspects professionnel et comportemental des agents.

Les rémunérations perçues par les douaniers (salaire et primes) sont en général plus élevées que dans la plupart des autres branches de la fonction publique à l'exception de la Direction Générale des Impôts du Ministère des Finances, dont le personnel bénéficie également de rémunérations substantielles. Ce niveau de rémunération a permis à la douane de recruter les meilleurs agents et contribue, dans une certaine mesure, au sentiment de satisfaction manifesté par son personnel par rapport aux autres fonctionnaires.

## L'appréciation du personnel s'est traduite par une adhésion des fonctionnaires

La direction s'est attelée à communiquer au personnel, le sentiment d'appartenance aux services de douane, et en est fière. Il ne s'agissait pas simplement de promouvoir le traditionnel «esprit de corps», qui existe dans les services de douane de la plupart des pays, et ces initiatives ont joué un rôle primordial dans le succès des efforts de modernisation entrepris ces dernières années. Ces derniers ont pris diverses formes et font encore l'objet d'améliorations. Ils incluent par exemple :

■ Un vaste service Intranet qui informe le personnel sur les questions relatives au travail, facilite l'accès aux services et à l'information, mais permet également de récompenser les bonnes performances, et d'adresser des vœux ou de témoigner sa sympathie pour d'heureux ou regrettables événements familiaux.

■ La nécessité d'encourager le personnel à partager ses constats et ses observations avec des collègues au cours de tables rondes. Cette initiative se fait à travers toutes les régions du Maroc.

■ Basée sur les suggestions des fonctionnaires, la simplification du calendrier des congés, désormais géré avec des outils TI, et placé sur l'Intranet, et qui, dans le passé était très long, complexe et frustrant pour

le personnel. La facilité et la transparence du système sont nettement appréciées par les agents de l'Administration.

■ L'initiative de la direction, qui vise à encourager le personnel à concevoir des éléments de réformes au sein des services, contrairement à la pratique habituelle qui consistait à sous-traiter la plupart de ces activités. Le nouveau système de gestion des importations de voitures par les Marocains de l'étranger, ainsi que les caractéristiques de l'Intranet, en sont de parfaits exemples.

■ La décision du DG, prise en 1999, de faire circuler dans tous les services une Note d'orientation pour l'année suivante, invitant le personnel à proposer des tâches stratégiques à insérer dans le plan d'action. Cette ouverture sous forme d'avis et de commentaires a beaucoup été appréciée, même si relativement peu de commentaires ont réellement émané de la base.

■ Des efforts destinés à inculquer davantage de fierté d'appartenir au corps de la douane, en exigeant la propreté des locaux de la douane et une bonne tenue vestimentaire des agents. Ils sont désormais tenus de porter un badge avec leur photo, une première dans la fonction publique marocaine.

L'initiative de la direction, qui vise à encourager le personnel à concevoir des éléments de réformes au sein des services

■ L'attention accordée par la direction à l'opinion du personnel, et qui l'a amenée à réaliser, en 2002, une enquête de satisfaction auprès du personnel. Bien que la participation à cette première enquête ait été volontaire, 50 pour cent des effectifs y ont toutefois pris part. La conception de l'enquête sera améliorée et, selon tout espoir, les futures enquêtes fourniront une plus grande différenciation dans les réponses, et insisteront davantage sur les domaines susceptibles d'être améliorés.

### **Renforcement des compétences professionnelles du personnel**

Les opérations douanières évoluent constamment, d'autant plus qu'elles doivent s'adapter aux rapides changements intervenant dans le commerce international. Attentive à ce besoin, la douane a pris un certain nombre d'initiatives dans le but de renforcer les capacités de son personnel.

■ Les douanes gèrent un Centre de formation douanière. Le programme de cet institut a été totalement révisé et, dans le cadre d'un effort visant à redynamiser le Centre, le dernier a dû démissionner et reformuler par la suite des demandes d'emploi, en concurrence avec des candidats extérieurs. Près de la moitié des instructeurs ont été ainsi remplacés; ceux qui ont été maintenus ont reçu une promotion ainsi que des augmentations salariales. Les

règles statutaires de la fonction publique ne prennent pas en compte les formations réussies, par les agents, dans le système de promotion, ce qui amoindrit l'importance pour le personnel de suivre des cours supplémentaires de formation. Pour compenser cette absence d'incitations à la formation dans les statuts, la direction choisit de préférence des agents bien formés pour les missions et postes considérées comme enviables par le personnel. Avec le gel récent des nouveaux recrutements, le Centre a recentré ses activités sur la formation des étudiants africains.

■ Le Manuel des Procédures a été mis sur l'Intranet, ainsi que le barème standard des règlements transactionnels. Cette initiative a permis d'établir une plus grande homogénéité dans les procédures douanières, et de renforcer l'autorité du personnel dans l'exercice de ses fonctions. L'existence de ce manuel a également permis de mieux soutenir la mobilité des personnels et de s'appuyer sur une meilleure flexibilité dans la gestion.

■ La promotion de la mobilité des agents vise à créer des personnels versés dans plusieurs fonctions douanières, à différents endroits. Ce programme prend en compte les situations personnelles des agents

La promotion de la mobilité des agents vise à créer des personnels versés dans plusieurs fonctions douanières, à différents endroits



(âge et charges familiales), et comporte des limites en ce sens que, jusqu'à présent, 44 % des personnels susceptibles d'être concernés par la règle de la mobilité ont déjà été mutés une fois. Un avantage secondaire du programme de mobilité est qu'il limite la corruption en réduisant la « familiarité » entre les douaniers et les milieux locaux des affaires, ce qui, au départ, n'était pas son principal objectif.

**Un examen des besoins de dotations en personnels et de la classification des emplois a été initié**

La réorganisation des services (par le regroupement de structures et la création de pôles de compétences nouveaux) a conduit à la redéfinition

La réorganisation des services a conduit à la redéfinition des liens hiérarchiques de certaines unités par rapport au centre de décision.

des liens hiérarchiques de certaines unités par rapport au centre de décision. Elle a également induit la suppression des

niveaux hiérarchiques n'apportant pas de valeur ajoutée réelle à l'organisation. Bâti sur l'analyse des emplois (entretiens directs sur le terrain) et des compétences y associées, un référentiel d'information comprenant le détail des activités, des tâches, des conditions de travail, des responsabilités à exercer ainsi que du champ de technicité et du niveau de

connaissance requis, a donc été établi. Pour des raisons d'efficacité celui-ci a été constitué à partir de familles professionnelles (emplois qui participent à la même finalité et présentent des caractéristiques similaires). Cet outil assure maintenant une bonne cohérence au dispositif d'affectation, de promotion et de redéploiement. L'évaluation périodique du personnel et l'accompagnement par les audits « conseil » complètent cette nouvelle forme de management plus transparente et plus participative.

L'évolution recherchée dans les méthodes de gestion a toutefois été freinée par les règles rigides du statut de la fonction publique. Le système statutaire était trop fermé pour autoriser une véritable modulation des rémunérations en fonction des mérites, ce qui est pourtant un des éléments clef de l'implication du personnel sur le long terme. Il a donc fallu innover et recourir à des méthodes plus fines et mieux personnalisées d'où la mise en place d'un système d'appréciation semestrielle du travail accompli élargi à un plus grand nombre de critères et à un barème de notation plus large et plus précis que ceux du statut.

Par ailleurs, les agents des brigades (non officiers) échappaient à l'application du statut général de la fonction publique pour les aspects concernant la discipline. Un décret particulier de 1962 avait introduit, eu égard à la nature de leurs activités, des dispositions

plus contraignantes que celles de leurs collègues. Jugeant ces dispositions inappropriées et contraires au principe d'unicité du traitement des agents en général, la douane a introduit un projet de statut particulier pour assurer l'homogénéité du corps douanier.

Il est néanmoins ressorti qu'il n'a pas eu un relais par les cadres moyens et inférieurs de la forte implication des cadres supérieurs, vraisemblablement parce que les premiers ont été moins sensibles aux grandes évolutions recherchées. Elles ont néanmoins apprécié la réduction des écarts de salaires (seules les primes sont concernées) et la gestion plus personnalisée et plus directe de leur vie administrative. Elles ont également un sentiment très positif d'appartenance au corps des douanes.

## 6- Exploiter au maximum les nouvelles technologies de communication

A partir des années 80, les douanes marocaines ont commencé à compter sur les technologies de l'information dans l'exécution de leurs missions. Au départ, les TI devaient contribuer à la gestion des régimes spéciaux d'importation, dits régimes économiques, notamment les admissions temporaires. Cependant, en 1992, la douane a introduit le Système de l'Administration des Douanes et de

l'Office des Changes (SADOC). Les récentes réformes ont constitué un grand pas en avant. Elles ont non seulement consacré beaucoup de temps, d'efforts et de ressources, au perfectionnement du SADOC, mais préparent également son remplacement par un système de traitement des échanges qui intègre les TI les plus performantes. En outre, elles ont revu l'ensemble des procédures internes et externes qui pourraient bénéficier d'un appui TI, et tiré parti de ces opportunités. Bien que cela ait déjà été mentionné plus haut, un bref récapitulatif est fourni ci-dessous.

### Gestion des procédures commerciales

Les techniques TI de pointe constituent la clé de toute administration moderne des douanes. Toutefois, les développements tant en matière de logiciel que de matériel sont extrêmement rapides et offrent de nouveaux moyens d'améliorer les services en cours. Pour bénéficier de cet environnement en rapide évolution, les autorités marocaines ont réorganisé le département de la technologie de l'information, et lui ont ordonné de rechercher les voies et moyens de perfectionner les systèmes existants. Dans ce processus, le nouveau département s'est appuyé

La décision dégagée était d'abord de renforcer et améliorer le SADOC, et ensuite d'introduire progressivement un système bâti sur les plates-formes informatiques les plus modernes

sur une expertise nationale et internationale, et a passé en revue différents systèmes informatiques à vocation douanière disponibles sur le marché. La décision dégagée était d'abord de renforcer et améliorer le SADOc, et ensuite d'introduire progressivement un système bâti sur les plates-formes informatiques les plus modernes. Dans ce cadre, l'équipe informatique interne a été renforcée. Les utilisateurs ont été consultés, et un service d'assistance à l'utilisateur a été mis en place.

Le système sert à gérer tous les aspects de la déclaration en douane, de manière efficace et transparente. Les principales tâches effectuées par le SADOc sont :

- l'enregistrement des manifestes (95 pour cent de l'ensemble des manifestes soumis au port de Casablanca sont déclarés électroniquement par EDI),
- la soumission de la déclaration en douane,
- la nécessité de déterminer si la cargaison devrait être inspectée ou non,
- le calcul des taxes et droits dus,
- la gestion des facilités de crédit de l'importateur,
- la gestion des régimes suspensifs, notamment ceux relatifs aux admissions temporaires, et
- la gestion des paiements.

Il est prévu de remplacer SADOc par un système, qui intègre les plates-formes les plus modernes, et ajoute un certain nombre de nouvelles fonctionnalités. Le nouveau système devrait accroître sa convivialité et fournir plus d'outils de gestion que SADOc. Lorsqu'il sera pleinement opérationnel, en début 2005, selon les prévisions, le Maroc sera doté d'un des systèmes d'appui TI les plus modernes pour gérer ses transactions commerciales.

#### Gestion de la base de données des informations

---

**L**e Système Automatique d'Aide à la Décision (SAAD) utilise des techniques modernes d'archivage de données, pour conserver les informations générées par l'actuel SADOc et les consulter afin d'appuyer les décisions en matière de gestion. Il s'agit d'un outil très puissant, qui facilitera le travail analytique, fournira, en temps opportun, des informations statistiques sur des flux commerciaux détaillés par catégorie d'exportations et d'importations, ainsi que par point d'entrée ou de sortie. Les données peuvent être collectées sur la base de tout critère nécessaire à la finalité de la recherche du moment. L'analyse du risque, qui sous-tend la sélectivité de la vérification des exportations et des importations, est un facteur majeur de réduction des délais de dédouanement, et s'inspire considérablement des données du SAAD.

Le système Ressources Intégrées de l'Administration des Douanes (RIAD) : il s'agit de la réalisation d'un système complet de gestion de l'ensemble des ressources de

Le système Ressources Intégrées de l'Administration des Douanes : il s'agit de la réalisation d'un système complet de gestion de l'ensemble des ressources de l'administration

l'administration. Il comporte des modules spécifiques relatifs à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, la

gestion des stocks, des achats et des marchés ainsi que toute la gestion budgétaire. En cours de réalisation il est conçu en totalité par une équipe interne à la douane. L'accès au système se fera via l'Intranet, ce qui en fait un outil tout à fait intégré et déconcentré. La mise en service des premiers développements est prévue pour la fin de l'année 2003.

#### Facilitateurs spécialisés du processus d'importation : Deux exemples

■ Les projets d'investissement d'une certaine importance obtiennent le droit d'importer en franchise des

Une fois de plus la vitesse des transactions et la transparence ont constitué les principaux points d'intérêt.

biens d'équipement et des biens de production, lors de leur installation au Maroc (Conventions).

La gestion de ces importations exonérées de droits de douane, se fait désormais sur l'Intranet, ce qui permet aux douaniers de suivre l'ensemble des importations

bénéficiant d'une franchise de droit et de vérifier si l'importateur respecte les quantités et les délais « conventionnels » accordés à ce type d'importation. Une fois de plus la vitesse des transactions et la transparence ont constitué les principaux points d'intérêt.

■ L'importation de véhicules par les Marocains résidents à l'étranger, destinés à être utilisés pendant leurs congés, étaient, jusqu'à ces quelques dernières années, une expérience frustrante qui faisait la une des journaux locaux, avec des articles négatifs. En réponse, le système convivial de déclaration en ligne a été conçu pour aider les voyageurs à préparer leurs déclarations d'importation bien avant leur départ. Ils peuvent ainsi procéder aux formalités d'importation de leurs véhicules à bord des navires assurant la liaison avec le Maroc. Les vérifications sont faites pendant la traversée à l'aide d'ordinateurs embarqués. Le système, conçu par les douanes elles-mêmes, est géré de manière à largement réduire les temps d'attente et les frustrations qu'engendre ce type de transactions.

#### Site Internet

Dès 1997, un site Internet ([www.douane.gov.ma](http://www.douane.gov.ma)) a été mis à la disposition du public. Depuis, des améliorations y ont été apportées, à la fois sur le plan du contenu et de l'accessibilité. Le site est actuellement

finalisé et fournit des informations détaillées sur la réglementation, que les négociants doivent connaître,

Le site est actuellement finalisé et fournit des informations détaillées sur la réglementation

pour effectuer les opérations douanières: le Code douanier, les modalités pour l'accès en ligne des services du gouvernement en

lien avec les douanes, le tarif intégré et les circulaires, sont facilement accessibles. Il offre des points de contact au sein de l'administration des douanes pour de futures requêtes.

### **Tarif douanier intégré**

Comme mentionné précédemment, le tarif douanier intégré est disponible sur le logiciel d'Aide au Dédouanement des Marchandises à l'Importation en Ligne (ADIL) et peut être consulté sur Internet et par téléphone portable. Ce système est devenu opérationnel en 2003. Il fournit toutes les informations nécessaires pour calculer, par catégorie, les droits et taxes à l'importation et à l'exportation. Il propose par ailleurs un module spécifique qui permet à l'utilisateur d'obtenir des données économiques et statistiques, par catégorie d'importation ou d'exportation.

### **Un site Intranet à usage exclusif pour le personnel**

Ouvert à l'ensemble du personnel, il comprend toutes les informations professionnelles, mais aussi des espaces de convivialité (vœux,

félicitations, etc.) et de services (forums, bibliothèque, synthèses et extraits de presse, etc.). Il est utilisé pour la diffusion de nombreux textes et offre l'accès à de nombreuses publications douanières et autres ;

- la publication périodique des textes dans un bulletin officiel (consultables sur Internet et offrant la possibilité d'envoi d'avis par courriel (messagerie électronique) ; et l'accès à des services variés se retrouvant sur Internet, mais déclinés sur des outils de communication comme le S.M.S. et le WAP.

Ouvert à l'ensemble du personnel, il comprend toutes les informations professionnelles mais aussi des espaces de convivialité et de services

Le tarif d'usage des douanes est ainsi directement disponible par la voie téléphonique.

## **7- Autres questions qui reflètent la recherche de l'excellence dans les prestations des services**

Le Maroc a été un des premiers Etats à ratifier la Convention Révisée de Kyoto, afin de se placer aux plus haut niveau des standards internationaux dans la gestion des procédures douanières. Cette convention codifie les meilleures pratiques pour les douanes, et à la mi-2003 n'a été ratifiée que par six pays. Cette décision de s'aligner sur le Convention de Kyoto était ambitieuse mais nécessaire pour le

Maroc qui poursuivait une politique de promotion des investissements sur son territoire. En matière douanière, seule la lisibilité des textes et des procédures associée à des pratiques de contrôles prévisibles et transparentes donnent les garanties de fond recherchées par les investisseurs potentiels.

Ainsi que cela est évoqué par ailleurs les représentants de la société civile, du monde économique et de certains départements ministériels ont constamment été associés à la préparation des évolutions envisagées. C'est ainsi que le Code des Douanes a été révisé en pleine concertation avec les professionnels concernés, que la gestion des régimes douaniers économiques a été révisée et que de nouvelles formes de garanties ont été introduites.

Mais le désir d'aller plus avant et de gérer les procédures douanières au plus près des entreprises et de leurs implantations a créé un effet de soutien à la déconcentration engagée en donnant aux responsables locaux de véritables capacités à organiser, adapter et décider. Il les a conduit à aller vers l'entreprise pour créer les conditions d'un relationnel nouveau et illustrer ainsi la dimension économique du travail quotidien des services douaniers. L'exercice des responsabilités nouvelles par les différents cadres régionaux n'a pas, dans les débuts, été homogène. Certains d'entre eux n'ayant pas été habitués

à la prise de décision ont eu tendance forte à faire remonter à la direction générale des dossiers qui ne justifiaient pas cette saisine.

La corruption est un problème qui freine les opérations publiques, et la douane ne fait pas exception. La politique adoptée au sein de l'administration des douanes pour vaincre ce fléau, s'est traduite par une recherche constante de l'efficacité et de la transparence au niveau des services, afin de réduire les occasions de corruption. La tentation de corruption a également été refreinée par l'application de sanctions rapides. Aussi, plutôt que de se lancer dans des campagnes anti-corruption élaborées, la douane a choisi de garantir un fonctionnement moderne de ses services, par l'ouverture aux « clients » qu'ils servent. Elle diffère en cela de plusieurs administrations des douanes d'autres pays qui ont mis l'accent sur des chartes d'intégrité et mené de vastes campagnes de lutte contre la corruption.

Les rigidités budgétaires ont quelque peu freiné la politique de réforme. Au Maroc, comme dans la plupart des Etats, la gestion de la dépense répond à des règles comptables précises. Elles n'apportaient pas la souplesse qui aurait pu paraître souhaitable au soutien des réformes là où elles s'engageaient le mieux. (gestion par chapitres etc.). Dans le cadre de la modernisation du ministère des finances des réflexions ont été

menées pour permettre une meilleure flexibilité dans la gestion des enveloppes budgétaires et une fongibilité plus affirmée entre les différentes catégories de dépenses. C'est ainsi que la douane s'engage maintenant dans la voie d'une contractualisation de ses objectifs mis en relation avec la mise à disposition de moyens adaptés à leur mise en œuvre. Le budget du système d'information de la douane (projets B.A.D.R. (Base Automatisée des Douanes en Réseau), R.I.A.D. et S.A.A.D. (Système automatique d'aide à la décision) fait partie du premier pôle d'expérimentation. Par ailleurs la rationalisation interne et le suivi continu des dépenses ont permis de générer des économies considérables, particulièrement dans les gestions des habillement, les imprimés administratifs, la téléphonie et la maintenance.

## 8- Synthèse et conclusions

Le succès de la réforme douanière a montré que de sérieux efforts, qui visent à améliorer la prestation des services, peuvent donner d'excellents résultats. Ces efforts n'ont pas besoin d'attendre une refonte complète de la fonction publique ou la disponibilité d'un modèle global de réforme ou de stratégie. Cependant, il est probable que la réforme des services de douane aurait bénéficié d'une réforme de la fonction publique qui aurait

introduit plus de flexibilité dans les réglementations en matière de gestion des salaires et du personnel, mais ce débat n'entre pas dans le cadre de cette Note.

Les facteurs de succès sont nombreux et se renforcent mutuellement. Il faudrait citer l'attention dévouée qui est accordée à la prestation de services, avec des normes de performances et de produits à livrer quantifiables. A retenir également les efforts visant à obtenir l'adhésion des personnels, et l'approche pragmatique permettant d'exploiter au maximum les opportunités offertes par les technologies de l'information. La direction recherchait des occasions d'améliorer les services, et a adopté une approche pragmatique pour, s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation, exploiter les opportunités et ensuite trouver les ressources pour exécuter les mesures identifiées.

D'autres structures au Maroc pourraient s'inspirer de cette expérience. Bien que la situation des services de douane soit quelque peu unique, en ce sens qu'il s'agit d'une petite organisation au sein d'un ministère essentiel et puissant, et qui assure des services facilement mesurables (collecte de recettes budgétaires, facilitation de l'accès à la cargaison), son expérience contient des leçons qui ne devraient pas être ignorées par le reste de la fonction publique. Dans leurs conditions spécifiques, ces services publics pourraient

accorder une attention toute particulière à l'identification de leurs « clients », mesurer leur performance et s'efforcer d'améliorer leurs mécanismes de prestations de services. Ils s'assureraient une « clientèle » qui militerait pour l'amélioration des services, et serait associée à l'obtention de résultats ainsi qu'au processus d'orientation des ressources disponibles vers la réalisation de cet objectif. Obtenir la participation des bénéficiaires cibles des services publics pourrait contraster avec les pratiques antérieures, et susciter des enjeux tels que le mode de fonctionnement du service. Ce type d'interaction avec les bénéficiaires visés demandera de la patience et un courage politique, mais l'autonomisation des citoyens marocains qu'il établit ainsi, permettra de rapprocher le processus budgétaire du public, un objectif qui vaut la peine d'être poursuivi.

La mutation du rôle de la structure chargée de l'audit et de l'inspection traduit une autre facette du changement institutionnel. Sans négliger la fonction inspection chargée de s'assurer de la régularité des actes de gestion mais dans un cadre normé, la fonction audit a été développée comme instrument d'accompagnement des réformes et d'assistance et s'est transformée rapidement en une source de conseil et d'aide à la décision. Elle est non seulement acceptée mais également sollicitée.

La capacité d'exploiter au maximum les TI a largement contribué au succès des réformes. Cependant, une dépendance limitée aux seules solutions informatiques n'est pas une garantie de succès, comme l'ont montré de nombreuses réformes fiscales engagées ailleurs et impulsées par les TI, sans remettre en question les mécanismes de base et les habitudes professionnelles. Toutefois, dès que ces procédures sont revues et modernisées, la contribution des TI est très précieuse. Elle fait respecter la discipline, encourage la transparence et permet à tous les partenaires dans les transactions, importateurs et douaniers, personnels et direction, de partager les mêmes informations et de communiquer de façon plus transparente. L'utilisation par la douane, de solutions TI dans d'autres domaines, outre celui des transactions commerciales, est un hommage à son ingéniosité et à son modernisme. Elle mérite de faire des émules dans les autres secteurs de la fonction publique.

Des mesures supplémentaires pour introduire la modernité et la flexibilité dans les procédures budgétaires et la gestion de la fonction publique, ne peuvent que contribuer au succès de mécanismes de prestation de services opérationnels et rentables. L'administration des douanes a montré que le progrès peut précéder la conduite de réformes globales.