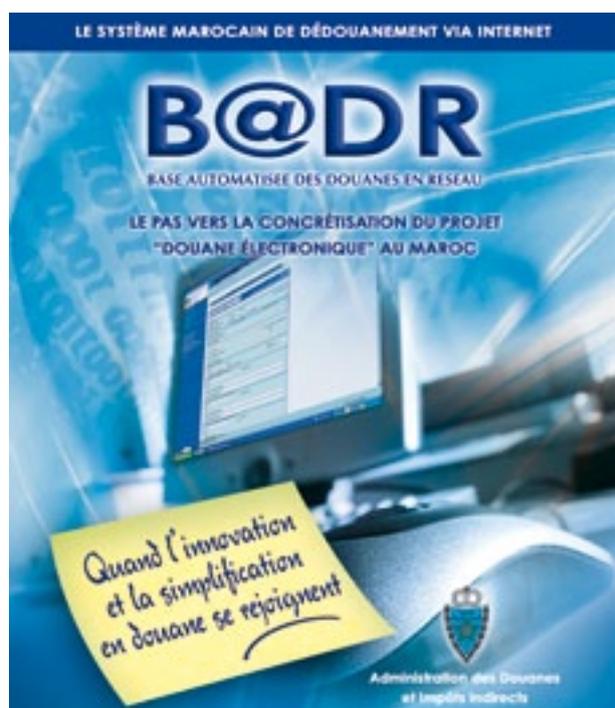


UNE **ADMINISTRATION ENGAGÉE**
DANS LA VOIE DU **RENFORCEMENT**
DE SES **CAPACITÉS**

UN SYSTEME D'INFORMATION PROACTIF, RAPIDE ET PLUS EFFICACE



L'Administration des Douanes s'est fermement engagée depuis plusieurs années dans un processus de modernisation visant à améliorer le service rendu aux usagers et à permettre aux opérateurs économiques de profiter pleinement des avantages de la mondialisation.

Ce choix repose, dans une large mesure, sur un ensemble de leviers :

- un système de dédouanement en ligne performant permettant d'accélérer les formalités douanières ;
- un portail Internet de nouvelle génération, orienté "client" et offrant une assistance effective aux usagers ;
- des systèmes d'information et d'aide à la décision sans cesse enrichis et permettant d'améliorer la gestion des processus internes ;
- un capital humain qualifié et fermement engagé pour satisfaire les attentes du public et favoriser la croissance économique du pays ;
- une gestion des ressources matérielles et financières basée sur la rationalité et l'efficacité ;
- une démarche de pilotage de la performance structurée pour une meilleure atteinte des objectifs stratégiques de l'ADII ;
- la promotion des règles de bonne gouvernance et le renforcement du niveau d'éthique au sein de la Douane.

LE SYSTEME "BADR" : UN DÉDOUANEMENT EN LIGNE À PORTÉE DE MAIN

La couverture de l'intégralité du circuit de dédouanement et la prise en charge de l'analyse du risque dans le ciblage des contrôles, grâce à l'intégration d'un nouveau module dans le système BADR, ont contribué largement à l'accélération du traitement des opérations douanières. Autant de potentialités qui ont permis à l'Administration des Douanes d'être distinguée, le 05 février 2010, par le "trophée NTIC" à la Convention France Maghreb.

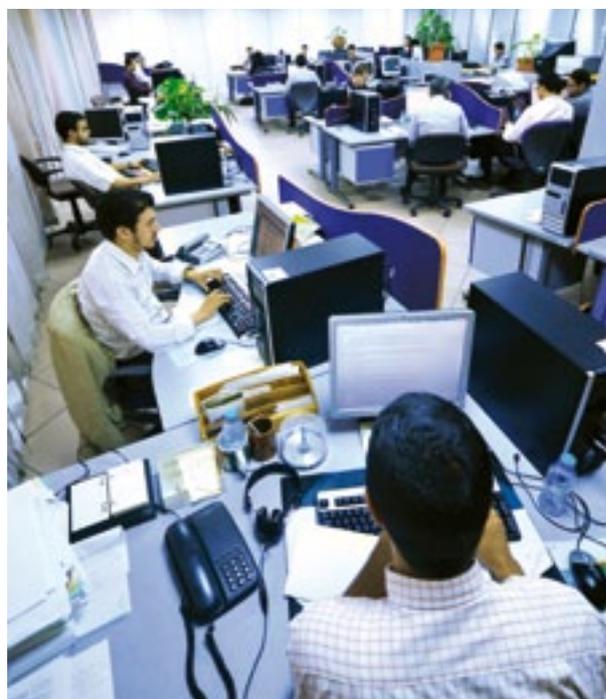
2010 a été également marquée par la prise en charge d'importantes évolutions métier, un meilleur accompagnement des utilisateurs, un important travail de fiabilisation des données sur les opérateurs, ainsi que par la poursuite des chantiers de dématérialisation et des échanges avec les partenaires.

Infos clés

BADR a été primé "Trophée NTIC" le 5 février 2010 à la Convention France Maghreb.

Performances 2010

- Un temps de réponse moyen du système ramené à moins de 0.2 secondes.
- Un taux d'indisponibilité inférieur à 1%.
- 772.000 DUM enregistrées en 2010 : BADR a atteint sa vitesse de croisière.
- Des pics d'utilisation de 920 utilisateurs extérieurs simultanés et de quelques 450 douaniers.



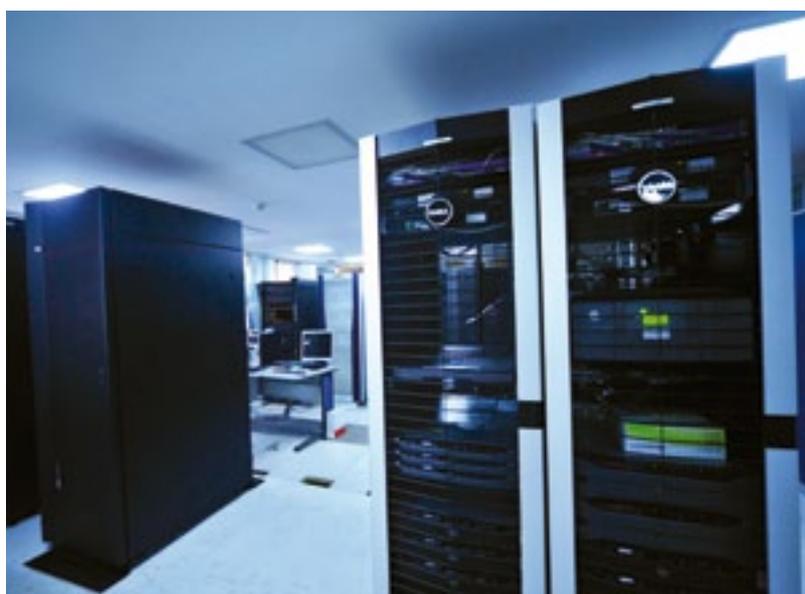
Des évolutions constantes du périmètre fonctionnel de BADR

- refonte du module "état de chargement" et résorption du passif ;
- mise en place du module "mouvement de la Déclaration Unique des Marchandises (DUM)" ;
- automatisation de la génération du compte administratif ;
- refonte du module "consignation".

Maîtrise technique pour une meilleure disponibilité et des performances accrues

La dépendance de plus en plus accrue de l'activité de dédouanement au Maroc au système BADR élève le niveau d'exigence en matière de performance. La disponibilité de BADR a été naturellement inscrite parmi les principaux objectifs de l'année 2010.

Dans ce cadre, la Douane s'est dotée des moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Une nouvelle plateforme matérielle et logicielle a ainsi été mise en place et la migration progressive de BADR vers cette nouvelle plate-forme a été achevée vers la fin de l'année 2010.



LE SITE INSTITUTIONNEL DE LA DOUANE : VERS UN PORTAIL INTERNET ORIENTÉ "CLIENT"

S'inscrivant dans une stratégie d'ensemble tournée vers le client, le dispositif de la gestion de la relation avec les usagers connaît, actuellement, une adaptation à cette nouvelle approche. Dans cette perspective, l'année 2010 a vu la préparation du lancement d'un nouveau portail conforme à cette stratégie. Plusieurs actions ont alors été menées :

- conception d'une nouvelle segmentation des utilisateurs du portail ;
- réécriture intégrale du contenu informationnel ;
- amélioration des fonctionnalités techniques ;
- adoption d'une nouvelle charte graphique.

Sur un plan technique, des évolutions importantes ont été réalisées permettant une refonte intégrale du site Internet de l'Administration (harmonisation des développements des logiciels, intégrité des données, intégration avec le système de dédouanement et le système intégré de gestion des ressources).

L'année 2011 verra ainsi la mise en ligne une nouvelle génération de Portail Internet orienté "client" présentant une information pratique, intégrée et complète et offrant une assistance effective dans l'accomplissement des différentes formalités et procédures douanières.



LE SYSTEME D'INFORMATION, VERITABLE OUTIL POUR LES PROCESSUS INTERNE ET DÉCISIONNEL

DES SYSTÈMES DE GESTION ET D'INFORMATION SANS CESSE ENRICHIS

Le système de gestion des Ressources Intégrées de l'Administration des Douanes (RIAD)

Plate forme informatique intégrée pour la gestion des ressources de l'Administration des Douanes, le système RIAD a soufflé cette année sa 10^{ème} bougie. Sans cesse perfectionné, ce système à la pointe de la technologie est désormais incontournable dans le quotidien des douaniers.

En 2010, RIAD a connu la généralisation de l'exploitation de l'application de gestion du parc véhicules à toutes les directions régionales. Des améliorations techniques ont également été apportées à certaines applications, notamment les prestations du "Selfservice".

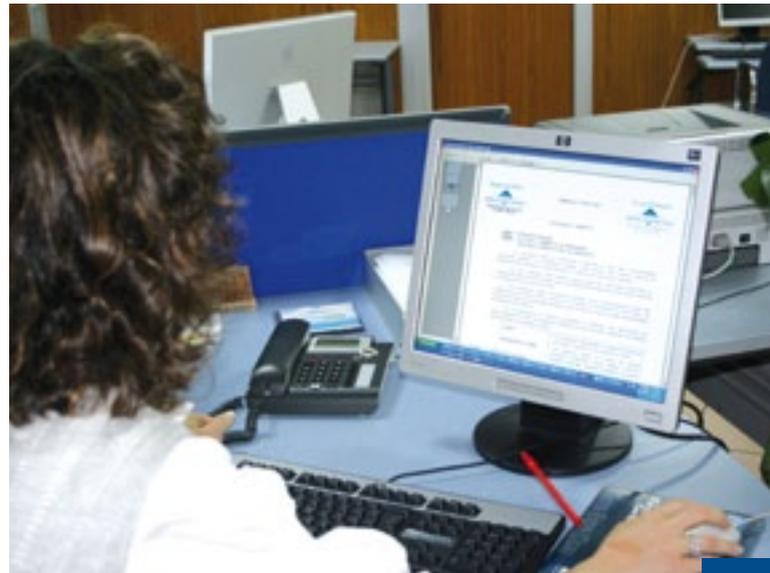
Par ailleurs, des interfaces ont été réalisées tant avec les portails Internet et Intranet de la Douane en matière d'organisation et de données sur le personnel, qu'avec le système de la Trésorerie Générale du Royaume pour les mandatements sur comptes de trésorerie.



Le système d'Aide à la Décision (SAAD) : un outil décisionnel au service des douaniers

Grâce à une importante banque de données et des indicateurs précis, le système décisionnel SAAD est devenu aujourd'hui un outil indispensable pour la prise de décision dans les métiers douaniers.

Afin de continuer à répondre au mieux aux attentes des utilisateurs de cet outil décisionnel, des efforts ont été déployés en 2010 afin d'améliorer plusieurs aspects : enrichir le catalogue des services offerts par ce système, réduire les délais de rafraichissement des données en les ramenant, dans certains cas, à une fréquence quotidienne, et former les utilisateurs sur l'exploitation des énormes possibilités offertes par ce système. Une quarantaine d'utilisateurs relevant de l'administration centrale et des structures régionales ont bénéficié cette année de la formation sur cet outil d'aide à la décision.



35

LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE : AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS QUOTIDIENNES

Le système d'information de l'ADII brasse une importante masse d'informations à caractère privé et souvent stratégiques. Sa sécurisation face aux menaces accidentelles ou malveillantes pouvant l'altérer occupe donc une place centrale dans le plan de développement informatique de la Douane, d'où l'importance d'une politique de sécurité performante permettant de protéger efficacement les données.

A ce titre, le système de dédouanement via Internet BADR a bénéficié d'une série de mesures garantissant son invulnérabilité et sa protection, à travers le durcissement de la sécurité réseau. C'est ainsi que de nouvelles solutions de sécurité couvrant aussi bien les infrastructures (firewall, prévention d'intrusion...) que les applications ont été déployées.

PORTRAIT DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ADMINISTRATION DES DOUANES EN 2010

Anticiper les besoins en ressources humaines pour mieux orienter les recrutements, professionnaliser le service public, permettre l'émergence des compétences, favoriser une politique sociale volontariste et solidaire tenant compte des évolutions sociétales de la population douanière... tels sont les mots d'ordre de la stratégie de l'ADII en matière de gestion des ressources humaines.



LES EFFECTIFS DE LA DOUANE : UNE RÉPARTITION ADAPTÉE AUX SPÉCIFICITÉS DU MÉTIER DOUANIER

A fin décembre 2010, la Douane comptait 4569 agents, dont 20,38% de femmes. La répartition de l'effectif total de l'Administration par cadre d'exercice fait état d'un équilibre entre agents des brigades et agents de bureau (respectivement 50,08% et 49,92%).

La répartition géographique : les douaniers plus proches des citoyens

En 2010, les effectifs de l'ADII ont été répartis comme suit : 14,09% à l'Administration Centrale et 85,91% aux Directions Régionales.

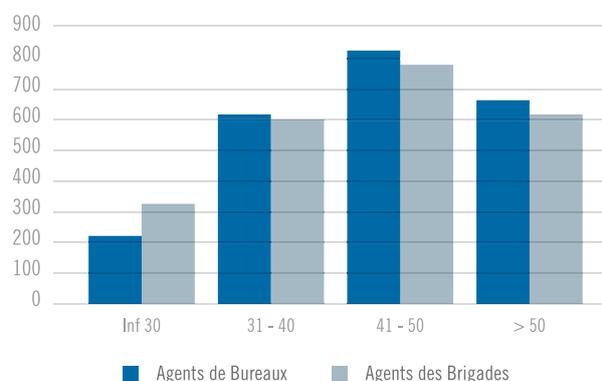
Direction Régionale	Nombre d'agents	% /Effectif Global
DR du Nord-Ouest	928	20,31%
DR du Nord-Est	682	14,93%
DR du Centre	421	9,21%
DR de Casa-Port	567	12,41 %
DR de Casablanca	710	15,54%
DR du Centre-Sud	272	5,95%
DR d'Agadir	191	4,18%
DR du Sud	154	3,37%
Total	3925	85,91%

Répartition de l'effectif par Direction Régionale

La répartition par tranches d'âge : des effectifs expérimentés et une population qui se rajeunit

La pyramide des âges de l'Administration des Douanes a connu une évolution positive ces dernières années grâce aux opérations de recrutement, permettant ainsi de rééquilibrer la répartition selon l'âge des douaniers et de soutenir l'évolution des métiers douaniers. Mais des efforts restent encore à accomplir.

Répartition de l'effectif par tranches d'âge et par cadres





LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES RESSOURCES HUMAINES

Le recrutement : soutenir l'activité douanière et préparer l'avenir de la Douane

Le processus de modernisation de l'Administration des Douanes s'appuie sur un ensemble de leviers, notamment sur le plan humain. Eu égard à l'évolution de la pyramide des âges de ses effectifs et aux mutations que connaît le métier douanier, la Douane a lancé ces dernières années plusieurs opérations de recrutement permettant d'accroître ses capacités humaines dans divers domaines d'activité.

L'année 2010 a ainsi été marquée par le recrutement sur entretien de 82 inspecteurs divisionnaires issus des filières de l'économie et du droit, ainsi que de 25 ingénieurs d'Etat en économie appliquée. Ces recrutements s'inscrivent dans le cadre du plan de renforcement de certaines activités, dont notamment le contrôle.

LA MORALISATION DE L'ADMINISTRATION

Récompenses : la performance justement appréciée

En 2010, 110 douaniers ont bénéficié d'une Décoration Royale et 138 autres ont reçu des récompenses liées au mérite ou à des performances remarquables réalisées dans l'exercice de leurs fonctions.

Les sanctions disciplinaires

L'année 2010 a connu une nette progression du nombre d'agents sanctionnés par rapport à l'année précédente, soit 61 agents contre 41 en 2009.

Cette situation s'explique notamment par les efforts fournis par l'Administration en matière de moralisation et par l'efficacité des missions effectuées par les structures chargées de l'audit et de l'inspection.



L'ORGANISATION ET LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS, EMPLOIS ET COMPÉTENCES

La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences

La refonte du référentiel des emplois et des compétences de l'ADII, réalisée en 2009, a permis d'identifier 8 familles professionnelles, 110 emplois et 231 postes de travail.

En 2010, l'évaluation des compétences des agents réalisée par les responsables a permis, d'une part, de disposer d'informations qualitatives sur les ressources humaines et d'autre part, de familiariser les responsables avec la culture d'évaluation des compétences.

Les résultats de cette évaluation, qui a couvert 90% des agents relevant des services extérieurs, ont été exploités lors de l'élaboration du plan triennal de formation 2010-2012.



La réorganisation des structures régionales

La réorganisation des structures régionales douanières et leur adaptation continue aux exigences de l'environnement dans lequel opère la Douane occupent une place centrale dans la politique de déconcentration de l'ADII.

En 2010, et face au développement de l'activité douanière dans la région Nord Ouest du Royaume, notamment le transfert des opérations commerciales et d'une partie du trafic des voyageurs de Tanger-port vers le port de Tanger-Méditerranée, l'Administration des Douanes a jugé nécessaire d'apporter quelques réaménagements à l'organisation de la Direction Régionale du Nord Ouest (DRNO).

Ainsi et eu égard, d'une part, à l'importance croissante des activités diverses exercées au niveau de la DRNO (Régimes économiques en douane, magasins et aires de dédouanement, zones franches, lutte contre la contrebande, etc.) et, d'autre part, au transfert d'activité cité plus haut, il a été décidé de réorganiser ladite Direction comme suit :

- sous-direction régionale de Tanger-Méditerranée
- sous-direction régionale de Tanger
- circonscription de Tétouan.

La structure de cette Direction Régionale comportait auparavant la sous-direction régionale de Tanger-Port, la sous-direction régionale de Tanger-Extérieur et la circonscription de Tétouan.

Par ailleurs, et afin d'assurer une meilleure cohérence entre l'évolution de l'activité et les moyens disponibles, l'ADII a procédé au réaménagement de certaines structures relevant de la Direction Régionale du Nord Est, par :

- le rattachement de la brigade de Mechraa Hammadi à la subdivision d'Oujda ;
- le rattachement de la brigade de Taza à la subdivision de Nador ;
- la création d'un bureau du contentieux à la circonscription de Nador.



LA FORMATION : POUR UNE MEILLEURE ADÉQUATION DES COMPÉTENCES AUX BESOINS-MÉTIRS

Le montage du plan de formation triennal a été basé, en grande partie, sur l'exploitation des résultats de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), les directives de la Note d'orientations Générales, les rapports d'audit et les expressions individuelles des besoins en formation.

Une autre particularité a marqué le plan de l'année 2010. Il s'agit de la catégorisation des actions de formation en un diptyque :

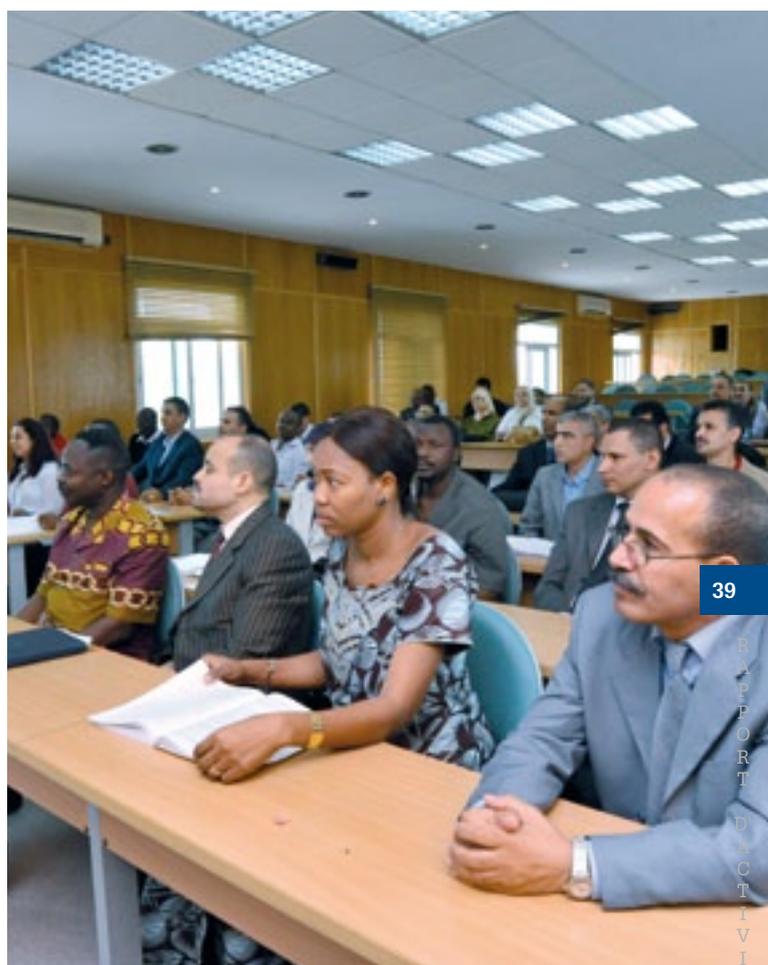
- la première catégorie nommée "formation pour l'adaptation au poste de travail", revêtant un caractère prioritaire, concerne les agents des services extérieurs. Elle est issue des résultats de l'évaluation des compétences des entités précitées ;
- la deuxième catégorie concerne l'aspect "préparation de la relève, évolution des emplois et maintien dans l'emploi".

La formation de base et la formation continue : la dualité pour des objectifs communs de performance

Durant l'année 2010, l'ADII a réalisé 72.522 Jours/Homme/Formation (JHF) au profit de 3.672 douaniers totalisant 6.980 participations.

Mode réalisation	Nombre de JHF	Effectif des bénéficiaires	Nombre de participations	Taux d'accès
Formation de Base	64.526	1.137	271	52 %
Formation Continue	7.996	2.535	6.709	
Total	72.522	3.672	6.980	

La formation de base a porté sur deux cycles en faveur de 120 inspecteurs divisionnaires et ingénieurs d'Etat, et un cycle organisé au profit de 40 stagiaires relevant de 11 pays africains et de la République de Haïti. L'effort de formation a porté aussi bien sur des domaines métiers que sur les fonctions support.



Les actions de coopération : des programmes d'échange axés sur des intérêts partagés

Pour mieux rapprocher ses partenaires de ses métiers, l'ADII a réalisé une série de séminaires au profit des cadres relevant des Forces Auxiliaires, de la Gendarmerie Royale, de la Sûreté Nationale et de l'Inspection Générale des Finances.

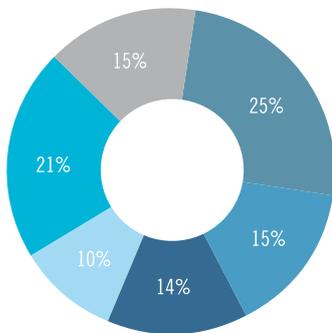
Par ailleurs et en matière de coopération internationale, l'année 2010 a connu une consolidation des relations de coopération dans le domaine de la formation avec l'Union Européenne, l'OMD, la France et les douanes américaines. Les principaux thèmes traités répondent aux spécificités tant du métier douanier à proprement dit que des fonctions support.

AMÉLIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES

L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE : UNE GESTION MAÎTRISÉE, DES BUDGETS ALLOUÉS ET UNE EFFICIENCE ACCRUE

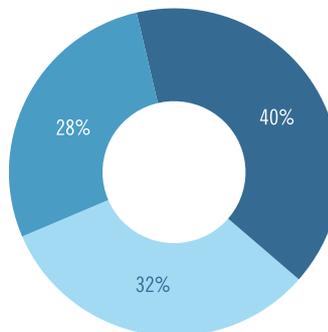
Le taux d'engagement du budget de fonctionnement a atteint 97,96% en 2010. De même, le taux d'émission a atteint 96,52% par rapport au crédit alloué.

Crédits de fonctionnement par nature



- Charges immobilières
- Matériel et fournitures
- Parc automobile
- Dépenses liées au transport, indemnités et réception
- Communication et information
- Dépenses diverses

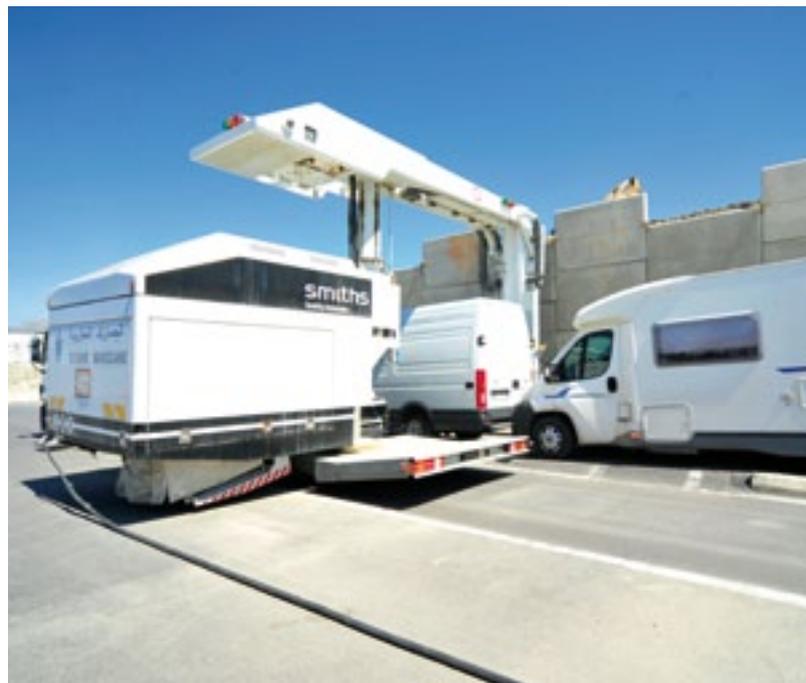
Crédits d'investissement par nature



- Modernisation des sites et amélioration de la qualité de service : Constructions, aménagements, achat et matériel...
- Contribution à l'amélioration des finances publiques : Informatisation, études, assistance et formation, maintenance...
- Programme de lutte contre la fraude : constructions de brigades, matériel technique de lutte contre la fraude, habillement, transmission, véhicules

Le taux d'engagement réalisé en 2010 a été de 98,66% par rapport aux crédits de paiement alloués et le taux d'émission a représenté 61,65% (reports compris).

Les dépenses d'investissement pour l'exercice 2010 se sont caractérisées par une répartition relativement équilibrée au niveau des crédits entre les 3 natures de dépenses liées aux constructions et aménagements, à la maintenance, formations, études et acquisitions informatiques ainsi qu'à la lutte contre la fraude.



LA DÉCONCENTRATION BUDGÉTAIRE : RENFORCER L'EFFICACITÉ EN FAVORI- SANT LA PROXIMITÉ

Conformément aux dispositions gouvernementales visant à renforcer l'efficacité de la dépense publique, à accroître la performance en orientant le budget vers les résultats et à alléger et à simplifier les procédures de la dépense publique, l'ADII a consolidé en 2010 ses efforts en matière de déconcentration budgétaire, dans le but de favoriser une gestion de proximité répondant aux attentes des citoyens.

Cette année, la part déconcentrée des budgets d'investissement et de fonctionnement s'est élevée respectivement à environ 30% du budget de fonctionnement global, et près de 32% du budget d'investissement (hors informatisation), comme retracé ci-dessous :



	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Budget de fonctionnement (vignettes comprises)	24%	24%	29%	29%	29%	30%
Budget d'investissement (hors informatisation)	20%	29%	34%	34%	34%	32%

Part déconcentrée des budgets d'investissement et de fonctionnement



LA RATIONALISATION DES RESSOURCES ET DES OUTILS DE GESTION POUR UNE OPTIMISATION CONTINUE DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

Dans un contexte de rigueur budgétaire, l'ADII qui a initié depuis quelques années déjà une série de mesures permettant d'optimiser l'utilisation des ressources matérielles dont elle dispose, a réussi à réduire ses dépenses de fonctionnement tout en gardant le même niveau de performance.

En effet, malgré les besoins sans cesse croissants en énergie et en ressources matérielles, la Douane a réussi son opération de "cost killing", en réduisant ses charges en articles de papeterie et fournitures (-7% par rapport à 2009), en diminuant ses factures téléphoniques (-10%), en baissant sa consommation en eau (-28%) et en électricité (-11%), et en rationalisant ses approvisionnements en carburant (consommation réduite de 12% en quantité et de 8% en valeur).

L'instauration de systèmes de gestion des files d'attente pour de meilleures prestations aux usagers

Un système de gestion des files d'attente a été déployé pour mieux organiser le travail dans les bureaux de douane qui connaissent un flux important d'usagers.

L'année 2010 a ainsi connu l'extension du système à Rabat, en plus de la mise en place de nouvelles installations à Marrakech, à Kénitra et à Fès.



La réhabilitation des bâtiments pour une meilleure conformité aux normes d'habitabilité

Pour une meilleure mise en conformité aux normes d'habitabilité de ses bâtiments, l'ADII a mis en chantier plusieurs travaux de réaménagement de ses constructions en 2010, dont notamment :

- la réfection des locaux de service des ports d'Agadir, de F'nideq, de Larache, de l'ancien siège de la Garantie à Fès et de la brigade de Meknès ;
- l'aménagement du bureau de dédouanement de véhicules à Rabat ;
- la réfection des installations électriques du siège de l'imprimerie à Casablanca.



PILOTER LA PERFORMANCE POUR MIEUX ATTEINDRE LES OBJECTIFS STRATEGIQUES FIXÉS



Poursuivant ses efforts en matière d'amélioration du pilotage, l'Administration des Douanes a renforcé en 2010 sa démarche de contractualisation en la déclinant à d'autres niveaux hiérarchiques et en adoptant des prévisions triennales pour les objectifs opérationnels.

Les prévisions triennales ont nécessité l'introduction de nouvelles techniques de contrôle de gestion. Elles se sont basées en outre sur l'exploitation du référentiel des postes, élaboré dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Ces outils ont permis d'enclencher un dialogue de gestion autour des objectifs assignés aux responsables et des moyens, notamment humains, demandés pour les atteindre. Ce qui a constitué pour l'année 2010 une avancée considérable dans le chemin de la gestion par les performances.

Dans ce sens et afin de fixer un cadre global de performance, un projet "Stratégie 2015" a été lancé dont la réalisation prévoit quatre phases :

- Diagnostic stratégique, formulation et planification de la stratégie ;
- qualification des projets stratégiques ;
- déploiement de la stratégie ;
- mise en œuvre du plan stratégique.

AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ÉTHIQUE

Depuis une décennie, la fonction audit et inspection telle qu'elle se pratique au sein de l'ADII a franchi des étapes importantes : elle est passée d'un cadre de travail globalement marqué par l'inspection et la vérification des actes de gestion à un cadre marqué par l'audit qui privilégie de plus en plus l'assistance, le conseil et la prévention.

Le décret n° 2-07-995 du 23 octobre 2008 relatif aux attributions et à l'organisation du MEF est venu, d'ailleurs, confirmer ce rôle et confier à l'audit et à l'inspection la mission d'accompagnement des réformes engagées. C'est à ce titre et de par sa mission que la structure centrale d'audit et d'inspection accompagne les réformes entreprises par l'ADII.

L'exercice 2010 a vu la production de 21 rapports d'audit et de 17 synthèses élaborées suite à des rapports produits par les services régionaux d'audit et d'inspection sur la gestion des services opérationnels.

Les recommandations formulées par ces rapports, au nombre de 50, ont connu un niveau de concrétisation qui a atteint 52% pour l'année 2010.

Pour élargir le champ d'intervention des structures d'audit, l'ADII a renforcé leurs capacités en ressources humaines durant l'exercice 2010. Des formations leur ont été dispensées pour maîtriser les techniques et les outils d'intervention.

L'année 2010 a connu également l'introduction de nouvelles méthodes de travail basées sur le contrôle à distance qui se fait moyennant l'exploitation du système d'information.



