

LA DOUANE AMÉLIORE  
SA GOUVERNANCE

# LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE



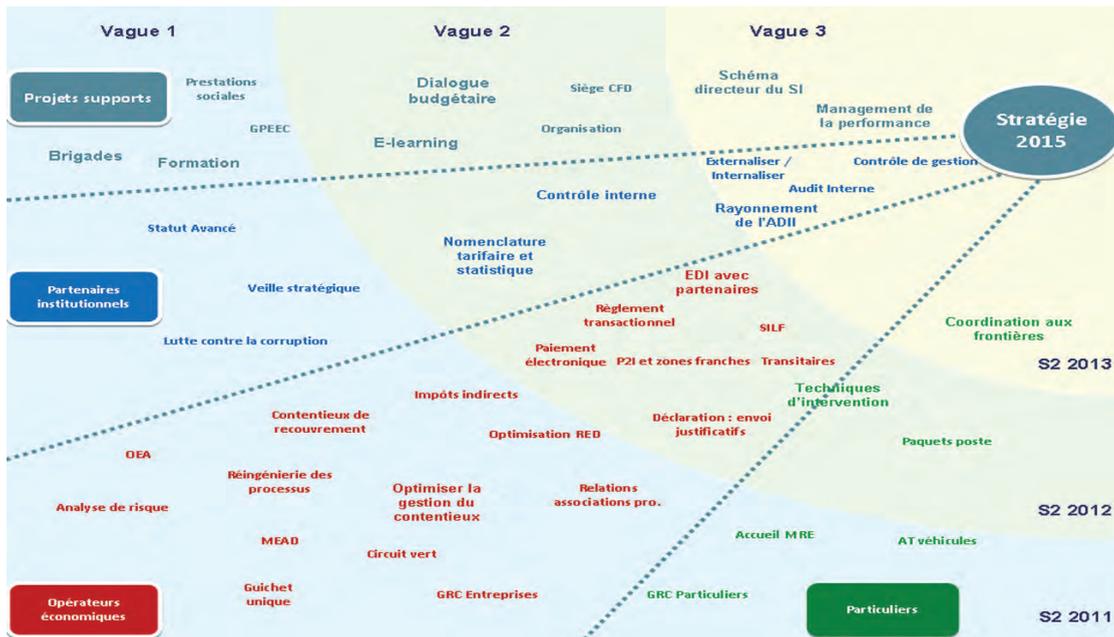
Après avoir lancé sa stratégie à l'horizon 2015, l'ADII a continué à renforcer son système de pilotage à travers l'introduction de la gestion stratégique et la consolidation de la gestion par projets. En effet, la mise en œuvre du plan stratégique 2011-2015 s'est appuyée sur des techniques modernes de management, notamment le déploiement et la conduite du changement. Les activités qui en découlent permettent de renforcer les projets stratégiques et de favoriser leur mise en œuvre effective.

## ■ Déploiement de la stratégie

Un effort important a été fourni en terme d'appropriation de la stratégie par l'ensemble du personnel et ce, moyennant des actions de vulgarisation et des séminaires de déploiement. Dans ce cadre, la Direction Générale s'est déplacée en région, accompagnée de proches collaborateurs, pour rencontrer une partie représentative du personnel de chacune des huit Directions Régionales. Ces rencontres ont été l'occasion d'échanger autour du plan stratégique et de discuter le contenu du portefeuille des projets stratégiques. Le feedback des services extérieurs a été pris en compte dans la conception des projets.



Par la suite, des séminaires de déploiement ont été organisés au niveau régional sous forme d'ateliers de travail autour de projets sélectionnés par les Directions Régionales elles-mêmes par le biais d'un sondage effectué auprès des participants. Ces ateliers ont permis d'approfondir les aspects de déploiement des projets au niveau régional et local, ainsi que d'enrichir les projets par les propositions des services opérationnels afin de prendre en considération les contraintes et les spécificités opérationnelles.



Portefeuille des projets stratégiques de l'ADII

### ■ Suivi de la mise en œuvre de la stratégie

Pour assurer un suivi soutenu au portefeuille des projets, il a été décidé dans le cadre du pilotage de la stratégie de créer une cellule dédiée au suivi des projets stratégiques (Project Management Office - PMO). Cette cellule a pour mission d'assister les chefs de projets dans le cadrage, la planification et la conduite de leurs travaux. Elle veille également à la vérification des interdépendances et de la cohérence globale des projets et leur alignement avec les objectifs stratégiques.

En termes chiffrés, la cellule PMO a assuré durant l'année 2012 six revues de projets. Ce suivi est réalisé sur la base de rapports d'avancement et de tableaux de bord portant sur plusieurs volets dont le planning global des projets, les livrables, les risques et les indicateurs.

À l'issue de ces revues, une appréciation de l'état d'avancement de chaque projet, une consolidation des points d'arbitrage ainsi qu'une matrice globale des risques font l'objet d'une présentation devant un comité de pilotage. Cette instance de décision et d'arbitrage statue sur les différents aspects qui peuvent entraver le bon déroulement des projets et réoriente éventuellement les travaux de certains projets.

### ■ Animation de la communauté des chefs de projets

Pour favoriser l'échange et la mutualisation des expériences entre les chefs de projets, l'année 2012 a été marquée par l'organisation de trois journées consacrées à l'animation de la communauté des chefs de projets selon des thèmes variés, tournés vers les difficultés vécues par ces derniers.



# UNE GESTION DES RESSOURCES EN AMÉLIORATION CONTINUE



## L'EXECUTION BUDGETAIRE : UNE GESTION MAITRISEE DES BUDGETS ALLOUES ET UNE EFFICIENCE ACCRUE

Le taux d'engagement du budget de fonctionnement a atteint 90% en 2012. Les émissions de l'ADII ont représenté 94% par rapport au crédit engagé.

Le taux d'engagement pour le budget d'investissement, pour sa part, a été de l'ordre de 95% (en légère hausse par rapport au taux de 94% enregistré en 2011). Les émissions de l'ADII ont représenté en 2012 (report compris) 51 % par rapport aux crédits de paiements engagés contre 43 % en 2011.

## LA DECONCENTRATION BUDGETAIRE, UN OBJECTIF PERMANENT

Le taux de déconcentration budgétaire du budget de fonctionnement a progressé, en 2012, de 6% par rapport à l'exercice 2011 dépassant 40 % des crédits délégués. Des résultats obtenus essentiellement grâce à la prise en charge par les services extérieurs de la quasi totalité des travaux d'aménagement, d'entretien et de fonctionnement de leurs structures.

Au cours de l'année 2012, l'accompagnement des structures régionales pour la mise en place de nouvelles délégations a été effectué dans les meilleures conditions. En témoignent les taux d'engagement et de mandatement au niveau régional qui ont atteint des taux améliorés par rapport à l'exercice précédent (cf. tableau ci-dessous).

Taux d'exécution	2011		2012	
	Taux d'engagement	Taux d'émission	Taux d'engagement	Taux d'émission
<b>Fonctionnement</b>	87%	96%	88%	98%
<b>Investissement</b>	91%	36%	91%	46%

## LA RATIONALISATION DES RESSOURCES ET DES MOYENS ALLOUES

### Consommation de fournitures et téléphonie

Le processus de rationalisation des ressources matérielles engagé par l'ADII depuis quelques années déjà, s'est traduit en 2012 par une baisse des redevances téléphoniques (-10%), de la consommation en vignettes de carburant et de réparation du parc automobile (-3% et -1%) et une stabilisation de la consommation du papier et de l'électricité malgré une demande plus importante.

### Mise à niveau du patrimoine immobilier

Dans le cadre de la poursuite du programme d'amélioration des conditions de travail, d'accueil et de mise à niveau des équipements et des bâtiments de l'ADII, diverses actions ont été conduites en 2012 dont principalement :

- la finalisation de la mise à niveau de trois sites douaniers (K'sar Seghir, Mohammedia et Kénitra) et le lancement de ceux de Fès et de Marrakech
- l'achèvement de la mise à niveau de cinq dépôts à Casa-port, Settat, Taza, Al Hoceima et Kénitra ainsi que le lancement de ceux d'Ahfir et de Casseta (Fnideq)
- l'achèvement de l'aménagement d'une aire de stockage des véhicules à Kénitra
- la mise en service de systèmes de gestion de files d'attente (Tanger, Meknès, Casablanca et Ouarzazate) et le lancement du même service au niveau de quatre nouveaux sites (Mohammedia, Tétouan, Tanger Med et Taza).

# UNE FONCTION AUDIT EN VEILLE ET TOURNÉE VERS LA PRÉVENTION



Dans le prolongement des missions de veille, d'accompagnement et de contrôle préventif qui lui sont confiées, le pôle de l'audit et de l'inspection au sein de la Douane a axé son intervention, en 2012, sur trois principaux domaines d'amélioration.

## ■ La réingénierie des processus de dédouanement

Ciblant des processus clés à fort impact sur les activités douanières, l'ADII conduit ce projet aux fins de repenser ses procédures dans le sens de leur simplification et de leur adaptation et ce, conformément aux engagements pris dans le cadre de sa stratégie à l'horizon 2015.

L'approche adoptée consiste à apprécier l'efficacité et l'efficience des procédures régissant le dédouanement des marchandises à l'import et à l'export ainsi que le contrôle des voyageurs dans les ports et les aéroports.

En 2012, une première expérience pilote a été lancée auprès de la Direction Régionale de Casa Port pour analyser les processus douaniers traitant des opérations de dédouanement à l'importation et à l'exportation.

## ■ La consolidation de l'audit interne

L'intervention préventive assurée par l'audit, aussi bien dans les domaines métiers que d'appui, permet de corriger certaines pratiques et actes de gestion s'écartant des normes réglementaires, de prévenir les risques éventuels et d'anticiper ainsi les dérapages en découlant.

Dans ce cadre, le système d'information douanier a constitué durant l'exercice 2012 un des champs d'évaluation ayant conduit à l'amélioration de son exploitabilité. Il a été procédé dans ce sens à la refonte et à l'enrichissement de certains applicatifs pour une meilleure traçabilité des opérations de dédouanement et la détection de certaines manœuvres frauduleuses.

## ■ La moralisation de l'action de l'ADII et l'amélioration de la qualité de service

Ces deux objectifs allant de pair à la Douane, le pôle « Audit et inspection » mène régulièrement des actions visant à corriger les irrégularités soupçonnées ou avérées qu'elles soient liées à l'exécution de service ou au comportement des agents douaniers.

Aussi, 22 missions d'enquêtes ont-elles été conduites en 2012 par la Division de l'Audit et de l'Inspection et ce, en réponse à des doléances ou des dénonciations ou suite à des constats d'insuffisances.

L'amélioration de la qualité des services offerts aux voyageurs, dont notamment les Marocains Résidant à l'Étranger, a continué à figurer parmi les priorités de la fonction audit matérialisée par des missions d'observation sanctionnées par des recommandations allant dans le sens des engagements stratégiques pris à l'égard du client « Particulier » en matière d'accueil et de fluidité de passage en douane.

Par ces actions ainsi que d'autres, l'audit veille à la conformité de la gestion aux référentiels de base, vérifie son adéquation avec les choix stratégiques prônés par l'ADII, mais contribue surtout à l'amélioration de la performance, à l'efficacité des processus et la maîtrise des activités dans le but ultime de hisser le niveau de la qualité de la prestation douanière dans son ensemble.