

ROYAUME DU MAROC  
ADMINISTRATION  
DES DOUANES ET  
IMPOTS INDIRECTS



المملكة المغربية  
إدارة الجمارك  
والضرائب  
غير المباشرة

# PLAN STRATÉGIQUE DE L'ADII 2024-2028



*POUR UNE DOUANE  
PROFESSIONNELLE  
ET CITOYENNE*



PLAN  
STRATÉGIQUE DE L'ADII  
2024 - 2028



## MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec un grand plaisir que je vous présente aujourd'hui le nouveau plan stratégique de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) pour la période 2024-2028, intitulé «Pour une douane professionnelle et citoyenne».

Fruit d'une mûre réflexion et d'une large concertation, ce plan ambitieux s'inscrit en droite ligne des Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi, que Dieu le Glorifie, et s'accorde parfaitement avec la politique générale du Gouvernement dans les domaines relevant de notre Administration. Sa structure repose sur sept objectifs stratégiques qui orienteront nos actions pour le quinquennat à venir.

Le présent plan vise, en premier lieu, à apporter un soutien à la politique économique nationale en contribuant davantage à l'amélioration du climat des affaires et à la promotion de la compétitivité économique nationale. A cet effet, l'ADII poursuivra sa stratégie proactive de facilitation des procédures et d'accompagnement des entreprises. En outre, elle accompagnera sur le plan douanier les projets structurants du pays en apportant des solutions adaptées et novatrices. L'accompagnement du développement du port de Tanger-MED, en plus des deux ports de Nador West-MED et Dakhla Atlantique en est une bonne illustration.

Dans le même sens, l'ADII poursuivra l'adaptation et l'enrichissement de la fiscalité douanière prenant en considération les évolutions du contexte national et international. A ce titre, le marquage fiscal sera étendu à d'autres types de produits et ce, dans un double objectif : protéger les consommateurs et consolider les recettes. De même, l'introduction d'une taxe carbone sera étudiée en collaboration avec les départements concernés et en concertation avec le secteur privé. De plus, il sera procédé à la refonte du Code des Douanes et Impôts Indirects afin d'améliorer la lisibilité et l'accessibilité de la législation douanière.

En tant qu'administration citoyenne, la douane marocaine s'attache à la simplification des démarches administratives à travers la dématérialisation. Elle continuera à explorer des solutions digitales novatrices à même d'améliorer l'expérience des utilisateurs et assurer l'équité dans le traitement de leurs dossiers. Dans ce sens, en complément aux e-services, l'essentiel des démarches en douane pourra être effectué au bureau douanier le plus proche de la résidence du client-usager, tout en mutualisant le télétraitement des dossiers au niveau régional ou national dans un objectif de célérité.

En parallèle, pour préserver la concurrence loyale entre les opérateurs économiques, le dispositif de lutte contre la fraude sera renforcé en s'appuyant sur les nouvelles technologies. A ce propos, l'ADII œuvrera à professionnaliser davantage son personnel en le formant sur les nouveaux outils de contrôles et en adaptant les manuels de procédures mis à sa disposition. Elle compte également améliorer son système de renseignement et renforcer le ciblage et la sélectivité des contrôles en exploitant le potentiel de l'intelligence artificielle.

La lutte contre les trafics illicites et la contribution à la protection des citoyens constituent un autre axe majeur du plan stratégique. A ce propos, l'ADII accentuera ses actions de lutte contre la contrebande, la contrefaçon et le blanchiment d'argent et ce, en recourant aux moyens technologiques les plus récents (scanners, drones, scellés électronique, vidéosurveillance, ...) et en renforçant la coopération et l'échange d'informations avec les partenaires publics nationaux et étrangers.

Par ailleurs, en appui à la politique du Royaume en Afrique, l'ADII entend poursuivre son engagement vis-à-vis de ses partenaires africains en lançant le programme « AfriDouane » dédié au renforcement des capacités des administrations douanières africaines. Ce programme marquera un saut qualitatif dans le partage de l'expérience douanière marocaine en plus du renforcement du cycle international de formation destiné aux douaniers africains.

Le succès de ce plan stratégique est tributaire d'un capital humain formé et engagé. Pour cela, l'ADII veillera à consolider ses compétences internes en procédant à une réingénierie de la formation, à la gestion des carrières et à l'amélioration des conditions de travail de ses agents. Cette démarche vise à garantir un développement professionnel optimal et un environnement de travail propice à l'épanouissement des douaniers, éléments clés pour l'accomplissement des missions de cette administration et l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Mesdames et Messieurs,

Ce nouveau plan stratégique est le résultat d'un travail collectif approfondi. Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à son élaboration. Je suis convaincu que, grâce à la mobilisation et à l'engagement de l'ensemble du personnel douanier, nous réussirons à relever les défis qui nous attendent et à faire de notre administration une douane professionnelle, performante et au service du citoyen. Je vous invite à parcourir le présent document afin de prendre connaissance des grandes lignes de cette nouvelle stratégie douanière à l'horizon 2028.



---

## SOMMAIRE

---

**07**

Contexte  
général

**09**

Vision de l'ADII pour  
le prochain quinquennat

**11**

Objectifs stratégiques  
et résultats attendus

**27**

Démarche adoptée pour la  
nouvelle stratégie 2024-2028

**31**

Nouvelle carte  
stratégique 2024-2028

**37**

Bilan du plan  
stratégique 2020-2023



## CONTEXTE GÉNÉRAL

L'environnement international enregistre une succession de crises sans précédent qui ont eu d'importantes répercussions économiques, financières et sur le commerce mondial et les flux de capitaux. Dans ce contexte marqué par l'incertitude, le Royaume fait preuve de résilience et poursuit sa politique de développement tout azimut en initiant des projets d'envergure dans tous les domaines.

Dans ce cadre et eu égard à ses missions aussi bien économique que fiscale, en plus de son rôle sécuritaire et de protection des citoyens et de l'environnement, la douane se trouve au carrefour des politiques publiques nationales. Le contexte actuel lui impose des défis renouvelés dans ses domaines clés d'intervention. Pour les relever, elle est appelée, encore plus qu'avant, à renforcer ses capacités à améliorer l'efficacité de ses services et à poursuivre la mise en place d'outils modernes de gouvernance et de pilotage afin de se hisser sur la voie de l'excellence opérationnelle.

En tant que contributeur important au budget de l'Etat, l'ADII se doit de consolider les recettes douanières en combattant vigoureusement l'évasion fiscale, qu'elle émane de la contrebande ou des fausses déclarations. Les retombées d'un tel combat sont aussi bien fiscales qu'économiques. En effet, le respect des règles du commerce extérieur est un indicateur de bonne santé économique, qui elle-même permet de générer plus de recettes fiscales. A ce propos, la douane est partie prenante dans ce cercle vertueux de croissance en mettant à la disposition de ses partenaires publics son savoir-faire et en accompagnant le monde de l'entreprise.

Le rôle économique de la douane n'est pas à démontrer. Allant de l'accompagnement des entreprises à l'installation d'un climat de concurrence loyale, en passant par la facilitation du dédouanement des marchandises licites, l'action douanière requiert une collaboration étroite avec les autres organes intervenant au niveau

du commerce extérieur. Plusieurs exemples peuvent être cités dans ce cadre : la contribution à l'installation et au contrôle des zones d'accélération industrielle, l'accompagnement des projets d'investissement, l'élaboration et l'application des mesures de défense commerciale, le soutien des stratégies sectorielles en agissant sur la fiscalité douanière,...

Avec l'augmentation des trafics transfrontaliers et la complexification des chaînes logistiques internationales, les missions de sécurité et de protection prennent également de l'ampleur. En même temps, la banalisation des échanges commerciaux et la prolifération des opérations de e-commerce ainsi que la croissance du mouvement des passagers, notamment par voie aérienne, augmentent la pression sur les services douaniers tenus de lutter contre les trafics illicites, nocifs à la santé et la sécurité des citoyens. D'où l'impératif de renouveler les méthodes d'intervention et de se doter d'équipements et outils adaptés afin de faire face aux nouvelles formes de fraude et aux stratagèmes de plus en plus ingénieux des trafiquants.

Le contexte actuel présente aussi et en même temps d'importantes opportunités à saisir. Sur le plan technologique, des solutions émergentes sont adoptées par les douanes du monde, notamment l'intelligence artificielle et la Blockchain. Elles sont mises à profit aussi bien dans la lutte contre la fraude que dans la facilitation des procédures. En termes de coopération et de partenariat, les acteurs publics et privés sont de plus en plus ouverts à des échanges de données et au renforcement du partenariat au service de la fluidification des processus de décision et de traitement des dossiers des clients-usagers.

C'est dans ce contexte que l'ADII introduit le présent plan stratégique qui vise à marquer un saut qualitatif dans son action en faisant face aux défis et contraintes actuels et prévisibles, tout en exploitant les opportunités qui s'offrent à elle.

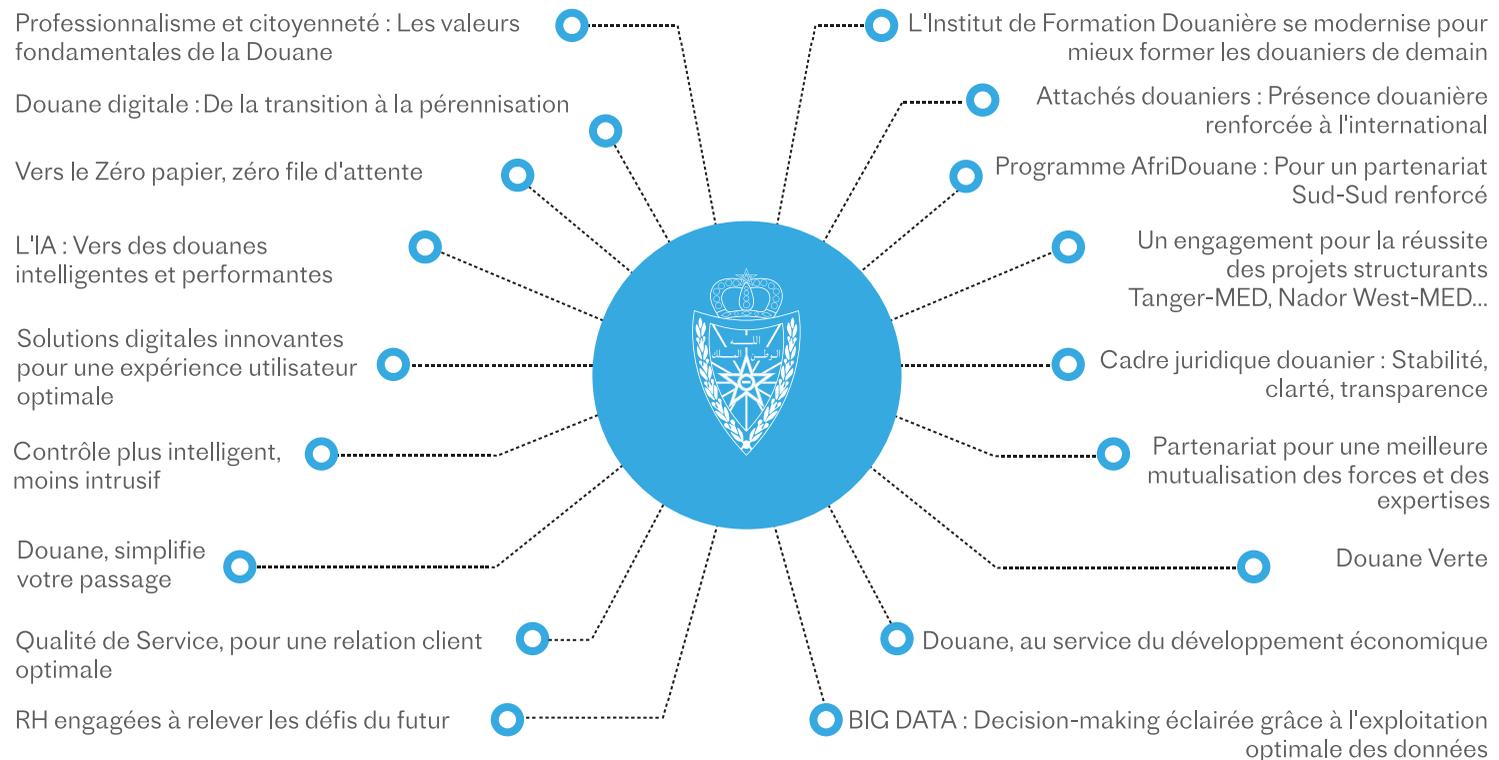


# 01

VISION DE L'ADII  
POUR LE PROCHAIN  
QUINQUENNAT

## NOTRE VISION : « POUR UNE DOUANE PROFESSIONNELLE ET CITOYENNE »

Animée par une vision ambitieuse d'une douane professionnelle et citoyenne à l'horizon 2028, notre nouvelle stratégie place le professionnalisme, l'intégrité et la compétence des agents de douane au cœur de ses priorités. Ces valeurs fondamentales, constituant les piliers de la transformation qualitative du service public, guideront nos actions pour une douane plus performante et résolument au service du citoyen.





# 02

OBJECTIFS  
STRATÉGIQUES  
ET RESULTATS  
ATTENDUS

## « POUR UNE DOUANE PROFESSIONNELLE ET CITOYENNE »

### OBJECTIFS STRATEGIQUES

- 01** ▶ ACCOMPAGNEMENT DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE NATIONALE ET DES PROJETS STRUCTURANTS
- 02** ▶ ADAPTATION DE LA FISCALITE DOUANIERE ET MOBILISATION DES RECETTES
- 03** ▶ CONSOLIDATION DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET RENFORCEMENT DU PARTENARIAT
- 04** ▶ CONTRIBUTION A LA PROTECTION DE L'ECONOMIE ET A LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES
- 05** ▶ LUTTE CONTRE LE TRAFIC ILLICITE ET CONTRIBUTION A LA PROTECTION DES CITOYENS
- 06** ▶ RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE INTERNE ET DE LA QUALITE DU SERVICE
- 07** ▶ RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INTERNES



## OBJECTIF 01

# ACCOMPAGNEMENT DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE NATIONALE ET DES PROJETS STRUCTURANTS

La douane joue un rôle important dans la définition et la mise en œuvre de la politique économique nationale. Sa mission économique couvre aussi bien les aspects de contrôle que de facilitation en plus de la fiscalité douanière. Dans ce cadre, elle est appelée à contribuer dans les différentes instances en relation avec le commerce, l'industrie, l'agriculture et la pêche ainsi que tout secteur d'activité concerné par le commerce international.

En effet, l'ADII est partie prenante dans les négociations internationales et la mise en œuvre des accords commerciaux et de libre-échange. Elle représente le Royaume dans l'Organisation Mondiale des Douanes et contribue dans plusieurs autres instances internationales (OMC, Ligue Arabe, Union Africaine, ...). Pour consolider son rôle, elle s'engage à appuyer davantage les négociations d'intégration régionale, contribuant ainsi au développement et à la fluidification des échanges commerciaux.

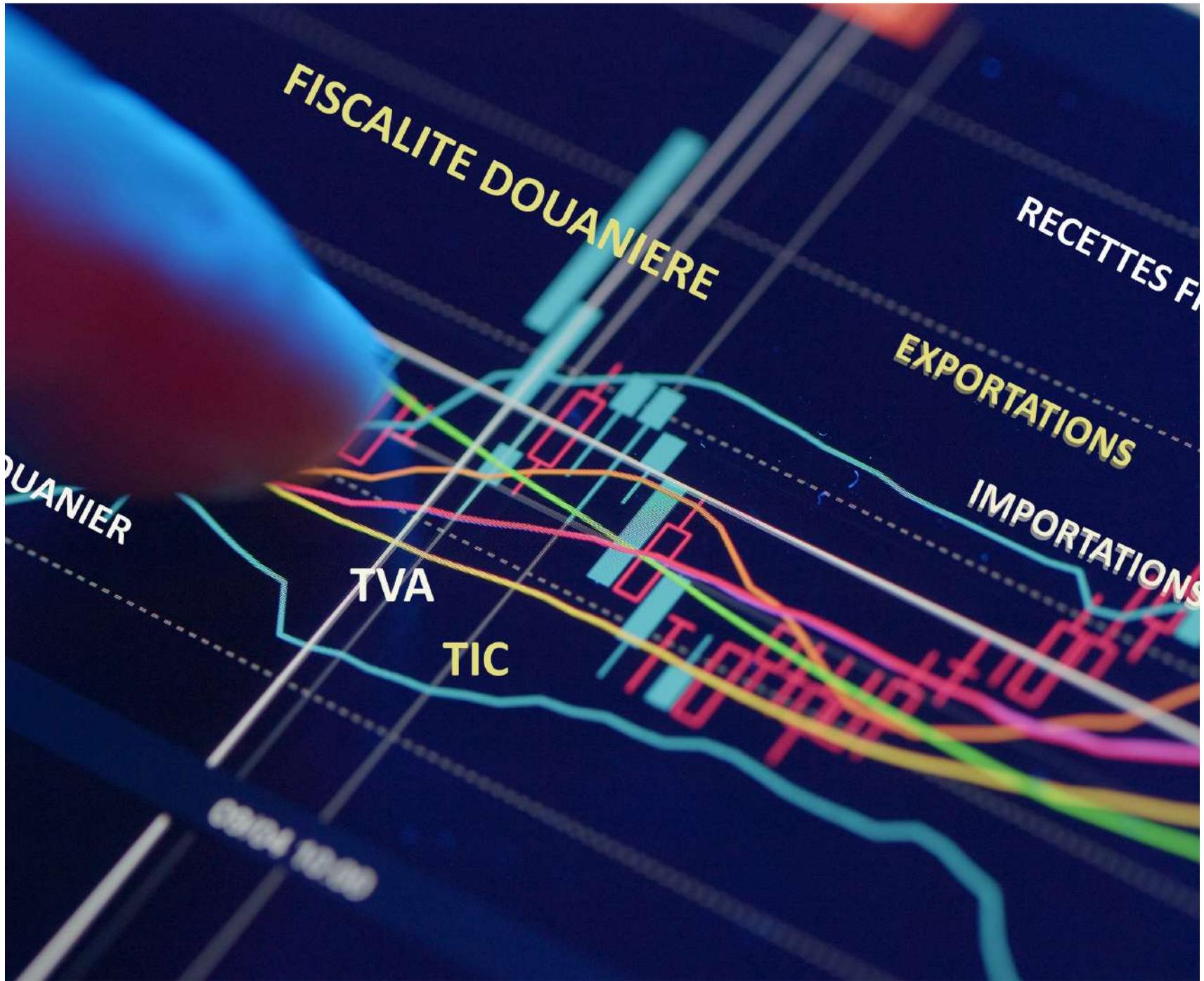
En matière de coopération internationale et pour s'adapter à la nouvelle donne économique, l'ADII lancera le programme AfriDouane, visant à accompagner les administrations douanières africaines partenaires en matière de renforcement des capacités.

Parallèlement, la mise en place d'un réseau d'Attachés douaniers permettra de renforcer la présence de l'ADII auprès des principaux partenaires du Maroc au service de la promotion des investissements et de la lutte contre la fraude transfrontalière. L'objectif est de consolider les relations de coopération technique avec les autorités douanières des pays partenaires et de renforcer la position du Maroc auprès des différentes instances internationales (OMD/UE/Union Africaine/Ligue Arabe...).

Partie prenante dans les chantiers d'infrastructures, l'ADII se mobilise pour apporter l'accompagnement nécessaire aux projets structurants d'envergure prônés par sa Majesté le Roi, que Dieu l'assiste, et conduit par le Gouvernement avec vocation de dynamiser certaines régions et en faire une véritable plaque tournante du commerce internationale notamment dans la région MENA.

A ce titre, l'ADII accompagnera les projets de construction et de mise en service des deux ports de Dakhla Atlantique et Nador West-MED. Ce dernier comprendra une plateforme industrialo-portuaire intégrée située sur la côte Méditerranéenne de la région de l'Oriental. Elle œuvrera à la mise en place de l'organisation et les procédures ainsi que les ressources humaines, nécessaires au lancement du projet du port de Nador West-Med.

De même, l'ADII continuera d'accompagner le port de Tanger-Med dans ses projets d'extension et de modernisation. Pour ce faire, elle compte, entre autres, arrimer les dispositions organisationnelles et procédurales au développement que connaît ce port. La digitalisation de l'ensemble des processus et la sécurisation des circuits empruntés par les marchandises est parmi les objectifs phares attendus également.



## OBJECTIF 02

# ADAPTATION DE LA FISCALITE DOUANIERE ET MOBILISATION DES RECETTES

Parfaitement consciente des enjeux de la mobilisation des ressources pour soutenir le développement économique et vu les opportunités offertes par la modernisation des systèmes fiscaux et des processus de recouvrement, l'ADII s'engage à améliorer la performance des services et prestations douanières en la matière et renforcer ses capacités pour une gestion efficace du recouvrement des recettes.

A cet effet, l'ADII poursuivra le chantier de relecture des textes législatifs et réglementaires en fusionnant les deux Dahirs relatifs au CDII et aux impôts indirects en un seul corpus juridique. Cette unification vise à accroître la transparence et la lisibilité du cadre juridique douanier pour l'ensemble des usagers (particuliers, opérateurs économiques, etc.).

La modernisation du processus du recouvrement des recettes douanières passera primordialement par une gestion efficace du contentieux, en optimisant la gestion et le suivi des dossiers judiciaires et en favorisant la digitalisation des dossiers contentieux. A cet égard, l'Administration s'engage à achever la mise en œuvre de l'échange électronique des données judiciaire et à étudier l'opportunité d'externaliser certaines tâches relatives à la gestion du contentieux.

La consolidation des données relatives au recouvrement des créances douanières est également un axe fondamental. L'ADII mettra l'accent sur la fiabilisation des données concernant les RAR et développera l'outils d'analyse pertinent afin d'améliorer la visibilité et facilitera la prise de décision en matière de recouvrement. Pour appuyer l'action de l'Administration dans ce domaine, la réforme du Code de Recouvrement des Créances Publiques (CRCP) en collaboration avec la Trésorerie Générale du Royaume sera également considérée.

Par ailleurs, pour faire face aux enjeux fiscaux liés aux hydrocarbures et afin de prévenir et lutter contre les différents courants de fraude dans ce domaine, l'Administration s'engagera dans le cadre de sa nouvelle stratégie à améliorer le cadrage de cette activité tout en introduisant les outils modernes adéquats (cahiers des charges pour les entrepôts, marquage fiscal, etc.).

Enfin, une attention particulière sera accordée à la protection de l'environnement en instaurant une fiscalité relative à l'émission du CO<sub>2</sub>, à travers la mise en place d'une taxe carbone et la suppression des mesures dérogatoires.



## OBJECTIF 03

# CONSOLIDATION DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET RENFORCEMENT DU PARTENARIAT

Dans l'objectif de simplifier et d'accélérer les démarches administratives pour les usagers, tout en renforçant l'efficacité et la transparence des services douaniers, l'ADII ambitionne de parachever le processus de dématérialisation à travers la digitalisation du reste des procédures qui ne le sont pas encore. A cet effet, l'élargissement de la dématérialisation portera, entre autres, sur les déclarations ATA et e-TIR ainsi que les autorisations octroyées par l'administration et reprises dans la liste relative à la loi 55/19.

Dans la même perspective, la dématérialisation totale des échanges avec la NARSA et le MAECAMRE sera engagée et des solutions technologiques seront proposées pour améliorer la gestion des AT voyageurs.

Face aux mutations que connaît le secteur de la logistique et au développement du commerce international, l'administration s'engage à l'adaptation des principaux supports déclaratifs, à savoir la déclaration sommaire (DS), la déclaration unique de marchandises (DUM) et la déclaration occasionnelle (DO). Cette révision vise à la fois à simplifier les démarches pour les déclarants et à renforcer les outils de contrôle dont dispose l'administration.

Dans le contexte du développement du e-commerce, des améliorations seront apportées aux procédures douanières relatives aux envois postaux et express. De même, des outils numériques intuitifs seront également mis à la disposition des utilisateurs pour simplifier leurs démarches et améliorer leur expérience client.

A ce propos, un simulateur de droits et taxes simplifié pour les produits communément importés par les particuliers sera développé, ainsi qu'une application permettant de suivre en temps réel le statut douanier des envois e-commerce.

Par ailleurs, et dans le cadre du renforcement du partenariat avec le secteur privé, l'administration entend réviser le programme Opérateur Economique Agréé (OEA). Cette révision se traduira par un enrichissement du package de facilités offertes aux opérateurs, une extension de la démarche à d'autres organismes et la signature d'accords de reconnaissance mutuelle avec d'autres pays.



## OBJECTIF 04

# CONTRIBUTION A LA PROTECTION DE L'ECONOMIE ET A LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

Acteur majeur dans l'amélioration du climat des affaires, l'ADII s'engage résolument dans la lutte contre toutes les formes de fraude commerciale. Sa vigilance s'étend aux stratagèmes toujours plus ingénieux déployés par les fraudeurs en vue de favoriser une concurrence loyale propice à la prospérité économique du pays.

Pour ce faire, l'administration compte renforcer son dispositif de renseignement pour mieux identifier les risques et orienter les actions de contrôle. Cette initiative se traduira par l'intégration du dispositif de renseignement au sein du système d'information actuel, l'automatisation du traitement des demandes d'Assistance Administrative Mutuelle Internationale (AAMI) et la création d'une base de données dédiée au renseignement. En outre, des procédures plus harmonisées seront mises en place pour garantir une mobilisation optimale de l'ensemble des acteurs et un fonctionnement homogène, efficient et fluide.

Parallèlement, l'ADII s'attachera à améliorer la sélectivité des contrôles en ciblant les situations les plus suspectes et en optimisant l'allocation des ressources. A cet effet, le système de sélectivité actuel sera enrichi de nouveaux critères de ciblage s'appuyant sur les données relatives aux valeurs des marchandises, au contentieux et aux données concernant les transporteurs.

Aussi, une attention particulière sera accordée au renforcement du contrôle a priori en tant que palier important dans la chaîne de contrôle. Cela permettra d'anticiper les risques potentiels, de prévenir les fraudes et d'orienter le contrôle immédiat de manière plus efficace.

Par ailleurs, l'administration poursuivra les actions d'amélioration des moyens technologiques de contrôle en veillant notamment dans le cadre de cette nouvelle stratégie à la révision et à l'harmonisation des procédures régissant le contrôle par scanner, ce qui permettra d'assurer une meilleure supervision du circuit de ce mode de contrôle et de renforcer sa traçabilité.

Aussi, l'ADII s'engage-t-elle à exploiter les potentialités de l'Intelligence Artificielle (IA) dans divers domaines relevant de ses missions. Cela se traduira par l'utilisation de l'IA pour l'interprétation des images issues des scanners, l'élaboration de modèles d'analyse prédictive basés notamment sur les énonciations de la DUM pour la détection de fraudes.

L'Administration veillera également à adopter une solution de Tracking des ensembles routiers et conteneurs. Ce dispositif, qui s'appuie sur des technologies de pointe tels que les scellés électroniques et la RFID, vise à renforcer le contrôle des opérations de transit et à assurer la sécurité des flux au sein des enceintes portuaires.

En complément aux projets et actions ci-dessus, qui auront un impact positif sur la compétitivité des entreprises grâce à la réduction des délais de dédouanement et l'amélioration de la qualité de service, l'ADII projette de domicilier l'essentiel de sa relation avec l'entreprise au plus près de la résidence de cette dernière. Ceci permettra de faciliter les démarches aux opérateurs, les rapprocher du lieu de dédouanement et partant leur assurer un suivi plus individualisé facilitant ainsi leur localisation en cas de contrôle.



## OBJECTIF 05

# LUTTE CONTRE LE TRAFIC ILLICITE ET CONTRIBUTION A LA PROTECTION DES CITOYENS

L'ADII affirme son engagement indéfectible dans la lutte contre le trafic illicite et la protection des citoyens aux côtés des autres corps concernés. Cette lutte s'étend sur tout le territoire national en plus des frontières maritimes, aériennes et terrestres.

A cet effet, l'ADII s'attelle à renforcer les dispositifs de lutte contre la contrebande à travers le déploiement de moyens logistiques et techniques modernes, tels que l'utilisation de motards et de drones. Cette stratégie vise à accroître la surveillance et l'efficacité des interventions sur le terrain, permettant ainsi de mieux contrer les activités de contrebande et de protéger les intérêts économiques du pays.

En matière de contrôle a posteriori et afin de garantir l'efficacité des contrôles face à l'évolution constante des pratiques frauduleuses, des mesures seront prises en vue de s'adapter à ces mutations en adoptant notamment un plan automatisé de contrôle a posteriori basé sur l'analyse de risque.

Parallèlement, un accent particulier sera mis sur le contrôle des voyageurs via l'amélioration du système de ciblage (accès aux données des compagnies de transport des voyageurs, scanners, etc.) ainsi que la communication autour des produits mis à la disposition des voyageurs.

Dans le cadre de ses missions de lutte contre le blanchiment des capitaux, l'ADII s'engage à déployer un cadre juridique et technique spécifique au secteur des pierres précieuses. Cette initiative vise à renforcer la traçabilité et la transparence des transactions impliquant ces biens précieux, contribuant ainsi à endiguer les flux financiers illicites. En parallèle, l'Administration envisage de moderniser le système de garantie des métaux et pierres précieux. Ce renforcement se traduira par un développement des compétences des agents et une optimisation des technologies de certification et de contrôle, notamment à travers l'utilisation du poinçon laser.

Enfin, et pour optimiser la coordination et l'efficacité des interventions, l'ADII envisage la mise en place d'un Centre national de supervision destiné à la surveillance des sites, ainsi que la coordination des opérations de contrôles et d'intervention. Ce centre vise à assurer un suivi continu des services opérationnels grâce à une utilisation optimale des outils de contrôle mis en place, tels que les caméras corporelles (Body-Cam), la vidéosurveillance et la géolocalisation.



## OBJECTIF 06

# RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE INTERNE ET DE LA QUALITE DU SERVICE

Dans un contexte où la gestion efficace des données et la qualité des services offerts sont devenus des impératifs pour toute organisation moderne, l'ADII s'engage résolument dans l'excellence opérationnelle en consacrant un objectif stratégique à la gouvernance et à la qualité de service. Cette démarche vise l'amélioration continue de la qualité des services offerts en s'appuyant sur une utilisation efficace et sécurisée des données, l'adoption de pratiques innovantes et l'optimisation des processus internes.

Dans cette perspective, l'ADII adoptera une stratégie Data et contribuera à la mise en œuvre de la plateforme Big Data du Ministère de l'Economie et des Finances en vue d'une exploitation optimale des données et créant ainsi un écosystème robuste pour tirer pleinement profit des vastes quantités de données disponibles.

Le volet du contrôle interne sera focalisé sur l'implémentation d'un système de contrôle axé sur l'approche par les risques et sur le développement d'outils novateurs pour garantir l'efficacité des contrôles.

La refonte de l'intranet constitue également un pilier fondamental de la stratégie de l'ADII. La modernisation du portail vise à mettre à la disposition, de manière organisée et optimisée, les données, documents et accès SI, favorisant le travail collaboratif et l'accessibilité à l'information pour l'ensemble des douaniers.

En guise d'accompagnement de la performance, l'ADII veille à mettre en place un mécanisme de mesure de la performance individuelle et collective. Cette démarche vise à analyser et à mesurer de manière récurrente les réalisations des agents et des structures, dans le but de garantir une évaluation objective des collaborateurs et assurer une allocation optimale des ressources.

A la fin l'ADII mettra en place une démarche de recherche et innovation, destinée à favoriser l'émergence de solutions nouvelles à fort impact, notamment à travers l'instauration d'une approche participative permanente de recherche et de soutien aux idées innovantes. L'objectif est de créer un environnement favorable à l'éclosion de nouvelles idées et de favoriser leur développement en solutions concrètes et durables en vue d'impulser des progrès significatifs dans l'évolution de la marche de service.



## OBJECTIF 07

# RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INTERNES

L'Administration des Douanes et Impôts Indirects s'inscrit dans une démarche ambitieuse visant à favoriser l'engagement et l'épanouissement de son personnel et répondre aux exigences d'un environnement en perpétuelle mutation.

En effet, l'ADII vise à instaurer une gestion moderne de carrière pour ses ressources humaines afin de relever les nouveaux défis. Cela se traduit par une réingénierie de la formation visant à la fois à améliorer et à étoffer l'offre pédagogique, à exploiter de nouvelles technologies d'apprentissage, à consolider le corps professoral et à renforcer les collaborations avec les institutions et organisations partenaires.

Dans ce sens, l'Institut de Formation Douanière fera l'objet d'une mise à niveau. Ses capacités d'accueil et les conditions de séjour seront améliorées afin de créer un climat favorable à l'apprentissage et à l'acquisition des compétences nécessaires pour répondre aux exigences accrues du métier de douanier. Le contenu des formations dispensées sera également enrichi pour tenir compte des évolutions des métiers douaniers et des avancées technologiques.

Une gestion des carrières efficiente s'avère également indispensable pour valoriser les compétences des agents et encourager leur motivation. En effet, des parcours professionnels individualisés seront mis en place, offrant des perspectives d'évolution à court, moyen et long termes. Cette approche permettra aux agents de se projeter dans l'avenir et de combiner leurs aspirations professionnelles avec les enjeux stratégiques de l'administration.

Pour accroître l'efficacité opérationnelle des brigades, un projet stratégique leur sera consacré regroupant un certain nombre d'actions en vue de leur permettre d'améliorer leur performance et d'atteindre les objectifs fixés. Ce projet intègre, entre autres, une adaptation de l'organisation de la filière des brigades aux mutations contextuelles, une amélioration de la gestion des ressources et la modernisation des brigades en les dotant des outils adéquats pour assumer leurs missions et fonctions de manière optimale.

L'ADII s'attelle résolument à l'amélioration des conditions de travail de son personnel. Ce chantier se concrétisera par une refonte des espaces de travail visant à créer un environnement propice à la productivité. Les espaces d'accueil seront pareillement réaménagés pour offrir un cadre moderne, fonctionnel et convivial, répondant ainsi aux attentes des clients-usagers.

De plus, l'amélioration des prestations sociales se poursuivra dans le cadre du nouveau plan stratégique de l'ADII. Cette action, loin d'être ponctuelle, se veut pérenne et vise à assurer un accompagnement social continu au profit des douaniers, des retraités et de leurs familles, ce qui contribuera à raffermir davantage leur engagement et à perpétuer le sentiment d'appartenance à leur administration.



# 03

DÉMARCHE ADOPTÉE  
POUR LA NOUVELLE  
STRATÉGIE  
2024- 2028

Forte de son expérience en gestion stratégique, l'ADII a mis en place une méthodologie éprouvée et adaptée au contexte du secteur public. Cette approche se décline en cinq phases distinctes et interdépendantes: le diagnostic et la conception de la stratégie, puis la qualification et l'élaboration des projets, ensuite la mise en œuvre et le déploiement des projets. Deux autres phases sont menées en parallèle. Elles consistent en « le suivi et l'évaluation des projets » ainsi que « la communication et la conduite du changement ».

Pour l'élaboration de son plan stratégique pour le quinquennat 2024-2028, l'ADII a mobilisé 270 cadres et responsables dans 19 ateliers de diagnostic et brainstorming.



## DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE POUR DRESSER LA SITUATION ACTUELLE

L'ADII a veillé à dresser un diagnostic exhaustif portant notamment sur les différentes facettes de ses missions fiscales, de contrôle et de protection de l'économie et des citoyens.

Pour ce faire, un comité des directeurs centraux et directeurs régionaux s'est d'abord concerté sur les thématiques phares à traiter. Ainsi, les ateliers de diagnostic organisés selon la méthode SWOT autour de dix thématiques ont été l'occasion de cerner les forces, faiblesses, menaces et opportunités sur lesquelles l'administration devrait agir pour identifier et sélectionner les objectifs et les leviers à actionner dans la stratégie. Ce travail a été complété par la prise en considération des attentes des clients de l'ADII par le biais des sondages réalisés à cet effet, notamment par nos services chargés de l'accueil et de l'aide à la décision.



## RÉALISATION D'UNE ÉTUDE BENCHMARK

La seconde étape de brainstorming a été préparée en amont à travers la réalisation d'une étude de benchmark facilitant le positionnement de notre administration dans son environnement notamment douanier.

L'étude comparative menée visait à identifier les meilleures pratiques et cas de réussite des administrations douanières des pays partenaires, afin de dégager les actions et pistes d'amélioration susceptibles d'être mises en œuvre au sein de notre propre administration, au regard des thématiques centrales de l'activité douanière.



## BRAINSTORMING À PLUSIEURS NIVEAUX POUR LA DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DES PROJETS STRATÉGIQUES

Une dizaine d'ateliers de brainstorming incluant les responsables de l'administration centrale et des directions régionales, ont été organisés. Ces séances avaient pour objectif de permettre aux participants de donner libre cours à leur imagination afin d'aboutir à des solutions innovantes, répondant aux attentes de l'administration et ses clients-usagers.

Les participants à ces séances avaient à leur disposition un certain nombre de documents de travail notamment les comptes-rendus des ateliers de diagnostic stratégique ainsi que les études benchmark effectuées dans ce cadre.

En sus des points et axes exposés dans les documents de travail, les participants ont été invités à élargir leur réflexion à des perspectives complémentaires en s'appuyant notamment sur leurs expériences professionnelles dans le domaine.

Les travaux en question ont fait l'objet d'un examen approfondi par le Comité des directeurs centraux au cours de plusieurs séances, permettant d'affiner les propositions obtenues. La validation finale des résultats et livrables a eu lieu en comité de coordination élargi, présidé par Monsieur le Directeur Général, en conclusion de ce processus rigoureux.

Une fois les grandes lignes des projets stratégiques arrêtées, les directeurs et sponsors des projets ont entamé la rédaction des fiches projets qui détaillent entre autres, les étapes clés, les résultats et objectifs attendus, ainsi que l'état initial du contexte pour chaque projet.



## MISE EN ŒUVRE DES PROJETS STRATÉGIQUES

En amont du lancement des projets, le chef de projet (CP), en étroite collaboration avec son sponsor, élabore la charte du projet en se basant sur la fiche projet préalablement établie. Ce document crucial définit le découpage des grandes étapes en actions concrètes et propose une planification détaillée de leur réalisation. La répartition des tâches entre les membres de l'équipe du projet est également précisée dans la charte, garantissant ainsi une coordination optimale et une exécution efficace du projet.

La phase de mise en œuvre des projets porte ainsi sur la réalisation effective de l'ensemble des actions et la validation des livrables initialement prévus. A ce stade, le CP étant responsable de la conduite des travaux, assure l'animation de l'équipe projet et suit la prise en charge des actions par les membres de son équipe tout en veillant au respect des délais et des résultats attendus de son projet.

Une fois validés, les livrables sont prêts pour le déploiement. A ce stade, la communication et la conduite de changement ont toute leur importance pour réussir la mise en œuvre du projet et faire adhérer toutes les parties prenantes.



## SUIVI ET ÉVALUATION

La réussite du plan stratégique repose sur un suivi rigoureux et une évaluation précise de la mise en œuvre des projets. C'est pourquoi une équipe dédiée, le Project Management Office (PMO), a été créée. Cette équipe s'assure du bon déroulement des projets et permet d'atteindre les objectifs fixés.

Le suivi et l'évaluation constituent des processus clés qui s'étendent sur l'ensemble du cycle de vie des projets. Ils permettent aux parties prenantes de s'assurer du respect des échéances et d'identifier les risques potentiels susceptibles d'entraver l'exécution des travaux. Cette vigilance permet de déclencher, en temps opportun, les actions préventives et correctives nécessaires au bon déroulement du projet.

Sur la base de ces évaluations trimestrielles, le PMO synthétise et présente l'état d'avancement de chaque projet sous forme de tableaux de bord au comité de pilotage et d'orientation. Ce dernier s'assure de l'avancement global de la stratégie. Cette synthèse est également présentée au Directeur Général dans le cadre du reporting.

Afin de garantir le succès du plan stratégique, des bilans d'étape réguliers seront effectués. Ces évaluations permettront de mesurer l'avancement de la stratégie, d'analyser les effets des actions déjà mises en place, de cerner les risques potentiels et, si nécessaire, de proposer des mesures correctives.

Par ailleurs, le PMO apporte un appui important aux chefs de projet par le biais d'actions d'accompagnement individuel et collectif, mises en place tout au long de la phase de lancement. Cette assistance personnalisée et collaborative permet de garantir un démarrage optimal des projets et d'outiller les chefs de projet pour une gestion efficace et efficiente de leurs projets.



## COMMUNICATION ET CONDUITE DU CHANGEMENT

Dès la phase de conception stratégique, une communication proactive et une conduite du changement rigoureuse s'avèrent essentielles pour garantir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes.

La communication sur la stratégie est faite à deux niveaux. En effet, l'équipe de suivi de la stratégie et la cellule de suivi des projets (PMO) assurent un niveau de communication général à travers l'élaboration et la diffusion de divers supports d'information d'une part, et d'autre part, des rencontres sont organisées au niveau régional en interne et avec les partenaires pour vulgariser la stratégie et chercher l'adhésion des parties prenantes.

Par ailleurs, des actions de communication spécifiques à chaque projet peuvent être également prévues par le CP au profit des usagers potentiels, internes et externes.

Outre la communication, des actions de conduite du changement sont prévues pour accompagner le déploiement des projets en vue de faciliter l'appropriation des changements par les équipes et de minimiser les résistances potentielles. En fonction de la nature et de l'état d'avancement de chaque projet, ces actions peuvent prendre différentes formes : séminaires ou réunions d'information, formations pour l'acquisition de nouvelles compétences, ou encore expérimentations pilotes avant une généralisation à l'ensemble de l'organisation.



# 04

NOUVELLE CARTE  
STRATÉGIQUE  
2024-2028

OBJECTIF  
**01**

Accompagnement  
de la politique  
économique nationale  
et des projets  
structurants



Contribution à la  
politique commerciale  
extérieure



Capacités douanières  
pour l'Afrique  
(AfriDouane)



Attachés douaniers à  
l'étranger



Tanger-MED



Nador West-MED

OBJECTIF  
**02**

Adaptation de la  
fiscalité douanière  
et mobilisation des  
recettes



Refonte  
du CDII



Taxe  
carbone



Produits  
pétroliers



Contentieux



Recouvrement  
et RAR

OBJECTIF

03

Consolidation de la transformation numérique et renforcement du partenariat



Adaptation de BADR aux nouvelles technologies



Adaptation des supports déclaratifs



Dématérialisation des formalités douanières



AT des véhicules



E-commerce



Partenariat et CRC



Refonte ADIL

OBJECTIF

04

Contribution à la protection de l'économie et la compétitivité des entreprises



Domiciliation



Dispositif de renseignement



Sélectivité des contrôles



Contrôle a priori



Amélioration des moyens technologique de contrôle



Intégration de l'intelligence artificielle



Solution de Tracking avec géolocalisation

OBJECTIF  
**05**

Lutte contre les trafics  
illicites et contribution  
à la protection des  
citoyens



Lutte contre la  
fraude et  
la contrebande



Contrôle des  
Voyageurs



Garantie des métaux  
et pierres précieuses

OBJECTIF  
**06**

Renforcement de la  
gouvernance interne  
et de la qualité du  
service



Gouvernance des  
données



Contrôle  
interne



Plate-forme BIC  
DATA du MEF



Recherche &  
Innovation



Refonte  
intranet



Performance  
individuelle et  
collective

OBJECTIF  
**07**

**Renforcement des capacités internes**



Réingénierie de la formation



Gestion des carrières



Renforcement des capacités des brigades



Conditions de travail



Prestations sociales





# 05

BILAN DU PLAN  
STRATEGIQUE  
2020 - 2023

## PRÉAMBULE :

L'Administration des Douanes et Impôts Indirects s'illustre depuis une quinzaine d'années par son engagement résolu dans une démarche novatrice de gestion stratégique. Cette approche volontariste s'est traduite par la mise en œuvre de 3 plans stratégiques successifs, ce qui lui a permis de se hisser au rang des administrations de référence en matière de gestion stratégique et de pilotage de la performance, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

**1<sup>er</sup>**  
**plan stratégique**  
**(2011 - 2015)**

### « La douane, des femmes et des hommes portés par une exigence de qualité »

▶ Ce plan, élaboré avec l'appui d'un cabinet externe, visait à asseoir une culture de la qualité au sein de l'ADII. Il a permis de réaliser des progrès significatifs en matière de modernisation des procédures, de simplification des démarches administratives et d'amélioration de la communication avec les usagers.

**2<sup>ème</sup>**  
**plan stratégique**  
**(2017 - 2021)**

### « Pour une douane moderne et efficace »

▶ En s'appuyant sur ses équipes internes, l'ADII a franchi un nouveau cap en élaborant et mettant en œuvre ce plan stratégique. L'ambition était de renforcer la performance de l'administration en matière de recouvrement des recettes, de fluidification des échanges commerciaux et de lutte contre la fraude. Initialement prévu sur 5 ans, ce plan a été couronné de succès, deux ans avant l'échéance prévue.

**3<sup>ème</sup>**  
plan stratégique  
(2020 - 2023)

► **« Pour une relation basée sur la confiance »**

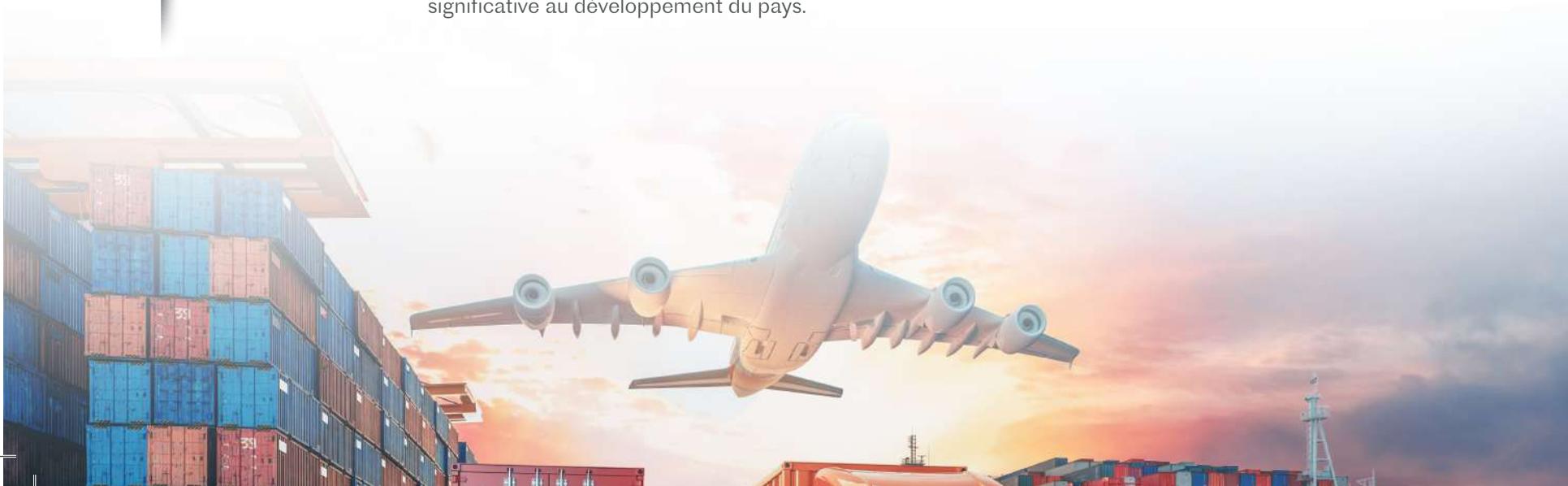
Consciente de l'importance de la confiance dans la relation entre l'administration et les usagers, l'ADII a placé ce concept au cœur de son 3<sup>ème</sup> plan stratégique. Ce plan, qui a coïncidé avec la période de la crise COVID, vise à renforcer la dématérialisation et la simplification des procédures, et à instaurer un climat de confiance mutuelle basée sur la transparence de la communication.

**4<sup>ème</sup>**  
plan stratégique  
(2024 - 2028)

► **« Pour une douane professionnelle et citoyenne »**

Capitalisant sur les acquis des plans précédents, l'ADII s'apprête à mettre en œuvre son 4<sup>ème</sup> plan stratégique pour le quinquennat 2024-2028. Ce plan vise à propulser l'ADII vers une ère de modernité, d'agilité et de performance au service du citoyen. En s'appuyant sur les technologies les plus avancées et en capitalisant sur ses valeurs fondamentales de professionnalisme et de rigueur, l'ADII se positionne ainsi comme une institution exemplaire répondant aux besoins et aux attentes d'une société en constante évolution.

En s'alignant sur les orientations gouvernementales dictées par les impératifs économiques et sociaux, l'ADII entend, à travers son nouveau plan stratégique, renforcer son rôle central dans l'accomplissement des objectifs du gouvernement traduit par la mise en œuvre d'actions concrètes et une contribution significative au développement du pays.



# BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023

Le plan stratégique 2020-2023 est le 3<sup>ème</sup> du genre à être adopté par l'ADII depuis 2010. Ce plan a été initié dans un contexte difficile marqué par l'avènement de la pandémie de la COVID- 19 et ses répercussions sur l'Administration et ses partenaires et clients-usagers.

Quelques chiffres et dates clés de la stratégie 2020-2023



## 31 Chefs de projets (CP)

10 femmes et 21 hommes  
27 relevant de l'Administration Centrale et 4 des Directions Régionales



## 09 Sponsors

4 Directeurs Centraux, 4 Directeurs Régionaux et 1 Chef de division



## Equipe PMO

1 Chef de division, 1 chef de service et 4 cadres



## Accompagnement collectif des CP

4 ateliers collectifs au profit des CP (chartes, adhésions, gestion des risques et indicateurs)



## Suivi individuel avec les CP

341 réunions COPROJ individuelles



## Communication interne

11 présentations au profit des responsables de l'ADII dont celles inscrites au cycle de formation en management douanier



## Communication externe

4 présentations au profit des délégations étrangères (Grande Bretagne, Madagascar, Niger, Nigéria)  
2 présentations dans le cadre des cycles de formation des nouvelles recrues du Ministère

Ce plan a été forgé autour de six objectifs stratégiques déclinés en 31 projets, qui malgré les impératifs et les contraintes induites par la crise sanitaire, ont pu être mis en œuvre par l'administration en enregistrant un taux de clôture global de 92 % au terme du quadriennat. Ce qui a permis d'atteindre les résultats escomptés par rapports aux 6 orientations du plan stratégique.

# 01

## CONTRIBUER À AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ET ENCOURAGER LA PRODUCTION NATIONALE

Les réalisations de l'ADII dans le cadre de cet objectif stratégique témoignent de la forte contribution de l'ADII pour la relance de l'économie nationale, notamment à travers l'accompagnement des efforts du Gouvernement visant l'amélioration de l'environnement des affaires et l'encouragement de la production nationale en donnant une forte impulsion aux entreprises, en l'occurrence les TPE et PME avec un effort soutenu en faveur des acteurs du secteur informel en vue de leur arrimage au formel.

Dans ce sens, et suite à la fermeture en 2019 des postes de Bab Sebta et Bab Melilla aux flux de la contrebande dite « vivrière », l'ADII a accompagné la mise en œuvre de la Zone d'Accélération Economique de Fnideq (ZAEF), plateforme commerciale dédiée au stockage et à la vente de marchandises. Des avantages douaniers ont été accordés aux commerçants installés dans cette zone, dont principalement des différés de paiement et un accompagnement personnalisé visant à faciliter la transition vers l'économie formelle en offrant un soutien à la création des sociétés et au dédouanement des premières importations. A fin décembre 2023, 55 sociétés s'y étaient installées, ayant effectué plus de 1000 opérations d'importation depuis le démarrage de cette zone en avril 2022. Les droits et taxes recouvrés suite au dédouanement des marchandises importées s'élèvent à plus de 212 MDH, dépassant ainsi l'enveloppe budgétaire de 200 millions de dirhams investie dans la réalisation de la ZAEF.

Parallèlement, et en partenariat avec les autres départements et les autorités locales, l'ADII a accompagné quelques opérateurs pour installer des unités industrielles aux alentours de Sebta et Mélilia.

Ces mesures ont eu un double impact positif dans les régions du Nord, à la fois en matière de lutte contre la contrebande et de création d'emplois. D'une part, ceci a permis de réduire considérablement le phénomène de la contrebande, avec une baisse de près de 60 % des marchandises saisies entre 2019 et 2023. Parallèlement, l'installation d'entreprises légales dans ces zones a généré des opportunités d'emploi stables et viables pour les populations locales touchées par la fermeture des postes de Bab-Sebta et Bab-Mélilia.

Par ailleurs, et en vue de stimuler la production nationale et d'impulser les entreprises exportatrices notamment les artisans, une série d'actions a été engagée dans ce sens à travers une large campagne de communication et de sensibilisation, l'élaboration de guides ainsi que l'amélioration et la simplification de la procédure d'exportation.

## 02

# AMÉLIORER LA GOUVERNANCE ET LA QUALITÉ DU SERVICE

L'ADII a accompli une avancée majeure dans ses modes de gestion en offrant aux clients-usagers des services de haute qualité et des informations douanières fiables et opportunes, réduisant ainsi au maximum le besoin de se déplacer aux bureaux des douanes.

En effet, à travers la mise en œuvre du projet Diw@nati, l'ADII a repensé l'expérience des clients-usagers de la Douane en leur offrant la possibilité d'effectuer plusieurs démarches à distance via une application simple et accessible sur le Web et par Smartphones. Cette plateforme intuitive permet aux utilisateurs de s'informer sur tous les aspects de leur relation avec la Douane, facilitant ainsi les interactions et les démarches administratives. En reconnaissance des efforts déployés, la plateforme Diw@nati a été primée lors de la 14<sup>ème</sup> édition du prix « E-mtiaz 2021 ».

En parallèle, l'ADII s'est penchée sur la généralisation de l'utilisation du Bureau d'Ordre Digital, mis à disposition par l'Agence du Développement du Digital, pour le courrier parvenu à l'ADII. La part du courrier digital reçu par les services douaniers a atteint 65 % à fin 2023.

Par ailleurs et pour améliorer sa gouvernance interne, l'ADII a renforcé le dispositif du contrôle interne en automatisant, autant que faire se peut, les actions de contrôle interne et en les adaptant à la dématérialisation des procédures de dédouanement. Ainsi, de nouveaux contrôles hiérarchiques ont été instaurés à tous les niveaux de responsabilité. Un suivi rigoureux de la réalisation des contrôles est assuré moyennant une application informatique dédiée.

Sur un autre registre, et afin de sauvegarder son patrimoine documentaire et répondre par la même occasion aux exigences de la loi sur l'accès à l'information, l'ADII a organisé une opération pilote d'envergure de gestion des archives physiques, en faisant appel à un prestataire spécialisé. Ayant concerné l'Administration centrale et la Direction régionale de Rabat-Salé-Kénitra. Cette opération pilote est en cours de généralisation aux autres Directions régionales.

# 03

## LUTTER CONTRE LA FRAUDE ET CONTRIBUER À LA PROTECTION, LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ DES PERSONNES

Consciente de l'expansion des échanges commerciaux et de la circulation des personnes, l'ADII s'est attachée à mettre en œuvre des actions d'envergure pour lutter contre les multiples formes de fraude.

Face à ces facteurs favorisant l'émergence de pratiques frauduleuses, une vigilance accrue s'est imposée. Pour ce faire, les dernières technologies ont été exploitées afin d'améliorer les méthodes d'analyse des risques et les techniques d'exploitation et de traitement des données, afin de mieux identifier et cibler plus efficacement les opérations suspectes, tout en garantissant les conditions nécessaires en termes de fluidité et de rapidité du passage en douane.

Plusieurs mesures ont été mises en place pour améliorer l'efficacité des contrôles. Le triple circuit de passage des marchandises au niveau du contrôle immédiat permet de focaliser les efforts sur les opérations présentant un risque élevé. Cette mesure a permis à l'Administration de trouver un juste équilibre entre contrôle et facilitation, se traduisant par une augmentation significative des recettes additionnelles issues des contrôles d'environ 50 % entre 2019 et fin 2023. Parallèlement, le délai de dédouanement a été considérablement réduit en dépit d'une augmentation notable de l'activité. Ainsi, à fin 2023, plus de 60 % des opérations obtiennent leur mainlevée en moins de 4 heures.

Par ailleurs, l'évolution des flux commerciaux à un rythme soutenu et l'impératif de les traiter avec célérité aux frontières, a contraint l'Administration à renforcer son dispositif de contrôle après dédouanement en vue de détecter les éventuelles fraudes. Pour ce faire, le plan national de contrôle a posteriori a été automatisé et intégré au système BADR, garantissant ainsi une meilleure équité, transparence et efficacité de ce type de contrôle.

En parallèle, et au vu des changements ayant touché certains postes sensibles des régions du nord, l'administration a procédé à une réadaptation de sa stratégie de lutte contre la contrebande ayant conduit à une refonte organisationnelle et une optimisation des ressources chargées de cette mission. A titre d'exemple, les agents relevant des brigades mises en veille dans les régions du nord ont été réaffectés à d'autres missions. Ils participent désormais au contrôle des voyageurs et au contrôle des opérations commerciales, après avoir suivi les formations adéquates en vue de garantir une bonne prise en charge de leurs nouvelles fonctions.

Pareillement, un accent particulier a été mis sur l'adaptation du contrôle douanier à l'essor du e-commerce en révisant, entre autres la réglementation relative aux envois express et en optimisant les procédures y afférentes. Les mesures prises à cet effet aussi bien en matière de procédure que de système d'information, ont permis de faciliter davantage le traitement des colis tout en assurant le recouvrement des droits et taxes dus, une meilleure traçabilité et sécurité des flux.

# 04

## ANCRER LA DIGITALISATION DANS L'ÉCOSYSTÈME DOUANIER

Depuis de nombreuses années, l'ADII s'est engagée sur la voie de la modernisation, avec pour objectif principal la simplification des procédures. Ce chantier a abouti à de nombreuses réalisations concrètes qui ont permis de faciliter l'expérience douanière tant pour les entreprises que pour les citoyens.

Durant le dernier quinquennat, l'ADII a consolidé cette dynamique en poursuivant la digitalisation de ses activités en vue de faciliter les procédures et les formalités douanières et par conséquent, fluidifier le passage en douane et renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce sens, l'Administration a concrétisé plusieurs échanges de données informatisées via PortNet avec les partenaires institutionnels et privés (ONSSA, ONICL, ...). Ainsi, sur un total de 114 documents répertoriés provenant de 25 organismes, 102 sont actuellement échangés électroniquement via PortNet, ce qui représente 90 % des documents physiques recensés.

L'ADII a, par ailleurs, contribué à l'atteinte de l'objectif « Zéro papier » au port de Tanger-Med à travers notamment la digitalisation de certains processus encore manuels et le parachèvement de l'échange électronique des documents avec les partenaires (Autorisation de Mouvement Portuaire (AMP), la mise à quai, les bulletins d'entrée et de sortie à MEDHUB, etc.).

L'ADII a également œuvré à la suppression ou au remplacement de plusieurs documents physiques par leurs équivalents électroniques, grâce aux échanges informatiques avec les partenaires concernés. Cette dématérialisation s'est notamment traduite par l'abandon du BAD, de l'avis d'exportation et d'autres documents.

En parallèle, de nouvelles solutions digitales ont été mises en place. Parmi celles-ci, la dématérialisation de la délivrance des certificats d'origine et la mise en place de la mainlevée « sous réserve » de conformité des résultats de contrôle (ONSSA, MICEVN).

La dématérialisation de la déclaration provisionnelle constitue une autre avancée notable. Cette procédure, qui permet aux importateurs et exportateurs de déposer des déclarations des marchandises dont les éléments quantitatifs ne sont pas connus à l'avance telles que les produits en vrac, a été digitalisée. Cette digitalisation vise à la fois à simplifier la procédure et à renforcer le contrôle, notamment grâce à une meilleure traçabilité des flux de ces marchandises.

Sur un autre registre et pour réduire davantage les délais de dédouanement, l'ADII a instauré le dédouanement par anticipation. Cette mesure permet aux importateurs de déposer des déclarations par anticipation, avant même l'arrivée des marchandises, et sans avoir à les soumettre à une autorisation préalable de l'Administration. Cette avancée majeure est de nature à favoriser la compétitivité de l'entreprise en lui générant un gain de temps et en réduisant ses coûts de trésorerie.

Enfin, l'ADII a enregistré une avancée significative en matière de modernisation des méthodes de paiement. En effet, la part des opérations de dédouanement payées par voie électronique a connu une croissance fulgurante, passant de 14 % en décembre 2019 à 96 % à fin 2023. Cette évolution témoigne de l'adhésion des opérateurs économiques aux solutions digitales mises en place par l'Administration.

## AMÉLIORER LE CADRE JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE ET RENFORCER LE PARTENARIAT

L'Administration a prévu dans son plan stratégique 2020-2023, la refonte des différents textes législatifs et réglementaires afin de garantir la clarté du cadre juridique et son adéquation aux évolutions du contexte.

Dans ce cadre, elle a procédé à la simplification et l'harmonisation des différents textes législatifs et réglementaires, tout en tenant compte de l'aspect digitalisation. Elle a également proposé des adaptations du cadre législatif régissant certains produits, dont les cigarettes et ce, en concertation avec les départements ministériels concernés. A cet effet, une norme dite « 10-1-10 » définissant la teneur des cigarettes en nicotine, goudron et monoxyde de carbone a été instaurée. Parallèlement, un cadre juridique spécifique aux produits alternatifs au tabac, tels que les e-cigarettes et les produits connexes, a été mis en place.

Par ailleurs, l'Administration a lancé l'application mobile gratuite Bayyan Liy@ destinée aux consommateurs leur permettant de s'assurer que certains produits présentés à la vente ne sont pas de la contrebande ou contrefaits.

S'agissant du partenariat, l'ADII a réinventé son approche de gestion de la relation client (GRC) en déployant un dispositif novateur. Aussi, 40 «Conseillers-Clients», sélectionnés parmi des responsables douaniers expérimentés, ont été assignés à une vingtaine de domaines clés de l'activité douanière. Leur mission consiste à accompagner et à conseiller, de manière personnalisée et permanente, les groupements professionnels et les opérateurs économiques.

En outre, des structures chargées de la GRC ont été créées aux niveaux central et régional, des procédures et des applicatifs ont été conçus et développés en faveur de ses clients-usagers, et des conventions et accords-cadres de partenariat ont été conclus avec les associations et les fédérations professionnelles.

Poursuivant ses efforts d'ouverture sur son écosystème et afin d'identifier de nouvelles niches d'amélioration, voire de transformation de ses métiers et services, l'ADII a mis en place le « Comité Innovation et Transformation » [CIT], ayant pour objectif de prendre en charge les idées innovantes qui lui parviennent aussi bien des douaniers que des partenaires et clients. En vue de faciliter la prise en charge des propositions d'innovation, une plateforme d'Open innovation baptisée « IBDAE | ابداع » – Incubateur de Bonnes idées pour une Douane Agile et Efficiente -, a-t-elle été déployée. Au travers de ce canal ouvert à tous, plus de 250 idées ont été proposées à fin 2023 aussi bien par les douaniers que par le public. Plus d'une vingtaine d'entre elles ont été retenues et sont en voie de concrétisation en tant que projets innovants, améliorations informatiques et procédurales ou sélectionnées pour expérimentation.

Dans le même sillage, l'ADII a mis en place un laboratoire numérique, le Digital Douane Lab (DDLab). Il s'agit d'une unité transversale qui a pour mission d'explorer les technologies digitales disruptives (intelligence artificielle, chaînes de blocs, etc.) pour perfectionner le système de prévention et d'analyse du risque, et doter l'administration d'outils d'analyse et d'exploitation des données visant à améliorer l'efficacité du contrôle.

## 06

# VALORISER LE CAPITAL HUMAIN ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Consciente de l'importance capitale des ressources humaines dans le succès de toute organisation, l'ADII s'engage résolument dans le renforcement de leurs capacités et le développement de leurs compétences, face aux défis croissants auxquels elles sont confrontées.

Cela s'est traduit principalement par la mise en œuvre de l'Institut de Formation Douanière à Benslimane (IFD). Cet institut a permis à l'Administration d'être désormais dotée d'un cadre de formation, adapté et conforme aux standards internationaux en la matière et permettant ainsi l'ADII d'assurer l'accueil et la formation dans les meilleures conditions des stagiaires marocains mais aussi étrangers, contribuant ainsi au rayonnement du pays à l'international.

Parallèlement, l'offre de formation a été améliorée, enrichie et adaptée aux évolutions des métiers douaniers et à la digitalisation, en tirant profit des nouvelles installations et de la logistique mises à la disposition au niveau de l'institut.

Le développement de l'aspect genre a été au cœur des préoccupations, se traduisant par un renforcement de la présence féminine dans les métiers opérationnels et un encouragement de l'accès des femmes aux postes à responsabilité. Pour favoriser cet objectif, un plan d'action dédié a été mis en place, incluant la formation et l'accompagnement individualisé. Cette initiative a porté ses fruits, avec la nomination de plusieurs femmes au poste de Directeur, dont la première femme Directeur Régional au sein de la Douane marocaine.

Il convient également de souligner les efforts notables consentis pour améliorer l'environnement de travail. Il est à citer dans ce cadre une large campagne de mise à niveau des bâtiments administratifs ayant abouti à la rénovation de plus 80 bâtiments à travers le royaume, contribuant ainsi à l'amélioration des conditions de travail du personnel douanier et à la modernisation des espaces d'accueil des clients-usagers.

Par ailleurs, et en étroite collaboration avec l'Association Douanière Marocaine et la Mutuelle des Douanes et Impôts Indirects, plusieurs initiatives ont été déployées pour améliorer la qualité des prestations sociales offertes aux douaniers et à leurs familles en accordant une attention particulière aux retraités. De même, un portail web dédié aux prestations sociales a été lancé, simplifiant les démarches administratives et facilitant l'accès aux différentes prestations. Des services en ligne ont également été mis en place pour les demandes de prêts, d'estivage, de prime de scolarité, etc.

