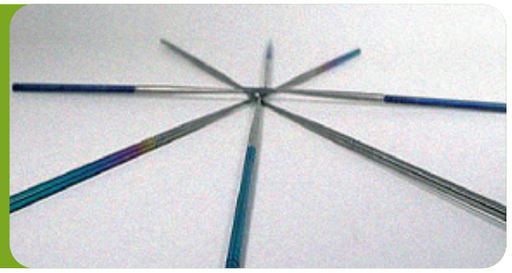
L'amélioration de la gouvernance et de la qualité de service

L'amélioration de la gouvernance et de la qualité de service

Telle qu'approchée par l'ADII, la gouvernance est l'association du pilotage et du contrôle. Elle repose sur un certain nombre de principes et d'outils visant la maîtrise de la dépense publique, la mise en œuvre de la contractualisation, le renforcement du système d'information, la promotion de l'audit interne et l'amélioration de la qualité des prestations.



1. La gestion des ressources financières et matérielles

• Rationalisation des dépenses

Le processus de rationalisation dans lequel l'ADII s'est engagée, au niveau de ses structures régionales et centrales, a permis de générer d'importants gains et économies ; montants déployés aux postes dans lesquels un besoin en investissement se faisait ressentir.

- Consommation du papier

La sensibilisation des agents douaniers quant au recours au courrier électronique, a permis une dimunition en 2007 de 32% de la consommation de papier par rapport à 2004.

	2005 (Par rapport à 2004)	2006 (Par rapport à 2004)	2007 (Par rapport à 2004)
Consommation du papier	-26%	-30%	-32%

Evolution de la consommation du papier

- Consommation en télécommunication

Au cours de l'exercice 2007, la Douane a œuvré dans le sens de l'amélioration des moyens de communication entre les différentes structures, brigades et postes frontaliers et ce, moyennant le recours à de nouvelles offres en matière de télécommunication. L'opération pilotée au niveau de l'administration centrale, qui s'est avérée concluante par la réduction de 20% du coût global, a incité à la généralisation de cette solution afin d'obtenir des résultats similaires à l'échelle régionale.

	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Taxes et redevances téléphoniques	3%	-18%	21%

Evolution des taxes et redevances téléphoniques

Par ailleurs, la mise en service du 2ème palier du nouveau système informatique BADR nécessitant la généralisation des connexions Internet à tous les bureaux douaniers, a engendré une augmentation des dépenses au niveau des redevances de télécommunications.

- Consommation du carburant

Le suivi rigoureux, la sensibilisation du personnel et le rajeunissement du parc automobile ont concouru à la rationalisation de la consommation du carburant, enregistrant une réduction en volume de 5% par rapport à l'année 2006.

	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Carburant consommé en volume	0,29%	7%	-5%

Evolution de la consommation du carburant

• Budget

Le budget d'investissement alloué à l'ADII en 2007 était de 132 MDH contre 139 MDH en 2006. Cette baisse concerne plutôt les Crédits d'Engagement (CE) qui sont passés de 71 MDH en 2006 à 59 MDH en 2007.

Le choix de réduire les crédits d'engagement s'inscrit dans le cadre de la politique budgétaire de la Douane qui vise à diminuer les crédits reportés d'année en année afin d'alléger le coût financier imputé à la trésorerie du Royaume et de permettre la réalisation ainsi que le mandatement annuel de projets d'investissement.

Cette politique a été accompagnée d'actions d'amélioration des taux d'engagement sur les crédits alloués :

• ***Budget d'investissement*** **:** le taux d'engagement a atteint 97,1 % pour les Crédits de Paiement (CP) et 56 % pour les crédits d'engagement (CE).

• ***Budget de fonctionnement*** **:** le taux d'engagement des crédits est de 94,79%.

- Programmation budgétaire

Le processus de programmation budgétaire a été adapté au projet de mise en œuvre du cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) à travers lequel sont tracées les prévisions budgétaires sur les trois années de suite. Plusieurs indicateurs métiers ont été corrélés aux prévisions budgétaires avec des cibles pour l'année 2008.

- Déconcentration budgétaire

La déconcentration a constitué un axe prioritaire de la stratégie de développement des services et prestations de l'ADII.

Ainsi, durant les années écoulées, l'objectif de déconcentrer les tâches et les décisions au niveau régional a été réalisé selon un processus progressif accompagné d'un renforcement des capacités des directions régionales en matière de ressources humaines et de moyens matériels.

Ce processus a touché, par voie de conséquence, les crédits alloués aux Directions Régionales qui jouissent du statut de sous ordonnateurs.

Nature	2004	2005	2006	2007
Budget de fonctionnement	26%	24%	24%	29%
Budget d'investissement (hors informatisation)	25%	20%	29%	34%

Evolution de la déconcentration du budget

- Activation du traitement des dossiers de remboursement des droits et taxes

Dans le cadre de l'amélioration du traitement des dossiers de remboursement des droits et taxes au profit des receveurs et des redevables, une action soutenue a été menée pour l'apurement du passif en la matière.

Ainsi, durant l'année 2007, la Douane a traité 478 dossiers de remboursement relatifs aux liquidations à tort et aux créances admises en non valeur pour un montant de 37,8 MDH imputé sur le crédit budgétaire réservé à cet effet.

Bénéficiaire	Evolution 2006/2007
Receveurs	14,97%
Redevables	184,55%
Total	110,14%

Evolution du montant des droits et taxes remboursés

- Ressources matérielles

Les actions entreprises par l'administration des douanes en 2007 en matière de renforcement et de déploiement des ressources matérielles ont porté sur les aspects suivants :

• ***L'amélioration des conditions de travail***

Dans cet objectif, l'ADII a réalisé d'importants travaux de réaménagement et de réfection d'anciens locaux tout en procédant, parallèlement, à la mise à niveau des réseaux de communication.

Tenant compte des orientations stratégiques gouvernementales visant la modernisation de l'administration et la simplification de l'accès à l'information au profit des usagers, la Douane a déployé d'importants efforts en matière d'informatisation et d'équipement des différents postes douaniers.

• ***La sécurité des locaux et de l'environnement de travail***

Soucieuse de se conformer aux normes de sécurité du travail, l'ADII a engagé un programme de sécurisation de ses locaux à travers :

- La mise en place d'un système de vidéo-surveillance au niveau des Directions Régionales du Nord-Est, du Nord-Ouest et du Centre-Sud
- La finalisation du programme de mise en place du système de contrôle d'accès aux locaux
- L'externalisation du convoyage de fonds des structures de l'ADII (Recettes) vers Bank Al Maghrib.

• ***L'accompagnement de l'amélioration de la lutte contre la fraude***

L'évolution des échanges commerciaux combinée à la diversification des outils et moyens de fraude ont incité l'ADII à s'investir dans un programme ambitieux de renforcement des capacités de ses unités mobilisées pour la lutte contre la fraude. Elle a dans ce sens procédé à l'acquisition de moyens de transport adéquats, à la rénovation des moyens de transmission, à la mise à niveau des brigades et postes de contrôle et à leur dotation en outils de détection chimiques, organiques ou par émission de rayons X.

Le montant global ainsi investi en 2007 pour la lutte contre la fraude s'est élevé à 94,72 MDH.

2. Le système d'information

En matière de modernisation du système d'information, l'année 2007 a connu la réalisation de chantiers importants touchant des domaines divers tels que la sécurité, la disponibilité, la gouvernance et le développement du périmètre informatisé.

Toutes ces actions ont eu un impact positif aussi bien sur le travail des douaniers que sur la qualité de service aux usagers de la douane et plus particulièrement les utilisateurs des applications informatiques.

• Un meilleur accès aux ressources informatiques

Au cours de l'année passée, diverses actions ont été conduites en matière de modernisation et d'augmentation des capacités de l'infrastructure du réseau de l'ADII. Des efforts importants ont également été fournis pour connecter les brigades, notamment dans la zone Nord. C'est ainsi que l'accès à la messagerie et à l'Intranet a été étendu à près d'une vingtaine de nouveaux sites.

En matière de disponibilité, plusieurs liaisons sensibles ont également été sécurisées par la mise en place de lignes de secours.

Par ailleurs, le taux d'équipement en moyens informatiques continue de s'améliorer. Le taux de satisfaction en la matière n'a jamais été aussi élevé notamment au niveau des services extérieurs.

• Audit général de la sécurité du système d'information

L'ouverture du système d'information de la Douane sur son environnement, notamment à travers Internet, a placé la question de la sécurité au centre des préoccupations.

L'ADII a ainsi concrétisé en 2007 le premier audit général de la sécurité de son système d'information. Ce travail a permis de jeter les bases d'une politique de sécurité traitant des 11 chapitres de la norme ISO 27001.

Avec ce premier jalon, l'Administration des douanes s'inscrit irrévocablement dans un processus d'amélioration continue de la sécurité de son système d'information.

• Système informatique BADR (Base Automatisée des Douanes en Réseaux)

L'exercice 2007 a vu la finalisation du palier 2 du nouveau système informatique de la douane, concrétisant ainsi le concept de déclarations douanières sur Internet. Après des mois de préparation, consistant en des tests tous azimuts, des formations des utilisateurs internes et externes, des séminaires de sensibilisation et d'information, l'ADII a mis en service le second palier de BADR au mois de novembre. Cependant, quelques difficultés techniques ont conduit à un report du démarrage pour ne pas pénaliser les utilisateurs du système douanier.

Depuis, de multiples optimisations ont été apportées au système. Elles feront l'objet d'un audit de performance qui sera confié à un cabinet spécialisé. Toutes les conditions de réussite sont ainsi réunies pour envisager prochainement un nouveau démarrage avec sérénité.

• Système RIAD (Ressources Intégrées de l'Administration des Douanes)

Après la généralisation de l'utilisation du "Selfservice" à toutes les structures de l'ADII, et le démarrage du module "Gestion budgétaire", le système RIAD continue d'évoluer progressivement sur les plans fonctionnel et technique.

Du point de vue fonctionnel, le système a connu l'adjonction de nouveaux modules, en plus de l'amélioration continue de ceux existants, à travers notamment le renforcement des services de consultation et d'édition. En effet, l'année 2007 a été marquée par la mise en service du premier module de la gestion logistique, à savoir la gestion du parc véhicules, qui est parfaitement intégré avec les autres modules du système.

Sur le plan technique, dans le cadre de la politique visant l'intégration du système d'information de l'ADII, des interfaces ont été réalisées avec le système BADR et les autres systèmes de l'administration (portail, système décisionnel, annuaire, etc.). Désormais, tous ces systèmes puiseront les données relatives à l'organisation et au personnel dans une source unique : la base de données RIAD.

• Amélioration de la gouvernance du système d'information

Le système d'information de la Douane se développe selon les objectifs stratégiques fixés. Des objectifs qui visent l'alignement du système d'information sur le métier pour une plus grande efficacité, une meilleure productivité et une qualité de service irréprochable. Concernant ce dernier point, des actions importantes ont été initiées : mise en place du centre d'appel informatique au service des utilisateurs de toutes les applications informatiques de l'ADII, lancement d'un chantier de formalisation de certaines pratiques et documentation des applications.

3. La contractualisation

L'année 2007 a été marquée par la formalisation d'une stratégie triennale (2007-2009) de la Douane. Celle-ci décline les domaines d'activités stratégiques de l'administration selon le contexte dans lequel elle opère, ses missions actuelles, les orientations gouvernementales et les progrès visés.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la mise en place d'une gestion stratégique tournée vers l'avenir.

En matière de contractualisation, la démarche expérimentée par les services douaniers en 2005 est désormais solidement établie. Des avancées ont pu être réalisées et la construction du processus mis en place se poursuit. Des Plans-Objectifs-Moyens ont été élaborés pour la période 2007-2009. Ces plans seront mis à jour annuellement en fonction des orientations générales annuelles de l'ADII et celles du Ministère des finances, puis négociés dans le cadre du dialogue de gestion et ensuite contractualisés avec la Direction Générale sous forme de Contrats Objectifs Moyens (COM).

Un début de contractualisation au niveau local entre le Directeur Régional et le Chef de Circonscription a été testé en 2007. Cette expérience sera généralisée.

Autre amélioration envisagée dès l'année prochaine sur le plan de la contractualisation : la conclusion de contrats (COM) tripartites entre la Direction Générale, une Direction Centrale et des Directions Régionales. Cette nouvelle approche marquera un saut qualitatif dans la gestion de la performance des structures et permettra à l'administration d'évoluer d'une gestion par objectifs vers une gestion axée sur les résultats.

4. L'audit et le contrôle interne

• L'audit

Orientée de plus en plus vers l'assistance, le conseil et la prévention, la fonction « audit » au sein de l'ADII a induit un changement de culture bénéfique. Elle est aujourd'hui non seulement acceptée, mais aussi sollicitée.

Au fil des années, l'audit en douane a évolué pour devenir un outil stratégique d'accompagnement des réformes et d'aide à la décision.

Au cours de l'exercice écoulé, plusieurs missions d'audit et d'inspection ont été effectuées auprès de différents bureaux douaniers. Les recommandations issues de ces missions ont été concrétisées à hauteur de 84%.

Au-delà de leur contribution dans les projets transverses développés en interne, les structures d'audit de l'ADII ont axé leur intervention en 2007 sur des thèmes à forte valeur ajoutée tels que :

- l'appréciation du processus de contractualisation engagé par la Douane et les conditions de sa réussite ;
- la mise à niveau des métiers de surveillance devant contribuer à leur adaptation pour prendre en charge les nouvelles missions confiées à l'ADII ;
- la mise à niveau de la profession des transitaires devant lui permettre d'atteindre le niveau d'excellence et d'éthique souhaité ;
- la gestion du contentieux pour un meilleur dénouement des affaires constatées ;
- la gestion des marchandises saisies ou abandonnées en douane ;
- le contrôle de la régularité de la perception fiscale visant à sécuriser davantage la mission fiscale de l'ADII et le soutien des receveurs pour assurer un meilleur recouvrement.

L'amélioration de la gouvernance et de la qualité de service

Contractualisation
Signature des contrats objectifs moyens entre le Directeur Général et les Directeurs Centraux et Régionaux.

• Le contrôle interne

Le contrôle interne est devenu plus qu'une nécessité pour la Douane compte tenu de la maturité de son système d'information et de gestion de la performance.

C'est dans ce contexte que certains travaux ont été initiés en 2007 au niveau des services opérationnels, notamment pour :

- recenser les centres de responsabilité composant l'ensemble des métiers et disséquer les processus douaniers ;
- se concerter avec l'ensemble des responsables afin de recueillir leurs avis au sujet des outils nécessaires à l'exercice d'un tel contrôle ;
- explorer le système d'information actuel de l'administration afin d'dentifier ses prédispositions à produire les tableaux de bord et les états de gestion nécessaires à l'exercice de ce contrôle.

D'un intérêt certain pour l'administration, le contrôle interne permet aux responsables, à partir d'un système d'information pertinent (états de gestion, tableaux de bord), de contrôler la gestion de leurs structures, de repérer les écarts et de prendre les décisions correctives au niveau de l'ensemble des centres de responsabilité qui leur sont rattachés.

5. L'amélioration du service rendu aux usagers

Qualité de service et évaluation continue sont indissociables au sein de l'administration des douanes. Elles convergent vers un même but qui n'est autre que la satisfaction des usagers, objectif crucial que s'est tracée cette administration pour être au plus proche des expectatives de son environnement externe.

Parmi les chemins empruntés pour identifier et prendre en charge les attentes de ses diverses populations d'usagers, l'ADII a pris le soin de mettre en place depuis quelques années un dispositif d'accueil constituant le soubassement d'une relation Douane-Usager réussie, axée sur la disponibilité, l'écoute, l'assistance et l'orientation adéquates.

Un numéro économique (**08100 7000**), une cellule d'accueil et de renseignement, et une adresse électronique (**adii@douane.gov.ma**) composent les principaux éléments de ce dispositif déployé au siège de l'Administration Centrale (AC).

DISPOSITIF D'ACCUEIL CHIFFRES-CLES 2007

17163
Visiteurs accueillis et renseignés par les structures de l'Administration Centrale

1272
Messages parvenus à la boîte électronique «adii» avec un taux de réponse de 62% et un délai moyen ne dépassant pas 72h

497
Appels reçus via le numéro économique avec un taux de réponse de 100%

Afin d'en garantir l'efficacité souhaitée, un suivi et une évaluation réguliers sont réalisés en vue de s'assurer du respect des engagements pris et de mettre en lumière, le cas échéant, d'éventuelles défaillances.

D'une analyse globale des différentes composantes du dispositif d'accueil, il ressort que l'accueil physique est manifestement le mode de contact prépondérant s'agissant des usagers en quête de renseignements et éclaircissements divers. Ainsi, la seule Administration Centrale a accueilli, dans ses locaux au cours de l'année 2007, pas moins de 17 163 visiteurs contre 1 769 demandes adressées via la messagerie électronique et le numéro économique.

Outre les demandes d'information liées principalement à la procédure de dédouanement des marchandises, au régime d'admission temporaire des véhicules et à la fiscalité douanière, les cellules chargées de l'accueil et du renseignement des usagers (accueil physique, téléphonique et par messagerie électronique) recueillent également des réclamations, au total 88 en 2007.

Conformément aux orientations «qualité» du Ministère de tutelle, ces doléances ont été traitées dans un délai n'excédant pas les 48 heures.

6. La communication et l'ouverture sur l'extérieur

Erigeant sa relation avec ses usagers et partenaires en priorité stratégique, l'Administration des douanes place l'ouverture sur son environnement externe au cœur de son action; les mots d'ordre étant : **information, écoute et concertation**.

Investie de diverses missions et s'adressant à une variété de publics, l'ADII ne cesse ainsi d'adapter ses axes et moyens de communication en favorisant, notamment, le contact direct, l'échange et la concertation en vue de l'identification des besoins de ses usagers et partant, l'amélioration de ses prestations.

A ce titre, la Douane a inscrit parmi ses actions prioritaires l'organisation et la participation à plusieurs manifestations réunissant différents représentants du tissu productif national et ce, avec l'implication, selon les cibles et les messages à diffuser, de tous les niveaux hiérarchiques : Direction Générale de l'ADII, structures centrales et services douaniers régionaux.

RELATIONS PUBLIQUES CHIFFRES-CLÉS 2007

72
réunions d'information et de coopération diverses

29
conférences, séminaires de sensibilisation et d'information

13
journées d'études et d'information thématique

497
tables rondes organisées soit par l'ADII soit par ses partenaires

12
participations à des salons

PRINCIPAUX THÈMES ABORDÉS

- **Le programme de catégorisation**
- **Le scannage des conteneurs**
- **Les « Magasins et Aires de Dédouanement »**
- **Le système de certification PKI**
- **Le contrôle et la lutte contre la fraude, la contrefaçon et la piraterie**
- **La lutte contre le blanchiment d'argent**
- **Les règles d'origine**
- **La facilitation des procédures douanières**
- **La logistique méditerranéenne**
- **L'amélioration du climat des affaires**
- **La promotion des investissements**

Suivant un schéma directeur prônant la diversité des thématiques abordées, les actions de communication de l'ADII ont été initiées en 2007 en collaboration avec des partenaires de divers horizons (associations professionnelles, chambres de commerce et d'industrie nationales et étrangères, organismes et départements publics).

C'est dans ce contexte que plus de 25 associations professionnelles ont été conviées, au cours de l'année écoulée, à des réunions d'information visant principalement la présentation et la vulgarisation de produits ou services douaniers.

Qu'il s'agisse de conférences, de séminaires, de salons ou de réunions de coordination et de sensibilisation, la participation de l'administration des douanes aux rencontres externes constitue une occasion propice pour, d'une part, communiquer sur ses activités ou projets phares et, d'autre part, partager les expériences et recueillir les avis sur divers sujets d'intérêt commun.

Autre vecteur de communication par excellence, les médias. Ils constituent pour la Douane, un support additionnel et un relais incontournable avec l'opinion publique. La relation de l'ADII avec les différents organes de presse nationaux s'est construite, au fil des années, sur la base d'un partenariat et un échange actif et régulier.

RELATIONS MÉDIAS CHIFFRES-CLÉS 2007

1086
articles publiés sur l'activité de la Douane

14
communiqués de presse diffusés

19
entretiens accordés à la presse écrite

22
entretiens accordés aux chaînes radiophoniques

14
entretiens accordés aux chaînes télévisées

13
participations à des émissions radiotélévisées

Une approche communicationnelle structurée et réfléchie en direction de ses partenaires de la presse écrite et audiovisuelle a en effet été adoptée visant, d'une part, à informer le grand public sur son action et, d'autre part, à satisfaire les sollicitations des représentants de la presse en termes d'information et de documentation.

PRINCIPAUX THÈMES ABORDÉS

- **Campagne MRE**
- **Mesures de facilitation mises en place au profit des entreprises**
- **Lutte contre le trafic illicite de stupéfiants et la contrefaçon**
- **Activités douanières**
- **Ressources humaines**
- **Lutte contre la contrebande**
- **Fiscalité indirecte**
- **Système d'information**
- **Saisies**
- **Réglementation et procédures**
- **Coopération**