



## **Notre stratégie d'action**

Notre démarche de planification  
& nos orientations

Notre politique de communication

Notre politique de formation

Notre système d'information

Notre démarche de l'audit

# Notre démarche de planification & nos orientations 2006

*Nous ne pouvons accomplir les missions qui nous sont dévolues sans une vision claire des actions à entreprendre dans le cadre d'une stratégie globale et réfléchie.*



## Notre démarche de planification

L'intervention de la Douane impacte directement l'environnement des affaires. De ce fait, son action doit être inscrite dans le cadre des choix et des orientations stratégiques du gouvernement.

Pour ce faire, l'Administration a engagé, il y a près de 10 années, un chantier de planification qui s'est traduit par la mise en œuvre d'une démarche de programmation répondant aux besoins de ses managers en matière de planification et de suivi.

La démarche de programmation adaptée par la Douane, intègre plusieurs phases dont notamment l'analyse de l'environnement et des réalisations, l'élaboration des orientations à moyen et à long termes consignées dans une note annuelle d'orientations générales (NOG), la déclinaison desdites orientations sous forme d'objectifs précis et mesurables et enfin, la traduction des objectifs en plans d'actions élaborés au début de chaque exercice et évalués semestriellement.

En 2005, le processus de planification s'est traduit par une première expérience de contractualisation engageant les différentes structures

par le biais de contrats (COM : Contrats Objectifs Moyens) établie après négociation avec la Direction Générale.

### Principales phases de la démarche de programmation

Le processus de planification est déclenché dès la définition des orientations annuelles matérialisées par l'élaboration de la NOG découlant d'un document traçant les objectifs stratégiques de l'Administration. La NOG décline les priorités de l'année dans le cadre d'une stratégie triennale. L'élaboration de celle-ci est suivie par le déploiement

des orientations générales pour le niveau directeur. Cette étape déterminante permet l'explication des choix stratégiques de l'Administration à l'ensemble des cadres de l'Administration et unit toutes les composantes autour d'objectifs clairs, précis et suffisamment assimilés. L'implication de la base dans les choix et objectifs de l'Administration est de nature à faciliter la mise en œuvre qui nécessite un engagement et une grande implication de l'ensemble des acteurs. Le pilotage du processus de programmation et de l'action de l'Administration est assuré par deux types d'évaluations :

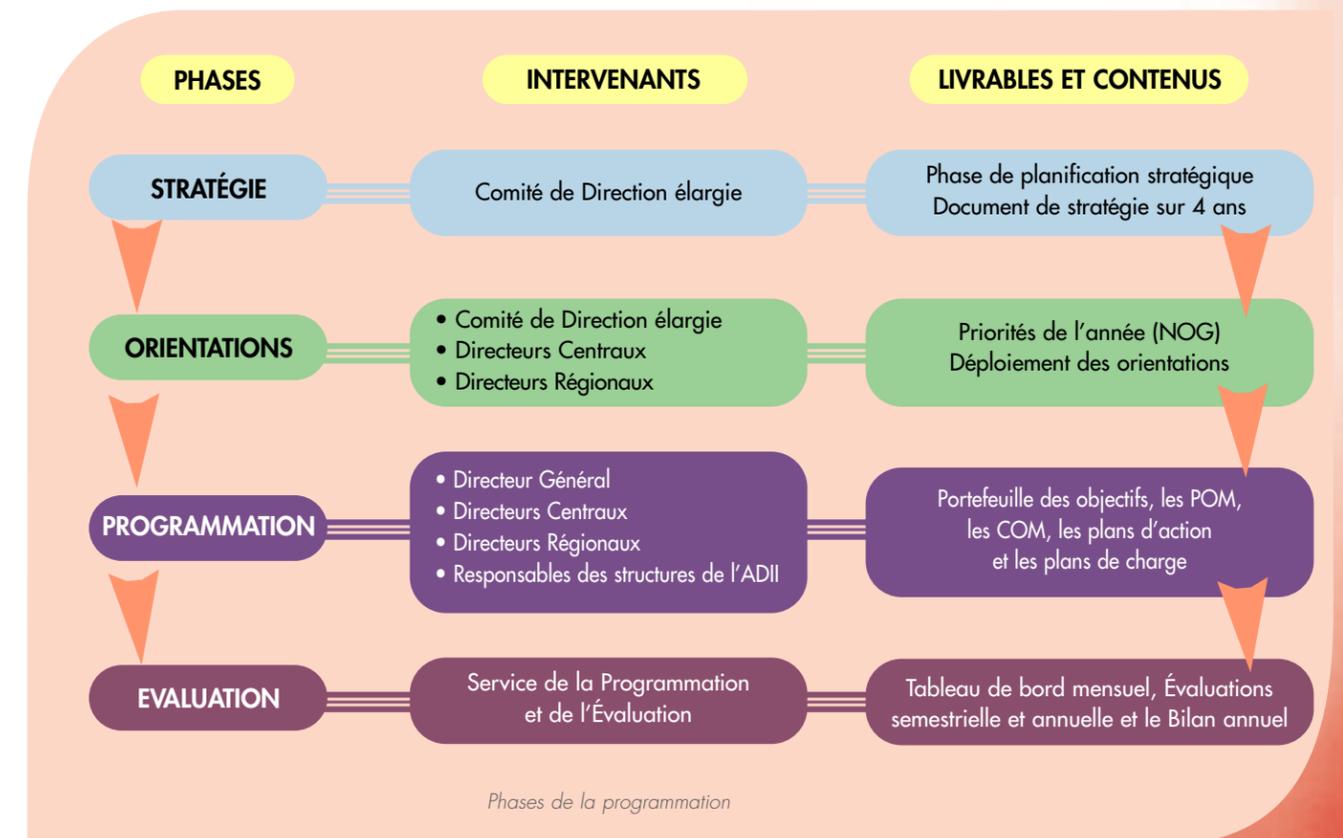


■ Evaluation mensuelle concernant les COM, permettant de suivre l'évolution des objectifs tracés dans le cadre des COM et d'analyser les écarts des réalisations par rapport aux objectifs afin

de prendre les mesures correctives nécessaires.

■ Evaluation semestrielle : elle fait le point sur les réalisations des différentes directions de l'Administration.

Le schéma ci-dessous illustre les phases, les intervenants et les livrables des différentes phases du processus de planification de la Douane.



# Notre démarche de planification & nos orientations 2006

## Axes d'orientations pour 2006

### Evolution du contexte (2005)

L'action de l'ADII pour l'année 2006 tiendra compte des évolutions suivantes :

- Lancement de l'initiative royale pour le développement humain inter-

pellant notre Administration à plusieurs égards.

- Lancement du plan Emergence définissant, dans le cadre d'une ap-

proche sectorielle, les secteurs prioritaires et les mécanismes idoines pour assurer une croissance annuelle moyenne de 1,6% et la création de 440 000 emplois à l'horizon 2015.

- Signature des accords de libre échange avec les Etats Unis et la Turquie.

- Adhésion de l'Administration des douanes au cadre des Normes de l'OMD (SAFE) en Juin 2005.

- Evolution et diversification des modes opératoires de la contrebande.



**Au regard des réalisations et des évolutions futures, la Note d'orientations Générales 2006 a été articulée autour de trois axes d'intervention à savoir :**

### Axes d'interventions permanents, portant sur les métiers de la Douane

- Consolidation des recettes douanières.
- Renforcement du contrôle douanier et de la lutte contre la sous facturation.
- Lutte contre la contrebande et le trafic des stupéfiants.

- Amélioration de la gestion des Régimes Economique en Douane, principal levier de la promotion des exportations.



### Axes d'interventions permanents, concernant les fonctions support

- Dynamisation de la coopération internationale.
- Renforcement de l'éthique.
- Déploiement des composantes du système d'information (BADR, RIAD, Portail Intranet).
- Adaptation de la politique de formation.

### Nouveaux chantiers, visant à engager des réformes et des projets de modernisation de l'action de l'Administration

- Mise en place d'une plate forme intégrée pour la gestion du renseignement et l'information liée au contrôle douanier.
- Développement de procédures simplifiées dans le cadre du programme de la catégorisation des entreprises.
- Adaptation aux nouvelles missions de la douane, notamment la lutte contre la contrefaçon et le blanchiment des capitaux.
- Engagement de l'ADII sur la voie de la performance.
- Modernisation des services de surveillance.





# Notre Politique de Communication

*L'Administration fait de l'accompagnement communicationnel stratégique son fer de lance pour faire fédérer les efforts en interne et obtenir l'adhésion de ses usagers.*

**En 2005, la stratégie de communication de la Douane s'est articulée autour de trois axes : une plus grande ouverture sur l'extérieur, l'amélioration de la qualité des prestations aux usagers et le soutien de l'action de l'Administration à travers la consolidation de la communication interne.**

## Communication & ouverture sur l'extérieur

### ... La communication externe, un objectif de transparence et de modernisation

Outre les outils de communication opérationnels depuis déjà quelques années, dont notamment, un site Internet en perpétuelle amélioration et enrichissement, un numéro économique fournissant l'information en temps réel et une palette de supports vulgarisant la matière douanière, la volonté de la Douane marocaine de s'ouvrir davantage sur son environnement s'est concrétisée, au cours de cette année, par la formalisation d'un plan national de communication externe visant à rendre compte de son action d'une part et à promouvoir ses produits et services d'autre part. Ce plan mettant à contribution l'en-

semble des structures centrales et régionales est axé sur le renforcement du partenariat avec le monde économique à travers l'organisation de rencontres avec les partenaires et une forte présence au niveau de différentes manifestations. Il vise, également, la dynamisation de la relation avec la presse, moyen incontournable pour l'ouverture sur l'extérieur et l'explication des missions de la Douane et des actions qu'elle entreprend. C'est dans ce cadre que la Douane, animée par un souci d'amélioration constante de ses prestations, mène à une cadence annuelle, une enquête de satisfaction externe destinée à

mesurer la satisfaction de ses usagers (entreprises, voyageurs, usagers des colis postaux, marocains résidants à l'étranger, etc.) et à recueillir leurs avis et suggestions quant aux prestations qui leur sont offertes.



## Amélioration de la qualité de l'accueil au profit des usagers

### ... Le développement d'une culture générale de l'accueil, gage de la pérennité de la qualité de service et d'une image de marque authentique

Vitrine de toute administration reflétant son mode de gestion ainsi que l'intérêt accordé aux attentes

de ses usagers, la fonction accueil à l'ADII vise à favoriser l'écoute, à informer et à prendre en charge tant

les demandes d'information que les doléances des usagers. L'accueil sous ses différentes formes

physique, téléphonique et électronique est suivi, évalué et analysé de manière rigoureuse pour relever les performances ou contre-performances de nos prestations et permettre, par là, d'améliorer les procédures

contraignantes sur la base des constats faits. Ainsi, différents dispositifs de traitement et de suivi des demandes d'information et des réclamations parvenues à la cellule d'accueil de l'Administration Centrale, au

Numéro Economique ou à la boîte électronique de l'ADII ont été mis en place permettant d'évaluer la qualité de cette prestation dans un objectif d'amélioration continue.

## Consolidation de la communication interne

### ... Le personnel, première richesse de l'Administration, vecteur de l'image institutionnelle et levier de tout changement

Permettre au douanier de s'approprier la vision stratégique de l'Administration et développer son sentiment d'appartenance sont les deux piliers de la politique de communication interne adoptée par l'ADII. L'effort consenti ciblant le personnel douanier vise son adhésion aux objectifs globaux de la Douane et leur concrétisation conformément aux orientations générales définies. Aussi, une note d'orientations générales déclinant les priorités devant faire converger tous les efforts est elle élaborée et diffusée chaque année auprès du personnel d'encadrement et de leurs collaborateurs pour expliquer la stratégie de l'ADII et situer son intervention dans le contexte national et international. Cette action, à fort impact communicationnel, a le mérite de rapprocher le personnel douanier de la vision sous tendant son action et à le sensibiliser sur les défis qu'il devra relever.

L'organisation de rencontres internes et périodiques autour de thèmes "métier" et des préoccupations stratégiques de l'Administration vient conforter cette orientation mettant à profit la capitalisation et l'échange des expériences et savoirs-faire des uns et des autres. Ces moments sont aussi l'occasion de véhiculer des messages forts en direction du personnel. Hormis l'aspect stratégique, la communication interne se matérialise par différents moyens et emprunte différents supports mettant à profit les NTIC. Tous les projets intéressants une communauté de travail sont, aujourd'hui, suivis moyennant des technologies de communication modernes. L'ensemble des supports et documents de travail sont hébergés au niveau du site intranet offrant d'importantes possibilités en termes de diffusion en temps réel et d'accessibilité à l'information.

La communication interne s'appuie, également, sur un système intégré de gestion des ressources humaines et matérielles dénommé RIAD. Ce dernier offre aux douaniers une prestation e-RH self service de pointe ayant fortement contribué, ces dernières années, à la fluidité de la communication interne et à l'amélioration de la qualité des prestations au profit du personnel. Dans le même sillage, la Douane mène, à des intervalles déterminés, une enquête de satisfaction interne permettant l'étude de son climat interne. Ne se limitant pas à évaluer la satisfaction des douaniers, elle vise également à mesurer leur adhésion et implication dans la contribution à la bonne marche de l'administration. Le but étant de s'orienter vers l'action dans un objectif ultime de création d'une dynamique collective.



# Notre Politique de Formation

*Doter nos agents de compétences nouvelles à travers la transmission du savoir, le développement du savoir-faire et l'amélioration du savoir-être constitue les fondements de notre politique de formation.*



## Pour un renforcement des capacités de nos ressources

**Son ambition étant d'être une administration toujours plus performante, la Douane s'associe des compétences aptes à relever le défi du changement. Pour ce faire, elle a adopté une politique de formation, qui entre dans le cadre du plan d'action stratégique du Ministère de tutelle, inscrivant la formation parmi ses priorités.**

### La formation de base

Cette formation, d'une durée de 2 à 9 mois, a pour objet de doter les stagiaires de connaissances générales, théoriques et pratiques sur toutes les composantes de l'environnement douanier, leur permettant d'intégrer facilement le milieu professionnel.

L'organisation des cycles de formation de base n'est pas tributaire des recrutements. Ces cycles sont organisés également au profit du personnel nouvellement promu à un grade supérieur. La formation de base est dispensée aussi aux agents des douanes des pays africains dans le cadre de la coopération internationale.

### La formation continue

Conçue comme un moyen d'accompagnement de la politique de redéploiement du personnel, elle vise l'amélioration de la polyvalence des agents.



La formation continue concerne également l'ensemble des partenaires de l'Administration et les fonctionnaires des douanes étrangères.

Un programme de coopération portant sur la formation et l'assistance technique est mis en place en partenariat avec les organismes internationaux.

La conduite du programme de formation continue s'effectue en six étapes :

- Diagnostic des compétences.
- Etablissement des grilles de compétences.
- Identification des besoins en formation.
- Choix des objectifs d'évolution des compétences.

- Elaboration et mise en œuvre des plans de formation.
- Evaluation de la formation.

### La coopération en matière de formation

En vue de renforcer davantage ses relations de coopération avec les administrations partenaires étrangères (Etats-Unis, France, Espagne, autres), des programmes de formation et d'assistance technique sont dispensés, au profit des cadres de l'ADII, par des experts internationaux. Ce cadre de coopération a connu un essor remarquable touchant de nombreux domaines d'activité.

La coopération nationale en matière de formation a connu elle aussi une évolution très significative. Ainsi, des cycles de formation ont été organisés au profit de cadres relevant d'organismes partenaires tels que la Fédération des chambres marocaines de commerce d'industrie et de

services, le Ministère des affaires étrangères et de la coopération, la Cour des comptes, les Forces Armées Royales, l'Institut National des Statistiques et d'Economie Appliquée...).

Des cadres relevant de cette Administration ont, pour leur part, participé à des actions de formation, ayant trait au domaine douanier, organisées par des organismes

nationaux (Ecole Nationale de l'Administration, Barid Al Maghreb, Office National d'Exploitation des Aéroports...).

## Le centre de formation douanière

Le centre de formation douanière (CFD) est une structure de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects qui a été créée en 1975, en vue de prendre en charge la formation professionnelle des différentes catégories d'agents et cadres de l'administration et de ses partenaires.

Il est rattaché à la division des ressources humaines qui veille à la réalisation des objectifs de la politique de formation professionnelle de cette Administration.

Plus de 3960 cadres et agents ont bénéficié d'une formation de base dont 409 cadres relevant des administrations douanières africaines et représentant une quinzaine de nationalités.

Le CFD a pour mission la formation :  
■ des agents du cadre d'inspection  
■ des techniciens et techniciens spécialisés;

- des agents techniques;
  - des brigadiers et des préposés.
- Le responsable du centre fédère l'action d'une équipe administrative et d'une cellule pédagogique composée des formateurs.
- Il dispose d'une infrastructure et de moyens matériels adaptés à la nature des formations dispensées ainsi qu'aux méthodes et techniques pédagogiques :
- un amphithéâtre de 110 places et équipé d'outils didactiques nécessaires;
  - une salle de projection;
  - une salle de formation multimédia;
  - trois salles de travaux dirigés;
  - une bibliothèque;
  - un musée du tarif;
  - une cafétéria.

Le centre dispose de matériel pédagogique de pointe.



# Notre Politique de Formation



## Réalisations de l'année 2005

L'année 2005 a été marquée par la concrétisation de plusieurs actions de formation de base et continue ayant touché 2061 participants (soit 49,5 % de l'effectif total du personnel en activité). Cette année a connu également le renforcement et l'élargissement de la coopération en matière de formation, (notamment avec les partenaires nationaux), la déconcentration au niveau régional de la gestion des stages, la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation à froid des actions de formation, la conception d'un glossaire de formation et sa mise à la disposition des acteurs de formation au sein de l'ADII. Par ailleurs et en vue de renforcer les capacités pédagogiques en matière de formation, l'année a connu la désignation, suite à des appels à candidature, de nouveaux formateurs permanents et suppléants au niveau du CFD et sur le plan régional.

### Formation de base

L'ADII a accueilli au CFD au titre de l'année 2004-2005, dans le cadre du cycle de formation de base, 42 inspecteurs élèves des douanes relevant de 13 pays africains : Gabon, Guinée équatoriale,

Bénin, Congo démocratique, Union des Comores, Guinée, Mali, Togo, Congo, Madagascar, Centrafrique, Niger et Tchad. L'année 2005 a également connu la concrétisation d'un cycle de formation de base au profit d'un groupe de 76 agents reclassés aux échelles 8 et plus relevant des services centraux et extérieurs.

### Formation continue présentielle

- Plan National de Formation 2005 : 28 actions ont été réalisées en interne ou par des prestataires externes au profit de 909 cadres et agents relevant des structures centrales et régionales, soit 3.391 jour/homme/formation. Une augmentation de plus de 80% a été enregistrée par rapport à l'année dernière en terme de nombre de bénéficiaires (toutes catégories confondues).
- Plans régionaux de formation : 62 actions de formation ont été concrétisées au profit de 896 participants, soit 6.223 jour/homme/formation.
- Autres : 6 actions au profit de 141 cadres et agents relevant des services centraux et extérieurs de l'ADII ont été assurées.

Année	Indicateur (jhf)		Total
	Formation de base	Formation continue	
2003	6.475	9.805	16.280
2004	5.152	9.423	14.575
2005	15.475	9.614	25.089

**Le nombre de jours/homme/formation a connu une augmentation de 35% par rapport à l'année 2003, et de 42% par rapport à l'année 2004**

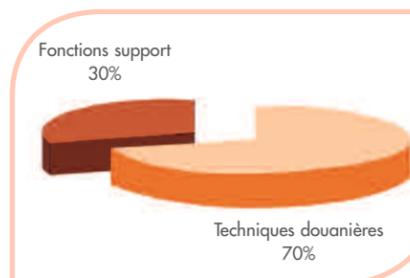


### Formation continue à distance (e-learning)

110 responsables et cadres de l'ADII ont été inscrits pour suivre en ligne des modules de formation de l'Organisation Mondiale des Douanes, se rapportant aux thèmes suivants :

- Evaluation des marchandises en douane et contrôle de la valeur.
- «Douanes et éthique» et «Découvrir l'OMD».

Par ailleurs, 10 cadres douaniers ont bénéficié de la formation à distance sur la bureautique informatique organisée dans le cadre du plan transverse de formation.



### Coopération nationale

- 192 cadres et agents de l'ADII ont pris part à 7 actions de formation organisées par l'Office National d'Exploitation des Aéroports, le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale, l'Office d'Exploitation des Ports ainsi que la cour des comptes, l'Office Chérifien des Phosphates et l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale;

- 10 actions de formation ont été animées par des responsables de l'ADII au profit de cadres relevant du Groupe Banque Populaire, de l'Office National des Aéroports, de l'Office des Changes, d'officiers de l'EMG des FAR, de conseillers économiques relevant du ministère des

affaires étrangères et de la coopération, de magistrats de la cour des comptes, d'étudiants de l'institut supérieur d'administration ainsi que des adhérents au comité des opérateurs italiens au maroc (coim).

### Coopération internationale

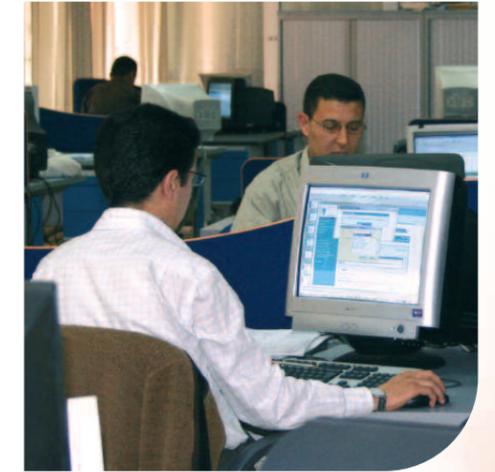
Dans le cadre de la coopération internationale en matière de formation et cadrant avec les orientations de l'Administration visant la mise en œuvre, au profit de son personnel, d'actions de formation sur des thèmes précis et ciblés, 6 actions ont été organisées au profit de 165 responsables et cadres de l'ADII dont le détail est précisé ci-après :

Coopération	Nombre d'actions organisées	Nombre de Bénéficiaires	Thèmes de formation
<b>Maroc-france</b>	4	95	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de la valeur en douane</li> <li>• Ingénierie de la formation</li> <li>• Application des règles d'origine</li> <li>• Audit des performances</li> </ul>
<b>Maroc-usa</b>	2	70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles d'origine</li> <li>• Atelier de travail sur l'application des droits de la propriété intellectuelle</li> </ul>



# Notre Système d'Information

Notre performance est tributaire de l'efficacité de notre système d'information : moyen par excellence d'agir et de réagir.

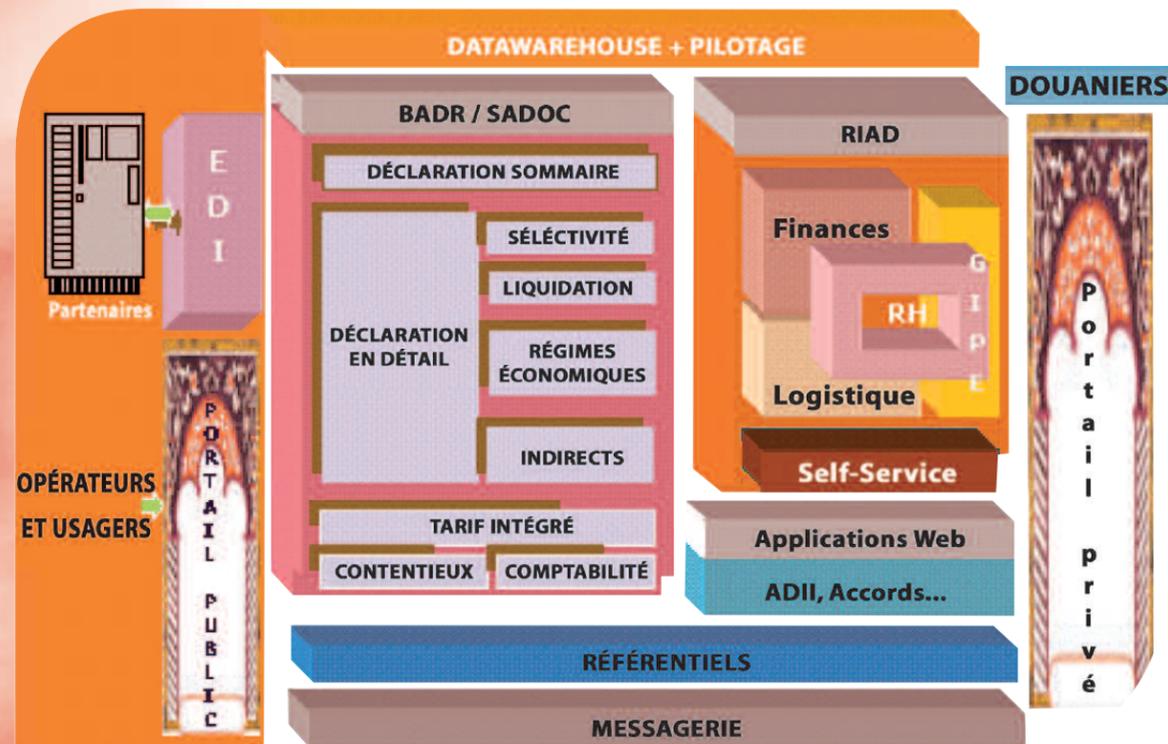


## L'Architecture du Système d'Information

La Douane a toujours considéré les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme un levier important de l'amélioration de ses modes d'intervention.

La politique engagée dans ce domaine a focalisé sur : La mise en place d'un système d'information ouvert et à la pointe de la technologie et la généralisation de l'accès à

l'information (intranet, messagerie, système de dédouanement,...).



Architecture globale du système d'information de l'ADII

## BADR

### Le nouveau système informatique de la Douane

Le projet BADR, qui est l'émanation directe du schéma directeur informatique élaboré début 1998, consiste en la réécriture complète du système informatique douanier. Il vise à assurer une meilleure maîtrise de la gestion et une plus grande efficacité des contrôles des opérations de dédouanement. Il se veut ouvert sur les opérateurs et intègre de manière native le concept de dématérialisation. Pour répondre simplement et efficacement aux exigences de gestion et de contrôle douanier, il est prévu que le système BADR soit :

- Centralisé du point de vue plateforme d'hébergement.
- Compatible avec une décentralisation des métiers.

Le projet présente un degré de complexité important de par la multitude de facteurs à gérer : équipe importante, richesse fonctionnelle, nouveautés technologiques... Basé sur une architecture de type plateforme de commerce électronique, il intègre de nouveaux concepts tels l'anticipation, le dialogue via système entre douaniers et opérateurs, l'aide en ligne.

L'approche adoptée pour ce projet consiste en un développement par palier fonctionnel.

#### Palier 1

Il correspond à la prise en charge de l'acquisition des Déclarations Sommaires,

pools, dépotages et titres de transport (EDI, transactionnel).

#### Palier 2

Son contenu correspond à un découpage fonctionnel autour de la Déclaration en Détail jusqu'à la liquidation, le paiement et la mainlevée.

#### Palier 3

Il concerne les domaines : comptabilité, contentieux, impôts indirects ainsi que le volet archivage.

#### Palier 4

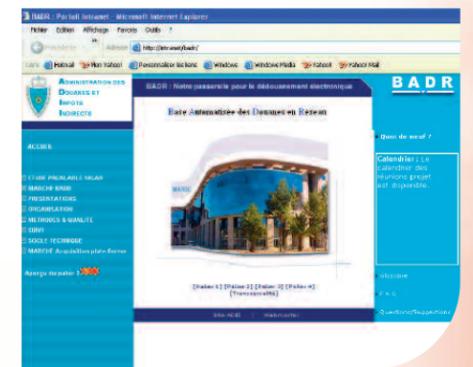
Il prend en charge les domaines suivants : l'admission et la mise à la consommation des véhicules (AT/MCV), les colis postaux et express et le travail rémunéré.

#### Réalisations

Le palier 1 du système BADR est déployé sur la plateforme de production et mis en service et ce, depuis le 02 janvier 2004. Au niveau du palier 2, l'année 2005 a connu :

- Le développement de l'ensemble des modules relatifs au circuit de la déclaration y compris la comptabilité ;
- La préparation de la migration des données de SADOQ vers BADR.

Au même titre, les paliers 1 et 4, ont connu,



outre la correction d'un certain nombre d'anomalies, des évolutions importantes : état de prise en charge en suite de transit (EPCST), gestion du référentiel MCV,...

#### PKI (Public Key Infrastructure)

Dans le cadre du même projet, l'année 2005 a connu la mise en œuvre de l'infrastructure PKI permettant à l'Administration de générer des certificats numériques et d'authentifier de manière sécurisée les utilisateurs de ses systèmes informatiques. La Douane s'est, pour ce faire, érigée en autorité de certification.

# Notre Système d'Information



## RIAD

### Système des Ressources Intégrées de l'Administration des Douanes

Le système RIAD est devenu en 2005 un système incontournable de gestion des ressources. Deux classes d'utilisateurs du système ont vu leurs attentes se concrétiser :

■ Les fonctionnels qui y trouvent les outils d'accompagnement pour leurs actes de gestion quotidienne. Il s'agit des utilisateurs des domaines fonctionnels suivants :

- Gestion budgétaire,
- Gestion des marchés,
- Gestion des achats par bons de commande,
- Gestion de la régie budgétaire.

■ Les douaniers (toutes catégories confondues) qui accèdent aux différentes prestations du Self Service. Ces prestations, qui étaient accessibles dans une première étape aux agents de l'Administration Centrale, ont été étendues en 2005 à tous les services extérieurs. Les services disponibles couvrent les aspects suivants :

- Gestion des congés,
- Consultations : prime et prélèvements, prêts social et habitat,
- Demandes d'attestations : de travail et de salaire.

Quant aux responsables et décideurs, il est prévu de les doter en 2006 d'un certain nombre de consultations et de tableaux de bord afin de disposer d'informations d'aide à la décision.

#### Améliorations

##### Gestion budgétaire et logistique

Après la mise en exploitation des applications de la gestion budgétaire et logistique à l'administration centrale, des déploiements au niveau régional viendront boucler le passage de la gestion manuelle à celle informatisée au niveau de tous les services gestionnaires.



Des actions préalables ont été déjà engagées, notamment l'adoption de la nouvelle nomenclature budgétaire régionale. Cette dernière sera applicable en 2006 au niveau de tous les départements ministériels.

##### Interfaces avec les systèmes du Ministère

En 2005, plusieurs interfaces ont été engagées afin d'assurer l'interfaçage de RIAD avec les autres systèmes informatiques du Ministère de tutelle (Système Intégré de gestion des Ressources Humaines (GISRH), SIGBC).

## SAAD

### Système Automatique d'Aide à la Décision

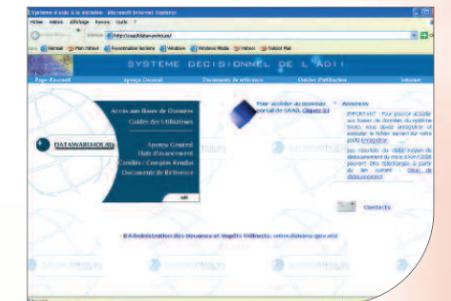
Afin d'optimiser la plus-value apportée au système de décision de l'Administration, il est développé actuellement en parallèle au système de production, dans un but statistique mais surtout de pilotage, un système informatique décisionnel dénommé SAAD. Ce système permet de répondre à divers types de besoins en informations chiffrées et de rendre rapide et régulier l'accès à l'information agrégée, mais également de détail.

Les domaines couverts à ce jour sont : les

Régimes économiques en douane, le commerce extérieur, les recettes douanières, la sélectivité et le délai de dédouanement. Les principales réalisations sous SAAD en 2005 :

- Mise en œuvre du module «Déclaration sommaire», ainsi que celui des «Ressources Humaines».
- Mise en œuvre du module de statistiques des mains levées chez l'opérateur.
- Remaniement des modules «Commerce extérieur» et «Régimes économiques en douane».

■ Prise en charge des échanges de données avec la Direction Générale des Impôts.



## INTRANET

### Refonte du Portail interne



La Douane a lancé son premier site Intranet en 1997. L'objectif recherché était de mettre à la disposition du personnel douanier l'information nécessaire à l'exercice quotidien de leur travail.

Depuis, ce site a connu bien des transformations tant sur le plan organisationnel que du point de vue graphisme, faisant de cet outil un espace d'information et de travail riche et incontournable. Toutefois, la prédominance informa-

tionnelle, la pléthore des données et l'évolution non structurée du contenu du site risquaient à moyen terme, d'altérer son rôle de vecteur d'information efficace. En outre, le besoin de mettre en place davantage de services interactifs est, aujourd'hui, de plus en plus ressenti en termes de travail collaboratif, d'annuaire global, etc.

L'intranet, organisé de manière optimale et intégrant la dimension de 3<sup>ème</sup> génération, peut constituer un véritable outil d'amélioration de l'efficacité des douaniers. Cette ambition a mené à repenser l'organisation et les fonction-

nalités de ce site dans l'objectif de doter le personnel douanier d'un outil performant apte à répondre à ses besoins actuels et futurs.





# Notre Démarche de l'Audit

*Si nous nous engageons aujourd'hui sur la voie de la performance, notre démarche d'audit en est l'appui.*

En matière d'audit, la Douane est passée d'un cadre de travail globalement marqué par l'inspection classique à un cadre caractérisé par un audit qui privilégie de plus en plus l'assistance, le conseil et la prévention basé sur l'écoute et la participation. Telle qu'elle s'exerce et qu'elle évolue au sein de la Douane, la fonction audit est non seulement acceptée, mais sollicitée.

Des facteurs endogènes ont concouru à l'accomplissement de ce saut qualitatif majeur dont le plus déterminant en est le style de management impulsé par les responsables de l'Administration : marge de manoeuvre, encouragement de l'esprit d'initiative et de la responsabilisation. En harmonie avec les choix stratégiques de l'Administration, la fonction audit évolue dans un cadre décon-

centré. En ce sens, des entités chargées de l'audit et de l'inspection rattachées aux Directeurs Régionaux ont été créées (SRAI). Celles-ci entretiennent des liens fonctionnels avec la DAI, (Division de l'Audit et de l'Inspection) fondement de la recherche d'une meilleure articulation de l'activité des deux composantes du pôle.

## Mission du Pôle Audit et Inspection

### Le niveau central

La Division de l'Audit et de l'Inspection se charge de :

- La réalisation de missions d'audit et d'inspection à l'instigation de la Direction Générale, au niveau central, régional ou local.
- La formulation de toute suggestion ayant pour effet la normalisation des méthodes de gestion et l'amélioration de la qualité du service.
- La coordination des missions spéciales d'audit et d'inspection avec les autres services de l'administration.
- L'élaboration de systèmes d'évaluation de la performance des services.

- La conception et la mise en place du cadre procédural de l'action des SRAI.
- La participation à l'élaboration du programme national d'audit.
- La synthèse et la validation du programme annuel des audits, sur la base des programmes préparés par les Directions Régionales.
- La coordination et l'harmonisation des programmes d'action des SRAI.
- Le contrôle de cohérence de l'action des SRAI.
- L'évaluation des rapports élaborés au niveau régional et leur synthèse à l'attention de la Direction Générale.

### Le niveau déconcentré

- Les services régionaux de l'audit et de l'inspection assurent :
- La participation à l'élaboration du plan national d'audit et la collaboration avec la DAI à sa mise en oeuvre.
- L'exécution du programme annuel d'audit.
- La réalisation des missions d'audit et d'inspection à l'initiative de la Direction Régionale.
- Le suivi de l'application uniforme des procédures par les services.
- La synthèse des rapports d'audit et les propositions d'actions nécessaires à l'amélioration de l'exécution du service.

## Réalisations de l'année 2005

### Principales actions

- Participation aux chantiers de réforme et de modernisation par le biais des commissions chargées : des manuels des procédures, du système de contrôle de la valeur, du suivi du recouvrement, de la mise en conformité au cadre des normes de l'OMD, de la mise à niveau de l'instruction ministérielle sur la comptabilité douanière et de la conception détaillée des modules BADR...
- Elaboration d'un projet de référentiel pour l'engagement des missions d'audit de la performance. Sa finalisation interviendra dès réception des avis et suggestions sollicités auprès des responsables des structures centrales et régionales.
- Accompagnement de la gestion prévisionnelle des ressources humaines : proposition d'un schéma organisationnel pour la Direction Régionale de Casa-port et alimentation des schémas organisationnels des Circonscriptions de Nouasseur et de Casa Extérieur.
- Contribution à la sauvegarde et à la promotion des règles d'éthique par la combinaison d'actions correctives et préventives en interne et en externe. En interne, mesures disciplinaires mais également, poursuite du chantier des manuels de procédures ainsi que la dynamisation de l'exercice du commandement et en externe, sanctions à l'encontre des transitaires dans le cadre de la politique de moralisation de la profession.

- Amélioration du retour de l'information sur le fonctionnement des services déconcentrés et appui à leur pilotage à travers la valorisation, via la synthèse et l'évaluation à l'attention de la Direction Générale, des travaux réalisés par les SRAI.

### Principaux domaines audités

Durant l'année 2005, la DAI a poursuivi son intervention sur plusieurs plans :

#### Procédures douanières

- Le contrôle du passage en douane des marchandises et des voyageurs.
- La conformité aux normes marocaines d'application obligatoire des produits textiles.
- La gestion des entrepôts.
- La gestion du contentieux dans ses deux volets : douane et change

#### Organisation et fonctionnement des services

- L'exercice du commandement et les relations hiérarchiques.
- La réorganisation des services opérationnels.
- Le fonctionnement de la structure chargée du contrôle de la valeur au sein de la Direction Régionale de Casa-port.
- L'examen des aspects organisationnels et procéduraux liés à l'approvisionnement des services en équipements bureautiques.
- L'audit de la maintenance des outils de travail
- L'audit de la sécurité des lieux de travail.

#### Services rendus aux usagers

- La gestion de la file d'attente des usagers de l'administration.

#### Métiers connexes

- L'activité des transitaires.
- Les déclarations des créances dues par les sociétés en difficulté.

Type de rapports	Nombre de rapports
Audit et évaluation	11
Enquêtes	24
Vérifications	1
Observations	3
synthèses élaborées	43

Type de rapports élaborés par la DAI

### Impact des interventions

- Des redressements touchant la fiscalité appliquée à certains produits ont été opérés.
- De nouvelles procédures ont été introduites après validation, des révisions et/ou des mises à jour de celles en vigueur ont été proposées. En outre, un référentiel spécifique aux structures d'audit et d'inspection relatif à la procédure d'analyse des risques inhérents aux activités et processus douaniers a été élaboré.
- Des améliorations de l'exécution du service ont été apportées à travers une meilleure définition et clarification des rôles et des attributions, le rappel d'instructions, la dynamisation de l'exercice du commandement et le suivi de l'aboutissement des actions de moralisation engagées. A titre d'exemple et au bénéfice :
  - de la dynamisation de l'exercice du commandement, plusieurs affaires ont été réalisées en interne,
  - du traitement personnalisé réservé aux plaintes et réclamations, le nombre de celles-ci est passé de 23 en 2004 à 16 en 2005, soit une baisse de 30%.
- Recentrage progressif des interventions des SRAI sur l'accompagnement de la gestion de proximité à travers le contrôle permanent et quasi exclusif de l'exécution du service.