

LA DOUANE MAROCAINE :
UNE ADMINISTRATION ENGAGÉE
SUR LA VOIE DU RENFORCEMENT
DE SES CAPACITÉS



UNE VOLONTÉ DE CONFORMER LA DOUANE AUX STANDARDS INTERNATIONAUX

L'ADII doit faire face à plusieurs défis : la libéralisation des échanges, l'accroissement des flux du commerce mondial, la multiplication des sources d'approvisionnement et la complexité de la chaîne logistique du commerce international. Ce qui exige d'elle, au même titre que tous les intervenants dans cette chaîne, une gouvernance de haut niveau.

Au regard de ces évolutions, son rôle classique qui consiste en la perception des recettes et le contrôle, évolue aujourd'hui pour s'étendre à l'accompagnement de l'entreprise. La mission économique de l'ADII s'affirme, donc, de manière manifeste.

C'est en raison de ces contraintes et évolutions que l'ADII s'est engagée dans un programme de renforcement de ses capacités qui s'articule essentiellement autour de :

- la modernisation des méthodes d'intervention,
- le recours aux nouvelles technologies,
- l'amélioration de l'éthique, et
- le renforcement des partenariats avec l'entreprise.

Dans ce cadre, l'année 2009 a connu l'engagement de deux projets importants :

- La mise en place des préalables du statut de l'Opérateur Économique Agréé ;
- La mise en place d'une plate forme d'échange de données au profit de l'amélioration du contrôle.

>>> LE PROGRAMME DE CATÉGORISATION DES ENTREPRISES ET LE STATUT DE L'OEA : POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES QUI OPÈRENT À L'INTERNATIONAL

Dans le cadre du renforcement des relations de confiance et de partenariat avec le milieu des affaires, l'administration des douanes avait mis en place en 2006 le programme de catégorisation visant l'accompagnement de l'Entreprise nationale dans son processus de mise à niveau.

S'agissant d'une démarche évolutive, le plan de mise en œuvre de ce programme avait prévu un déploiement en trois phases :

- **Phase 1** : ouverture du programme au profit des entreprises opérant sous régimes économiques en douane: **80** entreprises ont été catégorisées à fin 2007.
- **Phase 2** : extension du bénéfice du programme, en 2008, aux importateurs et exportateurs opérant dans le cadre du droit commun : un total de **127** entreprises catégorisées jusqu'à fin 2008.
- **Phase 3** : généralisation du programme au profit de tous les intervenants dans la chaîne logistique du commerce extérieur.



« La catégorisation des entreprises est un programme avant-gardiste, par l'introduction dans ses termes de référence, d'obligations en phase avec les règles internationales en matière de transparence et de gouvernance des entreprises. L'on peut le considérer parmi les premières mises en conformité aux normes nécessaires à l'octroi du statut avancé Maroc-Europe.

[...] Le résultat est là. Aujourd'hui et par rapport à la durée de sa mise en service –depuis 2006- il s'agit du programme de labellisation qui a le plus marché au Maroc.»

M. Hassan MAA, Directeur Général du Cabinet INTERP Conseil

>>> EXTENSION DU PROGRAMME DE CATÉGORISATION DES ENTREPRISES

Grâce à la mobilisation de l'ensemble des structures de l'ADII, la contribution des partenaires et l'adhésion des opérateurs économiques, les deux premières phases ont été franchies avec succès.

Dans la perspective de la mise en place du statut de l'Opérateur Economique Agréé, certification internationalement reconnue, et en réponse au souhait exprimé par les professionnels de la logistique, il a été décidé d'étendre ledit programme à l'ensemble des prestataires de services intervenant dans la chaîne logistique (transporteurs, transitaires, agents maritimes, exploitants de MEAD, intégrateurs, etc.)

| Ville | Total |
|--------------|------------|
| CASABLANCA | 75 |
| FES | 25 |
| RABAT | 19 |
| TANGER | 18 |
| MARRAKECH | 13 |
| MOHAMMEDIA | 6 |
| SAFI | 4 |
| SETTAT | 2 |
| MEKNES | 2 |
| GUERCIF | 2 |
| TAZA | 2 |
| LARACHE | 1 |
| TETOUAN | 1 |
| AGADIR | 1 |
| TAROUDANT | 1 |
| Total | 172 |

Répartition par ville des entreprises catégorisées

| | Classe A | Classe B | Total |
|-------------------|----------|----------|-------|
| Textile | 44 | 74 | 118 |
| Agroalimentaire | 7 | 3 | 10 |
| Automobile | 6 | - | 6 |
| Electronique | 4 | - | 4 |
| Cuir et chaussure | 4 | 2 | 6 |
| Chimie | 3 | 1 | 4 |
| Autres | 18 | 6 | 24 |
| Total | | | |

Répartition des entreprises catégorisées par secteurs d'activités

En vue d'uniformiser l'application des dispositions du programme de catégorisation, un guide détaillé a été élaboré et diffusé à l'ensemble des services opérationnels. Des mesures ont également été prises au niveau local afin de réserver aux entreprises catégorisées un accueil et un traitement privilégiés.

Par ailleurs et soucieuse de recueillir l'appréciation des entreprises catégorisées quant au programme, l'administration a mené en 2009 un sondage auprès des bénéficiaires. Cette première enquête a révélé ce qui suit :

- un taux global de satisfaction de **87%**
 - **85%** des opérateurs sondés sont satisfaits de l'assistance et de l'orientation assurées par les services douaniers
 - **81%** déclarent être satisfaits de l'accompagnement lors du passage en douane
 - **69%** affirment leur satisfaction quant à l'accompagnement par les services douaniers pour l'octroi des facilités.
- L'enquête a également permis de mettre en exergue quelques pistes d'amélioration. Il s'agit principalement de :

- la personnalisation du programme de manière à l'adapter aux spécificités aussi bien sectorielles que celles de l'entreprise
- la possibilité de prévoir un traitement particulier à réserver aux entreprises catégorisées lors du passage en douane dans le cadre d'une opération d'exportation ou de groupage avec des entreprises non catégorisées
- l'instauration d'un circuit ou guichet propre aux entreprises catégorisées, voire la désignation d'agents douaniers dédiés à ce type d'opérations
- l'octroi de facilités supplémentaires. A ce propos, l'ADII se penche sur l'identification de nouvelles facilités pouvant renforcer la compétitivité des entreprises tout en sécurisant la chaîne logistique et en assurant l'équité fiscale.

>> LE STATUT DE L'OPÉRATEUR ECONOMIQUE AGRÉÉ (OEA)

Procurant à l'entreprise bénéficiaire tous les avantages que présente la reconnaissance mutuelle des contrôles par les administrations douanières à l'échelon international, le statut de l'OEA constitue une autre étape dans la stratégie de facilitation adoptée par l'ADII.

La concrétisation de ce projet est tributaire de plusieurs préalables. L'année 2009 a vu :

- l'intégration d'un nouveau dispositif au niveau du code des douanes pour asseoir ce statut sur une base légale. Le décret et l'arrêté y afférents sont en cours d'approbation,
- la préparation de la procédure d'octroi du statut de l'OEA, devant comprendre notamment les critères d'agrément, le référentiel d'audit et les facilités à accorder.

L'avantage du statut OEA repose essentiellement sur le principe de reconnaissance mutuelle des contrôles, par les douanes partenaires, au profit des entreprises bénéficiaires

en ce sens que les contrôles douaniers effectués pour des opérations initiées par un exportateur certifié OEA dans le pays d'exportation sont reconnues par la douane du pays d'importation.

Pour instaurer ce système de reconnaissance, l'OMD prépare un recueil des programmes OEA existant dans le monde et des directives d'application des normes correspondantes.

>>> LA MISE EN PLACE D'UNE PLATE FORME D'ÉCHANGE DE DONNÉES AU PROFIT DE L'AMÉLIORATION DU CONTRÔLE : PROJET PORTNET

PortNet vise la mise en place d'un système d'information de la communauté portuaire destiné au traitement de l'ensemble des flux d'échange liés aux opérations du commerce extérieur portuaire.

Au regard des expériences internationales dans ce domaine, l'apport d'un tel système pour tous les acteurs du commerce extérieur n'est plus à démontrer.

La réussite de ce projet permettra au Maroc de consolider sa position avancée dans le chantier international de simplification des procédures et de l'usage à grande échelle de l'administration électronique.

La gestion du projet PortNet est confiée à l'ANP. En tant qu'acteur majeur du commerce extérieur, l'ADII participe activement à la définition des spécifications fonctionnelles détaillées du futur système.

Les développements des flux d'information concernant les volets escale, manifeste et pointage ont été finalisés et mis en test. Leur entrée en exploitation est planifiée pour courant 2010. Les flux liés aux procédures d'importation et d'exportation ont par ailleurs fait l'objet d'une spécification détaillée.



DES CHANTIERS DE RÉFORME EN CONSTANTE ÉVOLUTION

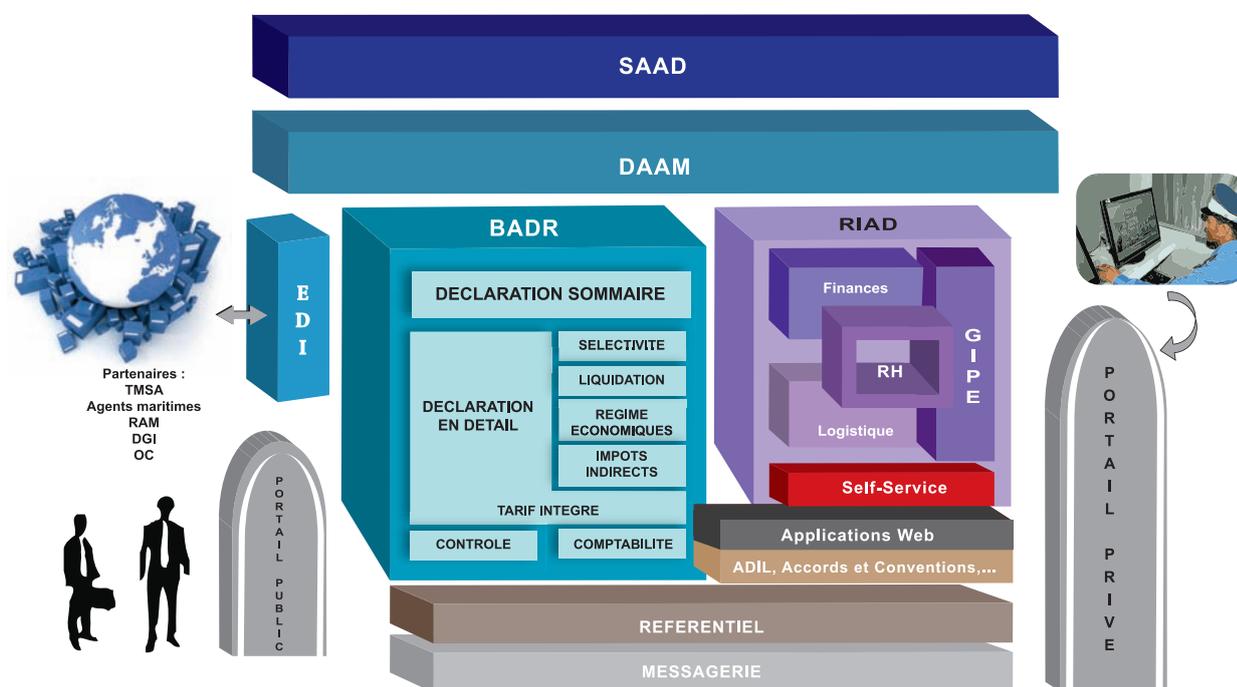
Engagé il y a quelques années déjà, le chantier de réforme poursuivi cette année par l'ADII a connu de profondes avancées touchant notamment à ses outils d'intervention, au renforcement et au déploiement adéquat de ses ressources ainsi qu'à l'adaptation continue de son mode de management.

L'ADII parie sur les NTIC pour appuyer ses objectifs en matière de facilitation, d'efficacité du contrôle, de sécurisation de la chaîne logistique internationale et d'amélioration de la qualité de service....

ZOOM SUR LE SYSTÈME D'INFORMATION DE L'ADII

De longue date, l'informatique a constitué un des leviers importants de modernisation de la douane marocaine. Conçu dans l'optique de répondre aux différents besoins exprimés et latents aussi bien du personnel douanier que des usagers externes, le Système d'Information (SI) de l'ADII a été enrichi et optimisé au fur et à mesure de son déploiement pour couvrir un champ de plus en plus élargi de métiers et de services, occupant ainsi une place importante dans la stratégie globale de l'administration des douanes.

Tout en obéissant aux impératifs de la dématérialisation et de la facilitation, le SI s'est attelé ces dernières années à intégrer, de façon de plus en plus mature, les exigences de la sécurité et de la performance.



Système d'Information de l'ADII - principales composantes

Principales composantes du Système d'Information de l'ADII



>> BASE AUTOMATISÉE DES DOUANES EN RÉSEAU (BADR)

> Un an déjà !

Le système d'information BADR a été lancé dans sa version complète le 5 janvier 2009. C'est donc l'occasion de revenir sur certaines de ses caractéristiques et quelques-uns de ses apports, mais aussi de rappeler les principales actions qui ont jalonné l'année écoulée, actions de stabilisation durant les premières semaines de démarrage, mais orientées depuis vers le perfectionnement continu d'un système aujourd'hui en rythme de croisière.

Le système BADR de dédouanement des marchandises représente le cœur du SI de la douane. Il est l'un des piliers de la modernisation de l'ADII et une passerelle vers le dédouanement électronique au Maroc.

Il s'agit d'un système transactionnel qui permet aux opérateurs d'enregistrer, en temps réel sur internet, leurs déclarations douanières et aux douaniers de traiter les opérations de dédouanement.

BADR est également un système informationnel en ce sens qu'il permet, à tout moment, que ce soit à l'opérateur ou au douanier, de connaître l'étape à laquelle est arrivée une opération de dédouanement donnée.

BADR offre aux opérateurs en plus de l'accès en interactif (à travers l'Internet), un accès en EDI (Echange de Données Informatisé).

En matière d'avantages, ce système a de fait introduit des changements profonds, sous forme d'améliorations fondamentales au profit des gestionnaires douaniers, mais également des opérateurs économiques. L'on peut citer à titre d'illustration :

- le renforcement de la transparence des procédures douanières à travers la dématérialisation progressive des processus de dédouanement. Tout ceci avec comme soubassement la recherche d'une réponse adaptée à la problématique « meilleur rendement du contrôle versus fluidité des opérations de dédouanement »
- la poursuite de l'informatisation du circuit de dédouanement afin d'accélérer les opérations et éviter aux opérateurs des déplacements coûteux et ce à travers l'automatisation de tout un périmètre fonctionnel qui était traité jusqu'alors manuellement
- la fourniture d'une bonne visibilité par à la fois une meilleure intégration et de plus grandes possibilités de recherche, d'interrogations et d'accès à l'information de manière générale
- l'amélioration de la prise en charge informatique de certaines fonctionnalités dans le sens de la simplification et du traitement des cas particuliers qui accaparaient les gestionnaires
- la mise en place d'une plate-forme de commerce électronique apte à communiquer avec l'ensemble des partenaires du monde économique et du secteur public.

Par ailleurs, BADR s'inscrit dans le droit fil de la logique e-gov en visant à travers la dématérialisation des formalités douanières, à faciliter la tâche à l'opérateur et au citoyen.

Concrètement, le déclarant peut réaliser toute une panoplie d'opérations directement à partir de chez lui. Ci-après les principaux services e-gov offerts par BADR :

- déclaration sur Internet
- fiche de liquidation (facture) par EDI
- quittance par EDI
- paiement électronique
- certificat de décharge à domicile des comptes sous RED (Régimes Economiques en Douane)
- consultation à domicile du circuit de la déclaration
- devis estimatif
- dématérialisation des certificats de conformité aux normes industrielles.

> BADR : un système performant et à l'état de l'art

BADR est un système à l'état de l'art basé sur les standards du marché, ce qui lui confère un niveau de performance des plus satisfaisants. La puissance de l'outillage technique de BADR en fait un système robuste, capable de traiter des volumes de données conséquents et de supporter un nombre de connexions très élevé.

Côté utilisateur, cette performance se traduit par un temps de réponse très confortable, allié à un taux de disponibilité proche de 100%.

> BADR : un effort d'amélioration continu

Outre la prise en charge de plus de 300 anomalies et évolutions et la migration de près de 80% des données SADOc, plusieurs actions d'amélioration ont été entreprises au cours de l'année 2009, dont les plus significatives sont les suivantes :

- mise en place de la gestion des véhicules volés et intégration avec la mise à la consommation des véhicules
 - refonte de la gestion des redevances informatiques
 - révision de la gestion des états de chargement
 - réalisation d'une première version de l'application de gestion des certificats de dédouanement des véhicules neufs.
- A noter que conformément à ses choix d'externalisation partielle et dans le cadre du partenariat public-privé, l'ADII a recruté un prestataire pour la participation avec l'équipe douane à la maintenance corrective et évolutive de BADR.

>> LA GOUVERNANCE DU SYSTEME D'INFORMATION (SI)

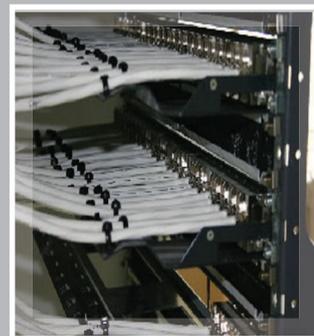
La gouvernance SI fait partie de la stratégie globale à court et moyen termes de l'ADII. L'objectif visé est une mise en conformité aux standards les plus reconnus dans ce domaine. Plusieurs angles d'approche ont été ciblés :

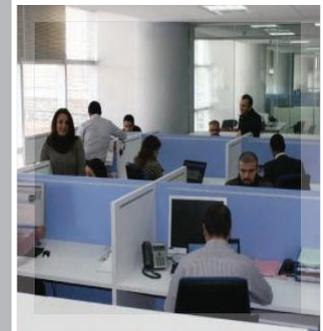
> Démarche progressive

Une étude préliminaire basée sur le référentiel ITIL (Information Technology Infrastructure Library) a été programmée en 2009. Cette étude permettra à court terme :

- la mesure du niveau de maturité par rapport aux bonnes pratiques
- la proposition d'une feuille de route d'implémentation avec une gestion des priorités.

Les volets assistance et communication, faisant partie du périmètre de cette étude, ont d'ores et déjà été abordés. Ce sont des mécanismes dont la mise en place s'imposait avec force.





> Priorité aux utilisateurs

L'utilisateur se trouve au centre du dispositif de gouvernance SI. Plusieurs actions ont été concrétisées à ce titre :

- la mise en place d'un système d'Aide et d'Assistance à l'utilisation des Moyens informatiques (dit DAAM دعم). Alliant téléphone, messagerie et interface web, ce système gère les demandes d'assistance des utilisateurs depuis la déclaration d'un incident jusqu'à sa clôture. Il intègre la notion de Single Point Of Contact (SPOC) et est organisé par région, avec un niveau d'escalade au siège. Sur le plan technique, DAAM s'appuie sur un logiciel Open source, lequel a été adapté et enrichi par un tableau de bord composé d'indicateurs en temps réel
- l'élaboration et la mise en ligne au profit du personnel d'assistance d'une Base de Données des Utilisateurs (BDU): il s'agissait en fait d'améliorer la connaissance de ces utilisateurs pour mieux les assister (affichage immédiat de l'identité complète d'un opérateur et de ses déclarants ainsi que la situation courante de ses comptes d'accès)
- la mise en place de plans adéquats de formation
- le renforcement de la communication interne et externe par la mise en ligne de sites SI dédiés, l'un aux usagers externes, l'autre aux douaniers (sites comportant notamment une foire aux questions, toute la documentation utile, des campagnes de promotion de produits informatiques, des coins annonces, etc.).

- A côté de ces canaux d'écoute, d'information et d'assistance, la mesure de la satisfaction des utilisateurs reste nécessaire. Pour cela, une première enquête de satisfaction dédiée au SI est en cours de finalisation.

> L'informatique comme fournisseur de services : le portefeuille SI et le cahier des charges type

La relation client/fournisseur entre le service informatique et les services métier est en cours d'instauration à l'ADII.

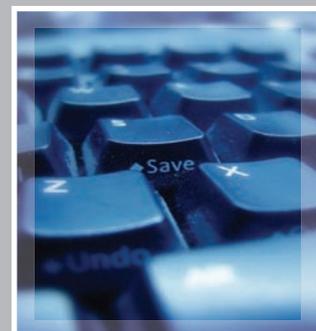
L'accent a été mis dans un premier temps sur :

- l'élaboration d'un portefeuille des services et produits informatiques offerts. Chaque produit est défini par une fiche d'identité comprenant notamment ses fonctionnalités principales, son public, ses modalités d'octroi.
- l'adoption d'un cahier des charges type pour les nouveaux besoins applicatifs. Le but est de bien cadrer le besoin, bien cerner les attentes, aider le service demandeur à bien se représenter les fonctionnalités cibles, et partant d'enclencher le cycle de développement sur les meilleures bases.

>> MAÎTRISE DU CYCLE DE DEVELOPPEMENT INFORMATIQUE

La maîtrise du cycle de développement est apparue comme une nécessité pour garantir un produit sans bugs, conforme au besoin, performant, évolutif et livré à temps.

Pour asseoir cette culture, l'informatique a récemment mis en place une plate-forme de développement logicielle industrialisée



pour le système BADR, parallèlement à la migration vers un nouvel environnement de gestion des versions (SVN)

Consistant en l'intégration de plusieurs briques open source, le lancement de l'usine logicielle a eu un impact bénéfique immédiat sur le déroulement et l'évolution des développements.

>> DISPONIBILITÉ ET SÉCURITÉ

> Maîtrise technique pour une disponibilité accrue

La dépendance accrue de l'activité de dédouanement aux technologies de l'information rend inenvisageable un niveau de performance des systèmes médiocre, encore moins des pannes longues ou trop fréquentes. La performance et la disponibilité du SI sont donc considérées comme des objectifs stratégiques.

A cette fin, l'ADII a conçu en 2009 une batterie de mesures, parmi lesquelles il convient de citer principalement :

- la mise à niveau technique des différentes composantes de la plate-forme de production
- le tuning et la stabilisation de l'infrastructure applicative de BADR
- la refonte de la plate-forme de stockage de BADR et revue de la politique de sauvegarde
- la mise en place de la nouvelle plate-forme de communication EDI (GNS, PORTEL, TMSA) basée sur Internet et qui apporte une simplification de la chaîne de transport des messages
- la mise en place d'une solution de supervision qui permet de détecter, d'isoler et de diagnostiquer de façon proactive

toutes les difficultés. Cette solution s'intègre parfaitement dans l'environnement technique existant et couvre le cycle de vie des composants applicatifs de BADR tout au long des processus de fabrication, de maintenance et d'exploitation.

> Sécurité : démarche structurée et progressive

L'ADII a fait du renforcement de la sécurité le corollaire de la politique d'ouverture de son SI sur le web. Elle n'a cessé de mettre en place et de tenir à jour les dispositifs techniques et organisationnels nécessaires à cette fin. Après la désignation courant 2006 d'un RSSI, le lancement d'un chantier global de sécurité informatique et l'adoption de la politique de sécurité du SI de l'ADII en 2008, l'année 2009 a notamment connu la désignation des correspondants sécurité par Direction. Par ailleurs, une base de connaissance sur la sécurité a été montée, au profit des techniciens et des utilisateurs, de même qu'une rubrique Intranet dédiée à ce thème.

A côté de ces mesures informationnelles et organisationnelles, des actions d'ordre technique ont pu également être réalisées, dont notamment :

- la généralisation des contrats de maintenance aux actifs sensibles dûment recensés
- le renforcement de la politique des mots de passe
- le renforcement de la sécurité de l'accès à la messagerie via le web
- la mise à niveau de la solution de déploiement automatique des mises à jour de sécurité du système d'exploitation

- la généralisation à 70% de la nouvelle solution antivirusale (Kaspersky)
- l'installation d'une nouvelle solution antivirusale côté serveurs.

> Plan de continuité d'activité

Au cours de l'année 2009, l'ADII a vu la réalisation de plusieurs études relatives à la disponibilité et à la sécurité des systèmes informatiques, et plus généralement à la continuité du service. Il en a découlé :

- la décision stratégique de mettre en place un site de back-up ; un prestataire a pu être désigné suite à une consultation
- l'élaboration des termes de références pour le renouvellement de la plate-forme de sécurité
- le lancement d'une consultation relative à la sécurisation des flux web, de messagerie et applicatifs.

Dans ce même cadre, une mission d'audit des locaux techniques des services régionaux a été accomplie et a permis de recenser les imperfections à traiter.

Ces actions rentrent dans le cadre global du Plan de Continuité d'Activité (PCA), mené au sein du Ministère de l'Economie et des Finances.

>> INFRASTRUCTURE RÉSEAU ET MESSAGERIE

Si l'ADII dispose depuis plusieurs années d'une plate-forme de messagerie et d'un réseau informatique performant, des mesures d'extension, de mise à niveau ou de veille technologique sont nécessaires de manière régulière.

A ce titre, plusieurs actions ont été entreprises au cours de 2009 :

Réseau :

- mise à niveau du réseau local de l'Administration Centrale
- refonte du réseau local de la Direction Régionale de Casa Port
- dotation de sites non connectés d'accès nécessaires au démarrage de BADR
- mise à niveau d'accès ADSL en VPN-ADSL, pour les besoins notamment de la vidéosurveillance
- extension du réseau à une dizaine de nouveaux sites
- extension du câblage du réseau de l'Administration Centrale.

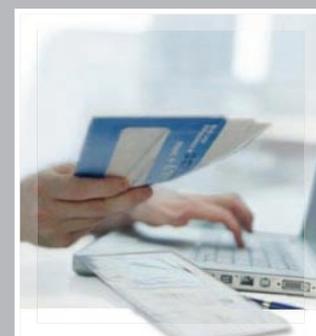
Messagerie :

- réalisation d'une étude des scénarios d'évolution du système de messagerie de l'ADII, étude touchant aux aspects liés à l'architecture, à la plate-forme matérielle et aux composants logiciels ;
- renouvellement des serveurs de messagerie des Directions Régionales du Centre et du Nord Est.

>> DÉCISIONNEL

Le système décisionnel de l'ADII (SAAD) continue de se développer. Quelques actions importantes sont à signaler :

- réduction du délai de rafraîchissement de quelques données d'une semaine à une journée
- mise en place d'un module décisionnel relatif aux lots de dédouanement.



Par ailleurs, un important travail de refonte a été opéré suite au basculement sur BADR. Ce travail a conduit à l'enrichissement du système du fait même de la richesse des données puisées dans BADR.

Le recours à SAAD et à sa composante Impromptu est devenu d'une nécessité impérieuse au niveau des services aussi bien centraux qu'opérationnels.

Pour accompagner cet engouement, plusieurs actions de formation ont été assurées au profit notamment des correspondants informatiques et des cadres des SECAPC.

D'autre part, les opérateurs sollicitent de plus en plus l'accès à la situation de leurs comptes RED ou tout simplement de leurs déclarations sur Internet. Ainsi, le nombre d'accès à cette rubrique dépasse actuellement les 270 opérateurs.

>>> D'AUTRES FACETTES DU SYSTÈME D'INFORMATION DE L'ADII ...

> Portail intranet

Le recours aux NTIC se généralise à l'ADII à tous les domaines touchant tant à la gestion interne qu'aux relations avec les usagers. La communication interne est l'un des domaines qui a largement profité de cette stratégie. A ce titre, l'ADII s'est appuyée sur les nombreuses possibilités offertes par les NTIC pour rapprocher les 4241 douaniers intervenant sur l'ensemble du territoire national et mettre leurs compétences et potentialités en commun.

Dans cette perspective, l'année 2009 a connu le déploiement d'un nouveau portail intranet qui a été conçu pour accompagner les principaux objectifs que l'ADII a

voulu assigner à la communication interne en termes de :

- élargissement de l'accès aux ressources informationnelles
- promotion du travail collaboratif
- mutualisation des bonnes pratiques
- capitalisation des connaissances liées aux principaux métiers
- veille et de surveillance de l'environnement.

Par ailleurs, le portail intranet, dans sa nouvelle conception, devait aussi soutenir le pilotage stratégique et opérationnel à travers les outils qu'il met à la disposition de la communauté de travail pour d'abord, vulgariser les objectifs stratégiques et opérationnels de l'ADII et ensuite, suivre le niveau d'atteinte des résultats qui leur sont associés.

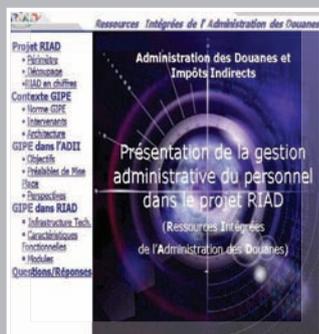
Ce nouveau portail se base sur la technologie CMS (Content Management System), une technologie qui offre plusieurs atouts dont, notamment, la simplicité de la gestion de l'information, la délégation de la mise à jour du contenu gérée et enfin la gestion des versions. Cette fonctionnalité présente l'avantage d'archiver l'historique des documents diffusés sur le portail et de constituer ainsi une base de connaissances non négligeable pour le personnel douanier.

L'année 2009 a vu l'ébauche d'une base de connaissances pilote portant sur le domaine des ressources humaines. D'autres projets se rapportant au contentieux et aux pratiques de gestion budgétaire seront lancés en 2010 pour enrichir le dispositif de knowledge management (KM).

Ces projets visent l'atteinte de trois objectifs majeurs :

- l'indexation de l'intégralité des documents diffusés sur le portail. Aujourd'hui, tous les documents sont référencés





dans une source unique accessible à partir de n'importe quelle rubrique du portail

- l'extraction des documents et des données destinés à alimenter le portail à partir des différentes briques du système d'information de l'ADII
- la possibilité de disposer d'une base de documents unique pour alimenter les portails intranet et internet.

> Système de gestion des ressources Intégrée de l'administration des douanes (RIAD)

Ce système qui a automatisé la gestion des ressources, devient un outil de gestion et d'aide à la décision incontournable. Bien qu'il soit opérationnel depuis plus de 4 ans, Il continue de connaître d'importantes améliorations qui vont de pair avec les évolutions que connaît actuellement la gestion des ressources à l'ADII.

En 2009, le système RIAD a été renforcé par la prise en charge de différents aspects de gestion :

- le déploiement d'une nouvelle version de la gestion des dépenses budgétaires. Cette évolution s'est imposée pour l'accompagnement de l'introduction de l'engagement par fiche navette qui remplace l'emploi des DAE (Demande d'Autorisation d'Engagement)
- la mise en ligne de l'application de la gestion du parc automobile au niveau de la Direction Régionale de Casablanca
- la mise en exploitation de nouveaux modules de gestion des ressources humaines qui viennent renforcer la déconcentration, à savoir :

- l'application permettant la gestion des mutations intra régionales qui a permis une dématérialisation totale de la gestion des mutations du personnel au niveau des régions
- le référentiel des postes et emplois, alimenté par les responsables au niveau local et qui servira de base à l'évaluation des compétences de l'ADII.

En outre, le module Selfservice accessible sur le portail intranet s'est enrichi, en 2009, de nouvelles prestations dans l'objectif d'améliorer davantage la gestion de proximité au profit du personnel douanier. Il s'agit de :

- la prise en charge des absences pour maladie, dans le cadre du plan de continuité de service relatif à la pandémie de grippe AH1N1 ;
- la souscription aux affiliations ISAAF Mondial Assistance ;
- la gestion des demandes des états d'engagement.

>>> LA GESTION DES RESSOURCES

>> LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

> Le recrutement et le redéploiement du personnel

Recrutement

Pour faire face à la multiplication et à la diversification des missions qui lui sont dévolues, l'ADII a procédé au renforcement de son effectif par le recrutement, en 2009, de **130** cadres à haut potentiel. Ce recrutement s'inscrit dans le cadre d'une opération d'envergure qui vise le renforcement des métiers de contrôle et des filières de surveillance et qui a démarré en 2008 par le recrutement de **400** agents des brigades.

Redéploiement du personnel

Dans le cadre de l'opération de redéploiement organisée par l'ADII au profit des cadres du Ministère de l'Economie et des Finances, 8 cadres relevant d'autres directions du Ministère ont intégré la Douane en 2009.

> La Gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences

Afin de maîtriser la gestion des effectifs et faciliter leur déploiement, un référentiel des postes et des emplois des services déconcentrés a été élaboré et mis en ligne sur le portail intranet. Ce référentiel vise, également, une évaluation uniforme des compétences du personnel douanier.

> La formation

Dans le cadre de ce projet, plusieurs outils ont été mis en place, notamment :

- un dictionnaire des compétences,
- un support d'évaluation, et
- un guide de l'évaluateur.

Parallèlement, des formations ont été dispensées au profit des formateurs régionaux afin de les doter des connaissances nécessaires leur permettant de vulgariser cette nouvelle démarche auprès des responsables régionaux. Ces derniers ont été chargés d'évaluer les compétences de leurs collaborateurs.

Les résultats de ces évaluations ont été saisis au niveau du système RIAD afin d'alimenter le Référentiel des Emplois et des Compétences (REC).

| Mode réalisation | Nombre de JHF | | Effectif des bénéficiaires | | Nombre de participations | | Taux d'accès | |
|--------------------|---------------|--------|----------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------|------|
| | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 |
| Formation de Base | 7.825 | 56.792 | 116 | 531 | 146 | 561 | 53 % | 61 % |
| Formation Continue | 23.969 | 21.376 | 2.952 | 2.228 | 7.175 | 8.783 | | |
| Total | 31.794 | 78.168 | 3.068 | 2.759 | 7.321 | 9.344 | | |

Evolution de l'effort de formation entre 2008 et 2009

Durant l'année 2009, l'ADII a réalisé 78.168 Jours/Homme/Formation (JHF) au profit de 2.759 douaniers totalisant 9.344 participations, soit une progression de 146 % pour le nombre de JHF, et de 27 % pour le nombre de participations par rapport à l'année précédente.

De même, le taux d'accès à la formation est passé de 53% en 2008 à 61% cette année.

L'évolution constatée est due principalement à la formation de base, dont l'activité était exceptionnelle en 2009 en raison de l'importance des recrutements effectués au cours de cette année. Cette activité est répartie entre la formation douanière de base assurée par le Centre de Formation Douanière (CFD) et la formation militaire organisée en collaboration avec l'Etat Major des Forces Armées Royales.



Pour la formation continue du personnel douanier, outre les modules de base habituellement dispensés, l'accent a été mis cette année, sur l'activité douanière et particulièrement sur :

- les méthodes de contrôle notamment le contrôle a posteriori
- la comptabilité douanière
- les métiers de surveillance
- la valeur en douane.

Par ailleurs et dans le cadre de la coopération avec les autres corps de l'Etat et les départements publics, l'ADII a réalisé des actions de formation au profit des cadres relevant d'organismes partenaires (Forces auxiliaires, Gendarmerie Royale, Sûreté Nationale, Office des Changes, Inspection Générale des Finances...).

En matière de coopération internationale dans le domaine de la formation, l'année 2009 a connu une consolidation des relations de coopération avec les douanes américaines. A ce titre trois principaux thèmes ont été traités :

- l'intégrité et de lutte contre la corruption
- le contrôle de Cargo et des documents au sein des aéroports
- la protection des frontières.

Concernant la coopération franco-marocaine, une action de formation portant sur le pilotage de la performance et le contrôle de gestion a été menée au profit des responsables.

> Le renforcement de la déconcentration

Création des Directions Régionales du Sud et d'Agadir

Dans le cadre du développement de la régionalisation et du renforcement de la déconcentration, deux Circonscriptions ont été érigées en Directions Régionales, Laâyoune et Agadir. Compte tenu de l'importance de l'activité de ces structures, elles ont été dotées, à l'instar des autres Directions Régionales, de services chargés des fonctions support :

- une structure régionale chargée de la gestion des ressources humaines, du matériel, de l'accueil, de l'orientation et du système d'information
- une structure régionale chargée de l'audit et de l'inspection
- une structure régionale chargée des enquêtes, du contrôle a posteriori et du contentieux.

Le Renforcement des structures déconcentrées

Les missions, diverses et évolutives, de l'ADII l'ont amené à adapter ses structures opérationnelles aux exigences de l'environnement dans lequel elle opère.

Ainsi, et considérant l'importance de l'activité des magasins et aires de dédouanement (MEAD), deux ordonnancements ont été créés en remplacement de l'Ordonnement de Casa-MEAD. Il s'agit de Casa-Est et de Casa-Ouest.

De même et pour une meilleure prise en charge de la filière de surveillance au niveau de la Direction Régionale du Nord-Ouest, la Subdivision de Tanger-port a été créée au sein de la Sous-Direction de Tanger-port. Elle coiffe les brigades opérant au niveau du port de Tanger-ville.

Par ailleurs et afin d'accompagner le développement du secteur touristique de la région de l'oriental, il a été procédé à la création de la brigade de la marina de Saïdia.

> L'action sociale

La dimension sociale constituant un des facteurs déterminants dans l'instauration d'un environnement de travail propice à la mobilisation et à la performance, des efforts sont fournis pour offrir au personnel douanier des prestations répondant à ses attentes.

Accords de partenariat

En 2009, hormis le renouvellement de quatre conventions dans les domaines du transport ferroviaire, du prêt complémentaire pour l'accès à la propriété, de l'assurance automobile et des loisirs, l'association des douanes marocaine a conclu une dizaine de nouvelles conventions notamment avec des clubs de sport ainsi qu'avec quelques résidences touristiques et ce, au profit du personnel douanier.

Centres de vacances

Dans le but d'augmenter la capacité d'accueil de ces centres et de diversifier l'offre de séjour dans les sites touristiques, l'année 2009 a connu le lancement des travaux de construction du centre d'estivage de Marrakech qui sera constitué de 80 logements. Dans le même cadre, les travaux d'aménagement et de rénovation du centre d'estivage de Saïdia ont été achevés.

Cessions gratuites

Conformément aux conventions conclues avec les différents organismes et départements partenaires (Entraide Nationale, Croissant Rouge Marocain, Ministère de l'Education Nationale, Secrétariat d'Etat Chargé de la Famille, de la Solidarité et de l'Action Sociale et le Ministère de la Justice) et dans le cadre de son action citoyenne, l'ADII a cédé gratuitement, durant l'année 2009, des marchandises d'une valeur globale de **41,1** MDH contre **29,9** MDH en 2008, soit une augmentation de plus de **37%**.

Les autres donations directes, exceptionnelles et non conventionnelles, comme celles au profit des populations sinistrées suite aux inondations qu'ont connues certaines régions du Royaume, ont constitué en 2009, **6,8%** du total des cessions.

>> LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES

> L'exécution budgétaire

Le budget d'investissement alloué à l'administration en 2009 était de **139,97** MDH contre **149** MDH en 2008. Cette baisse concerne plutôt les Crédits de Paiement (CP) qui sont passés de **88** MDH en 2008 à **81** MDH en 2009. Le taux d'engagement du budget d'investissement au niveau central a atteint **98,5%** pour les Crédits de Paiement et **69,7%** pour les Crédits d'Engagement (CE).

Le budget de fonctionnement alloué à la Douane en 2009 s'est élevé à **44,8** MDH contre **43,1** MDH en 2008. Le taux d'engagement des crédits au niveau central a atteint **98,5%**.

| Désignation | CP en MDH | CE en MDH |
|---------------------|-----------|-----------|
| Investissement 2009 | | |
| Crédits alloués | 81,2 | 58,8 |
| Crédits engagés | 80,0 | 40,9 |
| Taux d'engagement | 98,5% | 69,7% |
| Fonctionnement 2009 | | |
| Crédits alloués | 44,9 | |
| Crédits engagés | 44,2 | |
| Taux d'engagement | 98,5 % | |

Bilan de l'exécution des crédits

> La déconcentration budgétaire

En 2009, l'ADII a consolidé ses efforts en matière de déconcentration budgétaire. En effet, la part déconcentrée du budget d'investissement et de fonctionnement s'est stabilisée respectivement autour de **29%** du budget de fonctionnement global et de **34%** du budget d'investissement (hors informatisation).

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Budget de fonctionnement | 26% | 24% | 24% | 29% | 29% | 29% |
| Budget d'investissement (hors informatisation) | 25% | 20% | 29% | 34% | 34% | 34% |

Evolution du taux de déconcentration budgétaire

> L'optimisation des ressources et des outils de gestion

L'approche d'optimisation menée en 2009 a touché l'ensemble des ressources matérielles, notamment les fournitures de bureau, les consommations d'eau, d'électricité et de la téléphonie ainsi que celles relatives au fonctionnement du parc automobile.

Consommation des fournitures

Un plan de continuité a été adopté dans le cadre des efforts d'amélioration des économies réalisées. En effet, l'objectif de rationalisation a été atteint pour la sixième année consécutive, permettant une réduction de la consommation de fournitures de plus de **30 %** par rapport à l'année 2004.

Ratio stockage/consommations

Ce ratio a été amélioré en procédant à une répartition, au profit des services extérieurs, de l'excédent en stock accumulé, fruit des efforts de rationalisation, de déconcentration et d'utilisation des crédits disponibles.

L'objectif de stock minimum de **3 à 4** mois de consommation au lieu de **12** mois et plus a été atteint.

Eau et Electricité

L'effort d'optimisation a concerné :

- le renouvellement de l'éclairage du bâtiment abritant le siège de l'Administration Centrale à Rabat par l'utilisation

d'ampoules à LED. Il s'agit d'une technologie économique, écologique et durable

- la refonte du système de supervision des installations techniques du bâtiment abritant le siège de l'AC qui vise l'amélioration de la gestion automatique des différents équipements et par là la réduction de leur durée d'utilisation et de leur consommation en électricité.

Téléphonie

Grâce à une meilleure programmation des outils de la téléphonie au siège de l'ADII, une tendance à la baisse des consommations a été enregistrée.

Fonctionnement du parc automobile

L'année 2009 a connu une réduction de **11,4%** de la consommation de carburant par rapport à l'année précédente.

>> L'AUDIT ET L'INSPECTION

Telle qu'instaurée au sein de l'ADII, la fonction « Audit » accompagne de manière soutenue le système de gestion et de contrôle. Les structures d'audit s'emploient ainsi à :

- Identifier les dysfonctionnements existants en vue notamment d'une d'adaptation continue des métiers douaniers aux mutations de leur environnement
- Renforcer l'éthique et la moralisation au sein de l'ADII.

Au cours de l'exercice 2009, et conformément aux objectifs retenus en matière d'audit, plusieurs missions d'inspection, d'enquêtes et d'évaluations ont été menées auprès de différents services de l'ADII. Elles ont porté en particulier sur :

> L'appui et l'accompagnement du service pour l'optimisation du rendement fiscal

Cette action s'est traduite par des interventions se rapportant à 4 domaines essentiels :

- les mesures entreprises pour la résorption des différents passifs
- l'amélioration de la gestion du contentieux
- L'évaluation du contrôle de la valeur
- L'évaluation des mesures entreprises par le service pour le suivi et l'amélioration du recouvrement des créances.

> Le contrôle de régularité et de conformité

A ce titre, les structures d'audit se sont penchées sur la sécurisation des deniers publics à travers le contrôle de la régularité et de la conformité de la perception des recettes fiscales.

Les missions menées dans ce cadre ont porté sur la régularité des opérations de dédouanement de certaines marchandises.

Ces interventions qui ont mobilisé la structure centrale chargée de l'audit et de l'inspection et les services régionaux d'audit et d'inspection SRAI ont eu un effet sur le plan fiscal mais aussi en terme de redressement des valeurs déclarées.

Sur le plan du contentieux, ces interventions ont permis de relever des incohérences au niveau de la gestion des dossiers et de redresser, par là, des défaillances procédurales.



> L'amélioration des performances du contrôle douanier

L'intervention du pôle audit s'est traduite, à ce niveau, par la mise à niveau des métiers de surveillance et l'accompagnement des nouvelles missions prises en charge par l'administration.

Accompagnement des métiers de surveillance

Les missions d'audit menées ont porté sur l'évaluation des conditions de sécurisation du matériel mis à la disposition des filières de surveillance. Elles se sont penchées sur l'audit de l'activité des unités de surveillance relevant de certaines circonscriptions.

Le but en était d'évaluer l'activité de l'ensemble des brigades, d'apprécier leur organisation et rendement et de suggérer des améliorations pour leur mise à niveau.

Vérification de l'application de la procédure relative à la contrefaçon

Une première mission conjointe Division de l'Audit et de l'Inspection/ Direction de la Prévention et du Contrôle a été réalisée au niveau de la Direction Régionale de Casa-Port. Les autres Directions Régionales seront touchées durant l'année 2010.

Ces missions ont donné lieu à d'importantes actions dont notamment l'élaboration d'un guide traçant au service la procédure à suivre, en matière de sécurisation du matériel en possession des filières de surveillance.

> L'amélioration des capacités de gestion interne :

Dans le cadre de la gestion et de la rationalisation des ressources, plusieurs missions portant sur l'évaluation de la charge de travail au niveau des archives et magasins des bureaux douaniers, ont été réalisées durant l'exercice 2009. Toutes les structures régionales ont été touchées par ces interventions commandées par la structure centrale compétente.

L'objectif recherché était d'améliorer la gestion des magasins de stockage des marchandises saisies ou considérées abandonnées en douane, compte tenu de la charge réelle du travail de ces structures.

Cette mission qui a donné lieu à la dotation de ces structures de ressources supplémentaires. n'a pas été sans effet sur l'amélioration de la gestion des archives et des magasins audités.

> Le renforcement de l'éthique et amélioration de la qualité des prestations de l'administration

Elaboration des manuels de procédures

S'agissant d'un chantier permanent, les travaux se poursuivent. Deux procédures importantes ont fait l'objet d'actualisation, à savoir la procédure de gestion des Registres de Commerce sur le système BADR et celle relative à la mise à jour de la Réglementation des Douanes et Impôts Indirects.

Suivi de l'activité des SRAI

21 synthèses des rapports des SRAI ont été élaborées et diffusées. Conformément au plan national d'audit pour l'année 2009, les missions des SRAI ont porté entre autres sur :

- le contrôle de régularité et de conformité
- la charge de travail des services opérationnels
- la gestion des marchandises saisies ou abandonnées en douane
- l'authentification des certificats de dédouanement
- le suivi et contrôle du système de vidéosurveillance
- le suivi de l'apurement des acquits-à-caution de transit
- la conduite des agents
- le traitement des réclamations des usagers
- la vérification de la régularité de la fiscalité appliquée aux importations des graines de tournesol
- l'accompagnement de la mise en place du système BADR
- l'audit de la procédure d'avitaillement du secteur de la pêche en carburant détaxé
- l'exécution du service
- les arrêtés de caisse
- la gestion et la surveillance des comptes d'entrepôts pétroliers



Durant l'année 2009, les différentes missions des SRAI ont touché de nouveaux thèmes et aussi de nouvelles structures :

- accompagnement de la mise en place du système BADR
- sécurisation des lieux de travail (vidéosurveillance)
- authentification des certificats de dédouanement.

Accompagnement et moralisation de l'activité des transitaires :

Dans le cadre de l'accompagnement des transitaires, le pôle audit a mené également des missions de contrôle de l'activité de des derniers et ce en réponse à des demandes formulées par des structures centrales.

Conduite des agents :

19 missions d'enquêtes et d'inspection portant sur la conduite et l'exécution de service ont été menées par la DAI durant l'année 2009.

>> LA GESTION STRATÉGIQUE ET LA CONTRACTUALISATION

> Formalisation de la stratégie de l'ADII à l'horizon 2015

L'ADII est consciente que la maîtrise des changements de l'environnement dans lequel elle opère, passe principalement par sa capacité à formaliser une véritable stratégie d'intervention et d'évolution à moyen terme et à mobiliser tous les acteurs internes autour d'une vision et d'objectifs communs. Ce sont des préalables qui nécessitent pour leur mise en œuvre, sur un plan opérationnel, une démarche tout autant maîtrisée et des outils de contrôle appropriés.

Le chantier de mise en place d'un système de pilotage a démarré depuis quelques années déjà, seulement et tenant compte des évolutions actuelles qui ont eu un impact sur les missions de l'ADII, il a été jugé judicieux d'assoir ce système sur des bases plus solides.

En effet, le rôle économique de cette administration se voit renforcé, les exigences en matière de contribution à l'amélioration de l'environnement des affaires, de facilitation du commerce, de contrôle et de sécurisation de la chaîne logistiques deviennent pressantes, nécessitant ainsi un niveau élevé de gouvernance et des outils de gestion adéquats.

Dans cette optique, l'ADII a mis l'accent en 2009 sur l'amélioration de son pilotage en conduisant d'importantes actions :

- l'analyse stratégique de chacun des Domaines d'Activité Stratégiques qui traduisent ses principales missions. Ce travail a été mené par les membres du comité de pilotage
- l'élaboration des termes de références pour l'externalisation d'un projet d'envergure de stratégie à l'horizon 2015. Outre la formalisation de sa feuille de route, ce projet abordera, le déploiement des objectifs qui en découleront, les outils de contrôle de leur mise en œuvre et la conduite du changement. Vu son périmètre, l'on s'attend à ce que ce projet génère de grands changements au niveau interne notamment en ce qui concerne l'intégration de l'ensemble des activités stratégiques.

> La contractualisation

La contractualisation, qui fait partie intégrante du système de pilotage, a été instaurée dans le but d'accélérer le niveau d'aboutissement des objectifs fixés et de responsabiliser davantage les structures quant à l'atteinte des résultats qui leur sont associés. Cette démarche a connu d'importantes évolutions ces dernières années. En 2009, elle a enregistré les évolutions suivantes :

- l'actualisation des indicateurs du tableau de bord de suivi des Contrats Objectifs Moyens (COM) et la mise en place d'un mécanisme de remontée des informations se rapportant aux services opérationnels pour alimenter le tableau de bord global de l'administration
- la généralisation de la contractualisation aux circonscriptions douanières. En effet, la déclinaison des objectifs au niveau des circonscriptions et l'implication de ces dernières dans la gestion des objectifs, a permis de renforcer le dispositif de pilotage. La contractualisation s'est limitée, dans une première étape, aux Directions seulement
- l'introduction de la contractualisation tripartite. Cette première expérience qui a été appliquée au domaine du contentieux, a permis d'initier une nouvelle forme de contractualisation qui vise le renforcement du niveau d'harmonisation entre les actions des services centraux et extérieurs en les mobilisant autour d'objectifs et d'indicateurs communs
- l'année 2009 a connu, aussi, le renforcement des outils de pilotage.

***73 indicateurs documentés
10 tableaux de bord conçus***

- Une action de benchmarking a été conduite, également. Dans ce cadre une mission a été effectuée par les responsables chargés de la programmation aux douanes françaises pour s'enquérir de leur pratique dans ce domaine. Cette mission a permis d'approfondir les outils de contrôle de gestion.

>> LE MANAGEMENT PAR PROJETS

Constituant une option stratégique pour l'ADII, la mise en place d'une organisation spécifique pour gérer les projets transversaux vise à accélérer l'atteinte des résultats assignés à certains dossiers inscrits parmi les priorités de l'administration et présentant certaines difficultés. Le recours à ce mode de gestion a permis l'instauration d'un cadre de travail approprié :

- évaluation précise des ressources requises
- reporting, suivi et évaluation a posteriori des plans d'actions et des recommandations
- implication de l'ensemble des parties concernées.

L'approche projet, qui a démarré en 2009, a concerné les domaines suivants :

- le pilotage de la performance du Grand Casablanca
- la gestion du contentieux
- la gestion du recouvrement
- la programmation budgétaire.

Des outils ont été mis à la disposition des chefs de projets pour harmoniser la démarche :

- une charte de projets
- un guide de gestion de projets.

