Contingent douanier ayant prêté serment devant Sa Majesté le Roi à l'occasion de la fête du Trône

La Douane marocaine : une Administration engagée dans la voie du renforcement de ses capacités

Le programme Columbus : une volonté de conformer la Douane aux standards internationaux

S'aligner sur les normes internationales édictées par les grandes instances régissant le commerce mondial est plus qu'un choix, mais une exigence pour toute administration douanière qui vise la performance.

Intégrant parfaitement cette donne, l'ADII s'attache à poursuivre l'adaptation de ses modes de gestion et d'action aux standards internationaux. Divers chantiers ont été lancés dans ce sens dont l'un portant sur le renforcement des capacités tel que préconisé par l'Organisation Mondiale des Douanes à travers son programme Columbus.

>> Le programme COLUMBUS de l'OMD : renforcer les capacités pour moderniser la Douane

L'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) définit le renforcement des capacités comme "les activités permettant de renforcer les connaissances, les capacités, les compétences et les comportements des personnes et d'améliorer les structures et les processus institutionnels, de façon que l'administration puisse remplir sa mission et ses objectifs de manière efficace et durable.

Le renforcement des capacités douanières est directement lié à la modernisation, qui désigne une stratégie globale et un objectif général visant à améliorer l'efficacité, la rentabilité, la transparence et le caractère prévisible des activités d'une administration douanière de manière que celle-ci puisse répondre au mieux aux exigences du monde moderne". Le renforcement des capacités représente le moyen et l'action permettant à une Administration douanière d'atteindre le niveau de modernisation souhaité.

L'OMD a lancé, dans ce cadre, un certain nombre de programmes dont le plus significatif est le Programme Columbus. Son objectif est d'aider les membres de l'organisation à mettre intégralement en œuvre le Cadre de normes SAFE, ainsi qu'à soutenir la mise en œuvre d'autres normes de l'OMD, notamment la Convention de Kyoto révisée visant la facilitation du commerce.

Le Programme Columbus se compose de trois phases :

- **La 1ère phase**, l'évaluation des besoins, consiste à établir un diagnostic complet de la situation actuelle à la fois en termes de capacité de développement général et de conformité avec les normes internationales. Elle se fonde sur le Cadre de diagnostic de l'OMD qui est un outil reconnu par des organisations tels que les Nations Unies, l'OCDE, la Banque mondiale, le FMI etc.

- **La 2ème phase**, la mise en œuvre, comprend toutes les mesures prises par les Membres pour progresser dans le cycle du développement (de la préparation et l'approbation d'un programme de modernisation complet, l'obtention d'un soutien politique et financier approprié jusqu'à la mise en œuvre complète).

- **La 3ème phase**, le suivi, consiste à surveiller et à évaluer les progrès.

Engagée dans ce programme, l'ADII a achevé la première phase et s'est consacrée en 2008 à la mise en œuvre de la deuxième phase.

>> Préparer la Douane de demain

L'OMD a initié plusieurs réformes pour préparer les Douanes à l'ère du 21ème siècle.

Convaincue des retombées positives de ces réformes, l'ADII a déjà adhéré aux principales. Son adhésion s'est traduite par l'engagement des programmes qui en ont découlés dont les premières phases ont été investies en 2008.

Actuellement, un plan d'action est en cours de mise en œuvre. Il s'articule autour de trois projets essentiels :

- La mise en place d'une plate forme d'échange de données au profit de l'amélioration du contrôle
- La réforme procédurale des chaînes de contrôle douanier
- La mise en place du statut d'Opérateur Economique Agréé

L'Administration des Douanes et Impôts Indirects a adhéré, également, à la stratégie des douanes du 21ème siècle de l'OMD par la prise en charge des deux premiers volets de cette stratégie, à savoir «la douane en réseau» et «la gestion coordonnée aux frontières».

Pour le premier volet, l'ADII dispose actuellement d'un système informatique de dédouanement performant dénommé "**BADR**" qui, grâce à l'utilisation de l'Internet, permet l'interconnexion avec les systèmes informatiques similaires des douanes étrangères.

La "gestion coordonnée aux frontières" s'appuiera, quant à elle, sur le guichet unique. Bien évidemment, la concrétisation de tous ces projets passe par le renforcement des capacités de l'ADII qui figure parmi les axes prioritaires de cette Administration.

Le processus de réforme se poursuit

Chantier amorcé depuis quelques années déjà, la réforme de l'Administration des Douanes se poursuit comme une dynamique d'évolution. Elle vise à asseoir un mode de management toujours plus réfléchi et moderne pour une action douanière efficace. L'amélioration des méthodes de travail et moyens d'intervention ainsi que l'optimisation de la gestion des ressources en sont les principaux soubassements.

>> Le système d'information

En matière de modernisation du système d'information, l'année 2008 est considérée comme l'année de l'achèvement des grands chantiers de l'ADII notamment à travers la finalisation du palier 2 du système informatique BADR, la concrétisation du nouveau Portail intranet et l'amélioration des aspects sécurité et disponibilité du système d'information de la Douane.

> Démarrage du système informatique BADR

L'exercice 2008 a été consacré aux préparatifs du démarrage du second palier de BADR à travers l'optimisation de ce système, l'implication, la formation et la sensibilisation des futurs utilisateurs, qu'il s'agisse d'opérateurs économiques ou de services douaniers régionaux.

Lors de cette phase de pré-démarrage, l'accent a également été mis sur la performance du système. La gestion de ce volet a été confiée à un cabinet de conseil de renommée internationale et a consisté en une expertise en assurance performance et qualité de service.

Au terme de la première étape, un audit applicatif de BADR et de son environnement d'exécution a été réalisé. La phase suivante a permis d'apporter les optimisations et configurations nécessaires à une remise en production davantage sécurisée de BADR.

Sur le plan qualité, une grande importance a été accordée à la professionnalisation et à l'organisation notamment au niveau du suivi des anomalies, des tests et de l'assistance aux utilisateurs.

Autant d'initiatives qui avaient pour objectifs de démarrer le plus important palier de BADR dans les conditions souhaitées.

B@DR,un développement et une mise en service progressifs

> Le renforcement de la communication interne : le Portail intranet

Brique importante du système d'information de l'ADII, le site intranet, mis à la disposition de l'ensemble des membres de la communauté de travail depuis 1998, a connu, cette année, un tournant majeur qui marquera son histoire.

S'inscrivant dans le cadre du renforcement de la communication interne et constituant l'outil de référence et de travail par excellence pour le douanier, il a en effet fait l'objet d'une refonte intégrale dans le dessein d'en faire le point d'accès unique aux différentes ressources informationnelles, documentaires et de service de la Douane et ce, en garantissant une gestion globale et intégrée d'accès et de sécurité.

Lancée en décembre 2008, cette nouvelle plateforme de travail et de partage, intégrant la dimension de 3ème génération, présente de nouvelles fonctionnalités visant particulièrement le travail collaboratif qui favorise la mise en relation fertile et virtuelle d'idées et de bonnes pratiques d'une même communauté douanière métier dont les membres sont géographiquement éloignés.

Fournissant un confort de navigation et présentant des perspectives d'évolution continue, le nouveau portail intranet adopte une organisation technique et fonctionnelle des plus avancées donnant ainsi à l'ADII et à ses agents les moyens d'une performance individuelle et collective.

Avec cet outil, la Douane vise à accroître son potentiel par le biais de la gestion et la capitalisation des connaissances, l'animation d'espaces métiers, l'exploitation de la veille informationnelle et la mise à profit des opportunités offertes en matière d'archivage et de versionning.

> La gestion intégrée des Ressources (RIAD) : amélioration de l'autonomie des services extérieurs

Cinq ans après son démarrage, le système RIAD n'a cessé d'évoluer en offrant de plus en plus de fonctionnalités afin de mieux servir tous ses utilisateurs exerçant au sein des différentes structures de l'Administration réparties à travers les régions du Royaume.

RIAD "Ressources Intégrées de l'Administration des Douanes" qui intègre et dématérialise tous les processus de gestion des ressources humaines, budgétaires et logistiques de l'ADII est une solution à la pointe des nouvelles technologies de l'information, développée et maintenue par des compétences internes de la Douane. En 2008, les efforts d'amélioration ont été axés sur la

fiabilisation et l'optimisation dudit système. L'on signalera notamment les nouvelles prestations offertes par RIAD en mode Self service (l'affiliation à l'assurance ISAAF mondial assistance et l'automatisation de la prise en charge de la présence semestrielle des agents) ainsi que le déploiement au niveau régional de certaines applications qui permettront dans le futur une meilleure gestion décentralisée des ressources.

>> La formation

La formation constitue un axe stratégique sur lequel l'ADII a misé ces dernières années pour préparer la douane de demain. Les exigences auxquelles l'Administration se trouve aujourd'hui confrontée et les évolutions à venir ont guidé sa réflexion sur la formation.

A travers la formation, l'ADII entend renforcer les capacités de ses ressources humaines pour qu'elles puissent assumer pleinement leurs rôles de facilitateurs et de protecteurs tels qu'ils évoluent dans les contextes actuels et futurs.

La formation de base, quant à elle, s'intéresse, outre aux aspects techniques, à la sensibilisation du personnel douanier aux contraintes qui pèsent sur la douane en tant qu'intervenant dans la chaîne logistique internationale et à sa mission dans la croissance économique et sociale.

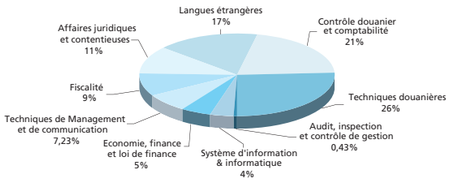
Durant l'année 2008, l'ADII a réalisé **31 794 Jour/Homme/Formation (JHF) au profit de 3 068 douaniers totalisant 7 321 participations avec un taux d'accès de 53%.**

Type de formation	JHF	Effectif bénéficiaire	Nombre de participations	Taux d'accès
Formation de Base	7.825	116	146	53%
Formation continue	23.969	2.952	7.175	
Total	31.794	3.068	7.321	

En matière de formation continue, ***23 369 JHF*** ont été concrétisés au profit de ***2 952 cadres et agents totalisant 7 175 participations***. A noter qu'une moyenne de 11 JHF par bénéficiaire a été enregistrée. Le taux d'accès à la formation continue s'élève à 49%.

L'accent a été mis sur l'activité douanière et particulièrement sur :

- les métiers du contrôle, notamment le contrôle a posteriori ;
- le contentieux et le recouvrement des créances ;
- les métiers de surveillance et,
- les procédures douanières.



La dimension internationale de la douane est à l'origine de l'intérêt porté par notre personnel aux langues étrangères. A ce titre, en 2008, plusieurs cycles de formation en la matière ont été conduits totalisant 3990 JHF. En ont bénéficié les opérationnels qui se trouvent sur le terrain et le personnel des structures centrales.

- Au niveau de la formation de base, le centre de formation douanière a organisé 332 jours de formation au profit de 146 cadres. Ces formations ont porté sur les techniques douanières ainsi que sur des thèmes à caractère transverse (communication, pratique de l'audit et de l'éthique au sein de l'ADII...).

- Une tradition qui dure depuis plusieurs années, la formation militaire a été organisée en 2008 au profit d'un contingent de 43 douaniers dont 11 cadres de sexe féminin. Le contingent formé a été préparé pour la prestation de serment devant sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion de la fête du Trône.

>> La gestion des ressources

> La gestion des ressources humaines

• Le recrutement, le reclassement et le redéploiement des effectifs

Compte tenu des déficits en effectif qui se sont créés au niveau de la filière de surveillance en raison des départs à la retraite d'une proportion non négligeable des agents des brigades ces dernières années, et suite à la création de nouveaux bureaux douaniers (Tanger Méditerranée, Extension de l'aéroport Mohammed V, Aéroports de Benslimane, Guelmim, etc.), l'Administration des Douanes s'est vue contrainte de lancer une opération de recrutement pour combler le besoin en agents de surveillance. Une évaluation préalable a été effectuée en 2007 afin d'identifier le nombre de postes à créer, en parallèle avec des préparatifs d'ordre procédural et organisationnel.

Dans ce cadre, l'année 2008 a connu l'organisation du concours pour le recrutement de 400 agents techniques. Le nombre total des candidats ayant postulé pour ce concours a atteint 151 958 candidats dont 133 295 ont été retenus pour passer les épreuves écrites. 111 466 candidats se sont présentés le 06 avril 2008 dans sept centres régionaux pour passer les épreuves de ce concours.

En matière de reclassement, et en parfaite harmonie avec les orientations gouvernementales visant à activer la promotion des fonctionnaires de l'Etat selon les textes réglementaires y afférents, l'ADII a organisé au cours de cette année, en collaboration avec le Ministère de tutelle, des examens et concours professionnels au profit de son personnel. Dans ce cadre, 194 agents ont été promus en 2008 suite à leur admission et 73 selon les avancements de grade effectués de manière régulière par l'ADII. Ce qui porte le nombre de douaniers promus aux grades supérieurs, en 2008, à 267 contre 79 en 2007.

Par ailleurs, en matière de redéploiement des agents du Ministère de l'Economie et des Finances, la Douane a intégré parmi ses effectifs 09 cadres relevant des différentes Directions de celui-ci, qui s'ajoutent aux 15 cadres redéployés en 2007.

• La mobilité et le roulement annuel dans les provinces du sud

Le programme de mobilité s'est poursuivi durant l'année 2008 pour prendre en considération les demandes de mutation pour convenances personnelles des agents eu égard à leur situation sociale et sans pour autant compromettre la bonne marche du service. Dans ce cadre, 319 demandes de mutation ont été traitées dont 60 demandes ont été satisfaites.

Pour ce qui est de la mobilité dans les provinces du sud du Royaume, et conformément aux dispositions de la note n° 13/FP du 01/04/1976 du premier Ministre, l'ADII procède chaque année au redéploiement des agents ayant exercé pendant une période de deux années et plus dans la circonscription douanière de Laâyoune. En 2008, cette opération a donné lieu à l'affectation de 59 agents, répondant aux critères retenus pour ce roulement en remplacement de ceux ayant passé 2 ans et plus à ladite circonscription.

• L'adaptation de l'organisation des structures

Les missions, diverses et évolutives, dévolues à l'ADII, l'ont conduite, en 2008, à adapter ses structures opérationnelles aux exigences de l'environnement dans lequel elle opère.

Ainsi, et considérant l'importance croissante des activités exercées au niveau de l'aéroport Tanger-Ibn Batouta, et notamment, celles liées à la zone franche de Tanger, le point douanier a été érigé au sein de cet aéroport en bureau de douane à part entière, composé d'un ordonnancement et d'une recette.

De même, le poste douanier à l'aéroport Marrakech-Ménara a été érigé en ordonnancement, compte tenu de l'accroissement de ses activités. Il a été classé, au niveau national, deuxième aéroport eu égard au nombre de voyageurs qui y transitent, juste après l'Aéroport Mohamed V de Nouasser.

Enfin, les évolutions qu'a connues le secteur touristique ont conduit la Douane à procéder, en 2008, à de nouveaux réaménagements dans l'organisation de ses structures régionales, telle que la création des Brigades des Marinas de Salé et de Tarfaya.

• La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences

Une étude sur la gestion des effectifs a été réalisée durant l'année 2008 sur la base du Référentiel des Emplois et des Compétences des services déconcentrés.

Elle a permis d'apporter une certaine visibilité en ce qui concerne, aussi bien, la répartition des agents par unité organisationnelle, par métier et par emploi, que leur évolution. Ce qui permettra d'effectuer un recentrage des services extérieurs sur le cœur du métier de la douane et de réduire le surplus des effectifs des agents dédiés aux fonctions support.

• L'action sociale

Outre les actions classiques entreprises par les différents acteurs à savoir, l'Association Douanière Marocaine (ADM) et la Mutuelle des Douanes, l'année 2008 a été marquée notamment par :

1- la signature avec Isaaf Mondial Assistance d'une convention permettant aux douaniers de bénéficier de services variés en matière de transport sanitaire, d'assistance technique de leurs véhicules et autres prestations telle la délivrance d'attestation pour les besoins des visas.

2- l'achèvement par l'ADM, avec le concours des services de l'ADII, des démarches administratives et techniques en vue du lancement du projet de construction d'un nouveau centre de vacances à Marrakech qui sera constitué de 80 logements.

3- la finalisation des études techniques du projet de la retraite complémentaire en faveur du personnel douanier.

4- la conclusion d'un accord de partenariat entre l'ADM et la Coopérative des Douanes Tunisienne en vue de renforcer davantage les liens de partenariat et la coopération entre les deux administrations.

5- la conclusion de plusieurs conventions en matière de prêts complémentaires d'habitat, d'assurance automobile, de partenariat avec des clubs de sport ainsi que de prestations récréatives et ludiques en faveur du personnel douanier.

> La gestion des ressources financières et matérielles

• Rationalisation des dépenses

L'ADII a poursuivi pendant l'année 2008 son processus de rationalisation des dépenses de ses structures régionales et centrales en matière de :

Consommation du papier

Engagée dans un processus de dématérialisation, l'ADII continue de réaliser des économies quant à la consommation du papier.

	2005	2006	2007	2008
Consommation du papier	**-26%**	**-30%**	**-32%**	**-33%**

Evolution de la consommation de papier (Année de base : 2004)

Consommation du carburant

En dépit de l'augmentation qu'a connue le prix du carburant, l'ADII a pu réaliser une économie de 7% en termes de volume et de 6% en termes de valeur en comparaison avec l'année 2007.

	2005	2006	2007	2008
Carburant consommé en valeur	**10%**	**18%**	**3%**	**-6%**
Carburant consommé en volume	**0,29%**	**7%**	**-5%**	**-7%**

Evolution annuelle du carburant consommé

Consommation en eau et électricité

L'effort de rationalisation en matière de consommation d'eau et d'électricité s'est concrétisé en menant les actions suivantes :

1. La maîtrise de la hausse de la consommation de l'électricité, due essentiellement à l'extension de la climatisation à de nouveaux sites (nouveaux locaux de Aîn Sebaa), grâce à l'acquisition d'équipements économiques en matière de consommation d'énergie.

2. La poursuite du travail d'assainissement des polices d'abonnement, par le biais de l'installation, la résiliation et la vérification des compteurs installés à l'Administration Centrale et aux services douaniers régionaux.

• ***Budget***

Le budget d'investissement alloué à l'ADII en 2008 est de 149 MDH contre 127 MDH en 2007. Cette hausse concerne plutôt les crédits de paiements (CP) qui sont passés de 67 MDH en 2007 à 88 MDH en 2008.

Le taux d'engagement du budget d'investissement au niveau central a atteint 99,3 % pour les Crédits de Paiement (CP) et 48,5 % pour les crédits d'engagement (CE).

Le budget de fonctionnement alloué à la Douane en 2008 s'est élevé à 50 MDH à l'instar de l'année 2007. Le taux d'engagement des crédits au niveau central a atteint 97,3%. Le tableau récapitulatif, ci-après, décrit pour l'année 2008 le bilan de l'exécution des crédits de l'ADII.

Désignation	CP en DH	CE en DH
INVESTISSEMENT 2008		
Crédits alloués	78 701 645,6	59 983 060,6
Crédits engagés	78 179 716,9	29 090 330,7
Taux d'engagement	99,3%	48,5%
FONCTIONNEMENT 2008		
Crédits alloués	43 128 745,0	
Crédits engagés	41 952 800,9	
Taux d'engagement	97,3 %	

Déconcentration budgétaire

En 2008, 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 34% du budget d'investissement (hors informatisation).

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

>> La gestion stratégique

Préparer la Douane de demain nécessite non seulement une vision et une stratégie, mais aussi un pilotage sans failles. Consciente de cette condition, l'ADII s'est employée depuis quelques années à construire son système de pilotage et à le faire évoluer pour qu'il puisse lui fournir la visibilité nécessaire à une gestion prospective.

Le contexte de la Douane connaît des changements importants qui agiront sur son intervention dans les prochaines années. Intégrer, dès à présent, ces changement dans ses objectifs pour pouvoir les maîtriser est tributaire d'une gestion basée sur des outils d'analyse et une démarche scientifique.

Dans cet esprit, le dispositif de pilotage mis en place par l'ADII a connu des évolutions importantes. La gestion de la Douane s'appuie aujourd'hui sur une batterie d'outils : une stratégie, des documents annuels de cadrage dont le cadre pluriannuel de performance conclu avec le Ministère de l'Economie et des Finances et une contractualisation des objectifs opérationnels avec les services déconcentrés. Le reporting se fait grâce à des indicateurs qui alimentent les tableaux de bord de gestion.

En matière de gestion stratégique, l'année 2008 a été marquée par trois principales avancées :

1- La formalisation par le comité de direction des stratégies métiers.

Sept domaines d'intervention ont fait l'objet d'une analyse stratégique qui a permis de dessiner les grandes orientations dans lesquelles seront inscrits les objectifs et les résultats à atteindre dans les court et moyen termes. Il s'agit de :

- La fiscalité
- La facilitation du commerce et le partenariat
- Le contrôle douanier
- Les ressources et le pilotage
- La coopération internationale
- Le système d'information
- La gouvernance et l'éthique.

Cette formalisation s'inscrit dans le cadre de l'adaptation de la stratégie de l'ADII à l'horizon de 2013.

Cette réflexion sera approfondie et un plan de mise en œuvre sera mis en place pour faciliter l'opérationnalisation des orientations stratégiques sur le terrain, mais surtout pour surveiller les conditions et le niveau d'atteinte des résultats fixés.

2- L'amélioration des outils de pilotage :

A ce titre, le référentiel des indicateurs a été enrichi par l'introduction de nouveaux indicateurs qui permettent de surveiller de nouvelles priorités. Ce référentiel a été documenté pour permettre une analyse et une évaluation uniforme des performances de l'ADII dans toutes les structures. Hormis cet objectif d'harmonisation, ce référentiel va permettre d'opérer, désormais, l'audit des performances sur des bases plus logiques.

3- Le lancement d'une expérience pilote de contractualisation multipartite associant les Directions Régionales et Centrales qui s'engagent à atteindre les mêmes objectifs. Le domaine expérimenté étant celui du contentieux vu sa complexité et son importance parmi les priorités de l'ADII.

>> L'audit et l'inspection

Depuis plusieurs années maintenant, l'ADII a tenu à investir ses structures chargées de l'inspection d'une fonction "audit" qu'elle veille à développer comme instrument d'accompagnement de ses réformes.

Outre l'harmonisation et l'uniformisation des procédures, recherchées à travers les audits de conformité, la fonction "audit" vise également à contribuer à l'amélioration des méthodes de travail et de gestion des ressources pour un rendement optimal.

Au cours de l'exercice 2008, cette fonction s'est fixée comme axes prioritaires le renforcement de l'éthique et l'amélioration des performances dont l'impact positif sur la bonne gouvernance n'est plus à démontrer.

Parmi les thèmes couverts cette année par les structures d'audit et d'inspection, l'on peut citer :

- La procédure régissant le contrôle de la valeur visant à harmoniser l'action des services douaniers dans ce domaine et à garantir l'équité fiscale ;
- La gestion du contentieux pour une meilleure prise en charge des affaires constatées et leur dénouement ;
- Le suivi et l'amélioration du recouvrement des créances ;

L'accompagnement des métiers de surveillance aux fins de les doter d'un système d'information et de pilotage leur permettant d'améliorer leur gestion et leur efficacité.