

Royaume du Maroc



Ministère de l'Economie, des Finances  
et de la Réforme de l'Administration

# PLAN STRATÉGIQUE

ADMINISTRATION DES DOUANES ET IMPÔTS INDIRECTS

2020-2023

ROYAUME DU MAROC  
ADMINISTRATION  
DES DOUANES ET  
IMPÔTS INDIRECTS



المملكة المغربية  
إدارة الجمارك  
والضرائب  
غير المباشرة

PLAN  
STRATÉGIQUE DE  
L'ADMINISTRATION DES DOUANES  
ET IMPÔTS INDIRECTS  
2020-2023


# SOMMAIRE



Mot de M. le Directeur Général	4
Contexte général	6
La Douane d'aujourd'hui	8
Notre vision pour la Douane de demain	10
Plan stratégique 2020-2023	12
Objectifs et résultats attendus	14
Démarche adoptée pour la nouvelle stratégie	22

# Mot de M. le Directeur Général





C'est avec fierté que je vous présente le nouveau plan stratégique de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects à l'horizon 2023 pour lequel nous avons choisi comme ambition : **« Pour une relation basée sur la confiance »**.

Il s'agit en fait du 3<sup>ème</sup> plan stratégique que l'administration a initié en juin 2020 après la réussite de celui de 2017-2021 qui a pu être mis en œuvre deux années avant l'échéance prévue.

Conçue autour de six objectifs stratégiques déclinés en 31 projets, notre nouvelle stratégie intervient dans une période difficile marquée par les répercussions économiques et sociales de la pandémie de la COVID-19.

La stratégie 2023 intègre un ensemble de chantiers structurants orientés dans une large mesure vers la contribution à l'effort de relance de l'économie nationale et au renforcement du climat de confiance entre les opérateurs économiques et l'administration. Elle vise aussi et plus généralement à marquer un saut qualitatif dans nos prestations de service.

C'est ainsi qu'un chantier important de refonte des différents textes législatifs et réglementaires sera engagé afin d'améliorer la clarté et la lisibilité du cadre juridique et l'adapter pour mieux tenir en compte les évolutions du contexte.

Un programme complet d'actions sera initié pour encourager la production nationale et donner une forte impulsion aux entreprises, notamment les TPE et PME, avec un effort particulier en direction des acteurs du secteur informel en vue de leur arrimage au formel.

En outre, un intérêt particulier sera accordé à l'amélioration de la qualité de service. L'objectif étant de mettre à la disposition des clients-usagers des prestations de qualité ainsi qu'une information fiable et en temps opportun. Dans le même sens, toute la priorité sera accordée à l'extension et l'accélération du chantier de dématérialisation qui a prouvé toutes ses vertus, particulièrement en cette conjoncture de crise sanitaire.

Parallèlement, la stratégie 2023 vise à renforcer les actions de lutte contre la fraude et la contrebande en privilégiant le recours aux nouvelles technologies et au contrôle intelligent et non intrusif.

L'amélioration de la gouvernance et la valorisation du capital humain figurent en bonnes places dans cette stratégie, tant leur rôle est important dans tout programme de modernisation et de réforme.


Nous avons réussi le défi de faire aboutir la dernière stratégie en un temps record, grâce à l'engagement de toutes les douanières et tout les douaniers. Je n'ai aucun doute qu'il en sera de même pour la présente.

Je vous invite, chers lecteurs, à découvrir à travers ce document, les grandes lignes de cette nouvelle stratégie douanière 2023 **« Pour une relation basée sur la confiance »**.

# Contexte général







L'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) a adopté depuis une dizaine d'années une gestion stratégique avancée qui s'inscrit résolument dans la mise en œuvre des Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi, que Dieu le Glorifie, traduites par la politique générale du Gouvernement dans les secteurs d'intervention de l'Administration.

Dans ce cadre, un **1<sup>er</sup> plan stratégique pour le quinquennat 2011-2015** a été lancé par l'administration, pour lequel elle a choisi comme ambition « **La DOUANE, des femmes et des hommes portés par une exigence de qualité** ». Ce plan, pris en charge par un cabinet d'experts externe, a enregistré un taux de réalisation satisfaisant.

Subséquentement, l'Administration a décidé de lancer un **2<sup>ème</sup> plan stratégique à l'horizon 2017-2021**, en faisant appel cette fois-ci, à ses équipes internes depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre. L'ambition qui a été retenue est « **Pour une douane moderne et efficace** ». Cette stratégie a été mise en œuvre dans des délais record, soit près de deux ans avant l'échéance prévue. Les résultats obtenus ont contribué à faciliter les opérations du commerce extérieur et à accroître l'efficacité des contrôles douaniers.

Capitalisant sur ces deux expériences, l'Administration a entrepris d'initier un **3<sup>ème</sup> plan stratégique à l'horizon 2023**. Une nouvelle feuille de route devant guider son action a été tracée avec la volonté d'œuvrer « **Pour une relation basée sur la confiance** ».

Cette nouvelle stratégie arrive dans un contexte marqué par l'apparition de la pandémie de la COVID-19, qui en peu de temps a causé des effets dévastateurs aussi bien sur le plan économique que social. D'ailleurs, et face à cette situation, des Directives Royales ont été données au Gouvernement et aux différents acteurs pour concentrer leurs actions sur les défis et priorités dictés par cette crise en initiant, au premier chef, un plan ambitieux de relance économique.


Cette stratégie intervient aussi à un moment coïncidant avec la fermeture de Tarakhal 2 (couloir emprunté par les colporteurs à Bab Sebta) et des passages de Bario Chino et Ferkhana à Bab Melilia, qui a permis de réduire considérablement le flux des marchandises de contrebande introduites dans le territoire national.

En tenant compte du contexte précité, l'ADII qui joue un rôle économique central, est appelée plus que jamais à mettre en œuvre un plan stratégique en vue d'accompagner les évolutions et changements induits tout en reconsidérant les priorités face à une situation où une récession semble aujourd'hui inévitable.



# La Douane d'aujourd'hui





Relevant du Ministère de l'Économie, des Finances et de la réforme de l'Administration, l'ADII, compte quatre directions centrales en sus d'une division de l'Audit et de l'Inspection rattachée directement à la Direction Générale. Elle est également présente au niveau de tout le territoire national à travers 10 directions régionales.

L'Administration est fermement engagée depuis plusieurs années dans un processus de modernisation visant à améliorer le service rendu aux usagers et à permettre aux opérateurs économiques de profiter pleinement des avantages de la mondialisation et de l'ouverture.

La douane a lancé, durant les deux dernières décennies, plusieurs chantiers de réforme et un vaste programme d'appui à l'entreprise nationale. Ceci s'est notamment matérialisé par :

- ▶ L'accompagnement des grands projets porteurs de progrès, lancés à travers le Royaume pour une meilleure intégration dans la chaîne de valeur mondiale ;
- ▶ Le soutien des entreprises nationales pour augmenter leurs capacités compétitives à l'international (catégorisation, Opérateur Économique Agréé, etc.) ;
- ▶ Le développement de la douane électronique ;
- ▶ La mise à niveau de ses instruments juridiques en vue de s'aligner sur les standards internationaux (réforme législative, simplification procédurale, dématérialisation, etc.).

Pour mener à bien ses missions et relever les nombreux défis auxquels elle se trouve confrontée, l'Administration des Douanes s'appuie, principalement, sur ses ressources humaines. Des Femmes et des Hommes qui représentent les acteurs majeurs de sa performance.

Les efforts de l'ensemble des agents se sont traduits par des contributions de plus en plus importantes au budget général de l'État, dépassant les 40% depuis l'année 2018.

Malgré l'entrée en vigueur des accords de libres échanges d'abord avec l'Union Européenne et par la suite avec les États Unis d'Amérique, la Turquie et certains pays arabes, les recettes n'ont cessé de progresser. La barre symbolique des 100 MMDH a été atteinte en 2018 et une performance record a été enregistrée fin 2019 avec un montant de plus de 103 MMDH.

# NOTRE VISION

## POUR LA DOUANE DE DEMAIN

« Pour une relation basée sur la confiance »

Telle est la nouvelle ambition de notre stratégie à l'horizon 2023. Une ambition qui découle d'une vision à long terme qui met le client-usager au centre de nos préoccupations et marquera un saut qualitatif dans nos prestations de services et nos relations.

Engagement pour

**l'environnement**  
et le développement durable

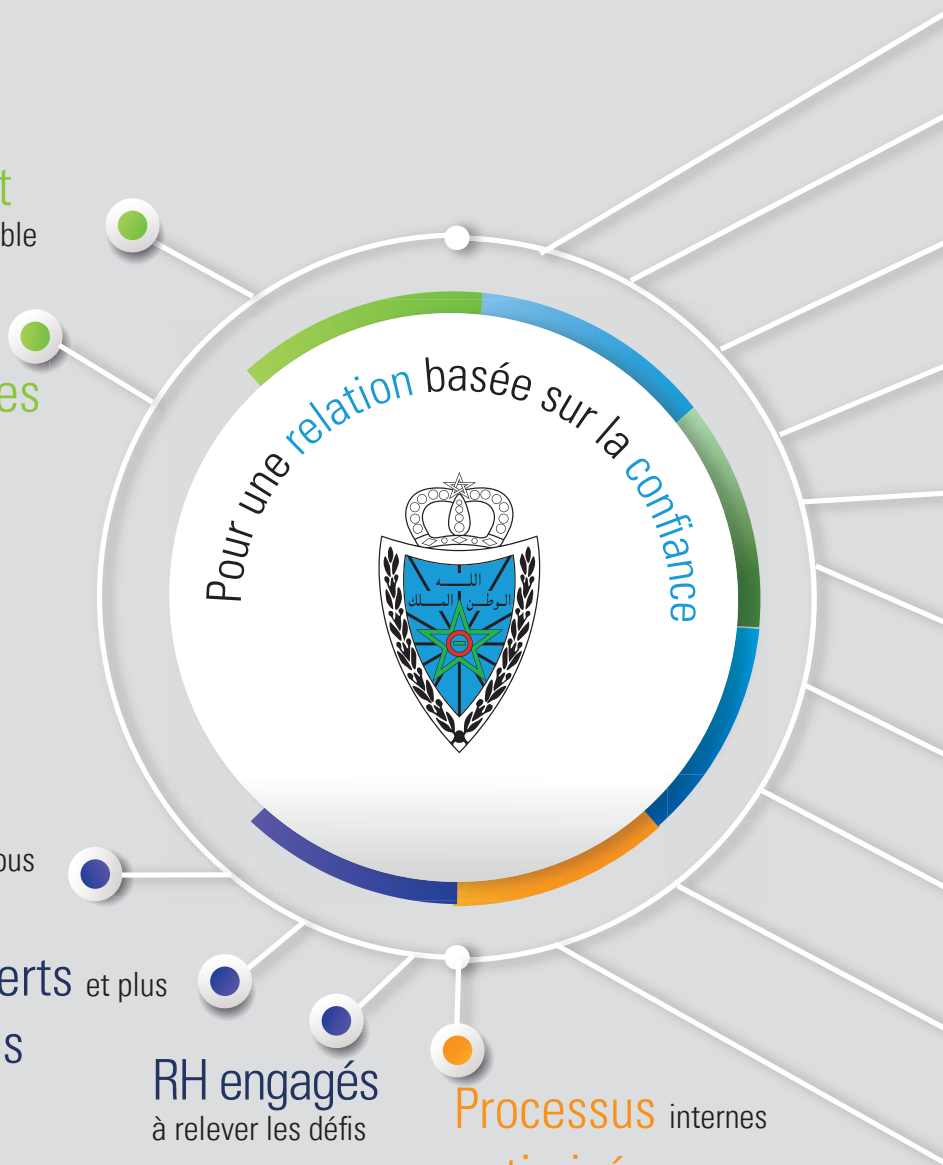
Formalités **simplifiées**  
et **facilitées**

**Rigueur** toujours

SI plus **ouverts** et plus  
**sécurisés**

**RH engagés**  
à relever les défis

**Processus** internes  
**optimisés**  
et **modernisés**



- Nouvelle **relation**, nouvelle page
- **Confiance mutuelle** et respect des règles
- **Concertation**, coopération et **partenariat**
- **Qualité de service**, meilleur climat des affaires
- **Contrôle** plus **intelligent**, moins intrusif
- **Complémentarité** avec les partenaires publics
- Au **service** de la **croissance économique**
- **Clarté** de la réglementation, lecture positive
- Services **innovants**, plus accessibles
- Plus de **digitalisation**, vers le **zéro papier**

# PLAN STRATÉGIQUE

## 2020-2023







- P 1** : Contribution à la relance économique
- P 2** : Accompagnement des TPE/PME et réduction de l'informel
- P 3** : Contentieux
- P 4** : Environnement et développement durable

Améliorer la gouvernance et la qualité du service



- P 1** : Diw@nati
- P 2** : Portail internet
- P 3** : Adaptation du contrôle interne au digital
- P 4** : Indicateurs/Tableaux de bord et qualité data
- P 5** : Rationalisation, recouvrement et comptabilité
- P 6** : Gouvernance de l'information

Lutter contre la fraude et contribuer à la protection, la sécurité et la santé des personnes



- P 1** : Contrôle Intelligent
- P 2** : Rationalisation du contrôle
- P 3** : Adaptation de la lutte contre la contrebande

Ancrer la digitalisation dans l'écosystème douanier



- P 1** : Portnet
- P 2** : Tanger Med
- P 3** : Déclaration en douane
- P 4** : Nouvelles solutions digitales
- P 5** : Rationalisation des formalités douanières
- P 6** : Véhicules
- P 7** : Infrastructure et patrimoine SI

Améliorer le cadre juridique et réglementaire et renforcer le partenariat



- P 1** : Relecture du CDII et de la RDII
- P 2** : Cadrage du secteur des tabacs
- P 3** : Cadrage de certains produits
- P 4** : Attachés douaniers
- P 5** : Légalisation et normalisation
- P 6** : Veille, innovation et benchmark



- P 1** : Genre
- P 2** : Formation et compétences
- P 3** : Organisation
- P 4** : Prestations sociales
- P 5** : Conditions de travail



# Objectifs et résultats attendus





# 1

## Contribuer à améliorer l'environnement des affaires et encourager la production nationale



Afin d'accompagner les efforts du Gouvernement visant à atténuer les impacts socio-économiques de la crise sanitaire de la COVID-19, l'ADII a priorisé dans cette stratégie les chantiers et mesures permettant l'amélioration de l'environnement des affaires et l'encouragement de la production nationale.

Pour ce faire, elle s'engage à contribuer à la relance économique en assurant une meilleure protection du tissu industriel national.

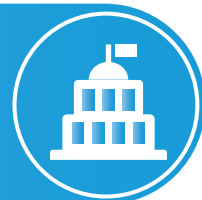
Dans ce sens, un programme d'actions sera engagé pour encourager la production nationale et donner une forte impulsion aux entreprises, en l'occurrence les TPE et PME, avec un effort soutenu en direction des acteurs du secteur informel en vue de leur arrimage au formel.

L'amélioration de l'environnement des affaires passe également par l'efficacité de la gestion du contentieux en favorisant le règlement transactionnel et en s'appuyant sur l'informatisation et l'échange électronique des données avec la justice (registre de commerce, les requêtes, mémoires en réponse, etc.). L'objectif est de consolider l'automatisation de la gestion des affaires contentieuses et réduire le nombre d'affaires poursuivies en justice.

Une attention particulière sera accordée également à l'amélioration de la réglementation en faveur de la protection de l'environnement et le développement durable en consolidant et clarifiant les instructions douanières en la matière.

## 2

### Améliorer la gouvernance et la qualité du service



L'ADII a fait sien l'impératif d'offrir une meilleure qualité de ses prestations et de satisfaire les attentes des opérateurs et des citoyens, selon une démarche prônant l'écoute et la concertation.

Elle s'engage à réaliser un nouveau saut qualitatif de ses modes de gestion afin de mettre à la disposition de ses clients-usagers des prestations de qualité ainsi qu'une information douanière fiable et en temps opportun, tout en réduisant au maximum leur déplacement aux bureaux douaniers.

Pour ce faire, l'ADII mise sur la digitalisation et les nouveaux moyens de communication ainsi que sur le contrôle interne.

La pertinence et la fiabilisation de la base de données douanière constituent également un axe fondamental de la gouvernance. Dans ce cadre, l'accent sera mis sur l'amélioration de la qualité des données du système BADR en proposant des contrôles automatiques pour les données introduites dans le système et en élaborant de nouvelles restitutions du système décisionnel. De même, il sera procédé à la mise en place des KPI et des tableaux de bord pertinents destinés aux décideurs.

# 3

Lutter contre la fraude et contribuer à la protection, la sécurité et la santé des personnes



Face à l'accroissement du volume des opérations commerciales entre le Maroc et ses partenaires, et afin de prévenir et lutter contre les différents courants de fraude, la Douane poursuit le développement de mécanismes de contrôle intelligent, en se dotant d'instruments technologiques et de techniques d'intervention à la hauteur du volume et du rythme des échanges et en renforçant ses capacités d'analyse et de traitement des données.

Ainsi, elle compte mettre à profit les nouvelles technologies comme le Blockchain, l'analyse prédictive et le « machine learning » pour améliorer l'efficacité du contrôle a priori et le ciblage des opérations du commerce extérieur, notamment celles du e-commerce.

S'agissant de la rationalisation du contrôle, il sera procédé à la mise en place du triple circuit (vert, orange, rouge) ainsi qu'à l'élargissement du champ d'application de la sélectivité automatique à d'autres types de contrôles (scanners, contrôle a posteriori ...). D'autres actions sont également prévues dans ce cadre, à savoir l'instauration du contrôle à la demande des opérateurs.

Une attention particulière sera également accordée à la réadaptation du dispositif de lutte contre la contrebande au vu des changements ayant touché certains postes frontières sensibles à cette fraude tout en tenant compte des nouvelles orientations visant la modernisation des méthodes d'intervention et la réorganisation des structures chargées de la lutte contre la contrebande.

# 4

## Ancrer la digitalisation dans l'écosystème douanier



L'ADII poursuit la digitalisation de ses activités. L'objectif étant de faciliter les procédures et les formalités douanières et par conséquent, fluidifier le passage en douane et renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi, l'Administration procédera à l'élargissement de la dématérialisation des déclarations en douane à d'autres supports déclaratifs de concert avec les acteurs concernés ainsi qu'à l'extension du canal EDI à d'autres opérateurs.

De même, d'autres documents physiques, seront supprimés ou remplacés par leurs équivalents électroniques grâce aux échanges informatiques avec les partenaires (BAD, avis d'exportation, etc.). Dans ce cadre, l'atteinte de l'objectif « Zéro papier » au port de Tanger-Med est également prévue en partenariat avec TMPA.

L'Administration ambitionne également de mettre en œuvre de nouvelles solutions digitales notamment pour les procédures relatives à la délivrance des certificats d'origine et à la détaxe ainsi que l'intégration dans BADR des images relatives aux opérations de contrôle.

# 5

## Améliorer le cadre juridique et réglementaire et renforcer le partenariat



Vu l'importance de la clarté du cadre juridique et son adéquation aux évolutions du contexte, des projets de refonte des différents textes législatifs et réglementaires sont prévus dans le cadre de cette nouvelle stratégie.

Dans ce cadre, l'Administration procèdera à une simplification et une harmonisation des différents textes législatifs et réglementaires tout en tenant compte de la digitalisation des activités douanières. Une adaptation du cadre législatif et de la gouvernance de certains produits dont le sucre et les céréales est également prévue en concertation avec les départements concernés.

Par ailleurs, pour s'adapter à la nouvelle donne économique résultant de l'émergence d'une nouvelle géographie du commerce international et de l'intensification des interdépendances entre les différentes régions du monde, la Douane tient à renforcer ses actions de coopération internationale à travers la constitution d'un réseau d'attachés douaniers dans un but de veille et de lobbying. L'objectif assigné est de consolider les relations de coopération technique avec les autorités douanières des pays partenaires et de renforcer la position du Maroc auprès des différentes instances de négociation (OMD/UE/Union Africaine/Ligue Arabe...).

Sur ce registre, l'ADII continuera ses efforts d'alignement sur les standards internationaux en étroite collaboration avec les organismes internationaux et les départements concernés.

# 6

## Valoriser le capital humain et développer les compétences



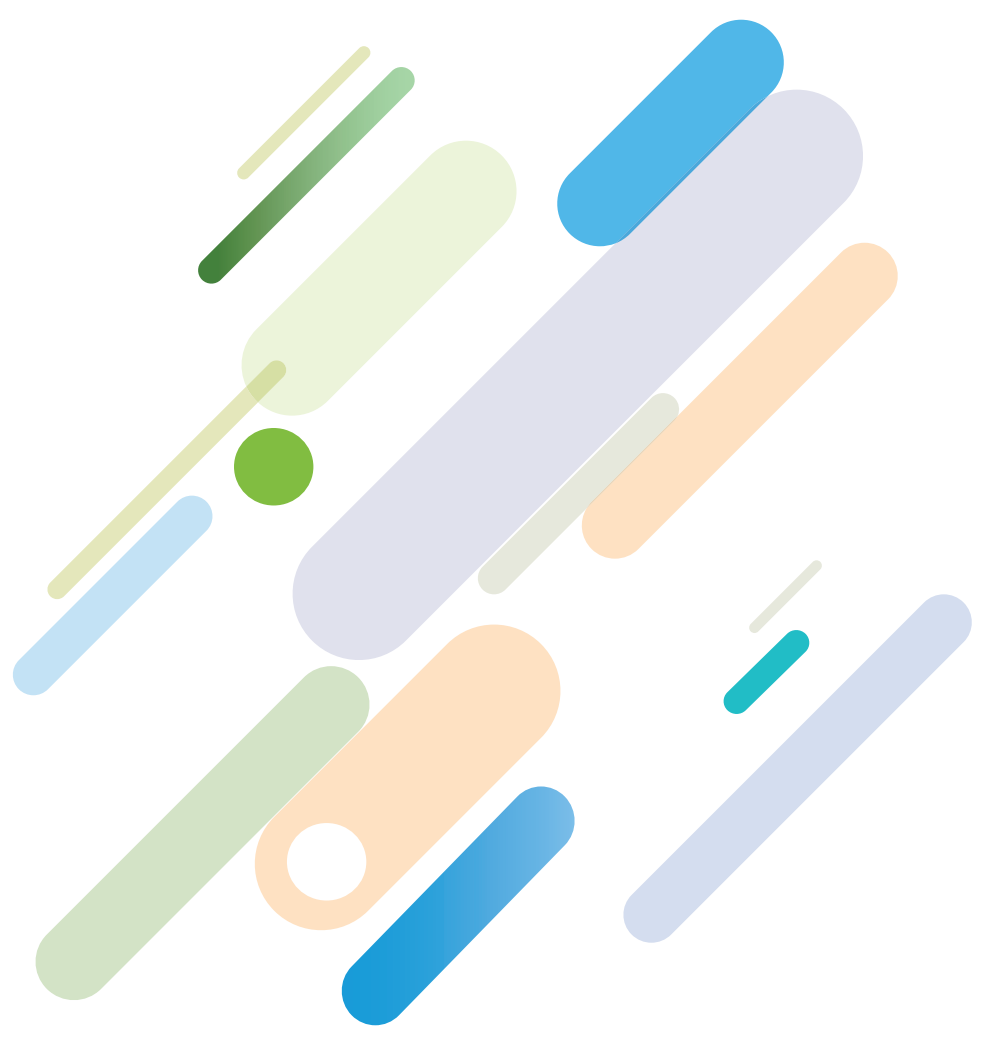
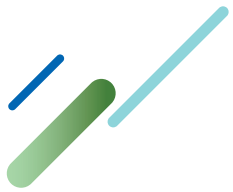
Les ressources humaines constituent le principal capital de l'ADII. Le renforcement de leurs capacités et le développement de leurs compétences constituent une priorité permanente vu les défis grandissants qu'elles sont appelées à relever.

Pour valoriser son action et mobiliser davantage ses compétences, l'ADII s'engage dans le cadre de sa nouvelle stratégie à déployer un ensemble de dispositifs permettant d'accompagner le développement professionnel de ses collaborateurs.

Dans ce cadre, l'ADII procèdera à l'amélioration de l'offre de formation à travers son enrichissement et son adaptation aux évolutions des métiers douaniers et à la digitalisation, tout en mettant à profit les nouvelles installations et la logistique de l'IFD. Le développement et l'institutionnalisation des partenariats dans le domaine de la formation est parmi les priorités de l'administration.

Une attention toute particulière sera accordée au développement de l'aspect genre à travers le renforcement de la présence de l'élément féminin dans les métiers opérationnels et en favorisant son accès à la responsabilité, par la mise en œuvre de mesures appropriées (formation, accompagnement, etc.).


La valorisation du capital humain passe également par l'amélioration de l'environnement du travail, ainsi que le rehaussement de la qualité des prestations sociales fournies aux douaniers et à leurs familles en partenariat avec l'association douanière marocaine et la mutuelle des douanes et impôts indirects.





# Démarche adoptée pour la nouvelle stratégie





L'ADII dispose d'une démarche rodée en matière de gestion stratégique adaptée au secteur public. Elle est bâtie sur trois grandes phases, à savoir : le diagnostic et la conception de la stratégie, puis la qualification et l'élaboration des projets, ensuite la mise en œuvre et le déploiement des projets. Deux autres phases sont menées en parallèle. Elles consistent en « le suivi et l'évaluation des projets » ainsi que « la communication et la conduite du changement ».

Le démarrage effectif du processus d'élaboration de la nouvelle stratégie a eu lieu à l'occasion du Comité de Pilotage et d'orientation de mars 2020, au cours duquel Monsieur le Directeur Général a fixé la vision à l'horizon 2023, accompagnée d'une première ébauche des objectifs stratégiques.

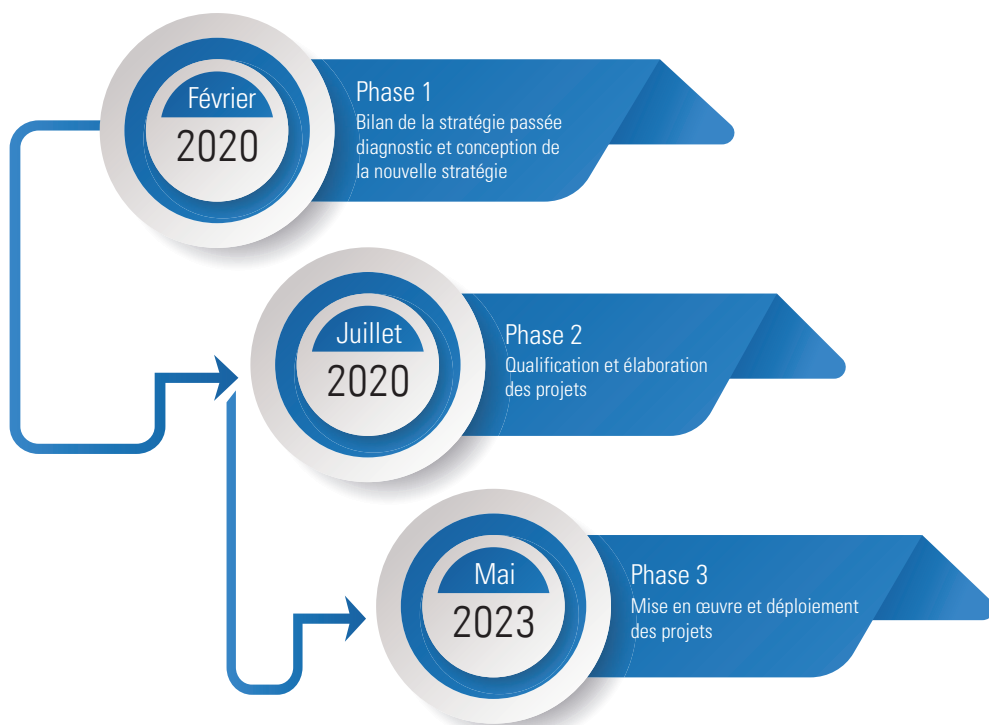
## Diagnostic et conception de la stratégie

Vu les contraintes induites par la pandémie de la COVID-19, qui imposent la réduction des réunions présentiels, la 1<sup>ère</sup> phase a été réduite en termes de rencontres internes et externes en s'appuyant sur le bilan de la stratégie passée.

Sur la base du diagnostic et de la vision arrêtée par la Direction Générale, des séances de brainstorming ont été organisées avec les responsables de l'ADII et ce, afin d'arrêter une première version de la carte stratégique, complétée par le portefeuille des projets stratégiques et des indicateurs de résultat.

La carte stratégique à l'horizon 2023 a été établie à la fin du mois de juin 2020.

## Principales phases de la stratégie 2020-2023



Suivi des projets

Communication et conduite de changement

### Qualification et élaboration des projets


Cette phase a été entamée juste après la validation de la carte stratégique. Ont été mis à contribution les responsables du top et du middle Management en veillant sur une bonne représentativité des services extérieurs et opérationnels.

D'abord, sur la base de la carte stratégique, il a été procédé à la proposition de projets moyennant des fiches détaillées, retraçant pour chaque projet, le contenu, les objectifs et résultats attendus, ainsi que les degrés de complexité et d'impact.

Ensuite, une qualification des projets a eu lieu en utilisant des matrices complexité/impacts et en vérifiant l'alignement des projets avec les objectifs stratégiques. L'Administration a veillé également à éliminer les activités opérationnelles pour se concentrer sur les actions d'amélioration et de réforme.

Cette phase a débouché sur un portefeuille de projets avec une macro planification (priorisation).

A ce stade, chaque projet a été affecté à la structure la plus en mesure de le porter. Le responsable de cette structure, généralement un Directeur Central ou Régional est ainsi le Sponsor du projet.



Par la suite, les Chefs de projets (CP), sont désignés moyennant une lettre de mission signée par Monsieur le Directeur Général. A l'instar des Sponsors, des CP sont désignés également parmi les responsables et cadres relevant des DR.

La première mission des CP consiste à élaborer la charte de projet qui constitue un outil incontournable dans la planification d'un projet. Elle comprend notamment les étapes et actions du projet, une planification dans le temps, les principaux livrables, les structures contributrices dans la réalisation du projet ainsi que la composition de l'équipe projet.

Aussi, dès leur désignation, les CP se sont attelés à rédiger la charte de leurs projets et l'ont fait valider par le Sponsor.

La validation des chartes projet annonce systématiquement le début de la mise en œuvre des projets.

## Mise en œuvre et déploiement des projets

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

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

## Suivi et évaluation des projets

Ce volet est crucial dans la réalisation du plan stratégique. Aussi et pour assurer un suivi rigoureux et une évaluation précise de la mise en œuvre des projets, une équipe Project Management Office dédiée a-t-elle été mise en place.

Le suivi et l'évaluation interviennent durant tout le cycle de vie des projets. Les CP sont interpellés notamment par rapport au respect des échéances et tout éventuel risque pouvant entraver l'exécution des travaux et ce, en vue d'engager les actions préventives et correctives en temps opportun.

Pour ce faire, l'équipe PMO organise chaque trimestre des réunions individuelles avec chaque CP, dédiées à la revue de l'avancement des projets par rapport à leurs chartes. La synthèse de la revue trimestrielle est soumise à Monsieur le Directeur Général ainsi qu'au comité de Pilotage, ce qui permet de suivre la stratégie dans sa globalité et d'apporter les arbitrages nécessaires séance tenante.

Des bilans d'étape de la mise en œuvre du plan stratégique sont réalisés périodiquement pour évaluer l'avancement de la stratégie, analyser les impacts des actions déjà engagées, identifier les risques éventuels et proposer des actions correctives, le cas échéant.

Par ailleurs, l'équipe PMO apporte aussi l'appui nécessaire aux CP à travers des actions d'accompagnement individuel et collectif organisées en leur faveur tout au long de cette phase.

## Communication et conduite du changement

La communication et la conduite du changement est un axe primordial qui est entamé dès la conception de la stratégie afin de renforcer l'adhésion de tous les acteurs.

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

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

En sus de la communication, des actions de conduite de changement s'imposent pour faciliter le déploiement des projets. Selon la spécificité et l'avancement des projets, ces actions peuvent être sous forme de séminaires ou de réunions, de formations ou d'expérimentation pilotes avant généralisation.









DOUANE CONNECTÉE

SUIVEZ-NOUS SUR



[www.douane.gov.ma](http://www.douane.gov.ma)

