

INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
المعهد العالي للتجارة و إدارة المقاولات

ESSEC

Mastère spécialisé *en*
Management des Services
Publics
ISCAE / ESSEC
2003-2004

Thèse professionnelle présentée sous le thème :

*Analyse et évaluation du produit « e-douane »
Recommandations de mise en oeuvre*

Préparée par : M^{lle}. Hind BADIOUI

Encadrée et orientée par : Mr. Mostapha ELBAZE

Octobre 2004

DEDICACES

A ma famille

Pour votre affection dont vous m'avez toujours comblée, pour l'éducation, les abnégations et les sacrifices infinis que vous n'avez cessé de consentir pour moi.

Pour votre soutien inlassable et vos encouragements le long de mes cursus étudiant et professionnel. Les mots sont insuffisants pour exprimer combien grande est l'affection que je vous porte. Ce simple document ne saurait exprimer ma reconnaissance.

A mes collègues de travail

Aucune dédicace ne saurait exprimer ma gratitude et mon estime. Je ne pourrais vous remercier pour votre soutien dans les moments difficiles. Puissez-vous trouver ici l'expression de ma grande reconnaissance.

A mes collègues du Mastère

Avec toute mon affection fraternelle et en hommage des souvenirs qu'on partage. Que vous trouvez ici l'expression de mon amour et fraternité.

A tous ceux qui me sont chers.

REMERCIEMENT

Au terme de ce travail, je tiens à remercier vivement :

Monsieur M.ELBAZE pour l'intérêt et les efforts qu'il a consacrés à la réalisation de ce travail, pour les encouragements prodigués ainsi que pour ses critiques et ses observations constructives.

Ses qualités humaines et professionnelles m'ont beaucoup impressionnée et forcé mon admiration. Qu'il trouve ici l'expression de mon profond respect et mon hommage respectueux.

Madame N.LRHEZZIOUI, Chef de la Division de la Communication et de la Programmation à l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects pour m'avoir permis d'effectuer ce travail au sein de cette division.

Madame S.BENCHEKROUN, Chef de Service de la Gestion de l'Information à la Division de la Communication et de la Programmation pour ses aides précieuses et conseils fructueux prodigués tout au long de ce travail.

Mes remerciements les plus sincères vont également à l'ensemble du corps professoral de l'ESSEC et de l'ISCAE.

Table des matières

Introduction générale	6
<u>Chapitre1 : Approche méthodologique</u>	
1. Importance de la recherche	9
1.1. <i>Nouveau cadre économique</i>	9
1.2. <i>Contexte technologique</i>	10
1.3. <i>Attentes et besoins des administrés</i>	11
2. Choix du contexte et du lieu de la recherche	12
3. Définition de la problématique	12
4. Objectif de la recherche	13
5. Présentation du planning du travail	13
<u>Chapitre2 : Concepts préliminaires</u>	
1. Réforme de la douane marocaine	16
1.1. <i>Orientation vers le service au client</i>	16
1.2. <i>Implication des ressources humaines dans les prestations de services</i>	17
1.3. <i>Orientation vers les technologies modernes et la dématérialisation des procédures</i>	17
2. Benchmarking en matière de dématérialisation des procédures douanières	18
2.1. <i>L'expérience française</i>	18
2.2. <i>L'expérience marocaine</i>	21
2.3. <i>Analyse comparative</i>	28
<u>Chapitre3 : Développement de la recherche</u>	
1. Orientation du produit « e-douane »	30
1.1. <i>Caution en douane</i>	30
1.2. <i>Franchises et dons</i>	31
1.3. <i>Dédouanement des véhicules</i>	33
1.4. <i>Admission temporaire des véhicules</i>	34
1.5. <i>Marchés de la Douane</i>	35
1.6. <i>Situation des Comptes RED</i>	36
2. Mise en oeuvre	37
3. Diagnostic d'utilisation	39
3.1. <i>Caution en douane</i>	39
3.2. <i>Franchises et dons</i>	39
3.3. <i>MCV et marchés de la Douane</i>	40
4. Analyse de la sous-utilisation du produit « e-douane »	41
4.1. <i>Choix du service en ligne « caution en douane »</i>	42
4.2. <i>Déroulement de l'enquête</i>	43
4.2.1. <i>L'échantillonnage</i>	43
4.2.2. <i>Rédaction et administration du questionnaire</i>	47
4.2.3. <i>Limites et contraintes</i>	48
4.2.4. <i>Résultats de l'enquête</i>	48
5. Conclusion	51

Chapitre4 : Propositions d'ajustement et recommandations de mise en oeuvre

1. Actions correctives.....	54
2. Nouvelles rubriques interactives	55
3. Stratégie de promotion et de sensibilisation favorable aux usagers.....	56

Annexes

Annexe1 : Quelques concepts douaniers.....	59
Annexe2 : Questionnaire évaluant l'utilisation du service en ligne « e-caution ».....	64

Bibliographie**Liste des abréviations**

Introduction générale

A l'heure de la mondialisation, l'avenir du Maroc dépendra de sa faculté d'adaptation aux nouvelles données de la concurrence internationale et de sa capacité à produire et à vendre dans les meilleures conditions de coût et de qualité. La mise à niveau de l'économie nationale en général et de l'administration publique en particulier, acquiert, dans cette conjoncture, une nécessité impérieuse à travers la rationalisation et l'optimisation de ses modes d'organisation et la modernisation de ses méthodes de gestion dont les technologies de l'information et de la communication connaissent aujourd'hui une application croissante.

De par sa mission et ses attributions, l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects (ADII) se trouve au carrefour de cette nouvelle donne économique et technologique eu égard à ses relations avec un ensemble de partenaires nationaux et étrangers (IDE, MRE...), publics (citoyens, ministères, établissements publics...) et privés (entreprises, banques...) auxquels elle doit assurer des services meilleurs à moindre coût et sans lourdeur administrative.

Consciente de cette réalité, cette administration a franchi d'importantes étapes dans le processus de modernisation et de dématérialisation de ses procédures et de ses prestations en se basant sur tout le potentiel et l'éventail de possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information pour jouer à mieux son rôle.

En matière d'e-service, de réels efforts ont été déployés pour la mise en place d'un espace-Web « e-douane », orienté vers le citoyen en général et l'entreprise en particulier et conçu dans le but d'offrir à ces partenaires davantage de facilités d'accès à l'information douanière et de leur permettre d'accomplir à distance certaines démarches administratives. Or, le degré d'utilisation de ce produit n'a pas atteint les niveaux escomptés.

En quête d'une meilleure efficacité et d'une utilisation plus poussée de l'espace-web « e-douane », la présente étude, articulée autour de trois parties, s'est fixée comme objectif de dégager les principales sources de blocage de ce produit, d'émettre des propositions d'ajustement et de développement qui seraient les plus à même d'y remédier. Elle proposera finalement une action de communication et de promotion susceptible de mieux fédérer les efforts de l'ADII en la matière.

Après une présentation, dans un premier chapitre, de l'approche méthodologique qui mettra en exergue l'importance de la recherche, la problématique ainsi que l'objectif assigné, le deuxième chapitre sera consacré à la présentation de quelques concepts préliminaires regroupant un rappel de la réforme de la douane marocaine et un benchmark en matière de dématérialisation des procédures douanières.

Par ailleurs, le troisième chapitre, qui représente l'essence de cette étude, tracera dans une première étape les orientations et les fondements du produit « e-douane ». Il abordera, ensuite et après un diagnostic d'utilisation de ce dernier, l'examen des sources de blocage et des causes de ce constat à travers l'analyse des résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de populations cibles.

Enfin, l'étude émettra, sur la base des conclusions et des résultats précédemment dégagés, des propositions d'ajustement et des recommandations de mise en œuvre. Celles-ci pourraient être segmentées en actions correctives permettant d'atténuer la sous-utilisation du produit « e-douane », en propositions d'enrichissement de ce dernier par de nouvelles rubriques interactives ainsi qu'une stratégie de promotion et de sensibilisation favorable aux usagers.

Chapitre 1 : Approche méthodologique

1. Importance de la recherche

L'Administration marocaine s'est lancée au cours des dernières décennies dans un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macro-économique. Cette stabilité s'est accompagnée par une accentuation du caractère libéral de l'économie et son ouverture active sur l'extérieur, puis par un désengagement de l'Administration au profit des opérateurs privés.

A l'égard de cette nouvelle donne, les techniques de l'information et de la communication, qui depuis longtemps étaient considérées comme un coût devant être assumé par l'Administration, sont aujourd'hui perçues comme un véritable investissement qu'il faut constamment valoriser afin que la collectivité puisse en tirer le meilleur parti. La conviction est de plus en plus partagée que les efforts de modernisation ne peuvent aboutir que dans la mesure où l'on dispose d'une administration adaptée aux nouvelles exigences du développement économique et social.

Ce que l'on attend, donc, de l'Administration, c'est qu'elle soit une institution dynamique et souple, crédible aux yeux des investisseurs, à l'écoute des besoins des populations et de leurs élus, et qui apporte un soutien à l'élaboration des politiques gouvernementales. Les actions à mener dans ce sens doivent découler d'une compréhension claire des nouveaux défis auxquels l'Administration doit faire face.

1.1. Nouveau cadre économique

Avec ses contraintes et ses effets pervers, la mondialisation constitue une donne politique et socio-économique nouvelle dont on n'a pas à opter pour ou contre, mais à en limiter les dégâts et à en tirer profit des avantages. En effet, le monde nouveau dans lequel nous évoluons exige des pays en développement un effet substantiel pour, au moins, enrayer le processus d'aggravation du fossé les séparant aux pays développés. Cela ne peut se faire que grâce à la résorption méthodique des grands déficits accumulés.

Pour le Maroc, l'introspection systématique de ces déficits, la « mise à niveau » et la remise à plat de tous les problèmes et dysfonctionnements socio-économiques révèle une entrée vers un traitement sain en vue d'une véritable mise à jours. Cette introspection tous azimut s'est focalisée sur les prestations de l'appareil d'Etat et de son instrument d'action : l'Administration. Dès lors, la réforme de cette entité de base apparaît comme un véritable thème récurrent dans les programmes des différents acteurs afin de cerner au mieux une problématique, de toute évidence, stratégique et complexe. Ceci apparaît notamment, au regard des transformations substantielles que subit le corps socio-économique marocain et qui impulsent inévitablement des interrogations de fond actuellement posées avec insistance.

Dans cette optique, les exigences d'efficacité accrue apparaissent incontournables. Le développement se mesure désormais par l'efficacité de l'Administration et sa capacité à générer un environnement d'activité économique et sociale susceptible d'assurer le fonctionnement optimum des ressources et des emplois.

Par ailleurs, les paramètres de la structuration progressive d'un nouvel espace méditerranéen et de l'élaboration de nouveaux liens et accords d'associations (accord d'association avec l'Union Européenne en 1996, accord de libre échange avec les Etats-Unis en mars 2003, accord d'association avec la Turquie en 2004...), sont des éléments fondamentaux de l'impact géopolitique sur la région maghrébine, marocaine en particulier.

Somme toute, la pression des grands opérateurs économiques et politiques internationaux en faveur d'une mise à niveau tous azimuts, se fait sentir fortement, rejoignant par ailleurs les revendications exprimées sur le plan interne.

1.2. Contexte technologique

Malgré les crises économiques récentes subies par certains pays, la libéralisation des économies nationales et les politiques d'ouverture paraissent toujours être les tendances principales en fonction desquelles s'opère la restructuration des administrations et la redéfinition de leurs missions. Les administrations sont aujourd'hui parfaitement conscientes que le changement est une nécessité. Les changements prévisibles les plus significatifs portent sur les points suivants :

- Disparition progressive de certaines fonctions administratives de contrôle et de suivi ainsi que des tâches devenues superflues suite à la déréglementation de certains secteurs ou au transferts d'activités du secteur public au secteur privé. Parmi les nouvelles missions de l'Etat se profilent d'abord celles qui découlent de sa fonction de régulation.
- Apparition de nouvelles fonctions et responsabilités qui diffèrent des pratiques traditionnelles des administrations publiques, découlant de l'introduction des nouvelles techniques d'information et de communication et de l'essor de secteurs d'activités où la gestion et la maîtrise du savoir sont désormais les principales sources de richesse.

D'un autre côté, les tendances à travers le monde montrent que dans le prochain millénaire, l'intelligence et le savoir seront les principales sources de richesse économique des personnes, des entreprises et des sociétés. Dans cette optique, il est important que l'Administration marocaine tire le meilleur parti possible des nouvelles technologies de l'information et de leurs applications dans ses services fournis aux entreprises et aux citoyens. La maîtrise de ces nouvelles technologies devrait passer nécessairement par l'actualisation des compétences au niveau national et la formation, en la matière, des ressources humaines de la fonction publique.

Pour faire face à ce défi, le Maroc a considéré son implication dans la société de l'information parmi les principaux objectifs du présent plan de développement économique et social. Cette implication a été concrétisée par le lancement du projet « e-gouvernement » dont l'objectif principal réside dans l'amélioration du processus du traitement de l'information effectué par l'Administration et *la mise en ligne* de ses services au profit de l'entreprise et du citoyen.

La facilitation de l'accès des citoyens aux services administratifs, la simplification de la relation administration/administré, et l'éradication de toute forme de complexité et d'atermoisement sont autant d'objectifs tracés par ce projet dont l'enjeu économique demeure la principale finalité. Cette nouvelle orientation engagée par le Maroc lui permettra de devenir un modèle à suivre dans la région. Elle paraît homogène aussi avec la volonté du Royaume de dépasser toutes les difficultés susceptibles d'entraver l'investissement et le développement de l'économie nationale.

1.3. Attentes et besoins des administrés

Ce que l'on appelle le « *management administratif moderne* » vise en effet, non seulement un meilleur rendement administratif, de caractère technique, concernant le fonctionnement interne des services, mais tout autant, si ce n'est davantage, la satisfaction de l'administré. C'est l'aspect démocratique de l'administration publique.

Toutes les expériences engagées affichent un tel objectif de rapprochement et de proximité entre l'administration et l'administré, ce qui passe par les voies inévitables suivantes :

La *communication* devient une nécessité entre un pouvoir qui se veut performant et des citoyens qui sont de plus en plus informés et formés, donc intelligents et exigeants vis à vis des services publics.

Trois pistes s'imposent pour la communication :

- *l'information*, assortie du dialogue, car il faut éviter la distinction entre les administrés qui savent et ceux qui subissent. Encore faut-il distinguer le débat et la décision qui relève de l'autorité responsable.
- *La clarification* des compétences et la *transparence* sont des revendications légitimes des administrés qui sont troublés par la confusion ou l'imbrication des responsabilités.
- *La simplification* des formalités, des procédures et des normes correspond à une attente permanente et jamais totalement satisfaite du public. Elle introduirait dans le circuit administratif les indispensables vecteurs de célérité et d'efficacité. L'expérience du guichet unique mérite d'être citée car elle permet à l'utilisateur individuel de trouver une réponse adaptée à sa question multiple.

De manière générale, l'Administration marocaine est exposée à deux types de facteurs qui affectent son rôle dans la direction du développement socio-économique. Les uns sont externes et liés aux impératifs d'intégration maghrébine et, tout récemment, des accords d'association avec l'Union Européenne, les Etats-Unis et la Turquie pour lesquels l'Administration marocaine n'est pas encore préparée. Les autres facteurs sont relatifs au citoyen qui est devenu de plus en plus exigeant en matière de transparence, d'information et de simplification des procédures administratives.

Dans ce contexte novateur, les méthodes de gestion administrative doivent s'imprégner d'une nouvelle culture réformatrice dont les pouvoirs publics doivent oeuvrer pour assurer les conditions appropriées.

2. Choix du contexte et du lieu de la recherche

Le client de cette recherche est le Ministère des Finances et de la Privatisation, représenté par l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects (ADII). La région de Casablanca a été le terrain d'investigation en raison de sa proximité et du volume des échanges extérieurs transitant par ses bureaux douaniers.

3. Définition de la problématique

L'ADII participe à la définition de la politique douanière marocaine et en assume la mise en œuvre à travers la promotion de l'investissement, la protection du consommateur, la protection de l'économie nationale et l'équité fiscale.

Eu égard à ces missions, il est considérable de rappeler que cette administration se trouve en relations permanentes avec un ensemble de partenaires nationaux et étrangers (Investisseurs Directs Etrangers, Marocains Résidents à l'Etranger...), publics (citoyens, ministères, établissements publics...) et privés (entreprises, banques...) auxquels elle doit assurer des services meilleurs à moindre coût et sans lourdeur administrative.

Par ailleurs, l'évolution de l'environnement national confère à la douane marocaine un rôle économique de plus en plus important. Celle-ci est aujourd'hui appelée, plus que dans le passé, à oeuvrer pour la fluidité des échanges extérieurs pour drainer les investissements étrangers, dynamiser les activités liées à l'exportation et assurer un rôle de partenaire en aidant l'entreprise à renforcer sa compétitivité. Cette dynamique ne pourrait se produire et s'entretenir en l'absence d'éléments simulateurs. D'où l'impératif de préparer l'infrastructure de modernisation qui constituerait le soubassement de tous les chantiers investis.

Consciente de cette réalité, l'ADII a franchi d'importantes étapes dans le processus de modernisation et de dématérialisation de ses procédures et de ses prestations.

A titre d'illustration, l'utilisation intensive de l'outil informatique et l'engagement d'efforts allant dans le sens de la dématérialisation ont largement contribué à la simplification des procédures, à l'efficacité des contrôles et à la célérité des opérations de dédouanement. La gestion de proximité a nécessité, quant à elle, une attention mieux réfléchie, basée sur une redéfinition des activités des services centraux et une déconcentration des missions opérationnelles.

En matière d'e-service, de réels efforts ont été déployés par l'ADII pour la mise en place d'un espace Web « e-douane » offrant l'accès à six services en ligne : situation des comptes du RED¹, cautions en douane, franchises et dons, marchés, admission temporaire et dédouanement des véhicules automobiles immatriculés à l'étranger.

Ces applications, orientées vers le citoyen d'une manière générale et l'entreprise en particulier, ont été conçues dans le but d'offrir aux partenaires de la Douane davantage de facilités d'accès à l'information douanière et de leur permettre d'accomplir à distance certaines démarches administratives.

Or, aujourd'hui le constat est là : le degré d'utilisation de ces six produits e-douane n'a pas atteint les niveaux escomptés et l'approche du service électronique a peu évolué.

Un tel état de fait a incité l'ADII à réagir en remédiant aux vraies causes de sous-utilisation de ses réalisations en matière d'e-douane, en enrichissant ce dernier par de nouvelles rubriques interactives et en menant, ensuite, une stratégie de promotion et de sensibilisation dont l'objectif serait de mieux faire connaître et valoriser ce produit.

4. Objectif de la recherche

Après un rappel des grands axes de la réforme de la douane marocaine, des différents efforts déployés par cette dernière en matière de dématérialisation des procédures douanières et plus particulièrement, la genèse du produit « e-douane », la méthodologie proposée pour le traitement de la problématique précédemment définie vise les principaux objectifs suivants :

- Analyser l'état d'avancement du produit « e-douane » à travers un diagnostic de son utilisation et en conclure les fonctions les plus défectueuses.
- Définir les populations cibles des fonctions défectueuses et analyser, à travers un questionnaire destiné à un échantillon bien défini, les causes de sous-utilisation de ces fonctions ainsi que de les attentes et besoins des usagers en la matière.
- Suggérer des actions correctives pour pallier les causes précédemment recensées, étendre ces actions aux autres fonctions du produit « e-douane » et proposer de nouvelles rubriques interactives pour enrichir ce dispositif.
- Préconiser une stratégie de promotion et de sensibilisation favorable aux usagers.

5. Présentation du planning du travail

¹ Régimes Economiques en Douane (voir annexe1).

Actions	févr-04	mars-04	avr-04	mai-04	juin-04	juil-04	Août-04	sept-04	Oct-04
<u>A/ Approche méthodologique</u>									
1. Importance de la recherche									
2. Choix du contexte et du lieu de la recherche									
3. Définition de la problématique									
4. Objectifs et méthodologie de la recherche									
5. Présentation du planning du travail									
<u>B/ Concepts préliminaires</u>									
1. Réforme de la douane marocaine									
2. Benchmarking en matière de dématérialisation des procédures douanières									
2.1. L'expérience française									
2.2. L'expérience marocaine									
2.3. Analyse comparative									
<u>C/ Développement de la recherche</u>									
1. Orientation du produit e-douane									
2. Mise en œuvre du produit e-douane									
3. Diagnostic relatif à l'utilisation du produit « e-douane »									
4. Analyse de la sous-utilisation du produit « e-douane »									
5. Conclusion									
<u>D/ Propositions d'ajustement et recommandations de mise en œuvre.</u>									
1. Actions correctives									
2. Nouvelles rubriques interactives									
3. Stratégie de promotion et de sensibilisation favorables au usagers									

Chapitre 2 : Concepts préliminaires

1. Réforme de la douane marocaine

Ces dernières années, la douane marocaine a engagé une profonde réforme dont le succès est de plus en plus reconnu par la société civile et les milieux d'affaires en particulier. Ce progrès a également été constaté à l'extérieur.

L'objectif de cette réforme était de réduire les coûts des transactions commerciales sans mettre en danger le rôle traditionnel dévolu à la douane, qui est de contribuer aux recettes budgétaires.

Basée sur une croissance impulsée par le secteur privé, cette stratégie s'inscrit dans la politique de développement engagée par le Gouvernement afin de créer un climat propice à l'investissement direct étranger. L'introduction de mécanismes performants de transactions commerciales permet ainsi d'améliorer le climat d'investissement et d'attirer les investisseurs étrangers. Dès lors, l'amélioration des services douaniers est devenue une priorité absolue dans la stratégie du développement du Maroc.

La réforme de la douane marocaine a été conduite dans un environnement qui offrait à ses dirigeants la latitude de réorganiser leurs activités, de motiver leur personnel et d'appliquer de nouvelles techniques susceptibles de rehausser le rendement et l'efficacité de leurs opérations.

Cette réforme a été pragmatique, guidée par une recherche constante de l'amélioration des prestations des services. Elle a été inspirée par une vision claire de l'aspect que devraient présenter les services de la Douane dans des délais fixés. L'ADII a ainsi produit, avec l'appui du Fonds Monétaire International « FMI », un plan directeur de la réforme qui n'a jamais été mis en œuvre mais qui a permis d'alerter sur la nécessité d'introduire une réforme. Il a mis en exergue les différentes étapes nécessaires pour mener à bien cette initiative.

L'orientation vers le service au client, l'adhésion du personnel et l'utilisation judicieuse des technologies modernes de l'information sont les thèmes directeurs de la réforme, également à l'origine de son succès.

1.1. Orientation vers le service au client

Le premier « client » à devoir être satisfait est le Ministère des Finances, qui s'attend à recevoir régulièrement les recettes budgétaires prévues.

Le deuxième « client » des opérations douanières est le monde des affaires, *qui dénonçait de plus en plus la médiocrité des services de la douane*. La réforme douanière visait à réduire le coût du dédouanement de la marchandise afin de produire des indicateurs de performances clairs régulièrement communiqués aux opérateurs du secteur privé. Dans ce cadre, les contacts avec les milieux d'affaires ont été renforcés et diverses lignes de communication ont été ouvertes.

1.2. Implication des ressources humaines dans les prestations de services

Le programme de réforme a donc pris soin d'obtenir l'adhésion du personnel aux initiatives y afférentes. Cela s'est traduit par des changements au niveau de la rémunération, par l'ouverture d'un dialogue franc et l'introduction de nouvelles méthodes de formation du personnel. En outre, des efforts particuliers ont été déployés afin que les initiatives liées à la réforme s'inspirent autant que possible de celles émises par les membres du personnel.

1.3. Orientation vers les technologies modernes et la dématérialisation des procédures²

Les opportunités de faire monter en puissance les technologies de l'information ont été utilisées de manière systématique au cours du processus de réforme. L'ADII a donc mis en place des systèmes d'information performants, amélioré constamment ses mécanismes de traitement automatique des échanges, actualisé les informations transmises au public et introduit divers modes de communication avec celui-ci.

Lancement de l'Administration Numérique des Douanes

A partir des années 80, la douane marocaine a commencé à compter sur les technologies de l'information dans l'exécution de ses missions à travers le lancement de l'Administration Numérique des Douanes. Au départ, ces technologies de l'information avaient contribué au traitement automatique des échanges et à la gestion des régimes spéciaux d'importation, notamment les admissions temporaires. Cependant, en 1992, la douane a introduit le Système de l'Administration des Douanes et de l'Office des Changes « SADOCC ».

Ce système couvre les principales étapes de dédouanement de marchandises. Il a la particularité d'être ouvert sur les opérateurs économiques qui y déposent leurs déclarations en ligne et en temps réel.

Elaboration du site Internet de la Douane

La première étape de la mise en ligne du site-web de la Douane, mis à la disposition du public depuis 1997, a consisté à la publication sur Internet de toute l'information disponible. Pour commencer, tous les textes réglementaires (code des douanes, réglementation, notes, tarifs, circulaires...), les conventions bilatéraux, multilatéraux et internationaux ainsi qu'une présentation de l'organisation de l'administration et de ses services ont été mis sur Internet. Le Tarif Intégré Économique de la Douane dénommé "Assistance au Dédouanement des marchandises à l'Importation en Ligne : ADIL" y a été ensuite intégré.

² Les systèmes cités, à titre d'illustration, dans ce paragraphe, seront développés dans le chapitre relatif au benchmarking en matière de dématérialisation des procédures douanières.

Ces dispositions ont certainement eu des incidences non négligeables sur la transparence de l'administration et sur la facilitation des démarches administratives.

Ensuite, la réforme a constitué un grand pas en avant. Elle a non seulement consacré beaucoup de temps, d'efforts et de ressources au perfectionnement du SADO, mais a préparé également son remplacement par un système de traitement des échanges, bâti sur les plates-formes informatiques les plus modernes et les technologies de l'information les plus performantes, sous forme de Base Automatisée des Douanes en Réseau (BADR), disponible sur le site-web de la Douane.

Dans une troisième phase, il a été question d'intégrer, dans le site-web de la Douane de nouveaux services en lignes, à vocation plus administrative qu'économique, afin de compléter ceux déjà existants et restreints aux opérations purement économiques et relatives à la gestion des échanges (échange de données informatisé, paiement électronique...). Regroupés dans une rubrique « e-douane », ces nouveaux services sont conçus dans le but d'offrir aux partenaires de l'ADII (entreprises et particuliers), via Internet et sans cadre conventionnel, davantage de facilités d'accès à l'information douanière et d'accomplissement à distance de certaines procédures administratives.

2. Benchmarking en matière de dématérialisation des procédures douanières

Après avoir relaté les pratiques française et marocaine en matière de dématérialisation des procédures douanières, cette partie consiste à une analyse comparative résumant les différents points de similitudes ainsi que les forces et les faiblesses de ces deux expériences.

2.1. L'expérience française

Afin de placer les entreprises françaises dans des conditions optimales de concurrence sur les marchés internationaux, la douane française a continuellement œuvré pour la simplification et la dématérialisation de ses procédures, notamment à travers la simplification des modalités d'accomplissement des formalités douanières et la mise en ligne de la Déclaration d'Echange de Biens (DEB). Elle a également activé son adhésion au Nouveau Système de Transit Informatisé (NSTI).

2.1.1. Procédures simplifiées de dédouanement

La douane française a encouragé l'adhésion du plus grand nombre d'entreprises aux « procédures simplifiées de dédouanement » qu'elle a mises en place, et qui visent à offrir la rapidité, la sécurité et la simplicité aux opérateurs du commerce international.

Ces procédures simplifiées permettent de gagner du temps dans le traitement administratif du dédouanement des marchandises, en anticipant ou en permettant aux entreprises de recevoir

ces marchandises 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, sans être soumises aux contraintes liées aux horaires d'ouverture des bureaux de la douane.

Trois procédures simplifiées sont, ainsi, proposées aux entreprises :

- La Procédure de Déclaration Simplifiée (PDS), permet notamment aux professionnels du dédouanement, installés dans les ports et les aéroports, d'accélérer le dédouanement des marchandises, en communiquant, préalablement à leur arrivée, les informations utiles au dédouanement par l'intermédiaire du système informatique douanier (EDI);
- La Procédure de Dédouanement à Domicile (PDD) s'adresse principalement aux entreprises. Elle leur permet de dédouaner les marchandises sans passage par le bureau de douane. A l'exclusion des marchandises soumises à des formalités particulières, elles peuvent importer et exporter 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 depuis leurs locaux. En contrepartie, elles tiennent une comptabilité-matières et déposent, a posteriori, une déclaration administrative (DEB³ dans le cas d'échanges avec d'autres Etats de l'UE);
- La Procédure de dédouanement à domicile avec Domiciliation Unique (PDU) offre les mêmes avantages que la PDD. En outre, elle permet à l'entreprise bénéficiaire de centraliser, auprès d'un seul bureau douanier, ses crédits de paiement et ses formalités de dédouanement, tout en continuant à effectuer des opérations d'importation et d'exportation à partir de différents sites répartis sur le territoire français.

L'information des entreprises et l'adhésion aux procédures

Afin d'informer les entreprises et de les aider dans le choix de la procédure la plus adaptée à leur activité économique, la douane a mis en place un réseau de « *cellules-conseil* ». Il en existe actuellement 40 réparties dans les directions régionales douanières. La cellule-conseil assiste gratuitement les entreprises en réalisant un audit, qui vise à proposer la procédure la mieux adaptée. L'audit prend en compte les échanges commerciaux, les contraintes économiques et commerciales, ainsi que l'organisation interne et le système informatique de l'entreprise. Ainsi, les procédures sont personnalisées pour chaque entreprise, ce qui permet de gagner en efficacité et en compétitivité.

L'adhésion aux procédures simplifiées en 2003

En 2003, 409 procédures simplifiées ont été accordées aux entreprises par l'administration française des douanes :

- 348 procédures de dédouanement à domicile (85 %);
- 28 procédures de domiciliation unique (7 %);
- 33 procédures de déclaration simplifiée (8 %).

³ Voir page suivante.

Si les entreprises ayant adhéré à une procédure simplifiée sont très satisfaites des gains financiers et de temps réalisés, beaucoup *ignorent encore leur existence*. La douane s'est donc attachée, en 2003, à diffuser l'information la plus large possible sur ces aménagements. Elle a notamment :

- organisé des rencontres en région, entre ses services et des entreprises pour présenter l'assistance qu'elle peut apporter dans le développement de leur activité à l'international.
- participé à cinq salons professionnels consacrés aux entreprises, au cours desquels des experts de l'administration des douanes ont délivré une information spécifique,
- diffusé 600 exemplaires d'une fiche d'information sur les procédures de dédouanement simplifié.

2.1.2. Déclaration d'Echanges de Biens en ligne (**DEB**)

Il s'agit d'une déclaration d'échanges que toute entreprise française doit établir et transmettre mensuellement à la douane dans le cas d'échanges qu'elle réalise avec d'autres Etats membres de l'UE. L'établissement et la transmission de la DEB est actuellement réalisable par voie électronique.

2.1.3. Nouveau Système de Transit Informatisé (**NSTI**)

Ce nouveau système, mis en oeuvre par la Commission Européenne en juillet 2003, vise à informatiser le régime douanier du transit communautaire/commun⁴. En pratique, les marchandises sont placées sous le régime par la création d'une déclaration de transit auprès d'un bureau de douane d'un pays de départ et sont acheminées, sous couvert du Document Administratif Unique (DAU⁵), jusqu'au bureau de douane du pays de destination.

Le NSTI s'inscrit dans une approche globale de la Commission Européenne en matière de circulation des marchandises, avec un double objectif :

- Dématérialiser l'ensemble des transactions liées au dédouanement, afin d'accélérer les flux de marchandises.
- Mieux lutter contre la fraude en matière de transit, élément préjudiciable aux ressources propres de l'UE.

⁴ C'est un régime douanier qui permet la circulation des marchandises en suspension des droits et taxes, dans la communauté européenne et les pays de l'AELE et de VISEGRAD (Pologne, Hongrie, République Tchèque, République Slovaque).

⁵ C'est une déclaration unifiée de dédouanement. Elle est équivalente, pour le cas marocain, à la Déclaration Unique de Marchandise (DUM). Sa rédaction est soumise à des conditions de forme et de contenu.

Plus spécifiquement le NSTI vise l'amélioration du suivi et de l'apurement des titres de transit, avec un impact direct en matière de libération de la garantie.

Dans son périmètre actuel, le projet englobe 32 États européens, les 25 États de l'UE, les 3 pays de l'AELE (Suisse, Islande, Norvège), les 4 de VISEGRAD (Pologne, Hongrie, République Tchèque, République Slovaque).

2.2. L'expérience marocaine

Mettant à profit les nouvelles technologies de l'information et de la communication et faisant suite à ce qui a été lancé dans le cadre de sa réforme, la douane marocaine a entrepris un vaste programme de dématérialisation progressive des procédures douanières pour les adapter aux exigences de la nouvelle économie. Elle vise, à travers ce chantier, la concrétisation à moyen terme du dédouanement électronique qui consiste à mettre en réseau tous les intervenants au niveau du circuit de dédouanement moyennant une plate forme d'échange de données informatisé. Ci-après les principales actions entreprises dans ce cadre :

- La mise en place d'un système d'échange de données informatisé (EDI) pour la transmission des manifestes⁶ des marchandises entre les différents intervenants,
- L'intégration, en collaboration avec un ensemble de partenaires, du paiement électronique dans le processus de dédouanement, son législation sur le plan juridique, la mise en place de procédures comptables y afférentes ainsi que sa mise en œuvre sur des sites pilotes (Casa Port, Casa-Nouasser et Casa-Colis postaux),
- L'instauration d'une procédure de dédouanement simplifiée permettant l'édition de la mainlevée (autorisation d'enlèvement de la marchandise) à domicile juste après l'enregistrement de la déclaration et avant son dépôts physique,
- La création de l'espace-web « e-douane », orienté vers le citoyen d'une manière générale et l'entreprise en particulier, conçu dans le but de leur offrir, à travers six⁷ nouvelles rubriques interactives, dont la plus récente a été mise à la disposition des usagers en juin 2004, davantage de facilités d'accès à l'information douanière et d'accomplissement à distance de certaines démarches administratives.

Parallèlement à la mise en place de ces outils de dématérialisation, l'ADII a œuvré pour le renforcement de son système d'information à travers l'amélioration du SADOc vers une introduction progressive d'un système d'information bâti sur les plates-formes informatiques les plus modernes « BADR » et le transfert de ce dernier vers le site-web de la Douane. Ce

⁶ Déclarations sommaires

⁷ Ne disposant pas d'assez de recul pour faire un diagnostic d'utilisation du dernier service mis en œuvre, ce travail portera seulement sur les cinq rubriques qui ont été déjà mise à la disposition de l'internaute.

Le système de Base Automatisée des Douanes en Réseau sert à gérer tous les aspects de la déclaration en douane de manière efficace et transparente.

2.2.1. L'échange de données informatisé (EDI)

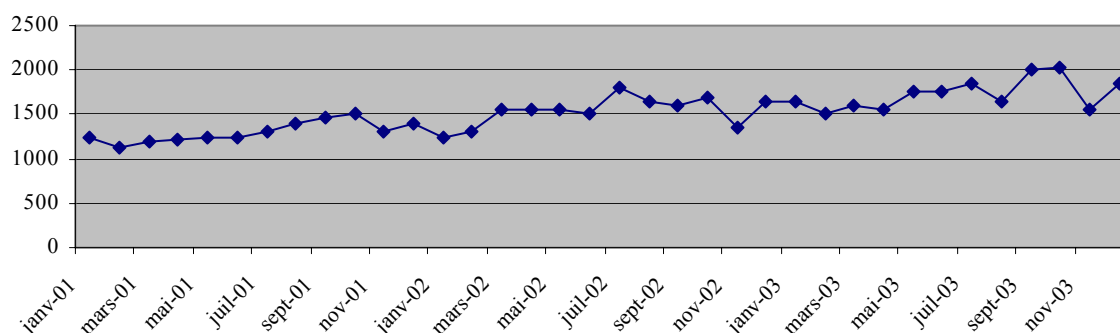
Consciente des avantages qu'elle peut tirer de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information pour l'amélioration de ses prestations et la simplification des procédures, l'ADII a mis en place, depuis janvier 2001, un système de communication et d'échange de données informatisé (EDI) pour la transmissions de manifestes des marchandises entre les différents intervenants (ODEP, RAM, consignataires des navires...).

L'EDI est une technique d'échange de données numériques (fichiers informatiques), commerciales et administratives, structurées selon des messages préétablis et normalisés entre deux ou plusieurs partenaires dont les systèmes d'informations sont conçus indépendamment, en utilisant un moyen de télécommunication. Parmi les avantages que l'EDI offre, on peut citer :

- le transfert automatique des documents dans un environnement hétérogène. Les applications informatiques existantes ne sont pas remises en cause.
- le gain de productivité lié à la rapidité des échanges électroniques et par conséquent une amélioration des délais.
- la viabilisation des informations en évitant les ressaisies de données source d'erreurs.
- la diminution importante du volume du papier qui est très difficile à gérer.
- le renforcement du partenariat.

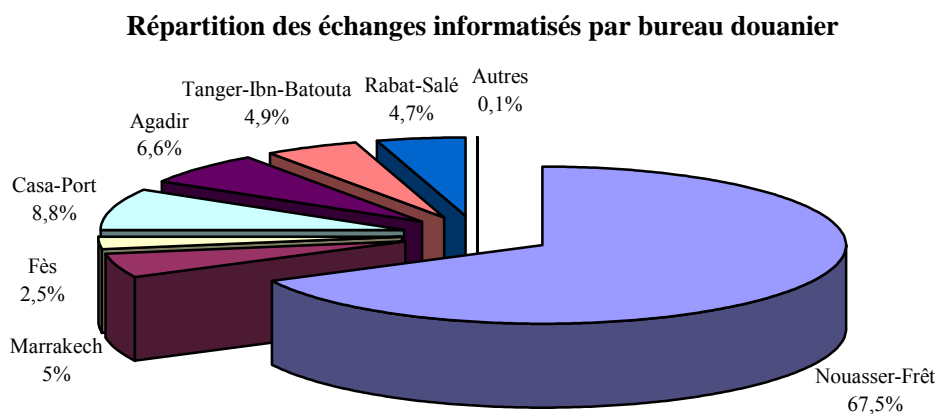
Actuellement, l'échange par EDI est limité aux déclarations sommaires aériennes et maritimes, ainsi qu'au paiement électronique. Toutefois, il est prévu d'étendre cette technique pour intégrer d'autres modules.

**Evolution du nombre de déclarations déposées par EDI
de janvier 2001 à décembre 2003**



Source : ADII en chiffre, 2003

L'EDI est actuellement opérationnel dans les principaux bureaux douaniers suivants : Agadir, Casa-Port, Fès, Marrakech, Nouasser-Frêt, Rabat-Salé et Tanger-Ibn Batouta.



Source : ADII en chiffre, 2003

Eu égard au volume des échanges extérieurs transitant par les bureaux douaniers de Casa-Port et de Nouasser-Frêt, les manifestes déposées en 2003 par ce procédé ont atteint 76,3% du total des déclarations sommaires enregistrées, soit 20.641 déclarations contre 15.606 déclarations en 2001 (59% du total des déclarations sommaires enregistrées).

2.2.2. Le paiement électronique

Dans le cadre de la concrétisation de son projet de dédouanement électronique total et afin de bénéficier des opportunités offertes par les technologies d'EDI, l'ADII a entamé en collaboration avec un ensemble de partenaires l'intégration du paiement électronique dans le processus de dédouanement. En effet, le développement et l'essor des technologies liées à l'information et des technologies informatiques de cryptage ont suffisamment fiabilisé les processus de transmission d'information pour permettre au paiement électronique de faire maintenant partie intégrante de la vie quotidienne de nombreuses personnes à travers le monde.

L'introduction de ce nouveau mode de paiement vise notamment à réduire les démarches administratives des usagers des services douaniers et adapter les opérations de dédouanement aux exigences de la nouvelle économie (célérité des traitements, réduction du nombre de documents exigibles et des coûts, amélioration du délai de dédouanement...)

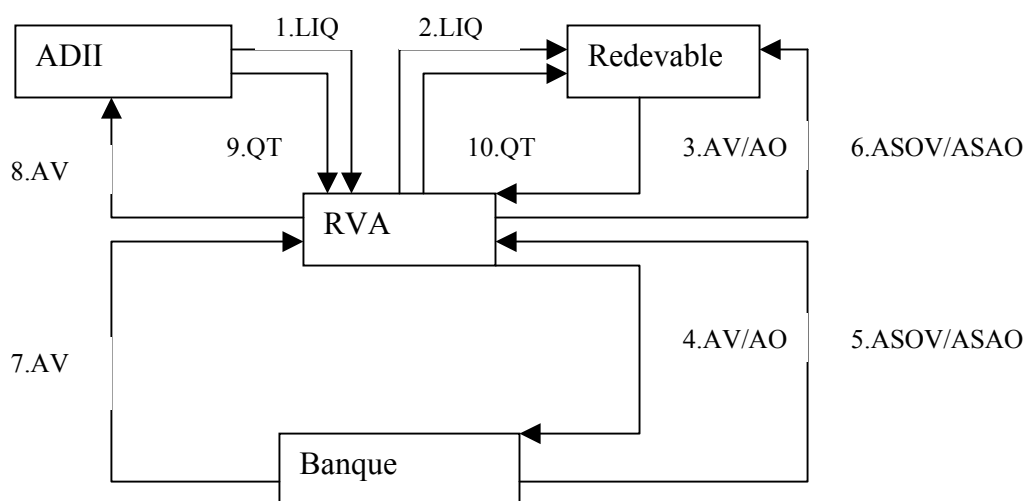
Description du processus

La mise en œuvre de ce projet procure aux opérateurs économiques, dans un cadre conventionnel, un outil simple et efficace pour acquitter leurs droits et taxes douanières. Globalement, il consiste à relier l'ensemble des parties impliquées dans une opération de dédouanement par EDI (la douane, les opérateurs et les banques) par un système RVA (Réseau à Valeur Ajoutée). Ce dernier permet un échange électronique sécurisé des différents éléments nécessaires (les fiches de liquidation, les ordres de virement, les quittances...) pour régler une créance douanière.

Plus en détail, une opération de paiement électronique par EDI est constituée des étapes suivantes :

- La réception des éléments de la liquidation par le redevable,
- La préparation et l'envoi de l'ordre de virement à la banque par le redevable,
- L'exécution de l'ordre de virement par la banque et l'envoi du résultat (avis du sort) à l'opérateur. Le résultat est soit positif (virement des montants) soit négatif (rejet de l'ordre de virement). Dans le premier cas, la banque envoie un avis de virement à la Douane. Suite à la réception de l'avis de virement, une quittance électronique est générée et transmise à l'opérateur.

Ce processus peut être illustré par le schéma⁸ suivant :



⁸ LIQ=liquidation
 OV=ordre de virement
 AOV=annulation ordre de virement
 ASOV=avis de sort ordre de virement
 ASAOV=avis de sort annulation ordre de virement
 AV=avis de virement
 QT=quittance numérique

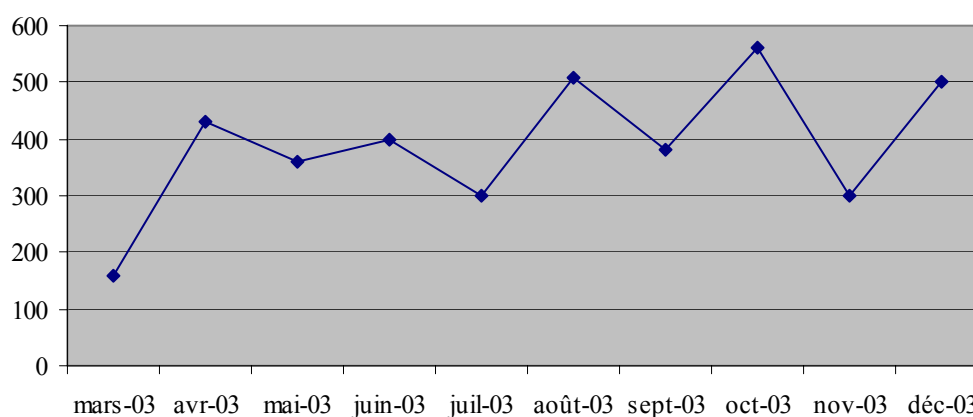
Au cours de l'année 2003, les recettes relatives à 720 opérations ont été recouvrées au moyen du paiement électronique. Le montant perçu à ce titre s'est élevé à 39,9 millions de dirhams contre 8,1 millions de dirhams ayant couvert 149 opérations au cours du deuxième semestre de l'année 2002.

2.2.3. L'édition à domicile de la mainlevée

Il s'agit d'une procédure simplifiée de dédouanement permettant l'édition de l'autorisation d'enlèvement de la marchandise « mainlevée » à domicile juste après l'enregistrement de la déclaration et avant son dépôt physique.

Cette procédure simplifiée évolue de façon positive depuis sa mise en place en mars 2003. Ainsi, 3887 mainlevées ont été éditées pour des opérations réalisées à Nouasser et à Casa-Extérieur, premiers bureaux ouverts à cette procédure. Elles ont concerné une vingtaine de régimes douaniers, principalement les importations effectuées dans le cadre du droit commun et des accords tarifaires. Cependant, en terme de valeur, le régime de l'admission temporaire pour perfectionnement actif a prédominé en atteignant 64,7% du total des opérations traitées dans ce cadre.

Nombre de mainlevées éditées chez les opérateurs en 2003



Source : ADII en chiffre, 2003

2.2.4. L'espace-web « e-douane »

Faisant l'objet de cette étude, le produit « e-douane » sera développé sur le reste de ce document.

2.2.5. Le système de l'Administration des Douanes et de l'Office des Changes « SADOCC »

Le système SADOCC couvre les principales étapes de dédouanement de marchandise. Ses principales tâches sont :

- L'enregistrement des manifestes. A ce titre, 95% de l'ensemble des manifestes soumises au port de Casablanca sont déclarées électroniquement par EDI.
- La soumission de la déclaration en douane.
- La nécessité de déterminer si la cargaison devrait être inspectée ou non.
- Le calcul des taxes et des droits dus.
- La gestion des paiements et des facilités de crédit de l'importateur.
- La gestion des régimes suspensifs notamment ceux relatifs aux admissions temporaires.

2.2.6. Le système de Base Automatisée des Douanes en Réseau « **BADR** »

Le projet BADR représente une étape importante dans l'évolution du système d'information de l'ADII. Plusieurs objectifs concourent à cette évolution :

Un objectif stratégique : permettre un accès plus large à partir d'un portail Internet. Les opérateurs économiques, les partenaires de la Douane peuvent se connecter à partir d'un ordinateur personnel équipé d'un simple navigateur Internet.

Un objectif technique : renouveler la plate-forme technologique servant de base à SADOc.

La mise en œuvre de ce nouveau système d'information prétend ainsi :

- la construction d'un système d'information moderne basé sur l'ouverture et sur les standards du marché.
- la conservation de l'avance de la douane marocaine en terme de qualité de services vis-à-vis de ses utilisateurs qui, selon la fréquence et le volume de leurs activités, vont soit se connecter en mode transactionnel soit en mode EDI.
- la maintenance et la croissance des possibilités de connexion et des services offerts à chaque population. Suite à l'expérimentation des fonctions EDI qu'il doit conserver, le système BADR généralise les accès via Internet tout en assurant une sécurité totale.

Afin de consolider ces attentions louables dans le cadre de la dématérialisation des procédures douanières, beaucoup d'efforts ont été déployés en matière de communication d'informations et d'assistance aux usagers. Dans ce sillage, il y a lieu de citer :

- Deux cellules chargées d'assister les utilisateurs pour les systèmes SADOc et BADR,
- Une Structure d'Accueil de l'Orientation et du Système d'Information (SAOSI) et ses services régionaux pour assister les utilisateurs en matière de procédures douanières,
- Un service de communication central qui se charge de toutes les opérations de communication au niveau de l'ADII et qui coordonne le travail des SAOSI.

2.3. Analyse comparative

Après synthèse analytique et comparative des expériences marocaine et française en matière de dématérialisation des procédures douanières, on peut affirmer que ces deux pratiques disposent de plusieurs points de similitude, d'abord au niveau d'échange informatisé de données (EDI), au niveau des procédures simplifiées de dédouanement (édition à domicile de la mainlevée pour le cas marocain, PDD et PDU pour le cas français) ainsi qu'au niveau de la communication d'informations et de l'assistance aux administrés.

Cependant, certains points de divergence existent. Ceux-ci peuvent être résumés, sous forme de forces et de faiblesses, dans le tableau ci-dessous.

	Cas français	Cas marocain
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de promotion et de sensibilisation. • Pour les procédures dématérialisées actuellement existantes, l'utilisation des supports en papiers et le déplacement vers les bureaux douaniers sont rarement nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils diversifiés en matière d'échanges et de services douaniers, destinés aux entreprises et aux particuliers. • Utilisation poussée de procédures dématérialisées relatives aux échanges.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Dématérialisation limitée aux échanges et aux opérations purement économiques. • Manque voire absence de services en lignes destinés aux particuliers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles efforts en matières de promotion et de sensibilisation. • L'interactivité recherchée par l'utilisateur-administré en matière de services administratifs n'est pas encore atteinte. • Difficultés d'accès à certains services en ligne.

Par ailleurs, la douane française ne dispose pas d'instrument similaire au produit « e-douane ». C'est vrai qu'elle propose au sein d'une rubrique électronique « e-service » des formulaires douaniers comparables à ceux contenus dans le mécanisme « e-douane », mais ce sont juste des formulaires électroniques qui peuvent être remplis et imprimés pour être présentés à la douane. Il n'y a aucun traitement qui se fait derrière.

Chapitre 3 : Développement de la recherche

1. Orientation du produit « e-douane »

Avant d'aborder les principales composantes du produit « e-douane », il s'avère utile de rappeler que ce mécanisme douanier a été mis, depuis avril 2001, au sein du site Internet de l'ADII dans le but de procurer à ses partenaires plus de facilités d'accès à l'information ainsi que la réalisation interactive de certaines opérations à distance.

Ce produit qui fait partie d'une large action de dématérialisation des procédures douanières, couvre actuellement deux volets interactifs permettant un échange conversationnel d'information à savoir, la caution en douane et les franchises et dons, ainsi que quatre autres volets à caractère informationnel, développés dans un objectif de transparence, notamment pour ce qui est du dédouanement des véhicules importés (y compris l'admission temporaire des véhicules), des marchés et des situations des comptes en RED, récemment mis à la disposition des usagers.

1.1. Caution en Douane

La mise en place de cette rubrique vise trois objectifs :

- Informer les opérateurs économiques sur les différents modes de cautionnement institués par l'ADII pour couvrir les opérations initiées sous régimes économiques, ainsi que sur l'éligibilité et les conditions d'octroi du cautionnement,

- Permettre aux opérateurs économiques qui le souhaitent de formuler leurs demandes de cautions par voie électronique (messagerie électronique) et recevoir, par le même procédé, la réponse de l'administration qui peut être soit un accord de principe, soit une demande de complément d'informations, soit un rejet motivé,
- Leur procurer également la possibilité de connaître l'état d'avancement de leurs demandes électroniques et de chercher les dossiers en instance.

Dans le cas de l'accord de principe, *l'intéressé est invitée par le même message à produire le dossier de cautionnement exigible auprès du bureau douanier de son choix.*

1.2. Franchises et dons

L'importation de certaines marchandises bénéficie de la franchise des droits et taxes d'importation en vertu de dispositions légales ou internationales. Tel est le cas des franchises découlant des accords de l'UNESCO et de celles instituées au profit des marchandises reçues à titre de dons ou acquis au moyen d'une aide financière non remboursable.

L'espace « e-douane » consacre, dans ce sens, un volet UNESCO qui reprend l'intégralité de l'accord de Florence ainsi que la partie de réglementation des douanes et des impôts indirects correspondante. Il précise également la qualité d'organisations pouvant prétendre à cette franchise⁹, met à la disposition des usagers la liste déconcentrée des marchandises et offre la possibilité de formuler les demandes de franchise par messagerie électronique.

⁹ Il convient de rappeler que la franchise des droits et taxes découlant des Accords de l'UNESCO, auxquels le Maroc a adhéré portent notamment sur les instruments et appareils de caractère éducatif, scientifique ou culturel destinés exclusivement à l'enseignement ou à la recherche scientifique pure. Bénéficiaire de cette franchise les institutions, établissements ou organisations se consacrant à l'enseignement, au développement de la culture ou à la recherche.

Les dons disposent également d'un espace où figure la procédure à suivre pour les demandes de franchise selon les bénéficiaires¹⁰ et la liste des associations reconnues d'utilité publique. Cet espace offre également la possibilité aux usagers de formuler leurs demandes par messagerie électronique.

Les demandes relatives à ces franchises sont traitées, en partie, par voie électronique à travers le produit « e-douane ». Ce dernier, en matière de traitement de demandes de franchises, permet de simplifier et de faciliter le service rendu aux organismes et aux usagers et de traiter, avec une plus grande célérité et de manière interactive, les demandes adressées à l'ADII à cet effet.

The screenshot shows a web browser window titled "Menu Dons - Microsoft Internet Explorer". The address bar displays the URL: http://www.douane.gov.ma/EDouane/DFranchises/Menu_Dons1.htm. The page content is titled "e - Douane" and "Demande électronique de bénéfice de franchise douanière pour des marchandises reçues à titre de don".

On the left side, there is a navigation menu under the heading "Dons" with the following items:

- Présentation
- Demande de franchise (Dons)
- Documents et formulaire
- Liste des Associations reconnues d'utilité publique
- Votre contact

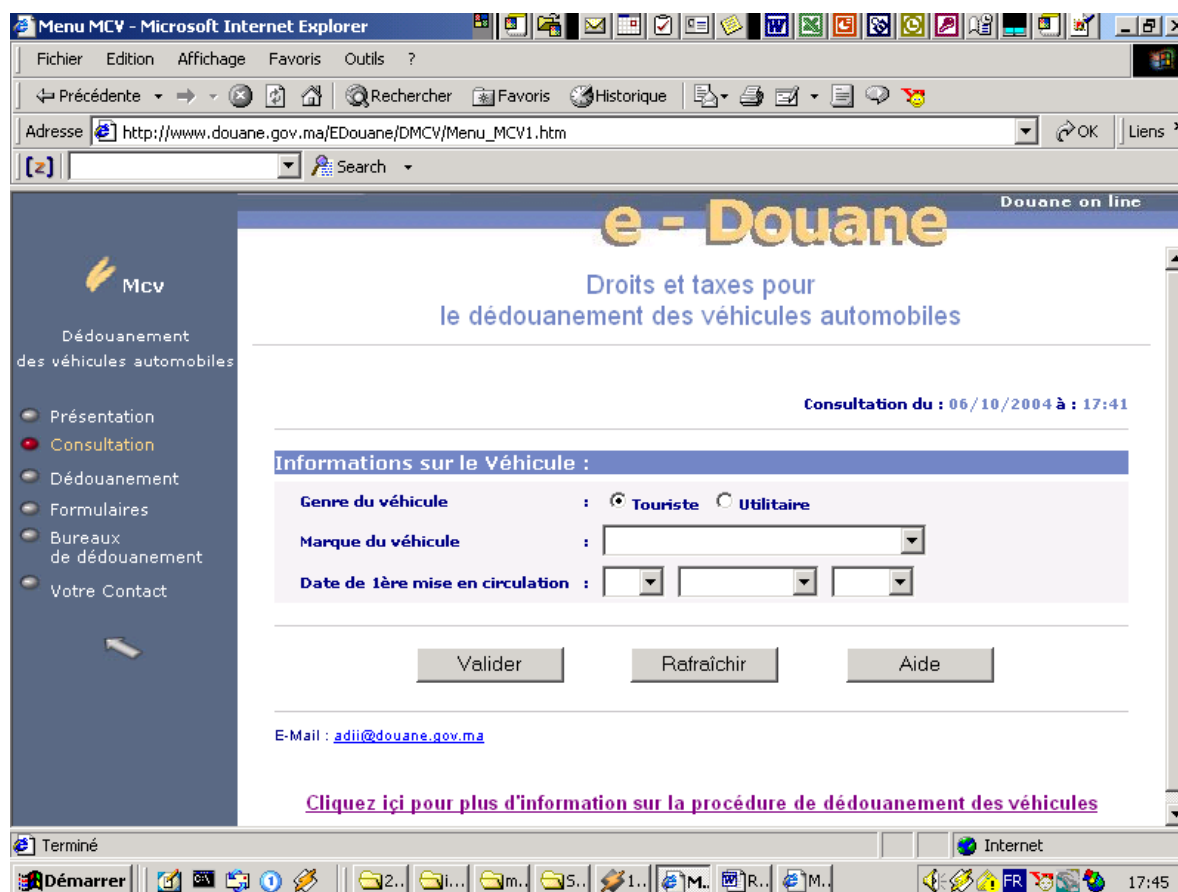
The main content area contains a form titled "Bénéficiaire" with the following fields:

Demandeur	:	<input type="text"/>
Adresse	:	<input type="text"/>
Téléphone	:	<input type="text"/>
Fax	:	<input type="text"/>
email	:	<input type="text"/>
Bureau d'importation	:	- Choisir le Bureau d'entrée -
Titre de transport n°	:	<input type="text"/>
Donateur	:	<input type="text"/>
Marchandises destinées à	:	<input type="text"/>

Below the form, there is a section titled "Liste des marchandises de la demande :" with a "Désignation :" field and an "Ajouter >>" button.

¹⁰ Bénéficiaire de la franchise des droits et taxes les biens et marchandises reçus à titre de don ou financés par une aide financière non remboursable, destinés à l'Etat, aux collectivités locales, aux établissements publics et les dons reçus par les associations reconnues d'utilité publique, les fédérations sportives, la fédération nationale de sport scolaire et la fédération nationale des sports universitaires ainsi que les dons destinés à certaines oeuvres de bienfaisance.

1.3. Dédouanement des véhicules



Dans le but de mieux renseigner et orienter toute personne désirant dédouaner un véhicule automobile importé au Maroc, il a été procédé à la conception de ce nouveau produit regroupant des informations dont certaines sont déjà disponibles sur le site Internet de l'ADII. A travers cette nouvelle rubrique, les importateurs de véhicules de tourisme immatriculés à l'étranger peuvent :

- connaître le montant des droits et taxes à payer pour le dédouanement d'un véhicule déterminé,
- s'informer sur les modalités de dédouanement notamment les conditions, les documents à produire, le bureau et les personnes chargées de dédouanement,
- extraire le formulaire type nécessaire pour le dédouanement d'un véhicule automobile avec le bénéfice du vieillissement au titre du retour définitif.

Bien que cette rubrique n'offre pas encore l'interactivité recherchée par la mise en place de l'e-douane, elle s'inscrit néanmoins dans le cadre d'un processus complet de dématérialisation de l'opération de dédouanement des véhicules automobiles importés dont la concrétisation n'est tributaire que de la disponibilité d'un cadre technique et réglementaire propice à l'utilisation des technologies de l'information.

1.4. Admission temporaire des véhicules

The screenshot displays the 'e-Douane' web application interface for temporary admission of vehicles. The browser window title is 'Déclaration d'Admission Temporaire - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows 'http://www.douane.gov.ma/EDouane/DMCV/AT/menu_AT02.htm'. The page header includes 'e - Douane' and 'Douane on line'. A left sidebar contains 'AT Véhicule' and navigation options like 'Saisie et Edition' and 'Guide d'utilisation'. The main content area has radio buttons for 'CIN (Nationaux)', 'Étrangers résident', 'Étrangers non résident', and 'Autres'. Below is a section 'II- Moyen(s) de transport' with fields for 'Immatriculation', 'Marque' (set to 'RENAULT'), 'Type', 'Genre' (set to 'TOURISME'), 'Pays' (set to 'FRANCE'), 'Date de 1ère mise en circulation', and 'Châssis n°'. At the bottom are 'Imprimer' and 'Effacer' buttons. The Windows taskbar at the bottom shows the time as 17:48.

Le bénéfice du régime de l'admission temporaire des véhicules automobiles de tourisme immatriculés à l'étranger est accordée, pour une catégorie désignée de moyens de transport, aux personnes ayant leur résidence habituelle étrangère (MRE, touristes étrangers...) et venant séjourner temporairement au Maroc. Ce régime est convenu pour une durée maximale de six mois, continue ou fractionnée, pendant une année civile, exception faite, toutefois, des véhicules du genre fourgon et fourgonnette qui bénéficient d'un délai de séjour sous ledit régime de trois mois, fractionné ou continu.

A ce sujet, cette rubrique permet de :

- s'informer sur les moyens de transport et les personnes concernées par ce régime,
- connaître la démarche à effectuer pour obtenir l'admission temporaire ainsi que les documents à produire,
- extraire la déclaration d'admission temporaire qui peut être souscrite par procédé informatique et présentée pour visa aux agents de la douanes,
- disposer d'un guide d'utilisation du formulaire de déclaration.

Contrairement à la rubrique « Dédouanement des véhicules », le service offert par cette rubrique ne consiste pas seulement à imprimer une déclaration vide et à la remplir manuellement, mais plutôt à renseigner les informations concernant le véhicule et son propriétaire via la rubrique « Saisie et Edition » avant l'impression de la déclaration. Le document imprimé contient un code à barres crypté qui reprend toute les informations saisies.

Au niveau de la frontière, le douanier récupère toutes les informations sur le système informatique en lisant le document à travers un lecteur de codes à barres spécial, il n'a donc plus à ressaisir les informations contenues au niveau de la déclaration.

1.5. Marchés de la Douane

Num AO	Objet	Nature	Date/Lanc	Date/Exa
4/2004	Expertise de sécurité incendie au bâtiment abritant le siège de l'administration des douanes et impôts indirects (lot unique)	Etude	20/03/2001	20/04/2004
8/2004	Acquisition des fournitures informatiques, destinés à L'Administration Des Douanes Et Impôts Indirects- DEUX LOTS-	Fourniture	23/03/2003	27/04/2004
1/2004	L'acquisition de fournitures de bureau , de produits d'impression, de la papeterie de bureau et de la papeterie d'impression (lots n°1 à 6)	Fourniture	03/03/2004	12/04/2004
6/2004	Travaux d'aménagement et d'installation informatique aux locaux de service des Douanes	Travaux d'aménagement et d'installation	08/03/2004	08/04/2004

La mise sur le net des marchés publics consacre la volonté de transparence de l'ADII s'inscrivant ainsi dans le droit fil des orientations du gouvernement concernant la moralisation des marchés publics.

Les marchés on-line visent en outre à mettre à la disposition des partenaires de l'ADII le maximum d'informations tenant tant aux dispositions réglementaires applicables aux marchés publics qu'aux aspects procéduraux des différentes étapes de passation des commandes publiques et ce, dans le respect des dispositions réglementaires en vigueur.

La mise en œuvre de cette rubrique permet aux utilisateurs :

- la mise à disposition des informations sur les commandes de l'ADII à domicile évitant ainsi des déplacements générateurs de coût et de perte de temps,
- l'accès facile à l'information dans un site privilégiant la convivialité et la transparence,
- l'identification des personnes à contacter pour les différentes catégories de marchés directement sur le web et la disposition de l'information selon une méthode interactive,
- la consultation immédiate et intégrale de la liste des appels d'offres lancés par l'ADII,
- la consultation du contenu du cahier de charges avant acquisition du dossier d'appel d'offres,
- la sélection des appels d'offres propres à l'activité de l'utilisateur,
- la réception des bulletins de versements à domicile, pour l'acquisition du dossier d'appel d'offres pour signature et acquittement du prix d'acquisition. Ce bulletin étant au préalable servi par les services de la Douane.
- l'insertion, dans les 24 heures qui suivent l'achèvement des travaux de la commission, des résultats de l'examen des offres parallèlement à leur affichage dans les locaux de la douane.

La dématérialisation du processus de passation des marchés publics est un système évolutif qui peut être mené à son terme avec la contribution des départements intervenant dans le processus de la dépense publique et dont l'aboutissement est tributaire de l'opposabilité juridique de la signature électronique.

1.6. Situation des Comptes **RED**

Ce service a été mis en place afin d'offrir aux opérateurs économiques l'accès en ligne à la situation de leurs comptes régimes économiques souscrits et non encore régularisés. Cette situation est actualisée tous les 15 jours et permet à l'opérateur en question de prendre connaissance, pour chaque compte RED, des éléments ci-après :

- Référence du compte;
- Date d'enregistrement;
- Code du régime de souscription;
- Aspects échéance et contentieux du compte;
- Valeur d'ouverture du compte en dirhams;
- Solde du compte en dirhams;
- Compte d'apurement du compte.

2. Mise en oeuvre du produit « e-douane »

La réalisation du produit « e-douane » n'a fait appel à aucune structure extérieure. Ce produit a été conçu et accompli en totalité par une équipe interne de la Douane, nommée « comité e-douane » et instituée temporairement à cette fin. Ce comité était constitué, à l'époque, des représentants des services gestionnaires de la matière douanière et de deux ingénieurs s'occupant de la conception de la rubrique workflow (aspect technique) du produit « e-douane » en collaboration avec le service des réseaux et de la bureautique.

Basé sur le principe de « mettre en ligne tout ce qui peut être dématérialisé », le comité « e-douane » s'est lancé immédiatement dans la conception et l'architecture du produit afin de répondre, le plus vite possible, à l'attente permanente des usagers, qui est la simplification des procédures et la diminution des lourdeurs administratives. De ce fait, le comité e-douane n'a pas opté pour un recensement préalable des attentes et des besoins des utilisateurs.

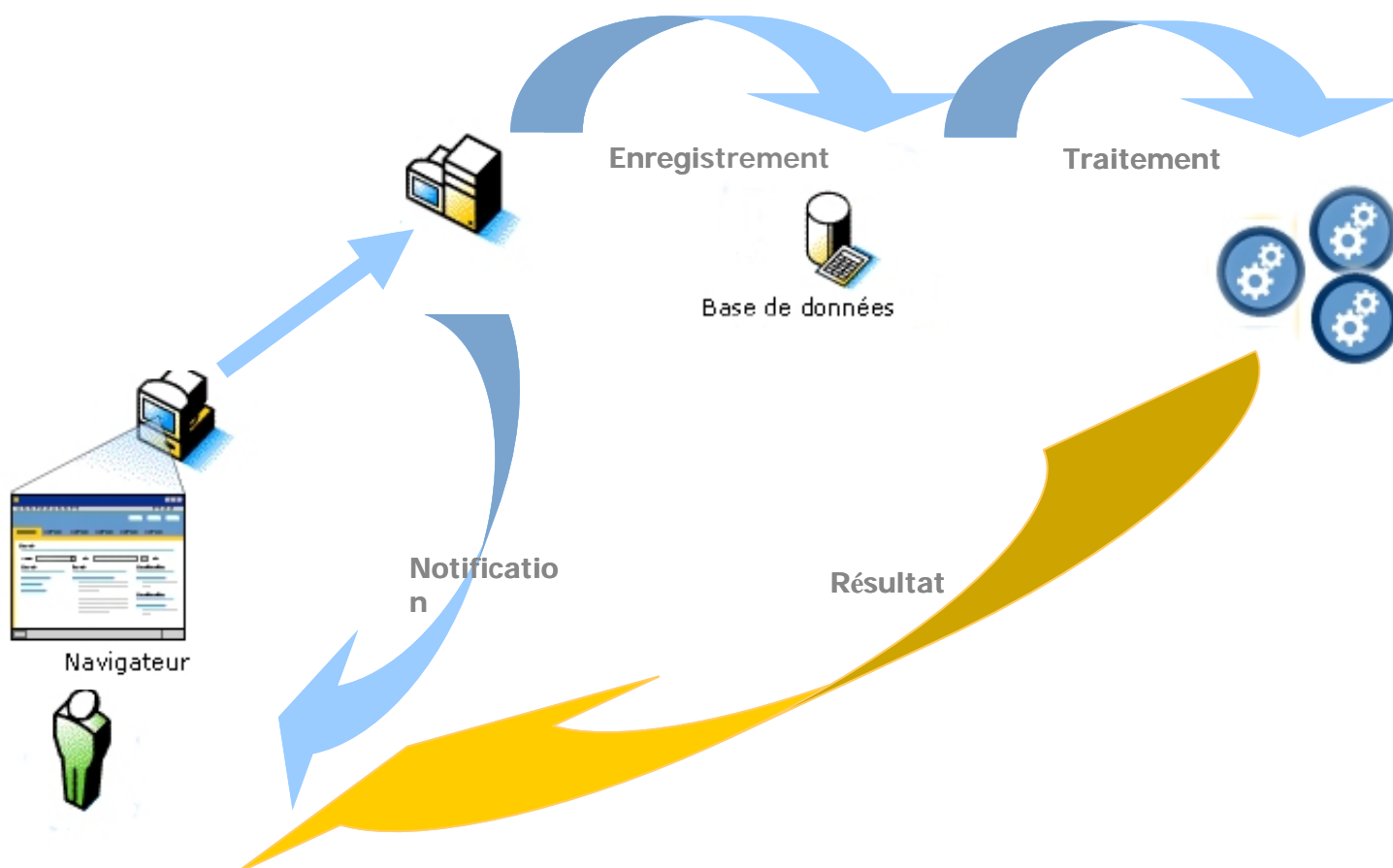
Depuis sa mise en œuvre et jusqu'au début de l'an 2004, la gestion des services en ligne composant le produit « e-douane » est devenue l'apanage des services douaniers compétents et le service des réseaux et de la bureautique s'est trouvé dans l'incapacité de suivre et d'administrer l'aspect technique du produit suite à la mutation des deux ingénieurs qui en avaient la charge.

Pour résoudre provisoirement ce problème, la gestion de l'aspect technique du produit « e-douane » est actuellement affectée au service du Développement.

Schéma synoptique

Le schéma ci-dessous explique le principe général de fonctionnement des services interactifs¹¹ du produit « e-douane ». Les principales étapes d'emploi de ces services peuvent être résumées comme suit :

- Envoi de la demande (de cautionnement ou de franchise) par le navigateur (usager) au service « contacts¹² » de la Douane,
- Enregistrement de la demande et de l'utilisateur dans la base de données de la douane,
- Envoi de la demande au service compétent (service des RED, service des franchises et dons...) qui traite, par la médiation d'une commission ad-hoc qui se réunit une fois par semaine, la demande et statue sur cette dernière, soit par un accord de principe, soit par un rejet motivé ou une demande de complément d'informations,
- Envoi du résultat de la demande du service compétent au service « contacts » qui se charge de son notification à l'utilisateur.



¹¹ Les autres services sont à caractère informationnel.

¹² adii@douane.gov.ma

3. Diagnostic d'utilisation du produit « e-douane »

Malgré tous les efforts déployés afin de mener à terme le projet « e-douane », les statistiques relatives à l'utilisation de ce produit par les usagers, notamment pour ce qui est du e-caution et e-franchises reflètent un taux d'utilisation très faible sinon nul. Ce qui a poussé l'ADII à réfléchir sur les raisons qui ont fait que le développement et la manipulation de ce produit par les usagers reste en deçà des résultats escomptés.

3.1. Caution en douane

Les statistiques relatives à l'utilisation de ce service ont révélé que, depuis son lancement, aucune demande électronique de caution n'est parvenue au Service des Régimes Economiques, chargé de la gestion de ce dossier. Toutefois, il y a lieu de prendre avec précaution cette donnée dans la mesure où le service des RED a affirmé, à travers son contact avec les usagers, que ce produit, présentant des blocages notamment d'ordre technique, ne permet guère à l'utilisateur de transmettre sa demande électronique au service concerné.

Par ailleurs, ces blocages sont également dus à :

- la méconnaissance de l'espace-web « e-douane » d'où émane le service « cautions en douane »;
- la méfiance des opérateurs économiques de la crédibilité de ce service en ligne. Il a de surcroît été constaté, paradoxalement à l'objectif initial recherché à travers la mise en place de l'e-caution que le traitement d'une demande électronique d'une caution exige, pour l'obtention définitive d'une réponse de la part de la douane, plus de temps que celui effectué lors d'un simple dépôt physique du dossier en question.
- l'impossibilité d'afficher et d'accéder à certains formulaires notamment celui relatif au cautionnement mixte et le formulaire de souscription d'une soumission cautionnée.
- l'actualisation de certaines informations de cette rubrique, qui ne s'effectue pas régulièrement. Ainsi, le contenu de certains formulaires est obsolète, la liste des documents à joindre au dossier de demande de cautions ainsi que les coordonnées du service compétent ne sont pas actualisées.
- l'absence de certaines données d'une part relatives aux documents devant être fournis par les donneurs d'ordre non agréés et d'autre part celles se rapportant au mode de cautionnement global « secteur pêche » pour lequel la procédure et les informations y afférentes ne sont pas fournies.

3.2. Franchises et dons

D'après une enquête réalisée par l'ADII en novembre 2003, les statistiques relatives à l'utilisation des fonctions « franchise et dons » peuvent être résumées comme suit :

Franchises

Année	Nombre d'accès
2001	0
2002	7
2003	9

Dons

Année	Nombre d'accès
2001	1
2002	35
2003	32

Ces accès ont été faits par les organismes suivants :

- Le Centre National de l'Energie, des Sciences et des Techniques Nucléaires (CNESTEN).
- L'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique (ENSEM).
- Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT).
- Ecole Mohammédia des Ingénieurs (EMI).
- Ecole AL JABR
- Faculté des sciences d'Aïn Chok.
- Université de Mostghanem.

Parmi les entraves au recours à ce service interactif, il y a lieu de signaler :

- la difficulté d'accès et de repérage de l'e-franchise par les internautes due principalement au fait que le contenu de la rubrique « e-douane » n'apparaît pas au niveau de la page d'accueil du site. Le problème est récemment résolu et le contenu de l'e-douane apparaît dorénavant sur le site de la Douane.
- le problème lié au formulaire relatif à la demande d'autorisation d'admission en franchise des droits et taxes au titre des accords de l'UNESCO, et qui, dans certains cas, bien que validé par l'organisme intéressé, ne parvient pas au service du concours à la protection du consommateur,
- la réception par le service d'un certain nombre de formulaires, de demande de bénéfice de franchise à titre de don, non servis (vides).

3.3. MCV¹³ et marchés de la Douane

Ces deux fonctions permettent uniquement une consultation des informations y afférentes ainsi que le téléchargement des formulaires.

¹³ Dédouanement et admission temporaire des véhicules.

Contrairement à l'e-caution et l'e-franchise, le MCV et l'e-marché sont fréquemment consultés par les internautes. Cependant, ces derniers expriment une difficulté de repérage de ces deux fonctions.

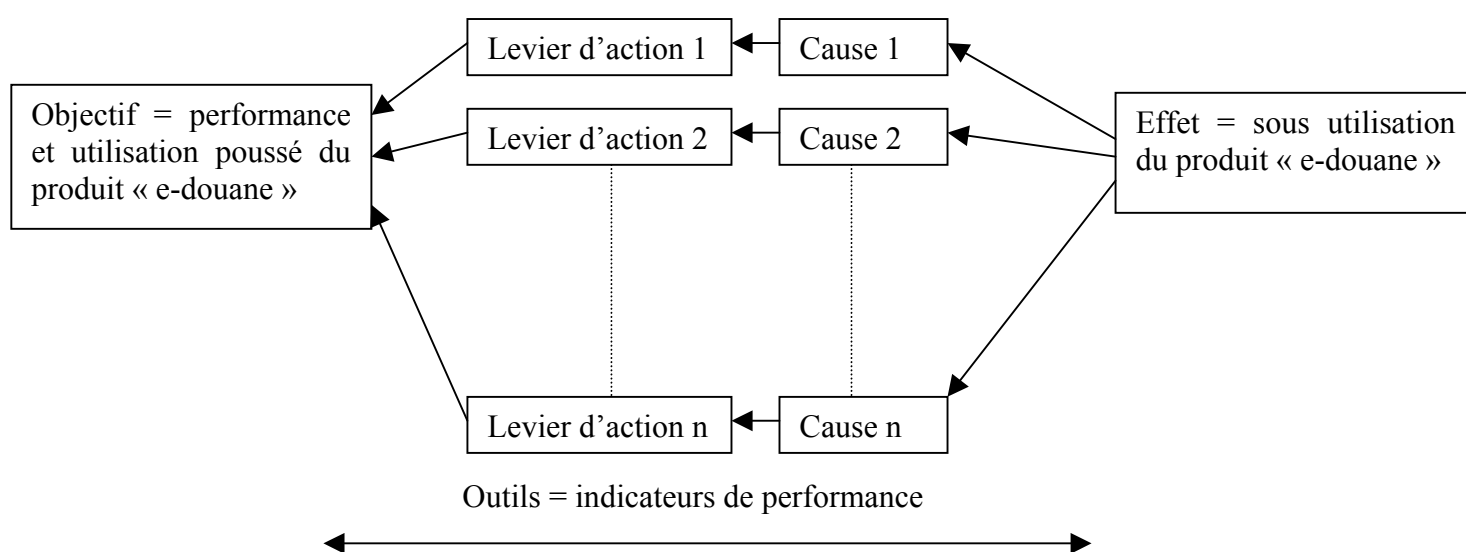
Concernant le e-marché, le Service du budget a exprimé sa volonté d'améliorer son contenu, en y intégrant de nouveaux formulaires ainsi que de nouvelles fiches descriptives.

4. Analyse de la sous-utilisation du produit « e-douane »

La finalité principale de cette analyse réside dans l'identification des leviers d'actions susceptibles de rehausser la performance et, par suite, l'utilisation du produit « e-douane ».

Par levier d'action, on entend un facteur pouvant agir sur la performance d'un service, d'un produit, d'un processus ou d'un projet, donc sur leur capacité à atteindre leurs objectifs.

L'analyse des leviers d'action retient parmi les multiples facteurs possibles ceux qui sont susceptibles d'exercer une influence notable sur les objectifs attendus et qui sont maîtrisables par les responsables du projet considéré. Elle s'appuie sur les analyses de type causes/effets¹⁴ que l'on peut représenter par le diagramme suivant :



Dans le cadre de cette recherche, l'effet (ou l'objectif) correspond à la sous-utilisation (ou une utilisation poussée) du produit « e-douane ». Par conséquent, le but de cette analyse est d'identifier les principales causes de cet effet (sous utilisation) et de définir en suite les leviers d'action sur lesquels on peut agir pour remédier à ces causes et atteindre ainsi l'objectif attendu (utilisation et performance du produit « e-douane »).

Pour couronner les principales causes de sous-utilisation de ce produit, on s'est basé sur une enquête auprès d'un échantillon de sa population cible.

¹⁴ Cf. Le contrôle de la gestion dans le secteur public, p 80, 81.

4.1. Choix du service en ligne « caution en douane »

La population cible du produit « e-douane » peut être répartie, selon le service consommé, en cinq catégories représentées comme suit :

<u>Service</u>	<u>Population cible</u>
<i>Caution en douane</i>	Opérateurs désirant travailler sous les Régimes Economiques en Douane (RED)
<i>Franchises et dons</i>	Etablissements scolaires, établissement de recherche, universités ...
<i>Dédouanement des véhicules</i>	Marocains Résidents à l'Etranger (MRE) ou Particuliers désirant acheter des véhicules non dédouanés
<i>Admission temporaire des véhicules</i>	MRE
<i>Marchés</i>	Fournisseurs désirant postuler pour les appels d'offre lancés par la Douane
<i>Situation des comptes RED</i>	Opérateurs désirant travailler sous les Régimes Economiques en Douane (RED)

Suite aux résultats précédemment évoqués du diagnostic relatif à l'utilisation du produit « e-douane », de par les rubriques « dédouanement des véhicules », « admission temporaire des véhicules » et « marchés » qui sont fréquemment consultées par les internautes eu égard à leur caractère informationnel, les cautions ainsi que les franchises et dons constituent les rubriques les plus défectueuses du produit « e-douane ».

En effet, depuis le lancement du produit « e-douane » en 2001, le service « e-caution » n'a jamais été utilisé et le service « franchises et dons » a également connu une sous-utilisation enregistrant 16 accès pour les franchises et 68 accès pour les dons. A signaler que l'ADII n'a pas suffisamment de recul pour élaborer un diagnostic d'utilisation du service « situations des comptes du RED », récemment¹⁵ mis à la disposition des usagers.

Par ailleurs, eu égard à la non disponibilité, dans cette période d'étude, de la population cible du service « franchises et dons », l'analyse sera focalisée sur la rubrique « e-caution ». Cependant, les conclusions et les leviers d'actions seront généralisés pour l'ensemble des services en ligne de l'e-douane.

Pour y parvenir et afin d'examiner les causes fondamentales de la non utilisation¹⁶ de cette rubrique, on s'est basé sur un questionnaire adressé à un échantillon de sa population cible (opérateurs désirant travailler sous RED).

¹⁵ En mars 2004.

¹⁶ Voir le diagnostic d'utilisation du produit « e-douane » présenté ci dessus.

4.2. Déroulement de l'enquête

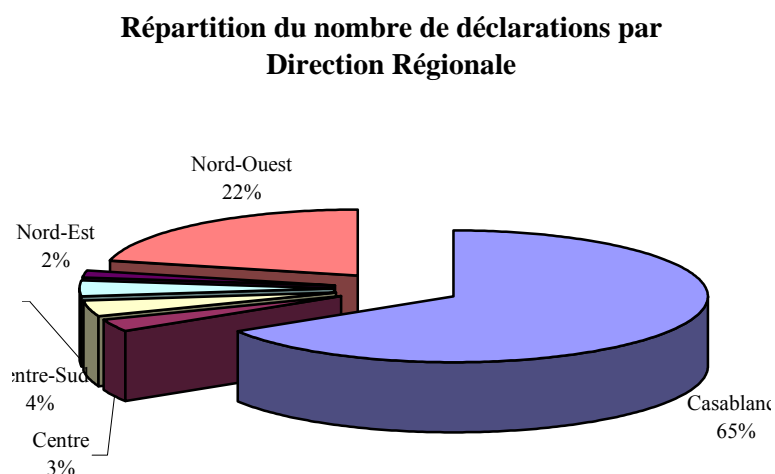
Les étapes suivies durant l'enquête depuis la fixation des objectifs de la recherche jusqu'au traitement des données recueillies, passant par la constitution de l'échantillon, le mode d'administration du questionnaire ainsi que le déroulement de l'enquête, sont autant d'éléments qui ont influencé les résultats de la recherche. La méthodologie ad-hoc déployée s'appuie sur une expérience concrète et pratique réalisée, pendant un mois et demi, sur le terrain.

4.2.1. L'échantillonnage

Ayant fixé comme objectif de ce chapitre de jauger l'adhésion des opérateurs économiques travaillant sur les régimes économiques à la demande électronique des cautions douanières, indispensables à toute opération douanière traitée dans le cadre du régime économique, un travail préliminaire de préparation de la base de sondage a été effectué.

Pour définir la base de sondage, le premier découpage a consisté à séparer les entreprises des transitaires. Le deuxième a permis de distinguer les entreprises privées de celles publiques.

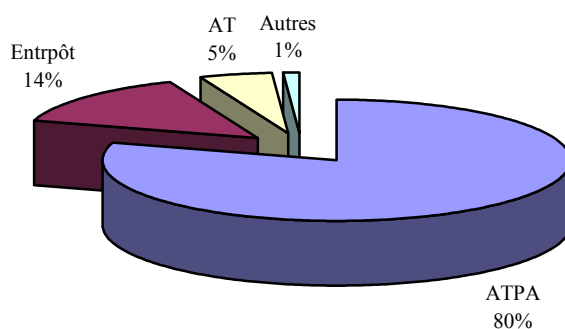
Se basant sur la répartition du nombre de déclarations douanières émises par direction régionale, un troisième découpage a permis de différencier les entreprises privées installées dans la région de Casablanca qui accapare 65% du nombre total de déclarations douanières enregistrées en 2003.



Source : Service des Régimes Economiques, statistiques 2003

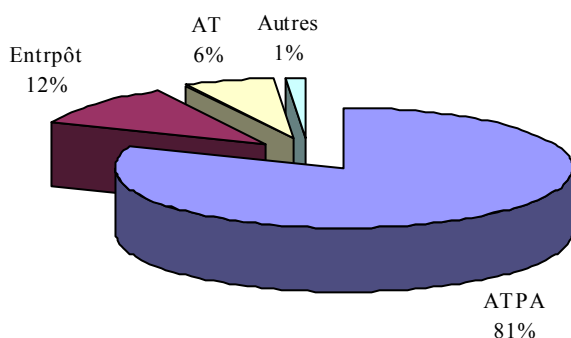
En raison du caractère prédominant de l'admission temporaire pour perfectionnement actif (ATPA¹⁷) représentant 80% des régimes économiques à l'importation et 81% des régimes économiques à l'exportation, un troisième découpage a repéré les entreprises privées, installées à Casablanca et qui opèrent dans l'ATPA.

Répartition des régimes économiques à l'importation en 2003



Source : Service des Régimes Economiques, statistiques 2003

Répartition des régimes économiques à l'exportation en 2003

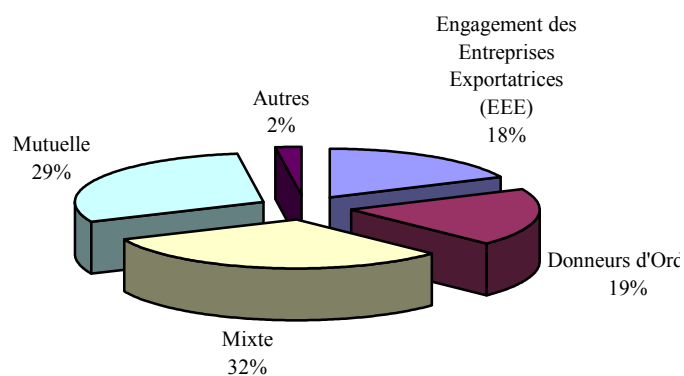


Source : Service des Régimes Economiques, statistiques 2003

Vue la situation, en 2003, des différents modes de cautionnement, un dernier découpage a délimité les entreprises privées, installées dans la région de Casablanca, qui opèrent dans l'ATPA et qui utilisent le cautionnement mixte représentant la plus grande part de cautionnements enregistrés en 2003.

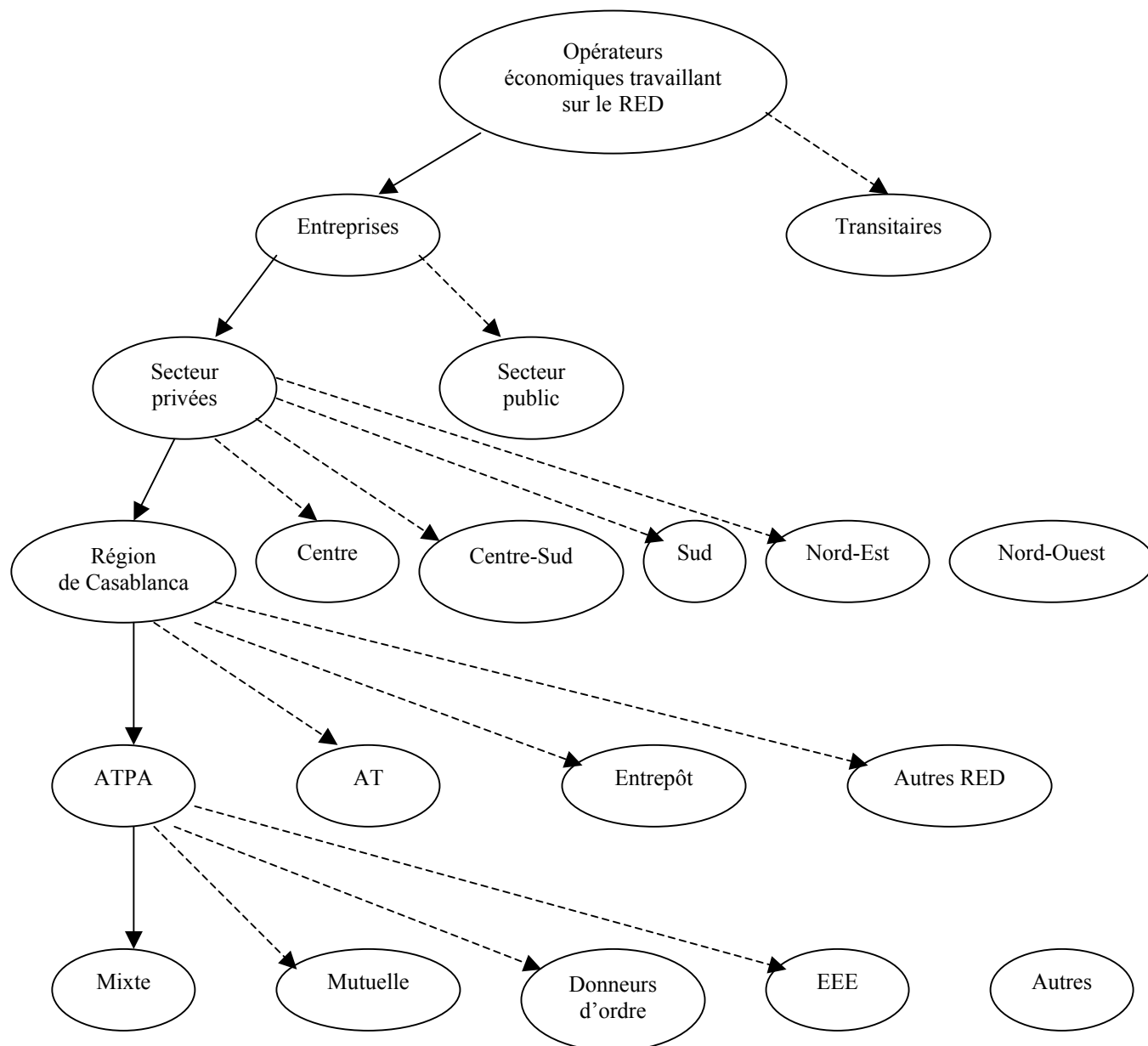
¹⁷ Voir annexe1.

Situation des différents mode de cautionnement en 2003
Nombre de cautions attribuées



Source : Service des Régimes Economiques, statistiques 2003

Le travail d'élaboration de la base de sondage peut être schématisé comme suit :



Cette base de sondage a compté, selon l'ADII, 713 entreprises privées, installées dans la région de Casablanca, qui travaillent sur l'admission temporaire pour perfectionnement actif (ATPA) et qui utilisent le cautionnement mixte.

Cette méthodologie a conduit au choix d'un échantillon de 70 entreprises, réalisant ainsi une marge d'erreur de 12%¹⁸.

¹⁸ Taille de l'échantillon = taille de la base de sondage / [(1+taille de la base de sondage)* (marge d'erreur)²]

4.2.2. Rédaction et administration du questionnaire

Le questionnaire a contenu, en entrée, une note de présentation¹⁹ qui a situé l'objet de la recherche dans son contexte et a présenté l'objectif général de l'enquête.

Conséquemment, le questionnaire a mis en évidence cinq axes qui ont traité :

- L'Internet dans les entreprises travaillant sur le RED,
- Leur consultation du site-web de la Douane,
- Leur connaissance du produit « e-douane », et notamment la rubrique « e-caution »,
- La mise en ligne, par ces opérateurs, de la caution en douane, les problèmes rencontrés et les sources de blocage,
- Leur taux de satisfaction en cas d'utilisation de ce service en ligne.

Ledit questionnaire a compté vingt deux questions réparties sur les axes précédemment définis. Ces derniers ont comporté chacun 4 à 5 questions en moyenne qui ont permis :

- d'apprécier l'intérêt porté à l'Internet, et notamment au site-web de la Douane, par les décideurs des entreprises opérant sous le RED,
- d'apprécier la connaissance de ces mêmes entreprises du service « e-caution » ainsi que le degré de leur méfiance de la fiabilité de cet instrument,
- de cerner les sources de blocage et les entraves rencontrées par eux en matière de demande électronique d'une caution en douane,
- de recueillir les avis de ces décideurs quant à la mise en ligne de cette demande et de diagnostiquer les causes de leur insatisfaction,
- d'avoir, enfin, une estimation de leur taux de satisfaction en la matière.

Les résultats des réponses au questionnaire ont permis d'estimer les indicateurs de performance suivants :

- taux de connexion sur Internet,
- taux de consultation du site-web de la Douane,
- taux de connaissance du produit « e-douane » et notamment du service en ligne « e-caution »,
- taux d'utilisation du service « e-caution »,
- degré de méfiance de la fiabilité de ce service,

¹⁹ cf. Présentation du questionnaire en Annexe 2

- délai de traitement d'une demande électronique de caution douanière,
- taux de satisfaction du service « e-caution ».

Afin de suivre la même grille de notation utilisée par la Douane pour l'élaboration de ses enquêtes de satisfaction, le niveau de satisfaction consiste en une notation sur 10 dont l'échelle est répartie comme suit : Très satisfait : [8,10] ; satisfait [6,8] ; moyennement satisfait : [5,6] ; peu satisfait [3,5] et pas satisfait [0,3].

4.2.3. Limites et contraintes

Sur un total de 70 questionnaires administrés, 40 seulement ont été remplis. 30 décideurs d'entreprises ont présenté un refus incombant leur indisponibilité en dépit de leur intéressement vis à vis de l'étude.

Parmi les difficultés rencontrées :

- le manque de temps des décideurs ou des personnes chargées de la demande du cautionnement pour le remplissage du questionnaire,
- l'absence de courtoisie et de cordialité de la part de certains interviewés, exprimée par une certaine crainte envers tout ce qui touche aux opérations douanières et la non-familiarité avec les sondages,
- la réticence à répondre à certaines questions même si la nature de l'information fournie n'est pas d'ordre confidentiel,
- l'insuffisance d'informations afférentes à certains points, ce qui a demandé le recours à d'autres personnes employées dans l'entreprise pour les connaître,
- Les ressources limitées pour la réalisation de l'enquête : temps (charge de travail) et budget alloué pour les longues distances parcourues (appels téléphoniques itératifs, financement personnel...).

4.2.4. Résultats de l'enquête

Le tri et l'analyse des réponses reçues de la part des entreprises enquêtées ont permis de dégager des résultats tant quantitatifs que qualitatifs en matière d'utilisation du service « e-caution ».

Toutes les entreprises enquêtées disposent d'une structure informatique et sont connectées à Internet. Parmi ces entreprises, 86% (35 entreprises) déclarent consulter souvent le site-web de la Douane et 14% (5 entreprises) déclarent rarement consulter ce site à cause des difficultés d'accès.

Pour les 40 opérateurs qui consultent le site-web de la douane, la messagerie électronique et la recherche d'informations (tarif, réglementation douanière, circulaires, ADIL, modes de cautionnement) constituent les principales rubriques sollicitées.

Globalement, l'usage du site-web de la douane est apprécié par les opérateurs qui lui ont attribué un niveau de satisfaction moyen de 7,5 sur 10. En effet, les informations contenues dans le site répondent entièrement aux besoins de 86% des entreprises enquêtées, 14% en sont moyennement satisfaites.

Toutes les entreprises enquêtées connaissent légèrement le produit « e-douane » soit au hasard en consultant le site-web de la Douane, soit auprès des responsables des régimes économiques à la Douane. Ainsi, les efforts déployés par celle-ci en matière de promotion et de sensibilisation à l'utilisation du produit « e-douane » ont été modestement appréciés par les opérateurs qui leur ont attribué un niveau de satisfaction moyen de 6 sur 10.

Toutes ces entreprises ont souvent l'attention d'utiliser la rubrique « e-caution » mais principalement pour s'informer sur les modes de cautionnement existants. Sur ces 40 entreprises, seules 10 entreprises (25% des entreprises enquêtées) ont tenté de formuler une demande électronique de caution mais aucune demande n'est parvenue au service des régimes économiques, responsable du traitement des demandes de cautionnement.

Les 10 entreprises ayant tenté la formulation d'une demande électronique de caution se plaignent de la lenteur du délai de traitement électronique de leurs demandes par rapport au délai normal d'un simple dépôt physique. En effet, aucune d'entre elles n'a reçu une réponse à sa demande électronique.

Toutes ces entreprises ont confirmé la rencontre des sources de blocage présentées dans le questionnaire qui leur a été destiné. Il s'agit de :

- l'impossibilité d'afficher ou d'accéder à certains formulaires de souscription, notamment le formulaire relatif à la banque dans le cas d'une caution bancaire ou mixte ainsi que ceux relatifs à la convention et à la soumission cautionnée pour le cautionnement global.
- l'obsolescence et le manque d'informations nécessaires à l'établissement de la demande,
- la non actualisation des coordonnées du service des régimes économique, chargé du traitement des demandes de cautionnement.

Les entreprises n'utilisant le service « e-caution » que pour s'informer sur les différents modes de cautionnement (75% des entreprises enquêtées) se méfient de la fiabilité de la formulation électronique d'une demande de caution et préfèrent le dépôt physique. Toutefois, ces entreprises sont tout à fait satisfaites de l'utilité de cette prestation.

Par ailleurs, celles qui ont déjà tenté la formulation électronique d'une demande de cautionnement déclarent, en plus des contraintes précédemment évoquées, l'insuffisance des prestations actuellement disponibles par le service « e-caution ». Elles suggèrent l'intégration, dans ce service, de toute la procédure de cautionnement et non seulement la formulation en ligne de la demande et la réception, par la même voie, de l'accord de principe de la part de la douane.

Communément, le service « e-caution » a été légèrement apprécié par les entreprises enquêtées qui l'ont attribué un niveau de satisfaction moyen de 6,5 sur 10 en matière d'utilité et d'accessibilité, imputé principalement à sa première prestation de type informationnel et un niveau de satisfaction de 4 sur 10 en matière de fiabilité et de rapidité, dû à l'inefficacité de sa deuxième prestation de type interactif.

Les résultats précédemment décrits peuvent être résumés par les indicateurs de performances suivant :

- un taux de connexion sur Internet de *100%*,
- un taux de consultation continue du site-web de la douane de *86%*,
- un taux de consultation occasionnelle du site-web de la douane de *14%*,
- un taux de connaissance légère du produit « e-douane » de *100%*,
- un taux de connaissance du service du service « e-caution » de *100%*,
- un taux d'utilisation, pour information, du service « e-caution » de *75%*,
- un taux de méfiance de la formulation électronique d'une demande de cautionnement de *75%*,

- un taux d'essai d'utilisation du service « e-caution » pour la formulation électronique d'une demande de cautionnement de *25%*,

- un taux de réussite de la formulation électronique de cautionnement de *0%*,

- un délai infini de traitement des demandes électroniques de caution puisque aucune entreprise d'entre celles qui les ont tentées n'a reçu une réponse ou un accord de principe sur sa demande,

- un taux de satisfaction global de *5,25 sur 10*.

5. Conclusion

Faisant partie du processus de modernisation et de dématérialisation des procédures et des prestations douanières, le produit « e-douane » a été conçu pour contribuer à répondre à l'attente permanente de l'utilisateur-administré, qui est la simplification des formalités et l'atténuation de la lourdeur administrative, en lui offrant, d'une part, davantage de facilités d'accès à l'information douanière à travers quatre rubriques informationnelles : situation des comptes RED, dédouanement et admission temporaire des véhicules, marchés et en lui permettant, d'autre part, l'accomplissement à distance de certaines démarches administratives à travers deux rubriques interactives : cautions, franchises et dons.

Si la première finalité est quasiment acquise, la deuxième n'a pas encore atteint le niveau d'interactivité recherché par les partenaires de la Douane. En effet, les fonctions du produit « e-douane » qui y contribuent se limitent au traitement électronique des demandes, préalable à la gestion des franchises, des dons et des cautions douanières et ne constituent, par conséquent, qu'une première étape du processus de dématérialisation totale devant se concrétiser dans sa phase finale par l'utilisation de l'outil informatique pour la communication des dossiers, des données et des informations nécessaires sans production de support papier ni déplacements aux bureaux douaniers.

Cette phase ultime nécessite la mise en place de certains préalables d'ordres juridiques et techniques dont on peut citer :

- l'authentification et la validation, sur le plan juridique, de la signature électronique,
- l'interconnexion entre les différents intervenants dans le processus (administration, opérateurs économiques, usagers ...) pour la transmission, par voie électronique, de certaines données et informations nécessaires.

Par ailleurs, même la première étape, qui consiste à la formulation et la transmission des demandes électroniques, reflète un taux de satisfaction précaire de la part des usagers ainsi qu'un ratio d'utilisation très faible sinon nul en tenant compte des trois années d'existence du dispositif « e-douane ». L'enquête relative à la rubrique « e-caution » en est démonstrative avec un taux d'essai de 25% et un taux de réussite de 0%. Ces taux mitigés sont imputés respectivement aux faibles efforts de promotion et de sensibilisation destinés à atténuer la méfiance des usagers, à l'existence d'handicaps techniques contraignant la réussite de ce service et communément au manque de formation et d'assistance en la matière.

Pareillement, les diagnostics précédemment élaborés par l'ADII et relatifs aux autres services « e-douane », ont permis de dégager des indicateurs de performances peu efficaces et des contraintes, notamment d'ordre technique, communément exprimées par les usagers²⁰.

Le chapitre suivant sera consacré à émettre, sous forme de suggestions, les principaux leviers d'actions qui ont été jugés susceptibles de rendre plus performant²¹ le produit « e-douane », notamment ses fonctions à caractère interactif et d'atténuer tant que possible, pour ne pas dire éliminer, les sources de blocage précédemment évoquées.

²⁰ Voir le diagnostic de sous-utilisation du produit « e-douane » p 40.

²¹ Rehausser les indicateurs de performance précédemment définis.

Chapitre4 : Propositions d'ajustement et recommandations de mise en œuvre

1. Actions correctives

1.1. Nécessité de création d'une structure ad-hoc chargée de la gestion technique du produit « e-douane ».

L'une des principales causes de l'échec du service « demande électronique de caution » réside dans l'existence de sources de blocages techniques souvent rencontrées par les opérateurs et les partenaires de la Douane : ceux-ci n'arrivent pas à formuler leur demande via la rubrique e-caution et les services douaniers ne les reçoivent pas. Le problème est également exposé par la demande électronique de franchise.

Afin d'atténuer ces contraintes, il est impératif de renforcer la gestion technique des différentes rubriques du produit « e-douane » à même de garantir leur bon fonctionnement.

Pour se faire, il est recommandé de mettre en place, au sein du Service de Développement domicilié à l'Administration centrale, une structure technique ad-hoc spécifique au produit « e-douane ». Cette structure serait responsable transversalement du contrôle de la bonne marche et de la résolution de tous les problèmes et les sources de blocages techniques pouvant remettre en cause le bon fonctionnement des services « e-douane », tout en restant en contact permanent avec les responsables de la matière douanière de ces services en ligne.

La création de cette structure est particulièrement utile, voire impérative pour :

- actualiser régulièrement, pour chaque rubrique interactive (cautions, franchises et dons), toutes les données et informations, le contenu des différents formulaires, la liste des documents à joindre aux dossiers de demande ainsi que les coordonnées des services douaniers compétents,
- assurer d'une manière permanente la facilité d'accès à toutes ces informations et tous ces formulaires,
- assurer l'interactivité entre les opérateurs désirant formuler une demande électronique de cautions, de dons ou de franchises et les services douaniers compétents. En effet et concernant les demande électroniques de cautionnement, les opérateurs ayant déjà essayé cette démarche déclarent n'avoir jamais reçu une réponse de la part du service des régimes économiques. Ce dernier déclare également n'avoir jamais reçu une demande électronique en la matière.
- dans ce cadre, un accusé électronique de réception est indispensable pour que l'opérateur soit certain que sa demande est parvenue au service compétent qui serait, de son côté, sûr que sa réponse (accord de principe ou refus) soit bien communiquée à l'opérateur concerné.

En ce qui concerne les rubriques à caractère informationnel (marchés, dédouanement des véhicules, situations des comptes RED), cette structure devrait veiller, en collaboration avec les services douaniers compétents, à la fiabilité et à la transparence des informations fournies aux internautes.

1.2. Institutionnalisation de l'assistance aux usagers

Malgré l'existence de la Structure d'Accueil de l'Orientation et du Système d'Information (SAOSI) qui assiste les utilisateurs en matière des procédures douanières, le produit e-douane n'occupe qu'une part minimale de l'assiette d'activités de cette structure.

Afin d'aider les entreprises et les accompagner davantage dans l'utilisation du produit « e-douane », il est impératif d'intégrer dans la SAOSI ainsi que ses services régionaux, un réseau de « cellules-conseil » propres au produit « e-douane » et qui seraient réparties dans les différentes directions régionales douanières. Devant collaborer d'une façon permanente avec la structure technique précédemment définie, ces « cellules-conseil » assisteraient gratuitement les entreprises à la manipulation des différentes rubriques de ce dispositif et notamment aux techniques de formulation de leur demandes électroniques.

2. Nouvelles rubriques interactives

L'une des motivations du recours de la douane marocaine à la dématérialisation de ses procédures est la recherche du perfectionnement et de la plus grande efficacité pour la satisfaction des besoins de ses partenaires en matière de proximité et de simplicité. Dans cette optique, le développement croissant de l'interactivité des outils mis en œuvre à cette fin est une nécessité absolue.

Au sujet du produit « e-douane », cet objectif ne pourrait être acquis que par l'introduction, de quelques rubriques interactives qui sont jugées primordiales par les usagers.

2.1. Au niveau des services interactifs

Plusieurs opérateurs économiques se plaignent de l'obligation de leur recours au dépôt physique de leurs dossiers de caution ou de franchise aux bureaux douaniers responsables. De ce fait, ils sont de plus en plus réticents vis à vis de l'utilisation de ces deux services interactifs de l'e-douane.

Pour y faire face, il est convenable d'introduire au sein de ces services en ligne les rubriques suivantes :

- **Dépôt électronique du dossier :** après avoir reçu l'accord de principe sur la demande électronique de cautionnement ou de franchise de la part du service douanier compétent, cette rubrique permettrait aux partenaires de la douane désirant obtenir une caution ou une franchise de transmettre, sous forme de fichiers attachés par voie électronique, toutes les pièces requises pour la constitution de leurs dossiers.

- **Etat de votre dossier** : à l'instar de la rubrique « état de votre demande électronique », cette rubrique permettrait aux opérateurs de savoir l'état d'avancement de leurs dossiers.

2.2. Au niveau des services à caractère informationnel

Contrairement à la rubrique « Admission temporaire des véhicules », le service offert par le « Dédouanement des véhicules » ne consiste qu'à informer l'utilisateur sur les modalités et les droits de dédouanement et à lui permettre d'extraire les déclarations y afférentes. Pour mieux jouer son rôle, il paraît impératif de procurer à ce service un caractère interactif en l'enrichissant par une rubrique « **Déclaration électronique** » permettant au usager le remplissage direct de cette déclaration et son envoi par voie électronique aux bureaux de dédouanement.

Par ailleurs, il est recommandé de compléter ces deux services par une rubrique « **Paiement électronique** » qui permettrait, de son côté, l'acquittement des droits de dédouanement en ligne sans se déplacer au bureaux douaniers.

Toutefois, il faut rappeler que la mise en œuvre de ces nouvelles rubriques interactives nécessite la mise en place de certains préalables d'ordre juridiques et techniques dont on peut citer l'authentification de la signature électronique.

3. Stratégie de promotion et de sensibilisation favorable aux usagers.

3.1. La promotion, la sensibilisation et la concertation : des préalables indispensables pour réussir le produit « e-douane »

Une large action de promotion pourrait être menée à travers notamment :

- l'organisation de salons et de journées nationales d'information sur l'« e-douane » avec un programme commun à toutes les structures de l'ADII tant au niveau central que régional. Lors de ces journées, les différents services « e-douane » feraient l'objet de présentations / démonstrations en ateliers.
- la mise en place d'une veille communicationnelle et promotionnelle à travers les médias ainsi qu'à travers les sites-web nationaux (autres que celui de la douane) susceptibles de vulgariser les produits «e-douane».
- l'amélioration et la diversification des supports informationnels par la conception de prospectus explicatifs pour chaque service en ligne et leur distribution aux opérateurs concernés.

3.2. Concerter et placer l'utilisateur au cœur de la conception des services interactifs

Une fois l'action de promotion est achevée, il est impératif de prévoir régulièrement l'organisation de salons professionnels et de rencontres entre les services douaniers compétents et les opérateurs partenaires. Ces rencontres seraient l'occasion, pour certains d'entre eux, de présenter leurs contraintes et leurs doléances en matière de fonctionnement du produit « e-douane ». Elles leur permettraient également de participer, à travers leurs remarques et préconisations, à l'amélioration de ce dispositif.

3.3. Le coaching professionnel est un besoin impérieux

D'après l'enquête effectuée dans le cadre de cette recherche et relative à la rubrique « e-caution », ainsi que ses antécédentes concernant les autres rubriques du produit « e-douane », on a pu constaté que ce dispositif est connu, soit au hasard en consultant le site-web de la douane, soit par l'intermédiaire des responsables des services compétents.

En vue d'une vulgarisation plus approfondie des services « e-douane », il serait prometteur d'élargir la sphère de compétence de ces responsables à travers la mise en place d'un programme pertinent de coaching en la matière. Ce programme pourrait être étendu à l'ensemble du personnel central et régional de la douane afin de participer à une assistance plus efficace aux opérateurs intéressés.

Annexes

Annexe 1 : Quelques concepts douaniers

Régimes Economiques en Douane (RED)

Elément important dans la promotion des exportations, les RED couvrent 4 fonctions économiques principales : le stockage, la transformation, l'utilisation et la circulation. Ils permettent notamment :

- l'entreposage des marchandises sous douane ;
- la transformation de matières premières et demi-produits dont les produits compensateurs sont destinés à l'exportation ;
- l'exportation des marchandises pour réparation, complément d'ouvrage, utilisation ou exposition ;
- l'utilisation sur le territoire national de matériels provenant de l'étranger pour la production de biens destinés à l'exportation, ou pour la réalisation des grands travaux ;
- le transit des marchandises d'un bureau douanier à un autre.

Ils font bénéficier l'entreprise d'importants avantages tels que :

- la suspension des droits et taxes dont sont passibles les marchandises ;
- la levée des prohibitions et restrictions commerciales à l'exception des prohibitions absolues (stupéfiants, etc.) ;
- l'octroi d'avantages liés à l'exportation.

Cependant, les opérations souscrites sous régimes économiques en douane doivent, sauf dérogation, être couvertes par une garantie représentée, soit par la consignation d'un montant fixé par la douane, auprès du receveur des douanes, soit par la caution bancaire ou toute autre forme de caution dûment agréée.

Le stockage

Qualifié de l'entrepôt de douane, le stockage est un régime qui permet de placer les marchandises pour une durée déterminée, dans un local soumis au contrôle de la douane. On distingue trois catégories d'entrepôts : l'entrepôt public, l'entrepôt privé banal et l'entrepôt privé particulier. Ces entrepôts de stockage sont dits :

- d'exportation : lorsque les marchandises y entreposées sont destinées exclusivement à l'exportation. L'entreposage des marchandises dans ce cadre ouvre droit au bénéfice des avantages douaniers attachés à l'exportation.

- spéciaux : lorsque ces marchandises exigent des installations spéciales pour leur conservation, présentent des dangers particuliers, sont destinées à être présentées au public dans des foires, expositions et autres manifestations et sont mises à la consommation au bénéfice d'un des régimes d'exonération totale ou partielle des droits et taxes prévus par des lois.

Le délai maximum de séjour des marchandises sous ce régime est de trois ans, sauf dérogation accordée par le ministre chargé des finances.

La transformation

Ce régime recouvre :

- l'admission temporaire pour perfectionnement actif (ATPA) permettant d'une part, l'importation, en suspension des droits et taxes qui leur sont applicables, des marchandises destinées à recevoir une transformation, une ouvraison ou un complément de main d'œuvre et d'autre part, l'importation, en suspension des droits et taxes, de certaines marchandises, dont la liste est établie par arrêté du ministre chargé des finances après avis du (ou des) ministre(s) intéressé(s), et qui ne sont pas identifiées dans les produits compensateurs, mais qui permettent leur obtention tout en disparaissant totalement ou partiellement au cours de leur utilisation dans le processus de fabrication.
- L'exportation préalable correspond à l'exportation de produits obtenus à partir de marchandises d'origine étrangère ayant acquitté les droits et taxes à l'importation permettant l'octroi de la franchise des droits et taxes en faveur des marchandises importées ultérieurement en quantité correspondante :
 - de caractéristiques identiques à celles des marchandises contenues dans les produits compensateurs exportés;
 - de caractéristiques similaires à celles des marchandises contenues dans les produits compensateurs exportés sans que le montant des droits et taxes dépasse celui réellement acquitté.

Ces dispositions sont applicables en cas de vente, hors droits et taxes, de marchandises ayant acquitté lesdits droits et taxes, ou qui sont grevées de taxes intérieures de consommation, à des personnes bénéficiant de la franchise, en vertu des dispositions législatives en vigueur.

- L'exportation temporaire pour perfectionnement passif permettant l'exportation provisoire, en suspension des droits et taxes, prohibitions ou restrictions de sortie qui leur sont applicables, des produits et marchandises d'origine marocaine, nationalisés par le paiement des droits et taxes d'importation ou importés en admission temporaire pour perfectionnement actif et ce, dans le but de recevoir une ouvraison ou une transformation à l'étranger avant réimportation.

Les marchandises réimportées en suite de ce régime sont soit réadmissibles en admission temporaire pour perfectionnement actif, soit mises à la consommation.

En cas de mise à la consommation, la taxation s'effectue sur la base de la valeur des marchandises importées diminuée de la valeur desdits produits et marchandises initialement exportés.

Les marchandises déclarées sous ce régime doivent pouvoir être identifiées à leur retour et être réimportées par le bureau d'exportation. La durée de séjour desdites marchandises à l'étranger ne peut excéder un an.

L'utilisation

Ce régime économique comprend :

- l'admission temporaire, pour utilisation, des objets apportés par des personnes ayant leur résidence habituelle à l'étranger venant séjourner temporairement au Maroc, de leurs moyens de transport ainsi que des marchandises et produits divers.
- l'exportation temporaire des marchandises en suspension des droits et taxes en vue de leur utilisation à l'étranger. Il s'agit :
 - d'objets à usage personnel ainsi que des moyens de transport des personnes ayant leur résidence habituelle au Maroc devant séjourner temporairement hors du territoire national;
 - de certains matériels (emballages...), produits et animaux devant être utilisés ou exposés à l'étranger (foires, expositions ...).

La circulation ou le transit

Le transit est un régime permettant le transport des marchandises sous douane d'un bureau ou d'un entrepôt de douane à un autre bureau ou à un autre entrepôt de douane. Les marchandises transportées bénéficient de la suspension des droits et taxes, des prohibitions et restrictions normalement applicables.

Cauti on en Douane

En principe, les opérations sous RED doivent être couvertes par une caution garantissant l'accomplissement des engagements liés à ces régimes.

Quatre types de caution douanière peuvent être distingués :

Le cautionnement bancaire

La caution bancaire est la garantie accordée par une banque qui s'engage conjointement et solidairement avec le soumissionnaire à payer la totalité des droits et taxes exigibles au cas où celui-ci ne respecterait pas ses engagements.

Le cautionnement mixte

Ce mode de cautionnement combine à la fois la caution de l'entreprise soumissionnaire elle-même et celle d'une institution bancaire. Dans cette formule, le cautionnement bancaire interviendra pour 20 % des droits et taxes, le reste des engagements étant couvert par le soumissionnaire lui-même .

La garantie bancaire (20% des droits et taxes d'importation) peut être remplacée par la consignation du montant correspondant auprès du receveur du bureau douanier concerné.

Le cautionnement sur engagement des entreprises exportatrices ou caution personnelle

Ce mode de cautionnement est consenti, à leur demande, aux entreprises soumissionnaires remplissant les conditions suivantes :

- La réalisation d'un chiffre d'affaires à l'exportation d'au moins 10 millions de dirhams, y compris la valeur des intrants.
- La couverture, par cette facilité de cautionnement, de tous les comptes souscrits dans le cadre des régimes économiques en douane pendant la durée de leur validité réglementaire.
- La disposition d'une comptabilité matière des opérations en régimes économiques.

Le cautionnement global

Le cautionnement global consiste en une provision, avalisée par une banque caution, dont le montant est arrêté d'un commun accord entre l'entreprise intéressée et la douane. Ce montant est fonction de la valeur des importations, pondérée par le cycle de rotation des stocks et la fiscalité dont sont passibles les marchandises importées.

Ce mode de cautionnement vise à couvrir, de manière globale, toutes les opérations sous régimes suspensifs, évitant ainsi au soumissionnaire de recourir, systématiquement et opération par opération, à l'accord préalable de sa banque caution.

L'octroi de ce mode de cautionnement est subordonné à la conclusion d'une convention entre l'entreprise intéressée et la douane, assortie de la souscription d'une soumission cautionnée.

Sont éligibles à la dispense de caution, les importations sous régimes économiques en douane de matières premières, fournitures et accessoires restant en propriété étrangère (sans transfert de devises au profit de fournisseurs étrangers), réalisées par des entreprises exportatrices dans le cadre de la sous-traitance au profit des donneurs d'ordre étrangers. Ces derniers doivent appartenir à la liste des donneurs d'ordre étrangers agréés par l'ADII.

Annexe2 : Questionnaire évaluant l'utilisation du service en ligne « e-caution »

Note de présentation

L'Administration des Douanes et des Impôts Indirects (ADII) a mis sur son site Internet, depuis avril 2001, un ensemble de services en ligne dans le but de simplifier le service rendu à l'utilisateur tout en réduisant les déplacements de ce dernier auprès des services douaniers, et en minimisant ainsi les coûts engendrés par les opérations douanières. Ces services en ligne ont été regroupés dans un produit intitulé « e-douane ».

Ce produit présente, actuellement, deux volets, permettant un échange interactif d'information, à savoir, les « e-cautions » et les « dons et franchises douanières » ainsi que quatre autres volets, développés dans un objectif de transparence, notamment pour ce qui est du dédouanement des véhicules importés (y compris l'admission temporaire des véhicules), des situations comptes en RED et des marchés.

Cependant, et malgré tous les efforts déployés afin de mener à terme ce projet, les statistiques relatives à l'utilisation de ce produit par les usagers, notamment pour ce qui est du « e-caution » reflètent un taux d'utilisation très faible sinon nul. En effet, depuis son lancement, aucune demande électronique de caution n'est parvenue au Service des Régimes Economiques, chargé de la gestion de ce dossier. Ce qui a poussé l'ADII à réfléchir sur les raisons qui ont fait que le développement et la manipulation de ce produit par les usagers reste en deçà des résultats escomptés.

On vous rappelle que la rubrique « e-caution » vise deux objectifs :

- Vous informer sur les différents modes de cautionnement institués par l'ADII pour couvrir les opérations initiées sous Régimes Economiques,
- Vous permettre de formuler vos demandes par voie électroniques (messagerie électronique) et recevoir, par le même procédé la réponse de l'administration qui peut être soit un accord de principe, soit une demande de complément d'informations, soit un rejet motivé.

Afin de jauger votre adhésion à l'« e-caution » et d'examiner les causes fondamentales de la non utilisation de cette rubrique, on vous adresse le questionnaire suivant qui nous permettrait :

- d'apprécier votre connaissance du service « e-caution » ainsi que le degré de votre méfiance de la fiabilité de cet instrument.
- de cerner les sources de blocage et les entraves que vous avez rencontrées en matière de demande électronique d'une caution en douane;
- de recueillir vos avis quant à la mise en ligne de cette demande;
- d'avoir, enfin, une estimation de vos taux de satisfaction en la matière.

Votre contribution est essentielle pour une meilleure efficacité et une utilisation plus poussée du service en ligne.

Thème 1 : L'Internet dans les entreprises opérant sous le RED

1/ Disposez-vous d'une structure informatique dans votre établissement ?

Oui / __/

Non / __/

2/ Si oui, êtes-vous connectés sur Internet ?

Oui / __/

Non / __/

3/ Pour quelle raison utilisez-vous Internet ?

recherche.

/ __/

messagerie électronique.

/ __/

transactions en ligne.

/ __/

autres à préciser.

.....

Thème 2 : Consultation du site-web de la Douane

4/ Connaissez-vous le site-web de la Douane ?

Oui / __/

Non / __/

Si oui

5/ Auprès de qui l'avez-vous connu ?

Internet.

/ __/

personne.

/ __/

médias.

/ __/

autres à préciser.

.....

6/ L'utilisez-vous (ou vous avez l'attention de l'utiliser) et à quel degré ?

jamais.

/ __/

rarement.

/ __/

souvent.

/ __/

7/ Pour quel objectif ?

recherche d'une information²² douanière.

/ __/

utiliser la messagerie électronique de la douane.

/ __/

accomplir un service douanier par voie électronique.

/ __/

autres à préciser.

.....

²² Tarif, réglementation douanière, circulaires, Assistance au Dédouanement des marchandises à l'Importation en Ligne (ADIL)...

8/ que pensez-vous du site-Web de la douane ?

- très satisfaisant /__/
 satisfaisant /__/
 moyennement satisfaisant /__/
 peu satisfaisant /__/
 pas satisfaisant /__/

Thème 3 : Connaissance du produit « e-douane » et du service « e-caution »

9/ Avant de recevoir ce questionnaire, connaissez-vous (ou entendez-vous parler du) le produit « e-douane » ?

Oui /__/

Non /__/

Si oui

10/ Après de qui l'avez-vous connu ?

- site-Web de la douane. /__/
 brochures. /__/
 collègue. /__/
 médias. /__/
 autres à préciser.

11/ Comment évalueriez-vous l'efficacité des différents moyens d'information et de sensibilisation visant à vous informer de l'utilité du produit « e-douane » ?

- très satisfaisante. /__/
 satisfaisante. /__/
 moyennement satisfaisante. /__/
 peu satisfaisante. /__/
 pas satisfaisante. /__/

12/ Lesquelles des rubriques du produit « e-douane » connaissez-vous ?

- caution. /__/
 franchise. /__/
 dédouanement des véhicules. /__/
 admission temporaire des véhicules. /__/
 marchés. /__/
 comptes RED. /__/

Thème 4 : Utilisation du service « e-caution »

13/ Avez-vous utilisé (ou avez-vous l'attention d'utiliser) la rubrique « e-caution » et à quel degré?

- jamais. /__/
 rarement. /__/
 souvent. /__/

14/ Si vous avez déjà utilisé (ou vous avez pensé à utiliser) le service en ligne « e-caution », à quelle fin ?

- s'informer sur les modes de cautionnement. /__/
 formuler une demande électronique de caution. /__/

15/ Si vous l'avez déjà utilisé (ou vous avez pensé à l'utiliser) pour formuler une demande électronique de caution, vous y avez réussi ?

- Oui /__/ Non /__/

Si oui

16/ Quel est le délai moyen du traitement électronique de votre demande ?

.....

17/ Comment le comparez-vous par rapport à celui d'un dépôt physique ?

- lent. /__/
 rapide. /__/
 pareil. /__/

Si non

18/ Quelles sont les sources de blocage que vous avez rencontré ?

- impossibilité d'afficher ou d'accéder à certains formulaires. /__/
de souscription.
 obsolescence ou manque d'informations nécessaires. /__/
à l'établissement de la demande.
 non actualisation des coordonnées du service compétent. /__/
 autres à préciser.

19/ Si vous n'avez jamais utilisé le service en ligne « e-caution », c'est parce que

- vous n'y avez pas pensé. /__/
 vous préférez le dépôt physique de votre demande de caution. /__/
 vous croyez pas à la fiabilité du dépôt électronique. /__/
 autres à préciser.

Thème 5 : Satisfaction du service « e-caution »

20/ Les deux prestations fournies actuellement par le service « e-caution » (s'informer sur les différents modes de cautionnement et formuler une demande électronique de cautionnement) vous paraissent-elles suffisantes ?

Oui / __/

Non / __/

21/ Si non, lesquels, entre autres, jugez-vous indispensables ?

.....

22/ Corollairement à ce qui précède, quel est le degré de votre satisfaction du service « e-caution » en matière d'utilité, d'accessibilité, de rapidité et de fiabilité ?

Critère de satisfaction	très satisfaisant	satisfaisant	moyennement satisfaisant	peu satisfaisant	pas satisfaisant
Utilité ²³					
Accessibilité ²⁴					
Rapidité ²⁵					
Fiabilité					

²³ Les deux prestations actuellement fournies par le service « e-caution ».

²⁴ Sources de blocages.

²⁵ Délai du traitement électronique de la demande de cautionnement.

Bibliographie

Ouvrages

- La mise à niveau de l'administration face à la mondialisation; Ali SEDJARI; l'HARMATTAN-GRET; 1999.
- Le Contrôle de gestion dans le secteur public; René DEMEESTERE; Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence; 2002.
- Douanes, Pragmatisme et efficacité, philosophie d'une réforme réussie; Banque Mondiale; Septembre 2003.
- Réforme douanière au Maroc; Banque Mondiale; Octobre 2003.
- Bilan 2003, Administration des Douanes et Impôts indirects; Mars 2004.

Magazines

- « e-Douane »; Administration des Douanes et Impôts Indirects; Janvier 2004.
- ALMALYA; Ministère des Finances et de la Privatisation; n°31 du Septembre 2003.

Etudes

- Les nouveaux défis de l'administration dans le contexte nord africain (Cas du Maroc); Pr. Abdelouahed OURZI; Mai 2003.
- La stratégie e-Maroc : une ambition nationale; Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications; Mars 2003.
- Les télécommunication au Maroc; MINEFI – DREE/TRÉSOR; Mars 2003
- L'Internet au Maroc, MINEFI – DREE/TRÉSOR, Juillet 2003.

Sites-Internet

www.douane.gov.ma
www.douane.gouv.fr
www.wcoomd.org
www.bladi.net/article-2006.html
<http://franconnex.com/voirinfo.cfm?Num=158>

Liste des abréviations

<i>ADII</i>	Administration des Douanes et des Impôts Indirects
<i>ADIL</i>	Assistance au Dédouanement des marchandises à l'Importation en Ligne
<i>AELE</i>	Association Européenne de Libre Echange
<i>ATPA</i>	Admission Temporaire pour Perfectionnement Actif
<i>BADR</i>	Base Automatisée des Douanes en Réseau
<i>DAU</i>	Document Administratif Unique
<i>DUM</i>	Déclaration Unique de Marchandise
<i>DEB</i>	Déclaration d'Echange de Biens
<i>EDI</i>	Echange de Données Informatisé
<i>FMI</i>	Fonds Monétaire International
<i>IDE</i>	Investisseurs Directs Etrangers
<i>MRE</i>	Marocains Résidents à l'Etranger
<i>NSTI</i>	Nouveau Système de Transit Informatisé
<i>PDD</i>	Procédure de Dédouanement à Domicile
<i>PDS</i>	Procédure de Déclaration Simplifiée
<i>PDU</i>	Procédure de dédouanement à domicile avec Domiciliation Unique
<i>RVA</i>	Réseau à Valeur Ajoutée
<i>SADOC</i>	Système de l'Administration des Douanes et de l'Office des Changes
<i>SAOSI</i>	Système d'Accueil de l'Orientation et du Système d'Information
<i>UE</i>	Union Européenne