

**LA RELATION DOUANES USAGERS  
LES CONDITIONS D'AMÉLIORATION  
DE LA QUALITÉ DE SERVICE**

Mohamed **KADI** \*

Assia **GUEDJALI**\*\*

Mohamed **BENGUERNA** \*\*\*

Amina **MESSAID**\*\*\*\*

**Résumé :**

Hommes politiques algériens et gestionnaires publics s'accordent aujourd'hui pour placer de la satisfaction de l'utilisateur au centre des préoccupations du service public. La réforme de modernisation de l'administration des douanes algériennes a été effectuée dans ce contexte marqué par la nécessité d'assurer un service public de qualité, elle a été appliquée durant la période 2007-2011.

L'étude que nous avons menée s'inscrit dans le cadre d'un partenariat signé entre le Cread et la Direction Générale des Douanes algériennes. Cette recherche a impliqué la participation du partenaire au cours des différentes étapes, la recherche de solution étant l'aspect prépondérant.

Cet article est une synthèse de cette recherche qui a duré deux années, il a comme premier objectif un retour d'expérience quant à l'utilisation d'un mix entre méthodes quantitative et qualitative et comme second objectif d'éclairer la démarche d'identification de la nature de la relation douanes-usagers. Les résultats obtenus à partir de ces deux méthodes nous ont permis dans un premier temps de mesurer la satisfaction des usagers de la qualité de service offerte par l'administration douanière et dans un deuxième temps, de faire ressortir des indicateurs pouvant orienter l'ajustement de la politique de modernisation des Douanes Algériennes.

---

\* Attache de recherche, cread

\*\* Attachée de recherche cread

\*\*\* Directeur de recherche cread

\*\*\*\* Professeure ENSM

**Mots Clés :** Modernisation, Qualité de service, Procédures, Efficacité du service public, Corruption, Management par la qualité.

**Codes JEL :** H83, L97.

## **Introduction**

La mondialisation qui a intensifié les échanges commerciaux a exigé des pays du l'Union du Maghreb Arabe (UMA), dont l'Algérie, de revoir les procédures de dédouanement ainsi que la réglementation régissant le commerce international. Par ailleurs, l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), mais aussi l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) qui regroupe aussi bien les pays du Nord que les pays du Sud, a recommandé la nécessité de revoir les domaines administratif et législatif de la Douane afin de répondre aux exigences du XXIème siècle. Le vocable utilisé dans ce cadre est celui de « modernisation de la Douane », la modernisation étant la condition nécessaire pour gagner en efficacité dans le domaine de la réduction des délais, des meilleures déclarations, de l'amélioration de la qualité des contrôles et de la dématérialisation des documents.

En Algérie, le processus de modernisation des Douanes est engagé depuis plusieurs années. Une première tentative a été menée par la DG à travers le sondage (par voie postale) lancé au cours de l'année 2011 auprès des usagers-voyageurs, par le biais d'une carte dénommée « carte S » (S pour satisfaction), dans le but de recueillir l'information nécessaire pour engager des actions dans ce sens.

Parmi les préoccupations qui ont retenu l'attention des décideurs, figure celle de la qualité de service et de la relation de la Douane algérienne avec les usagers .L'engagement des douanes algériennes dans le processus de modernisation de ses services exigeait au départ l'évaluation par une étude de terrain de la qualité service offerte

Notre objectif à la fois, d'identifier la nature de la relation douanes-usagers et d'analyser les opinions exprimées à l'égard des différents mécanismes douaniers mise au service des usagers .Cette étude de terrain au niveau des postes frontaliers algériens (terrestre et aérien),a permis de recueillir des informations riches car relevant d'espaces géographiques différents. Généralement le discours véhiculé par les individus sur les services douaniers est négatif, Néanmoins ce discours

ne renvoie pas nécessairement à la réalité sur le terrain, car il s'agit souvent d'un discours sous influence ou alimenté par la rumeur.

Les résultats de l'enquête de satisfaction menée en 2011 (carte S) sont des données objectives qui permettent d'apprécier la situation : les catégories de réponses « tout à fait satisfait » et « satisfait » représentent un taux de 46,55%, soit près de la moitié de l'échantillon enquêté.

Par ailleurs, le Système Informatique de Gestion des Doléances a permis la d'enregistrer **216** requêtes de juin à août 2011, dont six (**06**) seulement ont concerné des plaintes introduites à l'occasion de la saison estivale où le trafic est intense (ce qui équivaut à **3%** de l'ensemble). Les chercheurs du CREAD devaient donc approfondir l'investigation sur le terrain proposer des améliorations.

Il s'agit d'un travail mené selon la vision définie par la Direction Générale de la Recherche Scientifique (Ministère de l'enseignement supérieur), pour les Programmes Nationaux de Recherche, soit éviter les études à caractère général et théorique et donc travailler avec un partenaire du secteur socio-économique sur un de ses besoins spécifiques.

Cet article est organisé en trois parties. La première traite des conditions dans lesquelles le processus de modernisation de la douane algérienne a été engagé. La seconde partie consacrée à l'étude quantitative borde son aspect méthodologique, le déroulement de l'enquête de terrain ainsi que les principaux résultats. Enfin, la troisième partie est consacrée à l'étude qualitative en exposant son déroulement ainsi que les principaux résultats.

Les parties relatives au cadrage théorique n'ont pas été incluses car le but de cet article est de présenter des résultats empiriques. Nous précisons que nous avons consulté trois types de documents : ceux en rapport avec la réforme des douanes au niveau maghrébin en référence aux recommandations de l'OMD, ceux en rapport avec la gouvernance et enfin ceux en rapport avec l'amélioration de la qualité de service.

## **1. La modernisation des douanes algériennes : un impératif**

L'intensification des échanges dans le cadre des accords de libre-échange et les accords de l'OMC, ont poussé les différents pays à

mettre en œuvre une nouvelle conception de leur économie en adoptant des lois et des dispositifs pour faciliter les échanges commerciaux. L'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), dans son rapport annuel de 2013, a indiqué que l'intégration des pays, qu'ils soient développés ou sous-développés, dans le commerce international passe impérativement par la modernisation des services douaniers de ces pays. L'Algérie à l'instar des autres pays, s'est engagée à moderniser ses services douaniers selon des approches différentes (voir annexe n°01 : vous allez l'ajouter ?).

C'est ainsi que la Douane algérienne a réussi à réduire le délai de passage et de traitement (15mn en 2010 à 05mn en 2011).

### **Le processus de modernisation des douanes algériennes**

La conception de la modernisation est d'une importance capitale pour les pays du Maghreb (notamment pour l'Algérie dont la politique économique n'était pas orientée par le passé vers l'économie de marché), afin de créer les conditions favorables à un climat des affaires qui puisse d'une part, drainer les investissements directs étrangers(IDE), et d'autre part assurer un développement économique et social.

Ces changements ne sont pas uniquement à caractère structurel ou législatif .Ils indiquent aussi que les institutions et les administrations publiques s'inscrivent dans l'optique de la bonne gouvernance. C'est la raison pour laquelle un œil nouveau est posé sur les utilisateurs qui ne sont plus considérés comme de simples usagers passifs. Leurs avis ont désormais une grande importance pour le traitement de la question des délais et de la qualité de service. C'est là une vision moderne du management qui est privilégiée : ce n'est plus uniquement le seul schéma informationnel du « top-down », mais aussi celui du « bottom-up ». Aussi l'utilisateur devient un élément actif.

Cette démarche s'est concrétisée notamment par la création d'une direction des relations publiques et de l'information, la mise en place d'un nouveau système d'information dénommé SIGAD (système d'information et de gestion automatisée des douanes), le relooking du site de la DG des douanes en incluant toutes les informations et les services on line nécessaires pour tout voyageur, etc.

Consciente de l'importance de la ressource humaine dans cette dynamique de changement, la DG des douanes était dans l'attente des résultats de notre étude pour concevoir un plan de formation à destination des différents intervenants en relation avec les usagers.

### **Le contexte de l'étude**

Les douanes algériennes ont mis en œuvre un programme de modernisation sur la période 2007-2011, à la suite de quoi des assises ont été organisées (au Sud de l'Algérie -Ghardaïa) afin d'évaluer les résultats atteints. Mais le souci principal de la DG des douanes est toujours de rechercher le moyen d'améliorer la qualité de service aux usagers et d'atteindre ce premier objectif tout en améliorant la performance.

Des contacts ont été engagés au début de l'année 2011 avec le Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement (Cread) et une série de réunions a été organisée afin de préparer la collaboration entre les deux parties. Ces réunions ont regroupé aussi bien des chercheurs du Cread que des cadres supérieurs des Douanes préoccupés par le sujet. Ces démarches s'insèrent dans le cadre du lancement des Programmes Nationaux de Recherche (celui de notre équipe est le *PNR 27 Domaine 3*).

Ces premiers contacts ont abouti à l'organisation d'une journée d'étude au cours de laquelle a été signée une convention entre la DG des Douanes et le Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement (CREAD) pour une durée de quatre années. À la suite du travail de réflexion mené par les deux parties, les principales idées autour desquelles la problématique a été construite sont relatives à :

- Evaluer l'ensemble des mécanismes douaniers mis au service des usagers,
- Identifier la nature de la relation douane/usagers (voyageurs et opérateurs économiques),
- Eclairer la Direction Générale des Douanes sur le comportement et les attitudes des usagers (et opérateurs économiques) face aux décisions prises dans le cadre de la régulation du commerce extérieur.

- Rechercher les solutions adéquates en vue d'améliorer la qualité de service aux usagers.

## **2. Analyse quantitative des opinions des voyageurs**

### **2.1 Cadre méthodologique**

L'intérêt d'un travail de recherche empirique est de permettre aux individus concernés par une action de s'exprimer sur cette même action. Dans notre cas, différentes catégories, à savoir les usagers, les douaniers et les opérateurs économiques nous ont fourni des informations difficiles d'obtenir par la simple observation ou lecture des rapports et bilans régulièrement rédigés par les services des Douanes.

Le cadre méthodologique a été adopté en fonction des objectifs de l'étude. Dans notre cas, la cible qui devait être interrogée est constituée de voyageurs arrivant de l'étranger. C'est ainsi que certains critères de sélection de l'échantillon généralement utilisés tels que : la provenance des voyageurs, la fréquence des voyages, la situation familiale, la catégorie socio-économique ou le lieu de résidence, n'ont pas été privilégiés dans la mesure où l'étude a visé toutes les catégories de voyageurs, Le critère fondamental étant de choisir des personnes ayant effectivement voyagé le jour de l'enquête.

La taille de l'échantillon 200 voyageurs dénommé «échantillon de convenance»-qui est un échantillon non probabiliste qui s'impose par le choix de la catégorie des enquêtés choisies en l'absence d'une autre base de données de tous les voyageurs sans distinction arrivés au cours de la période de l'enquête, procédure assez longue et assez lourde qui aurait affecté les délais de réalisation de la recherche.

Le but de l'étude n'était pas la représentativité de la population mère, à savoir les voyageurs, mais de recueillir des informations en profondeur qui permettront d'avoir une idée claire et précise sur l'état de la qualité de service au sein des services des Douanes algériennes( préciser cette idée, voici ce que je propose ).En effet, la direction des relations publiques et de l'information, nouvellement installée avait recueillie des informations à travers une première enquête quantitative, comme nous l'avons indiqué plus haut, pour évaluer la qualité de service, néanmoins la limite des résultats a orienté

l'opportunité de travailler avec les chercheurs du CREAD, sur les aspects qualitatifs.

Le principal critère pour le choix de l'échantillon était de choisir des personnes ayant effectivement voyagé le jour de l'enquête.

Quatre sites ont été choisis sur la base des orientations et recommandations des collègues des Douanes qui nous ont accompagnés. Ces sites sont considérés comme les plus représentatifs compte tenu de l'importance des flux de voyageurs et de leur position stratégique représentant les régions Ouest, Centre et Est du territoire national.

Tableau N°1 : **tableau récapitulatif des sites d'enquête**

Port	Aéroport	Poste frontalier
ALGER	ALGER	OUM TEBOUL ( <i>EL TARF</i> )
ORAN	ORAN	EL AYOUN ( <i>EL TARF</i> )
BEJAIA	BEJAIA	RAS LAYOUN ( <i>TEBESSA</i> ) BOUCHEBKA ( <i>TEBESSA</i> )

Source : tableau réalisé par les auteurs.

## 2.2 Description de l'enquête (Déroulement de l'enquête)

L'enquête s'est déroulée du 08 au 18 juillet 2012. Cette période est un choix délibéré cette période idéale correspond non seulement à la période des vacances où le nombre de voyageurs est important, mais aussi à l'approche du mois de ramadhan au cours duquel beaucoup de nos émigrés choisissent de venir le passer en famille en Algérie.

50 questionnaires ont été passés au niveau de chaque willaya visitée (enquêtée). Ces questionnaires ont été réalisées en face en face pour une maîtrise parfaite de cette (collecte des données), sachant que les personnes enquêtées sont celles qui sont chargées de remplir les formalités douanières (chef de famille en général qu'il soit homme ou femme).

Le questionnaire renferme 29 questions sur le thème, plus les questions d'identification de l'enquêté ; il se structure de la manière suivante :

Axe I : Questions relatives aux sources d'information ;

Axe II : Questions relatives à la procédure de dédouanement ;

Axe III : Questions relatives à l'accueil ;

Axe IV : Questions relatives à l'éthique des douaniers ;

Axe IV : Identification de la personne interrogée.

Les chercheurs s'étaient donnés comme règle de ne pas dépasser les 30 questions en raison :

de leur expérience du terrain algérien, en effet à partir de la 20<sup>ème</sup> questions les individus se lassent et ont tendance à répondre sans réfléchir ;

De la situation des enquêtés, la plupart d'entre eux ayant fait un long voyage voudrait quitter les lieux le plus vite possible et ne pas perdre de temps en répondant à un questionnaire, surtout en pleine chaleur !

### **2.3 Les principaux résultats de l'enquête quantitative**

Nous présentons ci-dessous les principaux résultats de l'enquête<sup>1</sup> selon les différentes rubriques du questionnaire ; le traitement des données a été effectué avec le logiciel SPSS 11.

#### **2.3.1 Le profil des voyageurs**

Dans ces portraits de sont dégagés de façon inductive par les données statistiques obtenues. Les voyageurs qui arrivent dans les différents points de passages sont majoritairement adultes entre 30 et 50 ans, de sexe masculin. Cette dominance (64%) s'explique par le fait que les femmes voyagent souvent en famille, et qu'en général ce sont les hommes (le chef de famille) qui se présentent pour effectuer les différentes formalités douanières dont la réponse aux questionnaires que nous avons passés pour notre enquête. Pour la plus part des voyageurs le choix du lieu de débarquement est conditionné par la proximité du lieu de résidence.

À partir de ces premières informations, un profil commun peut être attribué au voyageur interviewé, il est généralement adulte, du sexe masculin et a choisi le lieu de débarquement en fonction de la proximité de son lieu de résidence.

---

<sup>1</sup>Les normes exigées pour la présentation de la communication ne nous permettent pas de présenter tous les résultats compte tenu du volume d'information.

### 2.3.2 Les sources d'information

Les résultats affirment que la majorité des passagers affichent une très bonne satisfaction quant aux informations relatives aux différentes formalités douanières qui sont communiquées par les services des douanes par voie d'affichage, sur le site de la DG des Douanes ou encore sur les prospectus distribués aux voyageurs . Grâce à cette communication, il a été possible aux voyageurs de connaître les différentes procédures pour un passage plus facile et plus rapide. Cette idée est centrale dans notre recherche car l'objectif principal de la DG des Douanes était de réduire « le temps de passage ».Néanmoins, les résultats de l'enquête indiquent que la majorité des voyageurs ne connaissent pas le site web de la douane algérienne, ce qui est confirmé par les statistiques recueillies avec plus de 73% (dans le tableau ci-dessous c'est 26% ?) des interrogés confirment la méconnaissance du site web. Cependant, pour faire parvenir l'information aux voyageurs, les personnes interrogées ont adopté, à parts égales, les quatre moyens d'information suivants: l'internet, les dépliants, les affiches et les douaniers (bureau d'accueil et d'orientation). Cela peut être considéré comme un point faible dans la mesure où la douane intègre ces sources dans son plan stratégique de communication.

Tableau N°2 : **Sources d'informations concernant les différentes formalités de dédouanement**

<b>Sources</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Internet	86	26,06
Les dépliants	85	25,76
Les douaniers	80	24,24
Les affiches	59	17,88
Les medias (télévision, journal, etc...)	5	1,52
L'utilisation des messages SMS	3	0,91
Autres moyens (agences de voyage, compagnie aérienne, consulat, associations)	5	1,52
Sans réponse (question I12)	7	2,12
<b>Total</b>	<b>330</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par les auteurs à partir des résultats de l'enquête.

Les détails de l'exploitation des données indiquent que c'est au niveau des aéroports que l'information est le plus disponible, en seconde position les ports et en troisième position les postes frontaliers, bien qu'il n'y ait pas de différence significative entre les résultats obtenus au sein des ports et aéroports (5 points).

Tableau N°3 : **La facilitation des procédures de dédouanement vue par les voyageurs**

<b>Raisons de la facilitation</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Diminution du temps de passage	77	37,5
Simplicité de la procédure (peu de paperasse, etc....)	50	24,3
Présence des douaniers (plus d'effectif, plus accueillant, mobilité et ils assistent plus)	45	21,9
Autres réponses (utilisation du couloir vert, du scanner, pas de stress, pas de file d'attente, etc...)	15	7,32
Sans réponse	10	4,88
Les procédures ne sont pas facilitées	8	3,90
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

Source : élaboré par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Plus du 1/3 des voyageurs interrogés affirment que la principale raison de la facilitation est la réduction du « temps de passage », rendue possible par l'allègement des procédures et le comportement facilitateurs des douaniers, ces déclarations ont été énoncées par le 1/4 des répondants. La réduction du temps de passage est considérée par les cadres des Douanes comme un indicateur clé de l'efficacité de ce service public, même si ce temps a été réduit, la DG a aussi pour objectif d'améliorer la qualité de service.

### 2.3.3 L'accueil

La majorité des voyageurs estiment que la qualité de l'accueil au sein des Douanes Algériennes est à présent acceptable comparativement. Pour l'améliorer davantage, Ils proposent d'effectuer des formations sur les techniques d'accueil et de communication et d'utiliser des moyens matériels modernes tels que le scanner afin d'assurer un service de bonne qualité. Les pourcentages cumulés indiquent que pour les 3/4 (soit 74%) des voyageurs interrogés, la qualité de l'accueil est bonne.

Ce résultat traduit une tendance positive malgré les lacunes enregistrées et citées dans les résultats précédents.

Tableau N°4 : **Propositions en vue d'améliorer l'accueil**

Propositions	Effectif	%
Sans réponse	83	38,43
Utilisation des moyens matériels modernes	24	11,11
Amélioration du temps de passage, les procédures, effectif, fouille sélectif ...etc.	24	11,11
Amélioration de la communication (Sourire, être gentille, informer etc...)	24	11,11
plus d'organisation et de rigueur au travail	20	9,26
Autres réponses	12	5,56
Tout est bien	10	4,63
Formation des douaniers sur la fonction d'accueil et d'orientation des usagers	9	4,17
Mise en place un bureau d'accueil	5	2,31
Amélioration des conditions de travail et augmentation des salaires des douaniers	3	1,39
Identification des lieux et des guichets	2	0,93
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>100</b>

Source : élaboré par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

(il faut homogénéiser la présentation des tableaux)

### 2.3.4 L'éthique des douaniers

La question posée aux enquêtés est la suivante : Pensez-vous que les douaniers soient tous tentés par la corruption ?

Les 3/4 (71%) des enquêtés ont répondu à la question par la négative, ce qui est un résultat significatif dans la mesure où l'opinion publique affirme l'inverse.

Cette tendance sera précisée dans l'enquête qualitative. Les voyageurs reconnaissent l'importance de la question de l'éthique et l'importance accordée par les douanes algériennes pour mettre fin à ce phénomène.

Pour ce qui est des pratiques suggérées par l'ensemble de personnes interrogées pour améliorer la situation en la matière, il y a :

- L'utilisation des équipements de surveillance ;
- Le renforcement des opérations de contrôle et d'inspection périodiques ;
- La formation et sensibilisation dans le domaine de l'éthique et de l'éducation religieuse ;
- L'amélioration de la situation des douaniers (salaire et conditions de travail) ;
- Des mesures pénitentiaires plus rigoureuses.

Le contrôle et la formation à l'éthique sont des résultats intéressants à relever (24% de l'ensemble des répondants) car ils indiquent que les mesures coercitives ne sont pas celles qui sont préconisées. En d'autres termes, ils incitent les responsables de la Douane à engager des plans d'actions relatifs au développement des compétences, à l'amélioration des méthodes de gestion et à l'utilisation de moyens techniques modernes de contrôle afin de réduire ce phénomène.

Les propositions que les enquêtés ont formulées figurent dans le tableau suivant :

**Tableau N°5 : Les mesures proposées par les enquêtés en vue de mettre fin au phénomène de la corruption**

<b>Les mesures proposées</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Utilisation des équipements de surveillance	101	45,50
Renforcement des opérations de contrôle et d'inspection périodiques	27	12,16
Formation et sensibilisation en éthique et éducation religieuse des douaniers	26	11,71
Amélioration de la situation des douaniers (salaire et condition de travail)	21	9,46
Déclaration et dénonciation par les voyageurs	12	5,41
Mesures pénitentiaires	11	4,95
Rigueur et sérieux au travail	10	4,50
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100</b>

*Source : Élaboré par les auteurs à partir des résultats de l'enquête*

### **3. L'étude qualitative**

#### **3.1 Démarche méthodologique**

L'intérêt d'un travail de recherche empirique (ce qui est appelé dans le langage des chercheurs: l'enquête) est de permettre aux individus concernés par une action de s'exprimer sur cette action ; dans notre cas les usagers, les douaniers et les opérateurs économiques ont fourni des informations qu'il aurait été difficile d'obtenir par la simple observation ou au regard des rapports et bilans qui sont régulièrement rédigé par les services des Douanes. Bon nombre de faits et de situations ne sont pas toujours perceptibles par les responsables des Douanes qui sont immergés dans la routine administrative, de même que l'enquête quantitative ne peut fournir tous les résultats détaillés et approfondis sur le vécu et la perception des différents acteurs, d'où le recours à la méthode qualitative en tant que méthode complémentaire. Il est important de préciser dans ce contexte que les cadres de la DG des douanes, impliqués avec nous dans le projet de recherche, n'avaient pas jugé nécessaire d'aller vers une exploitation plus approfondie des données quantitatives (analyse multivariée), les premiers résultats étaient suffisants pour eux et c'est pourquoi ils se sont intéressés à analyser le discours des différentes parties impliquées dans le processus de dédouanement.

L'enquête qualitative s'est déroulée sur la base de la technique de l'entretien de groupe ou « focus group ». Elle a concerné trois populations d'enquête, les opérateurs, les transitaires et les douaniers. Les différents sites choisis comme lieu d'enquête.

Le guide d'entretien a été élaboré en collaboration avec les collègues de la DG des Douanes, de sorte à aborder les principales idées pouvant nous éclairer sur la question de la qualité de service ; quatre rubriques ont été choisies :

La sémantique des termes de base (comme rubrique introductive) ;

Les sources d'information ;

Les procédures de dédouanement et la qualité de service ;

La gouvernance ;

L'éthique professionnelle.

### 3.2 Conditions de recrutement des participants :

Pour la réussite de la conduite des focus-groups, la condition était d'avoir un groupe de participants homogène, ayant un même vécu, même statut et même grade. Il a été également demandé aux douaniers de se présenter en tenue civile lors des focus-groups étant donné qu'il ne s'agissait pas d'une rencontre à caractère professionnel.

Tableau N°08 : **Conditions de recrutement (catégorie Douaniers)**

Catégories	Conditions de recrutement pour les focus
Douaniers (niveau agents)(8 à 12) (combien en fait ?)	Seuls les agents douaniers qui ont une relation directe, physique ou administrative, avec la procédure de dédouanement sont concernés.
Douaniers (niveau cadres) (8 à 12)	– Pour cette catégorie, seulement les douaniers cadres qui ont un rapport direct avec la procédure de dédouanement sont concernés (inspecteurs).

Source : élaboré par les auteurs

Tableau N°09 : **Conditions de recrutement (catégorie Transitaires)**

Catégories	Conditions de recrutement
Transitaires (8 à 12)	Des transitaires ayant plus de 10 ans d'expérience ont été privilégiés.
Opérateurs économique (8 à 12)	Les opérateurs économiques ayant une fréquence d'importations moyenne ont été choisis.

Source : élaboré par les auteurs

La durée des entretiens a varié entre 1h30 et 2h30 pour chaque focus. L'analyse du contenu des entretiens, dite analyse du discours, nécessite une démarche méthodologique assez complexe car elle a exigé, après les retranscriptions, de dégager les tendances principales à partir d'un corpus sémantique composé aussi bien de jugements, d'opinions que d'interprétations personnelles.

Par ailleurs, ce discours n'est pas exprimé dans une seule langue mais en se référant aussi bien au français, à l'arabe dialectal et classique ainsi qu'au parlé berbère.



Les termes qui figurent dans le nuage de mots ci-dessus ont été classés selon trois niveaux de fréquence, le résultat apparaît dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°10 : **tableau des fréquences**

Fréquence 1	Fréquence 2	Fréquence 3
état(vente en l'état)	Fraudeurs – opérateurs – sérieux – professionnels-	Affairistes- commissionnaire- revente- intérêt- ouverture- mauvais-

Source : élaboré à partir de la carte sémantique

- **La sémantique (catégorie 1 du guide d'entretien).**

« **Importateur** » : les transitaires mettent en avant les inégalités statutaires dues à une faiblesse de contrôle et de suivi des activités économiques qui permet à certains opérateurs de profiter des failles du système.

Les douaniers portent sur les transitaires un regard souvent confondus avec les « profiteurs ».

Il y a donc à la source un problème, qui ne dépend pas des services douaniers, mais qui doit être traité par les autorités compétentes pour réduire les tensions.

« **Douane** » : Un discours positif envers les douaniers pour dénoncer leurs mauvaises conditions de travail. Un discours négatif pour dénoncer la relation qui existe entre la lourdeur des procédures et la corruptibilité. Néanmoins, une ouverture d'esprit qui se manifeste par une demande de communication entre les deux parties, ce qui signifie une recherche d'échange d'information en vue de lever les malentendus et travailler dans des conditions de confiance.

En conclusion de cette rubrique relative aux transitaires, il se dégage un sentiment de dévalorisation et de confusion entre l'opérateur qui travaille pour l'intérêt collectif (développement économique) et les affairistes qui ont des intérêts strictement

personnels et qui profitent de la situation qui prévaut sur le marché de l'informel.

Les transitaires mettent en avant les inégalités statutaires dues à une faiblesse de contrôle et de suivi des activités économiques qui permet à certains de profiter des failles du système.

Les douaniers portent sur les transitaires un regard souvent confondus avec les "profiteurs ».

Il y a donc à la source un problème, qui ne dépend pas des services douaniers, mais qui devrait être traité par les autorités compétentes pour réduire les tensions.

De la rubrique relative au terme de « douanier », il se dégage un discours positif envers les douaniers pour dénoncer leurs mauvaises conditions de travail.

Un discours négatif pour dénoncer la relation qui existe entre la lourdeur des procédures et la corruptibilité. Néanmoins, une ouverture d'esprit qui se manifeste par une demande de communication entre les deux parties, ce qui signifie une recherche d'échange d'information en vue de lever les malentendus et travailler dans des conditions de confiance.

- **Les sources d'information (catégorie 2 du guide d'entretien).**

La seconde rubrique de l'entretien est relative aux sources d'information, elle a pour objectif de situer le niveau d'information des interviewés du point de vue de la richesse et du volume. Une demande évidente d'informations actualisées nécessaires à l'exercice du métier, émise en direction de la DG de la Douane. Le système SIGAD (système d'information et de gestion automatisée des Douanes) ne semble pas avoir influé de manière systématique sur le déficit informationnel.

- **Les procédures de dédouanement (catégorie 3 du guide d'entretien).**

L'asymétrie d'information traduit la faiblesse des échanges dans les domaines de l'information et de la communication. La lourdeur des procédures est mise en avant pour expliquer le manque de confiance

vis-à-vis de la douane d'une part et la source d'origine de la corruption d'autre part.

À nouveau les délais de traitement sont évoqués, en raison de la lenteur du déroulement des opérations de dédouanement.

Les problèmes liés la maîtrise de l'information par certains douaniers et le déficit informationnel chez les commissionnaires en douane ont été soulevés.

- **Appréciation des améliorations (catégorie 4 du guide d'entretien).**

Les interviewés reconnaissent que des efforts ont été fournis par la DG des Douanes, mais ils restent en deçà des besoins et attentes des usagers. Ils considèrent inacceptable que des problèmes maîtrisables tels que le fonctionnement de l'équipement informatique, ne soient pas pris en charge comme il se doit.

Ces problèmes viennent s'ajouter à la lourdeur des procédures et créent un fort sentiment d'insatisfaction

- **L'éthique professionnelle (catégorie 5 du guide d'entretien).**

La corruption n'est pas une fatalité ni un phénomène non maîtrisable, même si elle est présente dans d'autres secteurs . En effet la clarification des textes et le suivi de leur application sont des mesures qui pourraient réduire le phénomène.

Par ailleurs, l'informatisation totale des procédures douanières réduirait l'intervention humaine et les irrégularités qui pourraient s'en suivre.

### **3.3.1.1 La catégorie des opérateurs économiques**

#### **3.3.1.2 La sémantique**

« **Douane** » : l'insuffisance de la circulation de l'information relative aux procédures est souvent exprimée par les interviewees, surtout lorsque des modifications sont apportées aux textes réglementaires.

Les opérateurs ayant dédouané une marchandise non homogène rencontrent beaucoup plus de problèmes que ceux qui déclarent une

marchandise homogène. Les délais de dédouanement sont aussi considérés comme trop long comparativement aux pays voisins.

- **Les sources d'information**

L'informatisation des procédures est fortement recommandée afin de gagner du temps et de supprimer toute subjectivité possible ; ceci sous-entend que les efforts de la douane dans ce domaine doivent être poursuivis afin d'arriver à un niveau de satisfaction acceptable.

Les interviewés revendiquent la nécessité d'être associé pour émettre des propositions autour d'un projet de lois ; ils considèrent qu'ils sont les principaux concernés, et que les services concernés devraient les écouter.

- **Les procédures de dédouanement.**

La lourdeur des procédures est mise en avant pour évoquer les difficultés rencontrées lors du dédouanement des marchandises.

La diversité des marchandises qui demande de ne pas être traitée de la même manière fait ralentir les opérations.

- **Amélioration de la qualité de service et efforts de la douane**

À nouveau la lourdeur des procédures de dédouanement est évoquée (proposition du guichet unique) ; néanmoins les conditions de travail (horaires de travail et espace d'accueil) et le niveau d'équipement en outil informatique sont considérés en dessous des conditions nécessaires au bon déroulement du travail.

Par ailleurs certains aspects de la réglementation en matière de contrôle de la marchandise ne semblent pas justifiés et viennent allonger le temps de traitement.

- **Appréciation des améliorations**

Même si la DG des Douanes a fourni des efforts afin d'améliorer la situation, il n'en demeure pas moins que les opérateurs continuent à vivre certaines contraintes dues essentiellement au manque d'effectif, ce qui se répercute sur le temps de traitement.

Le manque d'homogénéité dans l'application des procédures dans les différents sites est aussi un point négatif.

- **L'éthique professionnelle**

La corruption n'est pas un mal propre au secteur de la douane comme il ne touche pas l'ensemble des douaniers.

La lourdeur des procédures est un facteur favorisant la corruption puisque l'agent a la possibilité de bloquer quand il le juge nécessaire, même si aux yeux de l'opérateur cela n'est pas justifié.

L'absence de généralisation de l'utilisation de l'outil informatique est aussi favorable à ce phénomène puisqu'il laisse une certaine liberté aux douaniers.

### **3.3.2 La catégorie des douaniers.**

#### **3.3.2.1 La sémantique**

« **Importateur & transitaire** » : Les opérateurs sont de deux catégories : ceux qui importent pour les besoins de leur activité et ceux qui revendent en l'état ;

C'est avec cette deuxième catégorie que le problème se pose car ils font appel à des transitaires qui ne possèdent pas les compétences requises

#### **- Les sources d'information.**

Les cadres des douanes affirment que des efforts sont déployés afin de mettre à jour les informations et de préciser les procédures ; le SIGAD est très efficace selon eux. Il y a parfois un manque de coordination entre les différents services de la douane, mais en général les obstacles sont relevés.

Le problème qui se pose est qu'ils ont des tâches très complexes et très sensibles.

#### **- Les procédures de dédouanement.**

Les douaniers, quelle que soit leur ancienneté, doivent suivre régulièrement des formations pour être à jour. Une solution devrait être trouvée, telle que le guichet unique, pour homogénéiser le processus de dédouanement.

#### **- Amélioration de la qualité de service et efforts de la douane**

Les deux conditions citées pour les procédures de dédouanement, se retrouvent ici : à savoir la nécessité de former le personnel, ici dans

le domaine de l'accueil, et de fournir aux douaniers toutes les informations nécessaires et actualisées afin qu'ils puissent remplir leur mission dans de bonnes conditions.

**- L'éthique professionnelle.**

La situation est très complexe dans la mesure où la corruption ne touche pas uniquement les douaniers, les interviewés recommandent de réduire les droits de douane afin de réduire ce phénomène.

**Propositions d'amélioration**

Il est utile de préciser que la recherche de la performance n'est pas une fin en soi et qu'elle ne peut être atteinte uniquement à travers la mesure de certains indicateurs ; en effet, il s'est dégagé au cours de notre étude qu'il y avait plusieurs " points noirs " qu'il est indispensable de prendre en charge, il s'agit à titre d'exemple :

- du manque d'homogénéité dans l'application des procédures d'un site à un autre ;
- du déficit informationnel aussi bien en direction des opérateurs qu'au sein des agents des douanes, en particulier les jeunes (nouvelles recrues qui manquent d'expérience et qui ignorent comment s'adapter aux différentes situations) ;
- de l'utilisation partielle de l'outil informatique ;
- des limites de certaines infrastructures portuaires qui génèrent l'insatisfaction chez les voyageurs et les opérateurs ;
- de la réglementation en vigueur en matière de procédures de dédouanement (volet juridique) ;
- du modèle d'organisation hiérarchique ;
- de la gestion de carrières ;
- de l'organisation des horaires de travail.

Ce qui indique que la prise en charge de ces problèmes est primordiale, ils doivent d'ailleurs être classés par priorité et des plans d'actions devraient être conçus pour réduire l'intensité de ces problèmes.

Quel que soit le type d'indicateurs de performance à mettre en œuvre, les indicateurs qualité, les indicateurs relatifs à la santé et l'environnement, les indicateurs du système de sécurité (safety) et

ceux du système financier, il y a un ensemble de conditions préalables pour que le tableau de bord de ces indicateurs apporte sûrement de l'aide à la décision.

Parmi ces conditions, la mise en place d'une politique qualité de la part du premier responsable qui doit fixer clairement les objectifs d'amélioration des performances, la déclarer et la communiquer à l'ensemble des employés. La politique Qualité à titre d'exemple, peut être dans le cas de la Douane, un engagement signé par la Direction Générale des Douanes, s'engage notamment à diminuer les cas de fraude.

Cette condition est importante car le choix des indicateurs découlera directement de cette politique. (Sans politique ou sans engagement de la Direction Générale en matière de qualité de service, le suivi des performances par le moyen d'indicateurs échouera forcément). C'est aux douaniers eux-mêmes d'arrêter par la suite un certain nombre d'indicateurs suivant la politique de la DG, en prenant en considération les moyens et capacités disponibles pour leurs mises en œuvre sur le terrain.

Ces indicateurs sont à mettre en œuvre au niveau de chaque poste frontalier, mesurés chaque mois ou chaque trimestre selon les capacités administratives disponibles, tout en fixant un objectif spécifique à chaque poste selon ses moyens et le flux des usagers entrants et sortants. Il est ensuite préconisé que le personnel de chaque poste devra être au courant et sensibilisé autour de chaque indicateur en l'affichant dans chaque bureau.

L'autre condition consiste à nommer un membre de l'encadrement de l'organisme qui aura comme mission d'assurer l'organisation et le bon déroulement de l'opération à tous les niveaux.

## **Conclusion**

Les Douanes algériennes entendent revaloriser le segment dit des «facilitations douanières», considéré comme levier de compétitivité pour les entreprises, en envisageant de lancer d'autres actions complémentaires comme la promotion des normes et pratiques recommandées par la convention de Kyoto, la promotion des formules de dédouanement à domicile, l'introduction du paiement électronique des droits et taxes et le renforcement des contrôles à posteriori.

Il faut savoir tout de même que la modernisation du secteur douanier n'a pas été une opération facile même dans les pays développés, c'est ainsi que le Japon n'a pu réduire le délai de traitement que sur une période relativement longue, soit plus de dix ans à compter de 1991.

Généralement, les objectifs stratégiques définis en matière de prestations de service aux voyageurs et aux opérateurs économiques sont évalués à travers des indicateurs de performance et de la qualité de service.

Même si l'objectif d'amélioration de la prestation de service à travers la réduction des délais de traitement est un objectif global, il se décline différemment pour les voyageurs et les marchandises au regard des procédures et de la chaîne d'intervention.

Dans ce domaine, l'expérience des autres pays est à prendre en considération dans un souci de benchmarkin. Dans ce cadre, il est observé que deux indicateurs principaux sont mis en œuvre pour évaluer la qualité de service : délai et satisfaction. Ces indicateurs sont appréciés en fonction d'objectifs déterminés annuellement (ou, selon plusieurs autres fréquences temporelles) d'après le bilan de l'exercice précédent.

Ces indicateurs demeurent valables aussi bien pour le cas des voyageurs que pour celui des opérateurs.

Il est nécessaire de préciser qu'il s'agit de propositions orientées vers la DG de la Douane qui possède déjà des outils de gestion des opérations de dédouanement, mais qui a émis le souhait de mettre en œuvre des outils de mesure plus adaptés.

Ces propositions nécessitent d'être prises en charge de manière plus approfondie afin de les rendre opérationnelles.

### Références Bibliographiques

- Amer M, (1999).** « Échange commercial international et facilités douanières », IEDF, ALGER, 1999.
- Barrette J & Berard J, (2000).** « Gestion delà performance : lier la stratégie aux opérations ». *RevueGestion*, volume 24, numéro 4, hiver 2000.
- Bellut S, (2004).** « Les processus de la conception iso 9000 et performance », AFNOR 2004.
- Bilangna S, (2009).** « La réforme des douanes camerounaises : entre les contraintes locales et internationales ». *Afrique contemporaine*, n°230.
- Boerie D, (2001).** « MAITRISER LA QUALITE : tout sur la certification et la qualité totale, les nouvelles normes ISO 9001 version 2000 », Maxima, PARIS, 2001.
- Brandenburg H & Wojtyna J.P, (2003).** « L'approche processus : mode d'emploi », éd d'organisation, Paris, 2003.
- Cantens T & Raballandget Bilangna S, (2010).** « Réformer les douanes en mesurant la performance – Réflexions à partir de l'exemple camerounais, Document de recherche de l'OMD n°9. Novembre 2010.
- Chambaretaud D, (2001).** « CRM : La gestion de la relation client ». Éditions Village Mondial, 2001.
- Chevalier D, (1995).** « La pratique de l'import ». Editions, CFCE, FOUCHER PARIS, 1995.
- Dechaume J & Ventureliw, (2003).** « La Gestion des Procédures douanières : (La Douane, Théorie et Pratique) », Paris, édition *GENIE DES GLACIERS*, 2003.
- Depy D & Volle P, (1996).** «Le comportement du consommateur : présentation de texte choisis ». Éditions Economica, 1996.
- Dequiedt V, GUOURGON A.M & Grazioso G.R, (2009).** « contrats incitatifs et réformes des douanes dans les pays PED : une

application des modèles d'Agence hiérarchique », CERDI-CNRS. Mars 2009.

**Detrie P, (2003).** « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003.

**Djeuwo M, (2011).** « *Les contrats de performance dans les douanes camerounaises : contexte, mise en œuvre et résultats* », KIGALI. Février 2011.

**Dupont F, (2000).** « Management des services ». Éditions ESKA, 2000.

**Fernandez A, (1999).** « Les nouveaux tableaux de bords pour piloter l'entreprise », éd d'organisation, Paris, 1999.

**Frecher D, Segot J & Tuzzolino P, (2004).** « Mise en place d'une Démarche Qualité », AFNOR 2004.

**Hermel L & Louyat G, (2005).** « La qualité des services 100 questions pour comprendre et agir ». Éditions AFNOR, 2005.

**Hyeans A, (2012).** « La douane au cœur de la stratégie internationale des entreprises : du contrôle au partenariat », Harmattan, Paris. 2012.

**Ihaddadene K (1992),** « L'entreprise face aux régimes douaniers économiques cas Algérien ». Mémoire IEDF, ALGER 1992.

**Jallat F, Stevens E & Volle P, (2006).** « Gestion de la relation client ». Éditions Pearson Éducation, 2006.

**Khelifi M, (2000).** « *L'organisation de l'Administration des douanes : Diagnostic et perspectives* ; mémoire de fin d'études - IEDF, ALGER - 2000. (Mémoire).

**Lacroix H, (2002).** « Êtes-vous vraiment orienté clients ». Éditions Dunod, 2002.

**Lefébure R & G. Venturi, (2005).** « Gestion de la relation client ». Éditions Eyrolles, 2005.

**Mazhar M, (2004).** « Vers une approche managériale de Lutte contre la fraude commerciale Douanière à l'importation (cas des douanes marocaines », Thèse Professionnelle. Mastère management des services publics. I.S.C.A.E E S S E C. 2003/2004.

**Maherzi S, (2000).** « Le management douanier de l'entreprise, Mémoire IEDF, ALGER 2000.

**Maisonneuve D & Y. ST-Amand & J-F. Lamarche, (2003).** « Les relations publiques dans une Société en mouvance ». Éditions Presses de l'Université du Québec, 2003.

**Marvanne P, (2003).** « Le Vade Mecum de la QUALITÉ TOTALE », Editions EMS, Management& Société, France 2003.

**MEtouel I, (2001).** « La Mission de Contrôle Douanier : Compatible avec le Partenariat Douane /Entreprise », mémoire de fin d'étude, École Nationale d'Administration, Alger, 2005.

**Monin J M, (2001).** « La certification qualité dans les services », édition AFNOR, Paris, 2001.

**Natarel E, (2011).** « Le Rôle de la Douane dans les Relations Commerciales Internationales, édition ITCIS, paris, 2007.

**Ndiefouo G N, (2011).** « La douane camerounaise à l'ère de la facilitation des échanges commerciaux », Harmattan, Paris. 2011.

**OMD, (2003).** « Stratégie en matière de renforcement des capacités douanières », préparée par l'OMD au nom de la communauté douanière internationale. 2003.

**Polmer M & Irland R, (2010).** « Aperçu de la littérature consacrée à la corruption », *Document de recherche de l'OMD n° 07*. mars 2010.

**Ray D, (2002).** « Mesurer et développer la satisfaction des clients ». Éditions d'Organisation, 2002.

**Steenlant M & De Wulf L, (2003).** « Réformes douanières au MAROC : peut-on dégager des leçons pour une réforme plus vaste du service public », Banque Mondiale. Octobre 2003.

**Touati N, (2009).** « La gestion de la qualité des services publics apprendre à gérer les tensions. La Revue de l'innovation dans le secteur public », École nationale d'administration publique 3. Vol. 14(3), 2009

**Trosa S, (2006).** « Modernisation du management public : Le pari de la qualité ». Les Notes de Benchmarking international. Institut de l'entreprise Avril 2006.

**Yasui T, (2012).** « Étude de l'environnement douanier 2012». Document de recherche de l'OMD n°23. juin 2012.

**Yasui T, (2013).** «Facilitation du transit pour l'intégration et la compétitivité économiques régionales », Document de recherche de l'OMD n°28. Avril 2013.

**Direction Générale des Douanes Algériennes.** (mars-avril 2012)  
« *Atelier internationale de recherche sur l'usage de la quantification* », Info. Douane, N° 02

**Annexe n°1. Processus de modernisation des douanes dans les pays du Maghreb**

Pays	ADHÉSION À L'OMD	PROCESSUS DE MODERNISATION	OBJECTIFS
Maroc	depuis 1968.	<p><b>2003</b> : bilan de la situation &amp; conception des réformes ;  <b>2004</b> : début de mise en œuvre des réformes ;  <b>2008</b> : mise en œuvre globale des réformes ;                      Partenariat qui s'est développé avec le privé et qui a permis une augmentation des IDE.</p>	<p>la protection du consommateur (sécurité sanitaire et alimentaire + propriété intellectuelle) ;                      la protection de l'économie nationale et le maintien de l'équité fiscale</p>
Tunisie	depuis 1966.	<p><b>2006-2007</b> : premières réformes ;  <b>2008</b> : Nouveau code ;  <b>2009</b> : entrée en vigueur ;                      Importance du partenariat : Douane/entreprises ;                      Mise en place du Guichet Unique Virtuel.</p>	<p>Recherche de la simplification des procédures de déclaration et utilisation de l'informatique</p>
Algérie	<p>Membre depuis 1966.                      L'adoption de l'essentiel des conventions internationales gérées par l'OMD.</p>	<p><b>2007-2010</b> : programme de modernisation ;                      Réorganisation structurelle (services déconcentrés) ;                      Technologie de l'information (TI) : automatisation de toutes les tâches ;                      TI : moyen de facilitation et de contrôle &amp; d'une information fiable ;                      Révision du code des douanes ;                      nouvelle stratégie sera définie pour la période 2011- 2015.</p>	<p>Recherche de la simplification des procédures de déclaration et utilisation de l'informatique</p>

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de la documentation disponible au niveau des Douanes de ces différents pays.

