

L'approche d'analyse des risques en douane
Une approche pour une meilleure facilitation des échanges et réduction des
coûts des échanges
Cas de la douane du Maroc
The customs risk analysis approach
An approach for better facilitation of exchanges and reduction of exchange costs
Case of Morocco customs

Auteur 1 : BOUTABRATINE Omar,

BOUTABRATINE Omar, Université Ibn Tofail
Faculté d'économie et de gestion
Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BOUTABRATINE. O « l'approche d'analyse des risques en douane une approche pour une meilleure facilitation des échanges et réduction des coûts des échanges cas de la douane du Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 16 » pp: 740 – 774.

Date de soumission : Janvier 2023

Date de publication : Février 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7756782
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé :

L'objectif de cet article est de présenter et d'analyser l'approche d'analyse de risque adoptée par la douane du Maroc et son enjeu sur la facilitation et la réduction des coûts des échanges. Pour ce faire, la méthodologie adoptée consiste à situer cette approche dans son cadre théorique puis à l'évaluer et à proposer certaines réformes afin de la rendre plus adaptative, performante et vecteur de facilitation et de réduction des coûts des échanges.

L'analyse de l'approche adoptée par la douane du Maroc a permis de conclure qu'il s'agit d'une approche qui contribue positivement à la facilitation des échanges et à la réduction du délai de dédouanement et par conséquent, elle contribue indirectement à la réduction des coûts des échanges au niveau des frontières. Toutefois, il est conclu également que cette approche demeure inadaptée par rapport à son environnement marqué par une croissance importante des flux et la mutation des chaînes de valeur. Sur le plan de résultat de contrôle, cette approche souffre de performance dont l'amélioration est conditionnée par l'introduction des réformes au niveau de l'approche en elle-même et au niveau de la déclaration en douane.

Mots clés : Facilitation des échanges, coûts des échanges, analyse des risques, coûts de transaction, adaptation institutionnelle, avantage concurrentiel et comportement stratégique.

Abstract :

The objective of this article is to present and analyze the risk analysis approach adopted by Moroccan Customs and its implications for the facilitation and reduction of trade costs. To do this, the methodology adopted consists of situating this approach in its theoretical framework, then evaluating it and proposing certain reforms in order to make it more adaptive, efficient and a vector of facilitation and reduction of trade costs.

The analysis of the approach adopted by Moroccan Customs has led to the conclusion that it is an approach that contributes positively to the facilitation of trade and the reduction of customs clearance time and therefore, it indirectly contributes reducing trade costs at borders. However, it is also concluded that this approach remains unsuited to its environment marked by a significant growth in flows and the transformation of value chains. In terms of control results, this approach suffers from performance, the improvement of which is conditioned by the introduction of reforms at the level of the approach itself and at the level of the customs declaration.

Key words : Trade facilitation, Trade costs, risk analysis, transaction costs ,institutional adaptation,competitive advantage and strategic behavior.

INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies la douane du Maroc avait introduit des changements dans son action allant du traitement manuel au traitement informatique de la déclaration. Toutefois, ce pas dans l'informatisation fût d'une ampleur très restreinte dans la mesure où elle se limitait uniquement à la saisie informatique de la déclaration quant à son circuit il demeurerait toujours manuel. En pratique, il s'agit d'une informatisation liée à la saisie informatique de la déclaration et non de l'informatisation du processus de dédouanement dans la mesure où les autres étapes sont restées toutes manuelles depuis le dépôt de la déclaration jusqu'à l'enlèvement de la marchandise en passant par la cotation, le contrôle, l'ordonnancement des droits et taxes et le paiement.

A cette époque et jusqu'à la veille de l'année 1998, la douane n'était pas encore dotée d'un système d'analyse des risques raison pour laquelle toutes les marchandises étaient soumises systématiquement au contrôle physique ce qui nécessiterait plusieurs jours d'immobilisation des marchandises avec des conséquences pénalisantes en termes de coûts et de compétitivité pour l'économie. Concomitamment à ce contexte douanier négativement compétitif, il y avait un nouveau environnement de la douane qui commence s'installer à la fin des années 90, marqué par une croissance du mouvement de commerce international dû notamment à l'adhésion de plusieurs économies, y compris le Maroc, à la doctrine libérale de l'OMC (GATT l'époque), ce qui s'est traduit par la signature des multiples accords de libre échanges.

Afin de s'adapter à ce nouvel environnement, la douane a entrepris des facilitations des échanges manifestées par des réformes échelonnées dans le temps parmi lesquelles on note l'introduction depuis 1998 d'un système d'analyse des risques afin de réduire la proportion de contrôle physique des marchandises. Cette approche vise à établir un équilibre entre la facilitation des échanges des flux des marchandises et l'optimisation de contrôle.

Dans ce contexte, notre sujet qui porte sur l'analyse des risques en douane pour une meilleure facilitation des échanges et de réduction des coûts cherche à mettre en valeur cette dimension longtemps cachée au profit de la dimension apparente de contrôle. Le sujet comporte également de manière intrinsèque le caractère potentiel de cette approche dans le développement de la facilitation des échanges.

En vue de contourner cette thématique, le présent article sera structuré autour de quatre axes : En effet, afin d'accompagner ce mode spécifique de facilitation douanière des échanges sur le plan théorique, le premier axe abordera certaines théories qui justifient et motivent cette approche, notamment la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'adaptation institutionnelle, la théorie de l'avantage concurrentiel et la théorie de comportement stratégique.

Le second axe s'intéressera à la présentation de l'approche adoptée par la douane du Maroc en matière d'analyse des risques. Quant au troisième axe, il sera question des limites dont elle souffre l'approche. Le dernier axe aura trait aux réformes adaptatives pour une meilleure facilitation des échanges et de réduction des coûts.

1. L'APPROCHE D'ANALYSE DES RISQUES EN DOUANE : LES FONDMENTS THEORIQUES.

L'approche d'analyse des risques pratiquée par la douane du Maroc est l'application systématique de procédures et de pratiques de gestion qui fournissent aux douanes les renseignements nécessaires pour traiter les mouvements ou les envois qui présentent un risque. Le terme « risque » est défini comme la possibilité de non-respect des lois douanières et/ou autres lois, réglementations ou procédures pertinentes se rapportant à l'importation, à l'exportation ou au transit de marchandises. Les douanes concentreront les contrôles effectués sur les envois présentant un risque élevé et ils accéléreront la mainlevée des envois présentant un risque faible (Moïse, E. et S. Sorescu ; 2014).

Au plan théorique, plusieurs théories permettent d'expliquer les différentes motivations et différents avantages liés à l'application de cette approche. Il s'agit de la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'adaptation institutionnelle, la théorie de comportement stratégique et la théorie de l'avantage concurrentiel de Porter.

1.1 THEORIE DES COUTS DE TRANSACTIONS.

Contrairement aux néo-classiques, la théorie des coûts de transaction souligne l'existence et l'importance des transactions dans les relations entre différents agents économiques. Selon, Coase (1937), le fonctionnement du marché implique un certain nombre de coûts qu'il convient de réduire.

La théorie des coûts de transaction est formulée à partir d'un certain nombre d'hypothèses sur le comportement des agents effectuant les transactions. Williamson (1981) a introduit dans les coûts de transaction, le concept de la rationalité limitée des agents se traduisant par l'asymétrie d'information, l'incomplétude des contrats, l'opportunisme des acteurs, la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions. Selon cet auteur, ces facteurs peuvent augmenter les coûts de transaction.

Les coûts de transactions sont répartis en coûts avant (ex ante) et après (ex post) la signature du contrat. Les coûts ex ante sont associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord. Ils correspondent aux phases de recherche d'information, d'établissement des cahiers des charges, de recherche des futurs partenaires, de dépouillement des offres, et enfin aux coûts attachés à l'élaboration du contrat avec le fournisseur choisi (Williamson, 1994). Pour certains auteurs, il s'agit de manière générale des coûts de l'information (Daudin, 2003). Les coûts ex post constituent des coûts qui interviennent après la conclusion du contrat. Ce sont des coûts de contractualisation ex post" (Williamson, 1994) Ces coûts sont cités également comme des « coûts de confiance » (Daudin, 2003).

La rationalité limitée des agents se traduit par l'incapacité de ces derniers à prendre des décisions totalement rationnelles lorsqu'ils sont dans une situation d'information imparfaite. La rationalité limitée des agents a pour conséquence l'incomplétude des contrats avant même la réalisation des transactions car le contractant ne peut prévoir à l'avance les retombées de l'ensemble des actions possibles ainsi que les issues du contrat. Cette conséquence favorise le recours au fonctionnement organisationnel dans le but de restreindre les occasions pour certains individus de profiter des asymétries créées par la rationalité limitée des cocontractants.

Williamson (1981) souligne que dans le cadre de relations transactionnelles, certains agents peuvent être opportunistes. C'est un comportement pour la plupart du temps implicite et donc caché, observé parfois dans les relations de coopération. Il s'agit pour un agent opportuniste de rechercher principalement son intérêt personnel plutôt que celui d'autrui ou du groupe, en le trompant volontairement. Un comportement opportuniste est aussi défini comme des actions trompeuses, conscientes, exercées par une partie prenante de l'échange et qui sont destinées à renforcer sa propre position ou ses résultats, ceci très généralement au détriment de l'autre partie (Ybarra et Turk ; 2009).

En résumé, Williamson encadre l'idée de coûts de transaction de deux considérations : l'une sur le comportement économique des agents, l'autre sur l'environnement de la transaction. Concernant tout d'abord le comportement économique des agents, il postule deux éléments : d'une part, le fait que les agents ont une rationalité limitée (idée qu'il reprend à Herbert Simon, c'est-à-dire qu'ils n'optimisent pas comme le soutient la doctrine économique traditionnelle, mais qu'ils s'arrêtent une fois qu'une solution leur paraît satisfaisante ; d'autre part, le fait que les agents adoptent des comportements opportunistes, c'est-à-dire qu'ils recherchent leur intérêt personnel avec une certaine ruse. Concernant ensuite l'environnement de la transaction, il postule également deux éléments : d'une part, le fait que l'environnement est une donnée

complexe et incertaine, ce qui conduit les agents à se mouvoir dans un contexte où ils doivent prendre des risques et où ils ne peuvent pas tout savoir ; d'autre part, la prise en compte des caractéristiques de la transaction est importante, caractéristiques qui renvoient à la fréquence et à la spécificité des actifs de ces transactions.

En conséquence, la notion du coût de transaction, empruntée à Coase et développée par Williamson a permis à cette théorie d'expliquer les types de décisions à prendre face à des transactions entre les acteurs économiques en vue de minimiser les coûts.

En se basant sur le fondement de cette théorie qui qualifie la relation entre acteurs économiques quel que soit son positionnement comme une relation purement transactionnelle, on peut dire que l'approche d'analyse des risques appliquée par la douane converge vers les bases de cette théorie : Le système d'analyse des risques n'est déclenché qu'au moment de l'existence d'une transaction, manifestée par la souscription par l'opérateur d'une déclaration en douane. Cette dernière qui constitue une transaction et par conséquent nous sommes en présence d'une relation transactionnelle qui a des coûts ex ante dûs à la recherche de l'information, à la conclusion de la déclaration et les coûts des formalités propres à l'opération. Dans ce sens, l'approche d'analyse des risques cherche à exploiter l'ensemble des informations stockées en vue de prendre la bonne décision. Les coûts ex post sont les coûts liés au risque de défaillance du système d'analyse des risques à prendre la bonne décision et l'apparition des informations a posteriori qui n'ont pas été intégrées dans le système d'analyse des risques.(asymétrie de l'information).Par conséquent, cette approche cherche à minimiser les coûts liés à l'asymétrie de l'information.

La relation de confiance entretenue par la douane à l'égard de certains opérateurs économiques qui bénéficie du traitement privilégié peut déboucher sur l'abus de confiance et par conséquent cette relation transactionnelle serait affectée d'opportunisme de certains opérateurs pour réaliser des fraudes intentionnelles ce qui mène vers une accentuation des coûts ex post.

Si la théorie des coûts de transactions dans sa finalité cherche à comparer les différents cas possibles pour prendre la bonne de décision en vue de minimiser les coûts alors parallèlement l'approche d'analyse des risques cherche à prendre la bonne décision dans la relation transactionnelle de la douane en vers les acteurs aux frontières en vue de minimiser au maximum les coûts de transaction.

1.2 LA THEORIE DE L'ADAPTATION INSTITUTIONNELLE.

Les travaux effectués par Powell et DiMaggio (1981) et de Scott (1995) ont entraîné une renaissance des études des institutions dans les sciences sociales (Pigneur, Y ;2011). La théorie de l'adaptation institutionnelle considère que les institutions du pays sont déterminants des flux d'investissements directs étrangers (IDE). Ces flux sont dépendants de quatre institutions : le gouvernement, le marché, l'éducation et le milieu socio-culturel. Le milieu socioculturel est le plus ancien des institutions ; il est le plus répandu, le plus complexe, il enveloppe tout ; il est donc le plus difficile à changer et ce changement prend le plus de temps. Le capital humain, qui est le niveau de l'adaptation institutionnelle immédiatement au-dessus du premier. Il constitue l'élément clé d'un système socioculturel souple. Un système d'éducation, qui produit une population active ayant les qualifications et les connaissances voulues, crée les talents et la prospérité nécessaire à se maintenir et à s'améliorer. Les marchés constituent l'indicateur économique de l'adaptation à l'IDE. Alors que l'éducation est un indicateur du capital humain, le marché reflète le capital physique et financier tel que les machines et le crédit. Le capital politique régit les autres niveaux de l'adaptation institutionnelle : le capital socioculturel, le capital humain et les marchés. C'est pourquoi les investisseurs se penchent tout d'abord sur le gouvernement comme étant la source principale des actions et politiques qui définissent l'IDE et c'est le gouvernement que l'on trouve au sommet de la pyramide, ce qui reflète le rôle important joué par le capital politique pour attirer l'IDE.

La théorie de l'adaptation institutionnelle à l'IDE nous explique pourquoi la répartition des flux d'IDE est si inégale, et souvent sans proportion avec les ressources naturelles des pays .Selon cette théorie, ce ne sont pas les pays les plus grands, mais ceux qui sont les mieux adaptés qui reçoivent le plus d'IDE. (K .Ghazouani , 2005).

En s'inspirant de cette théorie, l'approche d'analyse des risques constitue une facette du capital politique prônée par le gouvernement (l'administration) afin de s'adapter à l'environnement. Cette adaptation politique correspond à l'ouverture économique avec un minimum de contrôle sur le commerce. Dans ce sens, cette adaptation signifie aussi un état de droit sain reposant sur l'égalité et la transparence juridique et administrative.

1.3 LA THEORIE DE COMPORTEMENT STRATEGIQUE.

La théorie du comportement stratégique (Berg et Friedman, 1981 ; Kogut, 1988) définit les motivations ou avantages liés à la formation des alliances en termes de moyens de contrôle des concurrents et d'amélioration des avantages compétitifs. Cette théorie a été conçue à titre de

motivations des organisations pour justifier les options stratégiques basées sur les différents modes d'alliances stratégiques ou les partenariats établies pour faire face à la nature de l'environnement confronté. De nombreuses recherches (Oumalek, 2004 ; Zanfei, 1994...etc), ont abordé cette question se rapportant aux motivations ou les avantages à l'origine de la formation des alliances stratégiques entre les entreprises en réponse aux changements de leur environnement. Le principe commun à ces auteurs est que l'environnement qu'on ne peut pas confronter seul on peut le confronter avec un partenaire en exploitant les synergies communes. En termes d'inspiration, cette théorie met en lumière l'approche stratégique menée entre une organisation et son environnement. Selon cette approche, l'organisation cherche une option stratégique permettant de répondre aux défis lancés par l'environnement tels que la globalisation croissante de l'économie et des marchés (Alidou ; 2003). Les comportements stratégiques supposent que les organisations choisissent le mode de transaction qui maximise leurs profits (Kogut ; 1988). Plus généralement, les options stratégiques sont considérées comme une forme d'investissements défensifs permettant aux organisations de se protéger contre l'incertitude stratégique.

En application à cette théorie plusieurs stratégies des organisations peuvent être envisagées parmi lesquelles on peut citer les stratégies adaptatives largement influencées par les travaux de Porter. (M. Porter ; 2023).

Les stratégies d'adaptation sont définies par tous les changements de comportement engagés par une firme en vue d'améliorer ses résultats (Ph.MOATI ; 2001). Elles ont pour finalité d'améliorer le degré de congruence entre les comportements de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement concurrentiel.

Plusieurs facteurs peuvent conduire à la mise en œuvre de stratégies d'adaptation. On note notamment l'enregistrement des résultats en deca des objectifs ou qui peuvent menacer sa survie (Bowen et Siehl ,1997) et Levitt et March (1988) ou suite à la prise de conscience de ce que l'environnement concurrentiel est en évolution permanente.

Dans le contexte de ces stratégies, il importe de citer les stratégies « proactives » de contrôle basées sur les travaux de Porter qui s'intéressent à l'adaptation de l'entreprise à son environnement sectoriel marqué par la turbulence et l'incertitude.

Dans ce cadre, l'approche d'analyse des risques menée par la douane partage les mêmes fondements de la théorie de comportement stratégique à la différence près qu'au lieu de confronter en alliance, le contexte de son environnement avec un autre partenaire, elle opte de

le confronter seule en s'appuyant sur ses propres ressources et compétences (capital humain et technologie de l'information). Cette approche fait partie également des stratégies adaptatives précitées. En effet, à travers cette approche, la douane cherche à trouver l'option pour confronter un environnement en mutation et incertain manifesté notamment par une importante croissance des flux aux frontières et la montée du crime transfrontalier. A ce titre, la douane est face à un défi à confronter qui n'est autre que de tenter de concilier entre le contrôle et la facilitation des échanges. En vue de confronter ce défi, la douane détient deux choix possibles ; soit elle maintient l'approche classique de gestion des risques basée sur la soumission systématique de toutes les cargaisons au contrôle physique, auquel cas la douane devait investir dans le capital humain en recrutant et en formant une masse importante des agents de contrôle dédiée à cette mission ; soit elle devait s'investir dans la nouvelle technologie de l'information en se basant sur des modèles statistiques décisionnelles d'analyse des risque . Le choix entre les deux options dépend du mode de transaction qui maximise le profit de la douane en termes de coûts de transaction faibles et une facilité des échanges importante. Ce qui rejoint l'idée précitée de la thèse de Kogut.(1988) et également la théorie des coûts de transaction.

1.4THEORIE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL AU SENS DE PORTER

L'avantage concurrentiel est décrit par Porter comme “ la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer ”. (Porter, 2023). Il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant bien sûr de les exploiter. Cet avantage peut être différencié en deux catégories : l'avantage par les coûts et celui par la différenciation :

-Avantage par les coûts

L'obtention d'un tel avantage n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. La chaîne de valeur constitue l'instrument privilégié utilisé par l'auteur pour mener son analyse. Elle permet en effet d'étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de la firme. Il devient alors possible d'associer les coûts et les actifs à ces activités. La comparaison qui en découle peut révéler des potentialités d'amélioration des coûts. C'est toutefois l'analyse du comportement des coûts des activités, et donc de leurs facteurs d'évolution, qui doit ici retenir l'attention. Ces facteurs sont (selon l'auteur) au nombre de dix : les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, les liaisons, les interconnexions, l'intégration, le calendrier, les mesures discrétionnaires, la localisation et les facteurs institutionnels. Ces

facteurs se combinent pour déterminer le coût de chacune des activités et par conséquent la position de la firme vis à vis de la concurrence. Ce travail, réalisé sur la base de données statique, se complète nécessairement d'une étude de la dynamique des coûts. Il s'agit cette fois de prévoir le sens de variation des facteurs d'évolution et donc d'identifier les activités dont les coûts croîtront ou diminueront. En procédant de la sorte, une firme se donne les moyens de déterminer sa position relative à l'égard des coûts. La comparaison, même approximative, avec la situation de ses concurrents lui permet de choisir entre l'obtention d'un avantage par la maîtrise des facteurs d'évolution des coûts et le remodelage de la chaîne de valeur (par une amélioration de la conception, de la fabrication, de la distribution...). Il est également possible de mener de front ces deux actions. Un avantage durable par les coûts ne peut d'ailleurs provenir que d'une combinaison de telles mesures. Enfin, il ne faut pas oublier que l'avantage par les coûts ne conduit à des résultats supérieurs à la moyenne que si la firme offre une valeur acceptable au client.

Au sens de Porter, il faut agir sur toute la chaîne de valeur des produits pour créer de la valeur en exploitant toutes les interstices d'un avantage en terme de coûts pour confronter la concurrence. Par extrapolation de cette théorie dans le domaine douanier, il convient de noter que l'approche d'analyse des risques menée par la douane en tant opérateur stratégique dans la chaîne de valeur internationale de mouvements de marchandises, peut constituer une interstice pour agir sur les coûts de transaction et offrir aux intervenants de la chaîne de valeur l'opportunité de continuer à créer de la valeur et confronter la concurrence internationale. Cette opportunité est d'autant plus importante lorsque on sait qu'une fois que la marchandise est à l'intérieur de l'enceinte douanière, toutes les firmes perdent leur contrôle de maîtrise des coûts dans cette partie de la chaîne. Par conséquent, en agissant sur les coûts des échanges aux frontières grâce à son approche des risques, la douane constitue la partie de la chaîne qui peut relancer la concurrence des firmes comme elle pourrait être la partie de la chaîne qui le maillon faible de cette chaîne en mettant en péril les avantages concurrentiels abordés par la théorie de Porter.

-Avantage par la différenciation :

La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat. Les sources de différenciation sont multiples. Elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval. Il ne faut donc pas faire de confusion avec la notion de qualité, qui n'est qu'une composante de la différenciation. Le

renforcement de la différenciation résulte de la multiplication des éléments d'unicité ou de singularité dont bénéficie la firme. En fait, les liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle du client sont autant de possibilités de différenciation. Il reste toutefois à signaler qu'avec la valeur ainsi créée, le client ne paie en effet que pour une valeur perçue. Il peut même payer un surprix plus important pour une valeur plus faible, si celle-ci est mieux signalée. La réussite d'une telle stratégie dépend donc autant de critères de signalisation (publicité, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée : qualité du produit, délai de livraison...). selon Porter, la différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût. Ce dernier est lié aux facteurs d'évolution des coûts dans les activités qui engendrent l'unicité de la firme. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter. Il faut toutefois agir avec mesure et éviter une différenciation excessive, ou encore assimiler unicité et valeur créée.

Dans cette composante de la théorie de Porter, l'approche d'analyse des risques menée par la douane permet de créer cette différenciation à deux niveaux : le délai de livraison en agissant sur la fluidité et les coûts en agissant sur le délai de dédouanement. En tant qu'acteur stratégique dans la chaîne de valeur internationale, avec une approche d'analyse des risques, qui libère le maximum de cargaisons, la douane contribue à créer la différenciation pour les entreprises en agissant sur le délai de livraison. En plus, en libérant ces envois grâce à cette approche d'analyse des risques, la douane évite aux entreprises de supporter les coûts des échanges supplémentaires aux frontières et par conséquent elle contribue à créer la différenciation en terme délai et ce à moindre coûts. Ainsi on rejoint l'idée de Porter selon laquelle la différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût.

2. L'APPROCHE DE LA DOUANE MAROCAINE D'ANALYSE DES RISQUES.

L'approche d'analyse des risques en douane ne se limite pas uniquement à cibler les opérations à risque pour subir le contrôle nécessaire mais cette approche renferme plusieurs utilités économiques et financières. De ce fait, l'objectif de cette partie de l'article est de mettre en valeur les différentes dimensions sous-jacentes à l'approche d'analyse des risques en douane.

2.1 UNE APPROCHE D'ANALYSE DES RISQUES EN APPLICATION DES RECOMENDAIONS INTERNATIONALES :

Cette approche trouve ses bases dans l'accord de facilitation des échanges (AFE) et la convention de Kyoto révisée qui imposent aux Membres d'adopter ou de maintenir, dans la mesure du possible, un système de gestion des risques pour le contrôle. (Yāsūj, T. (2012)

La Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (Convention de Kyoto) est entrée en vigueur en 1974, puis elle a été révisée et mise à jour et entrée en vigueur le 3 février 2006, pour garantir qu'elle répondait aux demandes actuelles des gouvernements et du commerce international. Le Conseil de l'OMD a adopté la Convention de Kyoto en juin 1999 en tant que modèle pour les procédures douanières efficaces et modernes du 21^{ème} siècle. La Convention de Kyoto révisée (CKR) a défini les principes de gestion des risques en matière douanière et ses directives couvrent les aspects techniques de la gestion des risques et du contrôle douanier. Conformément à la norme 6.3 de cette Convention (CKR) et aux lignes directrices correspondantes, la gestion des risques est définie comme l'application systématique des procédures et pratiques permettant à la douane de disposer des informations nécessaires pour traiter de manière adéquate la question des transports ou des cargaisons qui présentent un risque. Le préambule de la Convention de Kyoto révisée énonce l'application de la gestion du risque comme l'un des sept principes clés de la facilitation du commerce qu'elle incorpore (Yasui, T ;2010).

L'accord de facilitation des échanges de l'OMC et précisément son article 7 intitulé « Mainlevée et dédouanement des marchandises », fait référence également à l'adoption de la gestion des risques comme indicateur de facilitation des échanges. En effet, cet article décrit les procédures que les États membres sont obligés d'établir ou de maintenir pour la mainlevée et le dédouanement des biens à l'import, l'export ou le transit. Dans les faits, il fournit les meilleures pratiques des procédures douanières et autres procédures frontalières, et reprend les recommandations de l'Organisation mondiale des douanes, en particulier celles de la Convention de Kyoto révisée. Au sens de cet article, chaque État membre doit mettre en place un système de gestion des risques approprié, selon lequel les contrôles douaniers se concentrent sur les chargements à hauts risques, et permettent donc aux chargements à faibles risques d'obtenir leur mainlevée plus rapidement. Le contrôle douanier à l'aveugle peut toujours s'appliquer à tout chargement, mais toujours selon les meilleures pratiques douanières en matière de gestion des risques. Cet indicateur de gestion de risque aux frontières part du constat

selon lequel dans de trop nombreux pays, les douanes continuent d'appliquer un régime d'inspection physique de 100%, c'est à dire que chaque cargaison est arrêtée et inspectée physiquement (partiellement ou totalement), ce qui provoque des retards aux postes frontaliers, aux ports et aux aéroports. Ce régime de contrôle à 100% crée également un environnement propice à des paiements informels destinés à accélérer le processus. L'application de cette approche fondée sur le risque permet aux douanes de concentrer leurs ressources limitées sur les zones à haut risque, tout en augmentant l'efficacité du processus de dédouanement pour les envois à faible risque.

Afin de consolider l'importance de cette approche, l'OMD a publié un recueil sur la gestion des risques. Il s'agit d'un ouvrage détaillé qui donne des conseils structurés sur la façon d'établir un cadre organisationnel pour la gestion efficace des risques. Cette gestion joue un rôle capital dans un environnement de gestion transfrontalière, ainsi que dans le domaine de la sécurité de la chaîne d'approvisionnement. La directive douanière N.14 de l'ICC fournit également des perspectives commerciales sur les aspects de l'examen sélectif.

2.2-UNE APPROCHE DE FACILITATION DES ECHANGES.

La facilitation des échanges peut être définie selon deux approches opposées mais qui demeurent complémentaires. La première défendue par A.GRAINER(2011), PERSSON(2012), Y.DUVAL(2007) et C.ZAKI (2014)est une approche qui définit la facilitation des échanges au sens étroit et large et une autre fondée sur la qualité matérielle ou immatérielle d'infrastructure investie soutenue par Portugal-PEREZ et WILSON (2012). Les définitions étroites mettent l'accent sur l'amélioration des procédures administratives à la frontière. Cette définition est étroite au moins à trois égards : Le premier touche l'aspect procédural et consiste à simplifier les formalités administratives (nombre des documents à titre d'exemple) de prise en charge et dédouanement des marchandises aux frontières. Le second s'intéresse à l'aspect administratif et compte intensément sur la contribution de l'administration à la frontière et notamment la douane dans l'amélioration de passage des marchandises. Le troisième aspect porte l'attention sur le niveau territorial de la frontière en excluant l'intérieur de cette dernière. Au sens large, la facilitation des échanges englobe toutes les améliorations apportées par tous les acteurs concernés par la chaîne de valeur à la frontière ou à l'intérieur des frontières (comme les obstacles techniques au commerce) ou au-delà de la frontière (comme les investissements en route, en voie ferrée, en télécommunication...).

le courant fondé sur la qualité de l'infrastructure(matérielle ou immatérielle) définisse la facilitation des échanges à l'amélioration des procédures administratives et commerciales sans investissement dans l'infrastructure matérielle, tels que la transparence, la réglementation et la gestion douanière alors que d'autres définitions incluent les investissements dans l'infrastructure matérielle, par exemple dans les ports ou les réseaux de transports intérieurs et dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication(NTIC).

A la lumière des définitions précitées qui demeurent complémentaires, il importe de noter que l'approche d'analyse des risques peut être classée comme une modalité de facilitation des échanges au sens strict se rapportant au premier courant et comme investissement immatériel au sens de sens de second courant.

Au titre de l'approche d'analyse des risques et son action sur la facilitation des échanges, les opérateurs économiques pourront disposer rapidement des marchandises après leurs arrivées dans le pays. En appliquant les techniques de gestion du risque et le contrôle fondé sur l'audit, l'autorité douanière libère la grande majorité des cargaisons (90 % cas du Maroc) et retient uniquement les chargements correspondant à des profils à risque préalablement identifiés. Une conséquence directe de la procédure de dédouanement accélérée est la diminution des frais d'entreposage ainsi que des coûts d'assurance des marchandises entreposées.

Dans une autre étude effectuée en 2011, les auteurs (Vianney Dequiedt, et al ;2011) ont conclu qu'à partir du cas du Sénégal que la comparaison entre les résultats du ciblage du système utilisant le système d'analyse des risques et ceux de l'ancien système traditionnel de sélectivité a permis de mettre en évidence les progrès obtenus en terme de facilitation des échanges.

Une étude de la Banque Mondiale(2003) pour le cas du Maroc précise également que la mise en place du système de sélectivité automatique a contribué à la réduction notable du délai de dédouanement qui est considéré comme l'un des aspects ayant marqué les opérateurs économiques et enrichi le rayonnement de l'administration des douanes et impôts indirects durant la période de démarrage (wulf et stendalt ; 2003). Le système automatisé au Maroc a contribué à réduire le délai moyen de dédouanement de 132 heures en 1997 à moins d'une heure en 2002 ; le délai qui était de 5 à 8 jours est passé en 2001 à 83,6 minutes pour atteindre en 2004 les environs de 47 minutes.

2.3-UNE APPROCHE DE REDUCTION DES COUTS DES ECHANGES.

Les coûts des échanges peuvent être décomposés en trois catégories : coûts logistiques, coûts de transaction et coûts politiques. Cette La structure des coûts des échanges a été établie sur la

base des travaux de plusieurs auteurs notamment : Hummel (2001) ; Daudin (2003) et Anderson et van Wincoop (2004) .

Les coûts logistiques.

Ces coûts sont liés aux maillons de la chaîne de valeur et dans ce sens on peut parler des coûts de la logistique de l'entreprise et ceux relatifs à la logistique portuaire ou aéroportuaire. En dehors des entreprises appartenant aux différents maillons de la chaîne de valeur, il faut noter qu'au niveau des chaînes logistiques portuaires ou aéroportuaires, les marchandises subissent de surcroît des compléments de coûts logistiques dits coûts de passage des frontières qui se compose de divers coûts dont notamment les plus généraux sont : les droits portuaires ou aéroportuaires, les redevances d'usage, les coûts d'immobilisation du navire ou de l'avion et les coûts de manutention des marchandises. En particulier, d'autres coûts peuvent s'ajouter de manière exceptionnelle notamment en faisant appel à la logistique de soutien (avitaillement en provision, pièces de rechanges...etc.). Ces coûts comprennent des coûts de transports, des Coûts de stockage (coût de possession du stock, de sur stockage et de rupture des stocks) et les coûts de manutention des marchandises.

Il est important de noter que chacune des composantes agit sur les autres de manière systémique. L'action sur l'un des coûts pourrait agir sur les autres coûts .En effet, une variation du coût de manutention peut agir simultanément sur le coût de transport et le coût de stockage. De même, une variation du coût de transport peut avoir une répercussion sur le coût de manutention d'une part et sur le coût des stocks d'autre part. Pour sa part, une variation du coût du stockage peut agir sur le coût manutention et sur coût de transport. C'est ainsi que le rôle essentiel de la gestion de la chaîne logistique est de pouvoir gérer ce système de manière à réduire au minimum les coûts logistiques.

Les Coûts de transaction.

Ce sont des coûts entraînés par la préparation et à la conclusion d'un contrat entre les parties prenantes. Généralement, les coûts de transactions sont répartis en coûts avant (ex ante) et après (ex post) la signature du contrat. Les coûts ex ante sont associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord. Ils correspondent aux phases de recherche d'information, d'établissement des cahiers des charges, de recherche des futurs partenaires, de dépouillement des offres, et enfin aux coûts attachés à l'élaboration du contrat avec le fournisseur choisi (Williamson, 1994). Pour certains auteurs, il s'agit de manière générale des coûts de l'information (Daudin, 2003) Les coûts ex post constituent des coûts qui interviennent après la

conclusion du contrat. Ce sont des coûts de contractualisation ex post" (Williamson, 1994) Ces coûts sont cités également par la littérature comme des « coûts de confiance » (Daudin, 2003). Les coûts de transaction peuvent être influencés par plusieurs facteurs (Laurent Tanguy 2011) notamment la rationalité limitée (H.Simon ; 1957), l'opportunisme (Williamson ; 1975). et l'asymétrie de l'information.

Les Coûts politiques

La littérature économique, en matière des échanges, classe les coûts politiques en deux grandes catégories : les droits de douane appelés aussi mesures tarifaires et les nouveaux instruments protectionnistes dits instruments non-tarifaires. Cette dernière catégorie regroupe tous les instruments en principe interdits par les accords internationaux mais tolérés sinon acceptés dans les faits. Ces types de coûts sont subis suite à la politique de gouvernement appliquée aux échanges aux frontières (normes techniques, normes sanitaires et phytosanitaires, restriction quantitatives...etc.). L'application de ces normes aux échanges constituent des barrières l'entrée et créent des coûts supplémentaires.

En tant que vecteur de réduction des coûts des échanges, l'expérience de plusieurs pays montre que l'approche du risque en douane profite à la fois aux négociants et aux pouvoirs publics. Une mise en œuvre efficace de l'approche d'analyse des risques, permet la réduction des coûts directs et des délais. Une telle réduction aux frontières peut procurer des avantages substantiels aux négociants. Hummels (2001) estime qu'un jour gagné à la frontière équivaut à une baisse de 0,8%(2001) des droits de douane. Plusieurs pays ont également indiqué que cette approche contribuait à augmenter la productivité des douanes et à lutter contre la fraude, la contrebande et les problèmes d'évaluation (OCDE ; 2005).

Dans le cadre d'une étude se rapportant à la vérification d'une éventuelle perte de recettes à l'occasion de l'introduction du système de gestion des risques, les auteurs (A-M GEURJON et B.LAPORTE) (2003), à travers un modèle économétrique démontrent que la sélectivité des contrôles ne présente aucun risque pour les recettes. Parmi les effets positifs mis en évidence il y a lieu de noter le gain en célérité et en coûts de transactions.

Dans le cadre de son programme de modernisation de son action, l'adoption du système de gestion des risques par les douanes néo-zélandaises, leur a permis de gérer de gros volumes aux points de passage des frontières avec des ressources limitées. Sa mise en place, qui s'est accompagnée d'autres mesures comme l'automatisation, le traitement avant arrivée et le contrôle après dédouanement, a permis aux douanes d'améliorer considérablement leurs résultats en termes de facilitation des échanges et de dégager un bilan avantages-coûts positif.

Depuis 2000, le nombre de transactions à l'importation et à l'exportation a sensiblement augmenté (passant par exemple de 1 million de déclarations d'importation en 2000 à 4 millions en 2011). Cette forte augmentation du volume des transactions a été absorbée dans une large mesure sans augmentation notable des coûts pour les douanes, et ce grâce au système de gestion des risques mis en place au milieu des années 1990.

96 % des transactions à l'importation sont en conformité et se déroulent sans aucune intervention physique. Dans les cinq années qui ont suivi l'introduction du système de gestion des risques néozélandaise appelé CusMod, le montant des recettes recouvrées par les douanes a augmenté du fait de la mise en place de processus de gestion des risques plus efficaces. Il en ressort que l'introduction du système de la gestion des risques à la douane néozélandaise a permis de gagner en délais de dédouanement et en coûts de transactions.

Pour avoir une idée plus précise du temps nécessaire pour satisfaire aux exigences commerciales, le Programme de soutien pour la facilitation des échanges (TFSP) du Groupe de la Banque mondiale a mis au point une "Étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée plus (TRS+)", qui mesure le temps nécessaire aux procédures de dédouanement et de mainlevée d'une part, et aux procédures réglementaires "ailleurs qu'à la frontière" d'autre part. La méthode a été appliquée à titre expérimental en Eswatini et au Lesotho. De cette étude, il ressort que le nombre d'inspections matérielles et de vérifications des documents suite à la mise en œuvre de contrôles fondés sur l'analyse automatique des risques ainsi que l'automatisation des procédures constituent les principaux facteurs qui agissent sur le délai et les coûts de transactions.

Dans le rapport de l'OCDE en 2006, Moïse, E a présenté les avantages procurés par la mise en œuvre du dédouanement en fonction des risques. Il s'agit notamment une baisse des coûts de transaction. Le délai de mainlevée dans le cadre des procédures archaïques peut aller jusqu'à une ou deux semaines. Les nouvelles techniques de gestion des risques permettent d'accorder la mainlevée en quelques heures pour 80 à 90 % des marchandises, et d'épargner ainsi aux négociants d'importants coûts de transaction.

Dans le rapport de l'OCDE(2005) sur les études de cas par pays portant sur les réformes de facilitation des échanges au service du développement, l'auteur Evdokia Moïse signale le cas particulier de la Mozambique . L'adoption d'une approche du contrôle douanier basée sur les risques a permis de réduire sensiblement le délai de dédouanement des marchandises aux principaux points d'entrée au Mozambique. Les enquêtes effectuées ont montré qu'à Maputo, la capitale, 80 pour cent des importations terrestres et 62 pour cent des importations maritimes

étaient dédouanées dans les 24 heures suivant la présentation d'une documentation conforme. Dans un terminal routier très fréquenté à la périphérie de Maputo, 82 pour cent des marchandises entrant dans le terminal de fret sont dédouanés en moins de quatre heures. Un rapport récent d'une société d'évaluation des risques commerciaux explique que "... Le principal port du pays, Maputo, a reçu un coup de fouet nécessaire grâce à un projet de la société Crown Agents visant à moderniser l'administration des douanes. Les marchandises sont maintenant dédouanées 40 fois plus vite qu'avant la réforme, ce qui fait de Maputo l'un des terminaux les plus efficaces d'Afrique. Ce port concurrence désormais, d'après toujours l'auteur celui de Durban en attirant les exportations de marchandises du reste de l'Afrique australe..." et ce grâce cette réforme.

Dans une étude de l'OCDE en 2005 sur l'impact économique de la facilitation des échanges, l'auteur Michael Engman (2005) se consacre pour une partie sur l'avantage comparatif d'une livraison rapide. Il considère que des services douaniers inefficients qui n'appliquent pas des facilités dont la gestion automatisée des risques, créent un surcoût et allongent les délais de livraison, ce qui vient en retour amoindrir la compétitivité des producteurs d'un pays. Il fait référence aux travaux de Hummels (2001) qui estimait qu'un retard d'une journée dans la livraison de biens manufacturés équivalait en moyenne à une valeur de 0,8 pour cent environ. Concernant l'expérience de la douane marocaine en matière de contrôle automatique des opérations douanières, plusieurs rapports et études se sont intéressés à cette expérience. La Banque mondiale dans deux rapports établis successivement en septembre et octobre de l'année 2003 intitulés « Douanes, pragmatisme et efficacité : Philosophie d'une réforme réussie » et « Réformes douanières au Maroc » a procédé à une étude détaillée de l'administration et des procédures douanières du Maroc. Cette étude a conclu que les mesures de facilitation mises au point au Maroc au fil des ans pour promouvoir le commerce international peuvent être considérées comme un exemple de ce que l'on pourrait le mieux décrire comme étant un partenariat entre l'administration douanière et les opérateurs de commerce et de transport. Cette étude considère que les coûts impliqués par cette évolution sont actuellement difficilement quantifiables, mais l'administration douanière a la conviction qu'ils ont été de loin inférieurs aux avantages qui en sont découlés pour elle, pour les milieux commerciaux et pour l'économie marocaine notamment la réduction notable du délai de dédouanement et les coûts de transactions.

En 2005, dans le rapport précité de l'OCDE portant sur les coûts de l'introduction et de la mise en œuvre des mesures de facilitation des échanges Evdokia Moïse considère que l'analyse et la

gestion des risques figurent parmi les mesures de facilitation des échanges les plus coûteuses que l'on ait examinées, principalement à cause des infrastructures et de la formation qu'elles nécessitent. Dans ce cadre, il évoque le cas particulier du Maroc du fait que le système douanier marocain de gestion et d'analyse des risques est entièrement automatisé et est appliqué dans tous les domaines de travail pertinents, y compris l'habilitation des entreprises à bénéficier des procédures simplifiées. Suite à la mise au point du système automatique d'analyse des risques, le pourcentage de marchandises examinées est tombé de 100% à son niveau de 10%. Les douanes marocaines d'après l'auteur, en ont tiré de nombreux avantages du point de vue de l'efficacité et de l'efficacité, de la perception des droits et des taxes, du contrôle et la réduction du délai de dédouanement et des coûts des échanges.

2.4- UNE APPROCHE CENTRALISEE DUALISTE ET STATIQUE.

L'approche d'analyse des risques automatique dans le contexte de la douane marocaine, consiste à sélectionner automatiquement les opérations d'importation et d'exportation selon deux modes de dédouanement (admis pour conforme ou visite physique) sur la base de critères spécifiques, prédéfinis, dans l'objectif d'une meilleure efficacité et la célérité des contrôles. Ces deux modes régnaient depuis 1998, année de lancement de la réforme dans ce domaine. Toutefois, depuis 2019 ces modes ont évolués vers trois types de modes (circuit rouge, circuit orange et le circuit vert) pour se conformer aux standards internationaux. Désormais un nouveau est mis en place pour renforcer la célérité et la fluidité de traitement des opérations de dédouanement.

Cette approche peut être décomposée en deux phases principales : la première a été mise en place depuis la fin des années 90 basée sur la sélectivité traditionnelle ou classique dont l'intervention humaine reste prépondérante et tout récemment la sélectivité basée sur un mécanisme de sélection automatique grâce notamment à la dématérialisation du champ de prise en charge du traitement des litiges douaniers (fraude, contrebande ...) (ADII ; 2016 et 2018))

Il convient de noter que malgré les lignes directrices communes prévues en matière d'analyse des risques, l'approche marocaine demeure caractérisée par son aspect centralisé et statique et ce en dépit de changement de l'environnement douanier.

Une approche centralisée

L'approche marocaine garde certaines particularités notamment organisationnelles et procédurales. En effet, cette approche reste toujours centralisée dont la gestion est confiée à

l'administration centrale. Toutefois, il faut noter dans ce cadre que la régionalisation en matière de gestion des risques s'impose avec acuité notamment pour des raisons de planification stratégique de l'Etat qui s'intéresse aux principes de la régionalisation avancée avec l'intéressement à la création des clusters administratifs régionaux compétitifs. Cette pensée est corroborée par le fait que les risques encourus dans les différentes régions douanières ne sont pas identiques en termes de catégories que d'intensités. Chaque région possède une cartographie des risques propres.

Une approche dualiste

Les circuits empruntés par cette approche ont été pendant longtemps dualistes : admis pour conforme(AC) et visite physique(VP) et ce depuis 1998 jusqu'à 2021. En effet, depuis la mise en place de la sélectivité automatique en 1998, les circuits de dédouanements empruntés sont divisés en deux catégories : un circuit admis pour conforme (équivalent aux standards internationaux au circuit « orange ») et un circuit pour la visite physique des marchandises (équivalent au circuit « rouge »).

- contrôle documentaire (admis pour conforme) :

Dans ce mode le contrôle de l'opération douanière se limite, en principe, seulement à l'étude documentaire. 90% des opérations qui traversent les frontières bénéficient de ce circuit. Toutefois, en cas de doute fondé, le contrôle pourrait évoluer vers le contrôle physique. Cette évolution peut être originaire de l'agent chargé de contrôle de l'opération ou des responsables. Cette approche compromet l'efficacité de l'architecture du système d'analyse des risques mis en place et qualifie cette approche d'interventionniste. Après étude documentaires et les paiements des droits et taxes exigibles, le cas échéant et sous réserve des autres formalités à accomplir au profit des autres organismes de contrôle présents aux frontières (l'agriculture, la santé, le commerce et l'industrie...etc.) l'enlèvement des marchandises est autorisé. On peut déduire donc que cette approche reste tributaire à l'intervention humaine. Toutefois, et afin de limiter cette intervention le dispositif réglementaire qui gère cette partie a mis en place un seuil de re-sélection fixé à 2% (par mois) (ADII ; 2014) .

-contrôle physique (visite physique) :

Dans ce mode le contrôle de l'opération porte aussi bien sur le contrôle documentaire que sur le contrôle physique des marchandises. Seulement 10% des flux sont assujettis à ce circuit de dédouanement. Ce taux demeure théorique du moment qu'il est affecté par le taux de re-

selection. A ce niveau, il faut noter qu'au stade de la visite physique le système de sélectivité décide s'il s'agirait d'une visite physique partielle ou totale. Dans le premier cas, la vérification porte sur un échantillon représentatif de la marchandise. Dans le second cas, la vérification porte sur la totalité de la marchandise sans exception.

Une approche statique

La douane, en vertu de ses missions, est constamment appelée à améliorer et moderniser ses outils et méthodes de travail pour faire face à l'accroissement incessant du trafic illicite et de la criminalité transfrontalière et contribuer de ce fait à l'instauration de la sécurité économique, sanitaire et sociale du pays. Il va sans dire que les manœuvres frauduleuses, ainsi que les modes opératoires adoptés par les fraudeurs évoluent en fonction des mesures et dispositifs mis en place par les services douaniers. Par voie de conséquence, l'action de l'administration doit être proactive dans sa lutte contre la fraude et la contrebande. Dans ce contexte, l'approche de l'administration se base sur l'analyse du risque sachant qu'elle est considérée comme les piliers du contrôle douanier et ce, dans l'objectif d'appréhender l'environnement frauduleux, de pouvoir anticiper ses mouvements et de rationaliser les ressources humaines tout en minimisant les risques. Dans ce sens, il convient de dire que la réussite de toute intervention reste tributaire à une parfaite analyse de risque. A ce titre, toutefois, il faut noter que cette approche depuis sa mise en place est restée statique pendant plusieurs années marquée par deux caractéristiques essentielles l'intervention humaine à la place du système et le dualisme précité.

2.5- UNE APPROCHE BASEE SUR LA TECHNIQUE DE SCORING

Il s'agit pour la douane d'un ciblage automatique et rationnel des opérations qui se base le système de statistique décisionnelle en mettant au point un système d'aide à la décision pour sélectionner efficacement les opérations à contrôler. Les techniques de scoring sont les plus utilisées et sont exploitées par certaines administrations des douanes des pays en développement dont l'ADII (Maroc). Ces techniques constituent un outil innovant pour la douane (A.Geourjon et al ; 2012)

Selon cette technique, la sélection des opérations repose sur des critères simples d'évaluation du risque liés à l'examen approfondi des bases de données des opérations commerciales. Le système de ciblage des opérations doit présenter un bon pouvoir prédictif du risque de fraude. L'évaluation du risque consiste à aboutir pour chaque opération, comme avec une méthode traditionnelle de ciblage, à des niveaux de contrôle différents (par exemple, vert, orange, et

rouge). Le système de sélection des opérations à contrôler porte sur les éléments les plus significatifs d'une opération du commerce international que sont : l'origine de la marchandise et les circuits commerciaux, la marchandise objet de la transaction, et les opérateurs concernés par la transaction.

L'origine de la marchandise et les courants commerciaux sont importants car ils sont susceptibles de révéler des circuits anormaux déterminés grâce à la connaissance des transactions commerciales les plus habituelles et régulières : les pays d'origine et de provenance de la marchandise sont les clefs de cette présomption de régularité ; le lieu d'établissement de la facture tout comme le port (aéroport) d'embarquement (détournement de flux, intermédiaire rémunéré etc.) sont aussi des éléments significatifs. La nature de la marchandise (sur laquelle repose la taxation, les restrictions, prohibitions, mesures restrictives, contrôles qualitatifs, régimes tarifaires privilégiés), ainsi que la valeur sont deux clefs essentielles de présomption de fraude. Enfin, les opérateurs concernés sont le dernier élément du dispositif : l'importateur intervient de façon principale mais d'autres opérateurs apparaissent dans la chaîne opérationnelle (l'exportateur, le transporteur, le banquier, le transitaire, etc.).

Partant de ces éléments, il est possible de concevoir un système de ciblage qui révèle l'information en combinant quatre approches différentes :

La première consiste à vérifier toutes les opérations nouvelles, dans le sens où elles concernent un opérateur, une marchandise ou un circuit sur lesquels la base de données ne fournit pas d'information, et qu'il convient donc d'isoler par rapport aux connaissances historiques. Ce contrôle systématique doit notamment inciter les opérateurs à s'identifier correctement ce qui est essentiel pour l'administration des douanes dès lors que le contrôle a posteriori doit progressivement se substituer au contrôle physique a priori de la marchandise.

La seconde résulte de l'examen des documents composant le dossier d'importation et de l'étude statistique des séries globales et des antécédents de fraude pour retirer des enseignements sur les risques de fraude : chaque critère identifié (concernant les circuits, la marchandise et les opérateurs) se voit attribuer une note à partir de l'information statistique disponible. Une note globale ou « score » représentatif du niveau de risque de fraude de l'opération à contrôler est ensuite obtenue par somme pondérée des notes des différents critères retenus. Les coefficients de pondération sont déterminés par un traitement économétrique des données relatives aux opérations antérieures.

La troisième, plus radicale, porte sur le contrôle systématique d'une opération (blocage) sur la base de facteurs liés à certaines de ses caractéristiques (par exemple, opérations d'un montant

supérieur à x unités en valeur, absence de contrôle de l'opérateur sur les x dernières semaines, ...).

La quatrième concerne une sélection purement aléatoire qui permet, d'une part, d'éviter que les contrôles soient prévisibles et, d'autre part, d'ajuster le taux de contrôle.

Il importe de noter que la deuxième approche est la plus usitée en matière de gestion des risques car elle permet de déterminer, pour toute opération, la probabilité de fraude à partir de critères de risque objectifs déterminés par des méthodes d'inférences statistiques (méthodes rationnelles). Une première étape consiste à déterminer les critères de fraude à partir d'une analyse ex post des fraudes révélées. Une deuxième étape consiste à appliquer ces critères à chaque nouvelle opération afin d'en déterminer la probabilité de fraude (ou score final) et in fine le niveau de contrôle. Le préalable à toute analyse ex post des critères de fraude est l'existence d'une base de données. Chaque caractéristique d'une opération de commerce extérieur constitue un critère potentiel de fraude. La méthode consiste à attribuer à chaque critère une note comprise entre 0 et 1, note élémentaire qui reflète la fréquence des infractions associée au critère. Chaque opération a donc autant de notes élémentaires qu'il y a de critères de risque retenus. Mais chaque critère n'a pas le même poids dans l'évaluation du risque de fraude (score final) pour une opération. La pondération des critères de risque est obtenue par ajustement économétrique.

Pour mieux expliciter l'approche (Grigoriou ; 2011), il s'agit de combiner au mieux les profils de risque pour prendre une bonne décision d'orientation de la déclaration vers l'un des circuits de dédouanement. L'objectif est d'attribuer un score à chaque nouvelle déclaration, obtenu en combinant les fréquences de fraude des différents critères. Ce score doit refléter au mieux le risque de fraude (ou encore la probabilité de réalisation d'une fraude). L'orientation vers l'un des circuits de dédouanement se fait en fonction de ce score et de seuils préalablement déterminés par l'analyse statistique. Avec les systèmes les plus simples, le score de la déclaration peut être obtenu en faisant une moyenne simple ou pondérée des fréquences de fraude (les profils de risque) des différents critères retenus, ou encore en ne prenant que la valeur de la fréquence la plus élevée parmi les critères retenus (d'autres combinaisons peuvent être imaginées). Les critères les plus usuels sont l'importateur, le transitaire, la position tarifaire du système harmonisé (espèce ou nature du produit), le régime douanier, le pays de provenance et le pays d'origine. Des critères combinés sont aussi envisageables.

Ces systèmes reposent sur les propriétés des lois statistiques pour combiner efficacement les informations douanières. Les modèles économétriques permettent ainsi de déterminer les

critères de risque pertinents pour expliquer la réalisation d'une fraude et de calculer la probabilité de fraude pour chaque nouvelle déclaration. Cette probabilité constitue le score calculé de la déclaration selon l'équation suivante :

$$\Pr(\text{Fraude} = 1) = \alpha + \beta f_{q_crit\grave{e}re1} + \beta f_{q_crit\grave{e}re2} + \dots + \beta f_{q_crit\grave{e}re N} + \varepsilon$$

Avec Pr, la probabilité ; Fraude ij, la variable binaire 0/1 pour la déclaration i, produit j (1 si fraude et 0 si pas de fraude pour la déclaration j pour le produit i) ; f_{q_ij} , les fréquences de fraude pour chaque critère de risque associé à la déclaration i et produit j, ε , l'écart aléatoire (ce qui n'est pas expliqué par les critères retenus dans l'équation) et α et β les paramètres de l'équation à estimer.

En conclusion, il faut dire que tout système de sélectivité performant permet de déterminer la probabilité de fraude de toute nouvelle opération dès lors que la part des opérations à contrôler a été déterminée par l'autorité compétente, de sélectionner automatiquement et « rationnellement » (de façon non subjective) le circuit de contrôle emprunté par l'opération. La minimisation voire la suppression de l'intervention humaine dans ce système reflète sa performance et sa maturité.

. Il faut noter qu'en matière de facilitation des échanges, la diminution significative du nombre des contrôles sans perte de recettes et la diminution notable du délai de dédouanement, dès la mise en place du système de sélectivité constituent les principales incidences positives de système de sélectivité automatique (de Wulf, L., & Steenlandt, M. ; 2004).

2.6L'APPROCHE D'ANALYSE DES RISQUES : UNE APPROCHE AJUSTEE

Cette phase est marquée par deux ajustements essentiels qui concourent vers la perfection du système d'analyse des risques. Cette perfection se rapporte à l'intégration du champ de contentieux de manière automatique à cette approche et l'extension du circuit emprunté par la déclaration qui désormais n'est plus dualiste.

Une approche intégrée :

En 2016, la douane marocaine a mis en production le troisième palier du système BADR relatif à la dématérialisation de toutes les fonctionnalités se rapportant à la prise en charge et le suivi des affaires litigieuses depuis la constatation des anomalies jusqu'au règlement définitif des litiges (rédaction des procès- verbaux, règlements à l'amiable, poursuites judiciaires, poursuites de recouvrement, exécution et contentieux administratif).

La dématérialisation du champ des litiges (contentieux) du système douanier BADR a donné à l'approche d'analyse des risques une aubaine pour fonctionner dans un écosystème douanier amélioré. En effet, avant la dématérialisation de cet aspect, le traitement des infractions douanières était exécuté selon un procédé manuel et ce depuis l'établissement des procès-verbaux jusqu'au paiement. Cette procédure impliquait que la capitalisation et la prise en charge des résultats de contrôle dans le système d'analyse des risques se faisait également de manière manuelle. Avec cette pratique en usage depuis la mise en place de l'approche d'analyse de risque automatique, plusieurs risques pourraient survenir devant compromettre la perfection de ce système mis en place. On peut citer notamment le risque d'omission d'intégration ou d'injection avec latence des nouveaux modes opératoires et profils de risque préalablement constatés dans ce système ce qui se répercute sur l'imperfection du système d'analyse des risques. Avec la dématérialisation du champ des litiges et l'intégration de leur résultat de manière automatique offre l'opportunité de corriger les aléas d'imperfections précités. Il faut noter que cette amélioration constitue plus une correction à une situation archaïque de la capitalisation de la fraude sur l'approche d'analyse des risques qu'une amélioration de l'approche en elle-même.

Une approche à triple circuits avec une nouvelle terminologie :

Cette approche mise en place à compter de l'année 2021 a introduit une nouvelle terminologie des circuits empruntés par les déclarations en douanes. Désormais, le circuit dit « circuit orange » remplace le circuit « Admis pour Conforme » sans aucune modification du système de traitement des opérations y afférentes du moment que les déclarations qui emprunteront ce circuit seront soumises à un contrôle documentaire avant, le cas échéant, liquidation des droits et taxes et attribution de l'autorisation d'enlèvement des cargaisons. La seconde terminologie dite « circuit rouge » remplace celle relative à la visite physique correspondant aux marchandises à soumettre à la vérification physique. Deux sou-circuits sont possibles dans cette nouvelle terminologie : le « Circuit Rouge partiel » qui remplace la « Visite Physique » sur épreuve sur la base d'un échantillon représentatif de la marchandise et le « Circuit Rouge Intégral » qui correspond à la « Visite physique Intégrale » de toute la cargaison.

Au-delà de l'aspect terminologique, il faut noter que dans le cadre de sa conformité aux standards internationaux en matière d'analyse des risques la seconde performance douanière introduite dans la voie de facilitation des échanges a consisté à concevoir un nouveau circuit

dit « circuit vert » devant être emprunté par la déclaration en douane au lieu de l'approche dualiste préalablement abordée. Dans ce nouveau circuit de dédouanement introduit, les opérations bénéficiaires sont exemptes aussi bien de contrôle documentaire que physique. Après l'obtention de la décision du circuit « vert » accordée par le système d'analyse des risques, le système « BADR » procède au traitement des de toutes les formalités d'usage inhérentes au dédouanement et autorise l'enlèvement des marchandises de manière automatique. Compte tenu du degré élevé de confiance requis et du niveau croissant sur le plan d'asymétrie de l'information, ce nouveau circuit s'intéresse dans un premier temps aux opérations initiées par les opérateurs économiques agréés. Désormais, cette approche est basée sur un triple circuit (vert, orange et rouge).

Ces deux aspects constituent les principales améliorations intervenues sur cette approche d'analyse des risques depuis son introduction.

3. L'APPROCHE D'ANALYSE DES RISQUES : LES LIMITES

L'expérience marocaine, comme dans la majorité des PVD, en matière de pratique d'analyse des risques connaissent certaines limites notamment en termes de démarche d'exploitation des données internes pour analyser le risque. Seul l'aléatoire permet de détecter d'autres fraudes. Par ailleurs, dans le cas du circuit emprunté rouge le système ne permet pas d'identifier et d'orienter sur le motif ou la nature du risque qui a déclenché de tel circuit. Cette limite du moment qu'elle endure la vérification matérielle, entache la célérité et la transparence et touche à la fluidité de dédouanement et à la performance du système. Ces limites font perdre à la douane l'opportunité d'une part d'être plus efficace et d'autre part de tester la maturité de son système d'analyse du risque mis en place. En raison de ces limites, une réforme de cette approche s'impose avec acuité.

En effet, il faut signaler que malgré la facilitation des échanges et la réduction des coûts de commerce engendrée par l'introduction de cette approche d'analyse des risques dans le domaine douanier, néanmoins certaines limites persistent qui agissent sur le potentiel de cette approche en matière de facilitation des échanges et réduction des coûts de commerce plus renforcées.

3.1-LE PARADOXE D'EFFICACITE

La première limite auquel est confronté ce système d'analyse des risques concerne son efficacité et sa performance. Parmi les objectifs tracés en matière de facilitation des échanges et d'amélioration du climat des investissements en matière des douanes était l'introduction d'un système d'analyse des risques apte à identifier les lots des marchandises encourus des risques sans toutefois pénaliser les autres lots dont les risques est très faible ou nul. Avec le temps, il s'est avéré que la performance du système mis en place reste en deçà des ambitions préalablement envisagées dans la mesure où le résultat de sélectivité effectué par l'intervention humaine est plus concluant par rapport à celui opéré par le système d'analyse des risques conçu. En effet, on peut noter que les cargaisons ciblées par le système en vue d'être soumises à la visite physique aboutissent rarement à des résultats positifs. Paradoxalement, les cargaisons ciblées par la personne chargée de reconsidérer les opérations admises comme conforme par le système, aboutissent à des résultats positifs et ceux dans la majorité des cas. Ce paradoxe qui marque le manque de performance dans l'analyse peut être expliqué essentiellement par deux facteurs :

Le premier correspond au défaut de prise en charge dans cette analyse la totalité des facteurs de risque ; on peut citer à titre d'exemple le maillon des transporteurs ou des consignataires de transport dont le risque demeure écarté de ce système. Une telle lacune n'a pu être comblée depuis le démarrage de ce système dans les années 90. Malheureusement, il demeure encore un paramètre qui s'écarte dans l'analyse des risques effectuée par le système. Ce risque a pris de l'ampleur à un niveau où il devient un mode opératoire fréquemment utilisé par les transporteurs malintentionnés.

Le second facteur lié à ce paradoxe correspond au manque de fiabilité dans l'alimentation continue et en temps réel par les feed-back des opérations préalablement couronné des résultats positifs afin de capitaliser les cas de fraude sur le système. En effet, la phase de prise en charge sur système d'analyse des résultats positifs préalablement obtenus, reste toujours manuelle où elle est confrontée à des risques de perte des informations ou à leurs prises en charge en accusant des retards ou carrément au défaut de leur prise en charge.

Il est conclu le système ce ciblage demeure toujours basé sur l'intervention humaine ce qui veut dire que ce système n'a pas encore atteint le niveau d'intégration lui permettant de cibler les opérations douteuses sans intervention humaine. Toutefois, la dématérialisation actuelle de la phase de traitement des litiges et son enjeu sur la révision des risques encourus offre une grande

opportunité de prise en charge des feed-back en question. Néanmoins, malgré cette opportunité, il importe de dire que le manque de paramétrage de certains facteurs de risque réduit toujours le potentiel de performance de ce système et ce malgré la prise en charge éventuelle des feed-back.

3.2 UNE APPROCHE A ORIENTATION DE CONTROLE :

Une autre limite auquel est confronté le système d'analyse des risques est liée à son inaptitude d'orienter le contrôle vers le risque pondérant de la cargaison à contrôler. En effet, ce système se limite uniquement à donner à la déclaration de marchandise le circuit qu'elle doit emprunter : vert, orange ou rouge sans aucune précision du risque éventuel dans le cas du circuit rouge. Il importe de retenir que le cas relatif à la soumission de la cargaison au circuit rouge (visite physique) mérite d'être explicité. En effet, quand le système dirige la cargaison concernée vers une visite physique ce dernier ne mentionne pas l'indice des risques pour le quel cette cargaison a été ciblé. Il se limite à marquer la déclaration toute entière à la visite physique. Cette pratique confuse de ciblage constitue une perte en potentiel en matière de contribution de la douane à la facilitation des échanges et à la réduction des coûts de commerce. En effet, au lieu et à la place d'orienter le contrôle vers le risque pondérant des lots (poids, quantité, espèce, valeur...etc.), il prend une allure globale de tous les éléments de la déclaration, sans donner la possibilité d'orientation sur le facteur de risque le plus important et le plus douteux. Cette approche cause des préjudices aussi bien pour l'opérateur que pour la douane. Du côté de l'opérateur : risque d'immobilisation de la cargaison pour toute la période de contrôle dans la mesure où il faut contrôler tous les éléments et les articles de la déclaration, générant ainsi des coûts logistiques et des coûts d'opportunité. Préjudice également pour la douane dans le sens d'une augmentation des coûts de transactions et des coûts administratifs et des ressources.

Cette pratique d'analyse de risque, qui affecte l'adaptation de la douane à son environnement, montre que ce système accuse toujours un retard dans l'identification et l'affichage des risques pondérant capable de forger le contrôle vers la partie concernée par le doute de fraude ce qui fait d'elle ainsi une approche diminuant le potentiel de la douane dans le domaine de la facilitation des échanges et la réduction des coûts de commerce.

3.3 UNE APPROCHE DU RISQUE PAR DECLARATION

Le système d'analyse des risques est conçu de telle manière à orienter la visite physique vers la déclaration toute entière sans pouvoir cibler l'article ou les articles présentant les risques pesant

dans la déclaration. En effet, quand une déclaration est soumise au contrôle physique cela implique que tous les articles qui y sont contenus sont soumis à ce type de contrôle. Par conséquent, il y a autant de contrôle physique qu'il y a d'articles. On peut, donc, toujours imaginer les coûts logistiques et de transaction qui en découlent de la multiplicité des contrôles et de l'élasticité du délai de dédouanement. Malgré sa mise en place depuis les années 90 et plus précisément depuis 1998, cette approche d'analyse des risques demeurerait à l'âge de démarrage sans pouvoir évoluer vers la phase de développement et de perfection ce qui fait d'elle une approche peu adaptée à l'environnement douanier et par le fait même une approche qui n'a pas évolué vers la consolidation des facilitation des échanges et à la réduction des coûts de commerce.

En somme, l'approche d'analyse des risques, depuis son démarrage à la fin des années 90 n'a pas connue des phases importantes d'adaptation. Elle est restée figée tandis que son environnement a subi des changements importants. Les limites ainsi développées constituent un frein au développement d'une analyse des risques plus moderne capables de gagner en facilitation des échanges et de réduction des coûts des échanges.

4. L'APPROCHE D'ANALYSE DES RISQUES : UNE REFORME POUR UNE MEILLEURE FACILITATION DES ECHANGES, DE REDUCTION DES COUTS DES ECHANGES ET D'EFFICACITE DE CONTROLE.

Avec un environnement international marqué par la mondialisation des centres de production et de commerce avec ses effets d'entraînements sur les flux de commerce international, la modernisation de l'action de la douane et son adaptation à cet environnement s'impose avec acuité et de manière continue à l'effet de gagner dans la facilitation des échanges et la compétitivité économique.

La douane marocaine ne devrait pas s'écarter de cette trajectoire qui constitue une plus-value en matière d'avantage comparatif et elle devrait prendre le devant de la scène et envisager des réformes plus audacieuses et plus innovantes. Dans cette approche, nous présentons des réflexions en matière de perfectionnement du système d'analyse des risques apte à rendre la douane un vecteur des politiques adaptatives et de facilitation des échanges en symbiose avec l'approche des accords auxquels le Maroc a adhéré. A ce titre, nous pensons que la réforme de l'approche relative du système d'analyse des risques ne peut aboutir sans se pencher sur des

réformes préliminaires du support de la déclaration tout en rendant le ciblage des risques plus fin.

4.1. Réforme du modèle de la déclaration en détail de marchandises en douane.

A l'heure actuelle, la structure et les énonciations de la déclaration en détail des marchandises en douane n'ont pas subi de modifications depuis sa mise en place dans l'année 1992. Cet état statique n'a pu s'adapter ni avec le développement de la mondialisation de telle manière à tenir compte des nouveaux risques ni au changement de la trajectoire des crimes organisés transfrontaliers avec l'apparition des nouveaux modes opératoires profitant du statut figé de la déclaration de marchandises en douane. Dans ce contexte, une analyse fiable des risques ne peut aboutir aux résultats escomptés sans une approche systémique de bout en bout de tous les éléments nécessaires appartenant à la chaîne de valeur internationale. Cette approche ne doit écarter aucun champ appartenant à cette chaîne sans qu'il soit intégré dans la nouvelle déclaration en douane. La déclaration devrait être enrichie des informations utiles aptes de donner une propulsion à l'analyse des risques.

Afin d'aboutir ce chantier, il convient de préciser qu'il ne suffit pas de rajouter des nouvelles rubriques dans le nouveau modèle de la déclaration sans pouvoir établir de manière normalisée les rubriques entre elles afin que l'approche systémique puisse donner ses fruits. Dans le cas contraire, la refonte de la structure de la déclaration consisterait à gonfler la déclaration en informations sans que ces dernières ne soient converties en une base d'aide à la décision.

Par référence à l'article 79 bis-2° du code des douanes et impôts indirects, on entend par la vérification des marchandises est l'opération par laquelle l'administration procède à l'examen physique des marchandises afin de s'assurer notamment que leur nature, leur espèce, leur origine, leur état, leur quantité et leur valeur sont conformes aux énonciations de la déclaration en détail.

4.2. Approche d'analyse des risques par facteur pondérant

La seconde partie de la réforme consiste à développer un système d'analyse des risques de telle manière à pouvoir identifier les risques pondérant des lots des marchandises. Ainsi en cas de ciblage de certaines déclarations pour le contrôle physique le système devrait afficher également la nature des risques pondérant. Cette approche permettrait à la douane d'orienter le contrôle vers le risque élevé et porter toute l'attention et les ressources vers la cible (poids, position tarifaire, espèce(SH), valeur...etc.) sans soumettre tous les éléments la marchandise au

contrôle physique. Avec une analyse des risques développée, cette approche contribuerait à gagner simultanément en fluidité et en efficacité de contrôle avec un minimum de coûts des échanges (logistiques, transactions...). Ainsi l'opérateur disposerait de sa marchandise dans les meilleurs délais avec des coûts réduits et la douane trouvera également son compte suite au contrôle du risque pondérant du lot avec un minimum de coûts des échanges.

Il est certain que compte tenu de la relation positive établie entre la facilitation des échanges et les coûts de commerce, qu'avec une telle approche d'analyse des risques, la douane contribuerait amplement à la facilitation des échanges et à la réduction des coûts de commerce.

4.3. Approche d'analyse des risques par article

L'approche actuelle en matière d'analyse des risques demeure contraignante pour le commerce international et engendre des coûts supplémentaires pour les entreprises : coûts d'immobilisation prolongée de la marchandise, coûts des différentes manipulations de la marchandise relatifs à la totalité des articles de la déclaration (coûts de chargement et déchargements...) à ceux-ci d'ajoutent les coûts d'opportunités et des effets d'entraînement liés au retard d'enlèvement des marchandises et son expédition vers le commerce ou vers la chaîne de production.

Compte tenu de ces contraintes et aussi des caractéristiques de l'environnement douanier actuel marqué par la multiplicité des flux, le système d'analyse des risques actuel tel qu'il est conçu est voué d'être développé dans le sens qu'il permettrait d'orienter le contrôle vers l'article ou les articles à risque élevé de la déclaration. Une telle approche éviterait, donc de contrôler tous les articles pour lesquels le risque est très faible voire nul.

Cette nouvelle approche d'analyse des risques permettrait de gagner en fluidité et en efficacité de contrôle avec des coûts des échanges réduits. De nature restreinte et concentrée, Il est certain que cette approche, avec une orientation de contrôle physique vers les articles à risque élevé contribuerait de gagner en célérité de contrôle avec un délai réduit tout activant l'enlèvement et la disposition des marchandises pour l'opérateur économique avec des coûts logistiques et de transaction réduits.

Dans le cadre de concrétisation de cette approche, il importe de noter que ce mode de Sélectivité trouve déjà une base juridique au niveau du code des douanes et impôts indirects (article 75) dans la mesure où les dispositions législatives considèrent chaque article comme une déclaration. Par conséquent, la visite physique orientée vers un article déterminé est supposé être comme la sélectivité d'une déclaration. On peut en déduire, en fait que l'approche

actuelle des risques, telle qu'est appliquée, elle concerne simultanément plusieurs déclarations et non une seule déclaration.

Il s'avère approprié de noter qu'avec une concrétisation de la réforme liée au modèle de la déclaration, combinée à une approche systémique des éléments qui lui y sont contenus, la douane s'offre une grande opportunité d'affiner ses performances d'identification des lots à risque ainsi que d'orienter le contrôle vers le risque et l'article prépondérant de la déclaration.

CONCLUSION :

Malgré ses insuffisances, l'analyse de l'approche des risques pratiquée par la douane a permis d'aboutir à des résultats aussi bien sur le plan théorique que sur le plan empirique.

Au plan théorique, l'approche d'analyse des risques rejoint les fondements des théories mobilisées en termes de coûts de transaction qu'elle cherche à minimiser, d'adaptation institutionnelle et stratégique à son environnement en perpétuel changement, qu'elle cherche à s'y adapter et à le confronter. Cette analyse montre également que cette approche constitue une facette du capital politique indispensable dans l'attrait des investissements directs étrangers et l'amélioration du climat des affaires défendu par la théorie d'adaptation institutionnelle. L'analyse de cette approche au plan théorique a montré que l'approche d'analyse des risques peut constituer un avantage concurrentiel au sens de Porter de telle manière à créer de la valeur pour toutes les entreprises qui opèrent à l'international compte tenu de positionnement de la douane aux frontières.

Sur le plan empirique, l'expérience de la douane du Maroc ainsi que celle des douanes étrangères ont montré que l'approche d'analyse des risques contribue amplement à la facilitation des échanges et à la réduction des coûts des échanges en agissant sur le délai de dédouanement.

Les résultats ainsi atteints démontrent que la douane contribue à la facilitation des échanges et à la réduction des coûts des échanges. Ainsi, il est certain que l'investissement en matière de révision de l'approche d'analyse des risques contribuerait à renforcer le capital politique de la douane en matière de facilitation des échanges et de réduction des coûts de commerce. Une telle facilitation ne peut que consolider et affiner aussi les piliers économiques de la douane basés sur l'amélioration du climat des affaires et la promotion de la compétitivité.

BIBLIOGRAPHIE

ADII : Instruction de l'Administration des douanes et impôts indirects sur le contrôle de opérations commerciales (13 mars 2014)

ADII : Instruction de l'Administration des douanes et impôts indirects sur la mise en production informatique du palier 3 de règlement des litiges(28 juillet 2016)

ADII : Instruction de l'Administration des douanes et impôts indirects sur la dématérialisation du circuit de dédouanement (26 décembre 2018)

Alidou, H. (2003). Medium of instruction in post-colonial Africa. In Medium of instruction policies (pp. 207-226). Routledge.

Anderson, J. E., & Van Wincoop, E. (2004). Trade costs. *Journal of Economic literature*, 42(3), 691-751.

Berg, S. V., & Friedman, P. (1981). Impacts of domestic joint-ventures on industrial rates of return : A pooled cross-section analysis, 1964-1975. *The review of economics and statistics*, 293-298.

Bowen, D. E., & Siehl, C. (1997). The future of human resource management : March and Simon [1958] revisited. *Human Resource Management* (1986-1998), 36(1), 57.

Coase, R. H., Gillis, X., & Bourreau, M. (1987). La nature de la firme. *Revue française d'économie*, 2(1), 133-163

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187.

Daudin*, G. (2003). La logistique de la mondialisation. *Revue de l'OFCE*, (4), 409-435.

de Wulf, L., & Steenlandt, M. (2004). Réformes douanières: quelles leçons pour une bonne gouvernance du service public?. *Critique économique*, (13)

Duval, Yann (2007) : Trade Facilitation beyond the Doha Round of Negotiations, ARTNeT Working Paper Series, No. 50, Asia-Pacific Research and Training Network on Trade (ARTNeT), Bangkok).

Engman, M. (2005). The economic impact of trade facilitation

Geourjon, A. M., & Laporte, B. (2003). La gestion du risque pour cibler les contrôles douaniers dans les pays en développement : une aventure risquée pour les recettes (No. 200309).

Geourjon, A. M., Laporte, B., Coundoul, O., & Gadiaga, M. (2012). Contrôler moins pour contrôler mieux : L'utilisation du data mining pour la gestion du risque en douane.

- Ghazouani, K. (2005). L'attraction des IDE est une question d'adaptation institutionnelle : modèle théorique et estimations pour les régions PECO & mena. University Library of Munich, Germany.
- Grainger, A. (2011), « Trade Facilitation : a Conceptual Review», Journal of World Trade 45(1), pages 36-62
- Hummels, D. (2001). Time as a trade barrier.
- Kogut, B. (1988). Joint-ventures : Theoretical and empirical perspectives. Strategic management journal, 9(4), 319-332.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. Annual review of sociology, 14(1), 319-338.
- Lucier, J. (1959). Compte rendu de [Organizations, par JAMES-G. MARCH et HERBERT-A. SIMON. Un vol., 6 po. x 9¼, relié, 262 pages. — John Wiley and Sons, New-York, 1958 (\$6.)]. L'Actualité économique, 35(1), 153–155. <https://doi.org/10.7202/1001365ar>
- Moati, P. (2001). Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse. Cahier de recherche du CRÉDOC, 160. (CRÉDOC, Université Paris 7))
- Moisé, E. (2005). Les réformes de facilitation des échanges au service du développement : Etudes de cas par pays.
- Moisé, E. (2006). Special and Differential Treatment in the Area of Trade Facilitation. Moisé, E., & Sorescu, S. (2014). Indicateurs sur la facilitation des échanges. OECD Publishing.
- OCDE, O. (2005). Economic surveys (Vol. 8). Germany, OECD Publishings, Paris, 2018, pag.
- Oumalek, A. (2004). Les alliances stratégiques chez les PME exportatrices québécoises : une stratégie d'exportation vers d'autres pays que les États-Unis (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- Person «From Trade Preferences to Trade Facilitation: Taking Stock of the Issues », Economics : The Open- Access, Open-Assessment E-Journal 6(2012-17), pages 1-33.)
- Pigneur, Y. (2011). Une perspective institutionnelle. Systèmes d'information et management, 16(2), 3-7.
- Porter, M. E. (2023). L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod. .
- Portugal-Perez, A. et Wilson, J. S. (2012), « Export Performance and Trade Facilitation Reform : Hard and Soft Infrastructure », World Development 40(7), pages 1295-1307.
- Simon, H. A. (1957). Models of man ; social and rational.

- Steenland, M., & de Wulf, L. (2003). Douanes, pragmatisme et efficacité : philosophie d'une réforme réussie. The World Bank, September. Wwww. Douane. gov. ma/publications/Rapport% 20BM, 202003.
- Tanguy, L. (2011). De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction: l'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel (Doctoral dissertation, HEC).
- Unies–CNUCED, N. (2011). Notes techniques sur les mesures de facilitation du commerce (p. 48). UNCTAD/DTL/TLB/2010/1, New York et Genève..
- Vianney Dequiedt, Anne-Marie Geourjon, Grégoire Rota-Graziosi. Contrats Incitatifs et Réforme des Douanes dans les PED : une Application des Modèles d'Agence Hiérarchique. 2011. {halshs-00554331}
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. American journal of sociology, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1994). Research needs and opportunities in transaction cost economics. Journal of the Economics of Business, 1(1), 45-46.
- Yasui, T. (2010). Avantages de la Convention de Kyoto révisée.
- Yasui, T. (2012). Etude de l'environnement douanier. Document de recherche de l'OMD, (23).
- Ybarra, C. E., & Turk, T. A. (2009). The evolution of trust in information technology alliances. The Journal of High Technology Management Research, 20(1), 62-74.
- Zaki, C. (2014), « An Empirical Assessment of the Trade Facilitation Initiative : Econometric Evidence and Global Economic Effects », World Trade Review 13(1), pages 103-130
- Zanfei, A. (1994). Technological alliances between weak and strong firms: cooperative ventures with asymmetric competences. Revue d'économie industrielle, 67(1), 255-280.