

La Douane digitale au service d'une logistique durable

Digital Customs at the service of sustainable logistics

Hicham ATTAOUI, (Doctorant en sciences économiques et de gestion)

LARCEPEM

FSJES-Souissi

Université Mohammed V de Rabat / Maroc

Abderrazzak ELMEZIANE, (Enseignant chercheur)

LARCEPEM

EST de Salé

Université Mohammed V de Rabat / Maroc

Adresse de correspondance :	FSJES-Souissi, Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragragui, Al Irfane. BP 6430, Rabat Instituts, Rabat Université Mohammed V Maroc (Rabat) 10000 Tel: 00212 5 37 67 17 19 / Fax: 00212 5 37 67 17 19.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ATTAOUI, H., & ELMEZIANE, A. (2023). La Douane digitale au service d'une logistique durable. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-1), 477-489. https://doi.org/10.5281/zenodo.10436887
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 21, 2023

Accepted: December 26, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-1 (2023)

La Douane digitale au service d'une logistique durable

Résumé :

Aujourd'hui, les questions relatives à la logistique en tant que possible réponse aux problématiques d'approvisionnement, transformation et distribution constituent des préoccupations majeures tant pour les praticiens et pour les chercheurs, notamment dans le cadre de la mondialisation de l'économie et la décomposition internationale des processus de production.

Cependant, force est de constater que cet essor du commerce international, s'est accompagné d'une prise de conscience générale et croissante des problématiques environnementales, causées entre autres, par les changements climatiques.

Dans le contexte de ces mutations socioéconomiques, la responsabilité sociale de l'entreprise, suscite de plus en plus l'intérêt aussi bien sur le plan théorique que pratique, et ce, dans le cadre du débat sur le développement durable.

D'un autre côté, à l'image de l'ensemble des organisations publiques, les douanes comme acteurs majeurs de la chaîne logistique, ont été obligées de s'inscrire dans une logique de gestion axée sur les résultats, dictée par les exigences des réformes budgétaires.

En effet, l'Administration des Douanes au Maroc, s'est engagée depuis plusieurs décennies dans un processus de transformation digitale avec comme objectif principal, la performance.

En fait, le défi majeur de la douane reste de savoir comment concilier entre la facilitation du commerce et la fluidification des échanges d'une part et la sécurisation de la chaîne logistique internationale, à travers un contrôle efficace et intelligent de l'autre part.

Cela dit, la question qui se pose aujourd'hui est de savoir comment le Supply Chain Management (SCM) peut-il être performant et durable au même temps ? Et comment la douane, en tant qu'acteur majeur du SCM, peut-elle contribuer à atteindre cet objectif.

En se basant sur une littérature systématique ainsi que sur l'observation directe, le présent article se propose d'aborder cette problématique relative au rôle de la douane digitale dans la durabilité de la chaîne logistique, et ce, dans le contexte de l'Administration des Douanes et Impôt Indirects au Maroc.

Mots clés : Management de la chaîne logistique, Développement Durable, Digitalisation, Performance.

Classification JEL : H11, O33, O38, Q56.

Type de l'article : Article théorique.

Abstract:

Today, questions relating to logistics as a possible response to the problems of supply, processing and distribution are major concerns for both practitioners and researchers, particularly in the context of the globalization of the economy and the international breakdown of production processes.

However, it has to be said that this boom in international trade has been accompanied by a general and growing awareness of environmental issues, caused by climate change among other things.

Against the backdrop of these socio-economic changes, corporate social responsibility is attracting growing interest in both theory and practice, as part of the debate on sustainable development.

On the other hand, like all public organizations, customs, as a major player in the logistics chain, has been obliged to adopt a results-based management approach, dictated by the requirements of budget reforms.

For several decades now, the Moroccan customs administration has been engaged in a process of digital transformation, with performance as its main objective.

In fact, the major challenge for customs remains how to reconcile trade facilitation and the fluidity of trade on the one hand, and securing the international supply chain through effective and intelligent control on the other.

That said, the question today is how can Supply Chain Management (SCM) be both effective and sustainable at the same time? And how can customs, as a major player in SCM, contribute to achieving this objective?

Based on systematic literature and direct observation, this article addresses the issue of the role of digital customs in the sustainability of the supply chain in the context of the Moroccan Customs Administration.

Keywords: Supply Chain Management, Sustainable Development, Digitalization, Performance.

JEL Classification : H11, O33, O38, Q56.

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

À part la dernière décennie ayant suivi la crise de 2008, le commerce mondial avait enregistré une croissance continue et spectaculaire depuis la deuxième moitié du siècle précédent, à un rythme nettement plus rapide que la production.

La mondialisation de l'économie, notamment à travers le vecteur du commerce international et la décomposition internationale des processus de production s'est accompagnée par l'émergence de nouveaux enjeux et défis.

En effet, le dilemme auquel il faut faire face actuellement, consiste à concilier entre la facilitation des échanges d'une part, et leur sécurisation d'une autre part, dans un contexte caractérisé par des risques croissants et inédits, un climat d'incertitude et une concurrence acharnée.

Parallèlement à cette évolution, la logistique n'a guère cessé de gagner de plus en plus l'intérêt tant des praticiens que des chercheurs, en tant que porteuse de réponses aux problématiques d'approvisionnement, production et distribution ; bref, de la gestion de toute la chaîne aussi bien en aval qu'en amont.

Ce débat riche et enrichissant a abouti d'une part, à la naissance voir au triomphe du concept du Management de la Chaîne Logistique (SCM) ; et d'autre part, à la prédominance de la contrainte environnementale dans le cadre du développement durable, aussi bien au niveau de la littérature que sur le plan pratique.

Effectivement, que ce soit dans la cadre de l'approche économique ou sociale et institutionnelle, l'apparition et l'apport des théories relatives à la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) en est la meilleure illustration dans ce sens. à cet égard.

En effet, si l'on peut citer le courant néo-classique ou la théorie de l'agence dans le cadre de la première approche, ou encore la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, la théorie de parties prenantes ou les théories néo-institutionnelles issues de la seconde approche, la liste reste loin d'être exhaustive à cet égard (M. Capron, et F. Quairel, 2016).

Par ailleurs, force est de constater que les douanes en tant qu'acteurs clés de la chaîne logistique, soient conscientes des nouveaux rôles à jouer dans ce contexte, comme le traduisent les politiques et les programmes de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD).

Il importe de rappeler également que le Maroc, a souvent été qualifié de « bon élève » des grandes institutions internationales, bien que cela soit entendu dans un sens péjoratif parfois.

Dans cette même veine, il semble que l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) ne fait pas l'exception à cet égard, dans la mesure où elle s'est alignée sur l'ensemble des directives recommandations relatives à la sécurité, à la facilité et à l'efficacité formulées par l'OMD, comme le montre son processus de transformation digitale engagé depuis deux décennies.

Rappelons à ce niveau, que le début de l'informatisation au sein de l'ADII date déjà de la fin des années 1990s, et que les stratégies de digitalisation se sont soldées par la dématérialisation totale du circuit de dédouanement depuis l'an 2019.

L'analyse du rôle de l'administration des douanes à cet égard, peut s'inscrire tant au niveau des théories des finances publiques, qu'au niveau du New Public Management (NPM).

Cependant, il semble que c'est de dernier qui serait le plus adapté comme cadre théorique relatif au présent article.

L'étude porte en effet, sur l'action de l'ADII, et ce, dans le cadre de la (nouvelle) gestion axée sur les résultats d'un côté, et la conduite du changement d'un autre côté.

En d'autres termes, cela relève du domaine de la gestion publique, qui se situe au carrefour de la e-gouvernance d'une part, et du pilotage de la performance d'autre part.

En parlant de performance, il importe de rappeler que la RSE susmentionnée, est bel et bien présente au niveau des modèles d'analyse de la performance à l'image de celui du tableau de

bord prospectif (BSC)¹ élaboré par Kaplan et Norton (S. Kaplan et R. Norton, 1992), notamment ses versions améliorées.

Partant de ces constats, le choix d'un thème, ayant pour **objectif** d'étudier la relation entre l'action de la douane et le SCM, semble être opportun et d'un grand intérêt sur les deux plans, théorique et pratique.

Dans ce même ordre d'idées, nous proposons de traiter une **problématique** qui porte sur le rôle de la douane en générale, et de la douane digitale en particulier pour une gestion de la chaîne logistique, durable et respectueuse de l'environnement.

Concrètement, il s'agit d'examiner **dans quelle mesure l'action d'une administration de la douane digitalisée, peut-elle contribuer à la durabilité de la chaîne logistique ? et ce, dans le contexte marocain.**

Cela dit, notre **objectif** serait d'apporter, des éléments de réponse à des questions telles que : Comment peut-on donc concilier entre un SCM performant, mais en même temps durable ? Et comment la douane en tant qu'acteur majeur de la chaîne logistique, peut-elle y contribuer ?

Et ce, à la lumière de l'expérience de la douane marocaine notamment en matière de stratégies de dématérialisation dans la cadre de son processus de transformation digitale, dictées, entre autres, par les nouvelles réformes budgétaires.

Pour ce faire, nous allons adopter une **démarche** qui combine entre la **recherche documentaire systématique** et **l'observation directe**².

Par ailleurs, il sied de signaler de prime à bord, qu'il s'agit d'un champ très peu exploré, dans la mesure où les recherches effectuées sur ce sujet sont rares, voire inexistantes concernant cette problématique plus particulièrement.

Le plan proposé pour aborder le présent article, s'articule autour des quatre axes suivants :

- Cadre théorique et conceptuel ;
- La douane acteur majeur de la chaîne logistique ;
- Le rôle de la douane dans la protection de l'environnement ;
- La digitalisation au service d'une logistique durable.

2. Cadre théorique

La problématique relative au rôle de la douane dans la durabilité de la chaîne logistique se retrouve au carrefour de plusieurs courants théoriques. En passant en revue, ne serait-ce que sommairement, les principales théories pouvant être mobilisées à cet égard, nous tenterons de mettre en exergue le cadre théorique adopté dans le cadre du présent article.

2.1. Théories relatives à la logistique

La chaîne logistique regroupe toutes les activités associées à l'approvisionnement, la transformation et la distribution des biens et services.

De ce fait, il paraît que les théories du commerce international peuvent être mobilisées pour son analyse, dans la mesure où l'intérêt de la logistique ne s'est confirmé que dans le cadre du développement et de la libéralisation des échanges.

Toutefois, ce ne sont pas les théories du commerce international qui nous intéresseront ici au premier chef. Ce sont plutôt les théories de l'organisation qui semblent être plus adéquates à notre étude et dont l'appel serait plus pertinent pour notre analyse.

Pour preuve, le SCM repose sur l'organisation de l'ensemble des processus relatifs aux flux d'informations, physiques et financiers de telle sorte à livrer un produit ou un service donné,

¹ De l'anglais : Balanced Scorecard.

² L'observation directe a été possible grâce au fait que le chercheur soit fonctionnaire (inspecteur enquêteur puis chargé de l'analyse du risque) au sein de l'Administration des Douanes et impôts Indirects au Maroc.

en quantité désirée, selon la qualité attendue, au bon endroit, à temps et au moindre coût.

En effet, depuis les classiques comme Taylor et Fayol (principes de l'organisation scientifique du travail) ou Weber (bureaucratie comme idéal type d'organisation), en passant par les « behavioristes » dont Maslow par exemple, ainsi que les néo-classiques (en théories des organisations) dont Drucker notamment, ou encore l'école systémique entre autres, jusqu'aux courants critiques et post-modernistes, l'impact de ces théories sur l'amélioration du management, des stratégies et de la performance des organisations n'est pas à démontrer (J. M. Saussois, 2019).

Par ailleurs, en réaction aux enjeux et défis dus aux changements climatiques notamment, le souci environnemental a donné lieu à l'émergence de nouveaux courants intégrant cette contrainte, à savoir : les théories du développement durable.

Il convient de citer dans ce cadre, la responsabilité sociale de l'entreprise par exemple, qui est définie par la Commission européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (M. El Aidouni et A. Abbassi 2012, p : 6).

En effet, d'une part, l'évolution spectaculaire des échanges et partant, le développement des chaînes d'approvisionnement ont poussé les entreprises vers l'externalisation de nombreuses activités. Et d'autre part, les relations (contrats) entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants ont été beaucoup influencées par les principes de la RSE, notamment sous la pression de la société civile.

Cela dit, tout en admettant que les partenariats susmentionnés, n'ont donné lieu généralement qu'« à des comportements de conformité apparente sans changement réel des pratiques » comme le soulignent El Aidouni et Abbassi (M. El Aidouni et A. Abbassi 2012, p : 14), il convient de reconnaître la valeur ajoutée considérable des principes de la RSE, du moins sur le plan théorique.

Finalement, la RSE, combinée aux théories des organisations et à celles du NPM, seraient d'un grand intérêt quant à la détermination d'un cadre théorique approprié à notre cas d'étude.

2.2. Théories du new public management

En outre des théories de l'organisation et de la RSE évoquées plus haut, et étant donné qu'il s'agisse d'une étude qui porte sur le cas de la douane, plusieurs autres cadres d'analyse peuvent être également envisagés.

La théorie des finances publique par exemple, serait adéquate pour analyser une telle administration publique, à vocation principalement fiscale, en l'occurrence la douane.

Cependant, il semble que le New Public Management, notamment en ce qui concerne le pilotage du changement et recherche de la performance de l'action public.

En effet, pour ce qui est du contexte marocain, la réforme budgétaire avait instauré les principes d'une gestion publique axée sur les résultats (LOLF n°130-13, 2015).

Ainsi, à l'image des autres départements publics, la douane marocaine s'est engagée sur la voie de la modernisation, comme en témoigne son processus de transformation digitale.

En fait, en adoptant des méthodes d'analyse et de pilotage de la performance inspirés du modèle de la BSC, l'ADII s'est inscrite dans une approche globale de la performance qui, au-delà d'une logique purement économique, tient compte de l'ensemble des autres dimensions sociales et environnementales notamment.

En notant que la digitalisation de l'administration des douanes au Maroc fera l'objet d'une analyse détaillée au niveau de la cinquième section, la sous-section suivante se propose d'aborder, ne serait-ce que sommairement, le concept de transformation digitale susceptible d'enrichir le cadre théorique d'analyse adopté dans le cadre de cette recherche.

2.3. La transformation digitale

La transformation digitale peut être définie comme étant les « changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine » (Institut Mines-Télécom, 2016, p : 7). Aurélie Dudézert propose une signification qui va dans le même sens en affirmant qu'il s'agit de « l'exploration et l'exploitation des nouveaux possibles engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel. » (A. Dudézert, 2018, p : 20).

Néanmoins, il s'agit d'un concept polysémique ayant fait couler beaucoup d'encre dernièrement, et qui fait toujours l'objet d'un grand et riche débat actuellement, à tel point que « certains expliquent même qu'il est impossible de définir ce qu'est la transformation digitale » dans la mesure où « les tenants et les aboutissants de cette transformation digitale sont encore assez mal définis. » (A. Dudézert, 2018, p : 13).

Aussi, ses enjeux techniques, économiques ou encore humains sont encore loin d'être cernés exhaustivement (F. Janati-Idriss, 2020, p : 202-203).

En effet, ce phénomène se caractérise par l'hégémonie de l'économie numérique, via l'utilisation omniprésente des technologies de l'information et de communication dans tous les aspects de l'économie, y compris dans les opérations internes des organisations tant publiques que privées.

De ce fait, il est porteur de risques, mais également d'opportunités comme l'indique le rapport de la banque mondiale sur les dividendes de la digitalisation, qui souligne que les technologies numériques sont bénéfiques à la fois pour les entreprises, les ménages et le secteur public et induisent au final, l'innovation (Groupe de la banque mondiale, 2016, p : 58). Cela dit, il sied de préciser que cette expression est constituée de deux termes : « transformation » et « digitale ». Le « digital » met le point sur le volet technique, alors que la « transformation » renvoie aux processus.

Ainsi, c'est la transformation donc, qui traduit le mieux ce phénomène, car c'est elle qui explique les changements qui s'opèrent au niveau de l'organisation, de la communication et des échanges intra et inter-entreprises.

Le secteur public, dont la douane, objet de notre étude, n'est pas loin de cette transformation. Au contraire, il en est au centre comme le soutient Gilles Babinet, qui affirme que « l'éducation, la santé, les transports, la dépendance, la transition énergétique, sont quelques-uns des domaines où les politiques publiques vont fortement évoluer, à l'aube du numérique, dans les années à venir. » (G. Babinet, 2020, p : 3).

Comme nous l'avons souligné plus haut, la digitalisation de la douane et son impact sur la durabilité de la chaîne d'approvisionnement, feront l'objet de développements approfondis plus loin dans les sections suivantes.

3. La douane acteur majeur de la chaîne logistique :

D'après la revue de littérature relative à la logistique, ce concept trouve ses origines dans la sphère militaire, notamment en se préoccupant de problèmes pratiques secondaires. Cependant, depuis les années 1950 (P. Lièvre, 2007, p : 28), la logistique commence à intégrer le domaine de l'entreprise selon une approche transversale en s'occupant des différents flux physiques, d'informations et administratifs dans le cadre d'une démarche « stratégique de la mise en œuvre organisationnelle dans ses dimensions aussi bien techniques qu'humaines » (P. Lièvre, 2007, p : 8).

Actuellement, la logistique d'entreprise s'est développée en logistique dite ouverte ou intégrée, où la douane a un rôle à jouer dans le management de la chaîne logistique.

3.1. La chaîne logistique et son management

Bien que le vocable logistique soit aujourd'hui à la mode et son utilisation soit très fréquente, lui donner une définition exacte et unanime est loin d'être un exercice facile.

En effet, « on pourrait recenser (au moins) une soixantaine de définitions de la logistique depuis son origine » (P. Lièvre, 2007, p : 11). A titre d'illustration, l'AFNOR définit la logistique en tant que « fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens » (D. Brun et J. M. Picard, 2014, p : 51). Dans le contexte marocain, le texte de création de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique³ (AMDL) propose de la définir comme étant « l'ensemble des activités de transport, de conditionnement, de stockage, d'approvisionnement et des services connexes, ayant pour objet de gérer les flux de marchandises et les flux d'informations y sont associées dans des conditions de coût, de délai et de sécurité optimales » (Loi n° 59-09 ; 2011).

Étant passée par plusieurs étapes de son développement, à savoir intra fonctionnelle (1950-1975) puis inter fonctionnelle (1975-1990) depuis les années 1990, la logistique s'inscrit aujourd'hui dans une logique intégrée, c'est-à-dire une chaîne logistique à manager.

Encore une fois, la première difficulté qui surgie est celle de la définition du management de la chaîne logistique (Supply Chain Management). Le Supply Chain Council⁴ propose de la définir comme étant « la suite des étapes de production et de distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients des clients ».

Ainsi, le management de la chaîne logistique consiste à gérer des flux circulant dans l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement (approvisionnement, livraison, stockage, information, transactions financières...) à travers la gestion de l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement et de livraison d'un produit ou service jusqu'au consommateur final.

3.2. Rôle de la douane dans la chaîne logistique

A l'ère du « made in monde » au sens de Suzanne Berger (S. Berger, 2006), il est difficile de concevoir un schéma de modélisation d'une chaîne logistique sans interventions douanières. En fait, au-delà des opérations d'importation et/ou exportation simples des matières premières ou produits finis, les entreprises font appel de plus en plus aux régimes économiques en douane, aux régimes de transit ainsi qu'aux régimes des zones franches ou zones d'accélération industrielle.

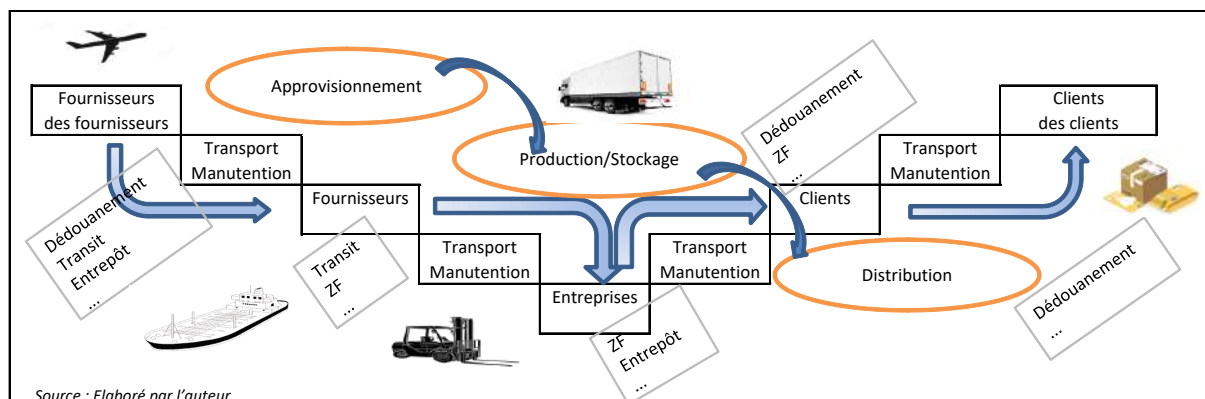
La douane est concernée également par les impôts indirects, tant pour les opérations de commerce extérieur que pour certaines productions locales. Sont susceptibles de rentrer dans ce cadre, outre les produits pétroliers, le tabac, les boissons alcoolisées et gazeuses, les jus, les eaux et les métaux précieux notamment.

³ Etablissement public stratégique sous la tutelle technique du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, l'AMDL a pour rôle essentiel de promouvoir le développement et la mise à niveau de la logistique au Maroc et la coordination de l'implémentation de la stratégie nationale logistique lancée 2010.

⁴ Devenu APICS SCC depuis 2014 suite la fusion du SCC (créé en 1996) avec APICS : OBNL à qui l'on associe le modèle de référence (SCOR), le cadre le plus largement accepté par la communauté de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour évaluer et comparer les activités et les performances de la chaîne d'approvisionnement.

Le schéma ci-joint propose une représentation simplifiée d'une chaîne logistique, en précisant les différentes étapes où il peut y avoir une intervention douanière :

Figure 1 : Schéma des interventions éventuelles de la douane dans la chaîne logistique



Source : Elaboré par l'auteur

Source : Elaboré par l'auteur

3.3. Le management de la chaîne logistique et les défis du développement durable

Si les défis relatifs au SCM ont poussé la recherche, mais aussi les pratiques à placer ce concept au centre des préoccupations, en particulier depuis les années 1990, cette même période a coïncidé avec le franchissement d'un grand pas au profit de l'environnement. À cet égard, l'année 1992 s'est marquée par la tenue de la Conférence des Nations Unies sur L'environnement et le Développement, plus connue sous le nom de « Sommet de la Terre » de Rio de Janeiro. Cet événement, tire son importance du poids et de la qualité des participants certes, mais surtout des engagements annoncés dans le cadre de l'Agenda 21, à savoir, la concrétisation des principes de la déclaration qui marque la consécration du concept « développement durable »⁵. Dès lors, la durabilité devint une condition sine qua non de tout SCM performant.

Dans le contexte marocain, force est de constater l'orientation confirmée vers cette logique. Pour preuve, il convient de rappeler par exemple l'ambition de l'AMDLP de « contribuer au développement durable du pays à travers la réduction des émissions de CO2 liées au transport routier de marchandises de 35% à moyen terme », et ce, dans le cadre de la stratégie intégrée pour le développement de la compétitivité logistique du pays.

Le grand nombre d'intervenants concernés à travers une multitude de mesures et actions illustre l'importance grandissante qu'occupe la question de la durabilité dans le SCM. En tant qu'acteur majeur en la matière, la douane dont le rôle sera étayé dans ce qui suit, en fait partie.

4. Rôle de la douane dans la protection de l'environnement

De prime à bord, il convient de préciser qu'outre les tâches qui relèvent purement du métier douanier, une grande partie de l'action de cette administration rentre dans le cadre du concours aux autres services. Ce concours peut porter sur l'application d'une réglementation (Changes...) le contrôle d'une autorisation (Licences...), la perception d'une taxe etc.

Dans ce qui suit, nous allons passer en revue à travers quelques exemples, un certain nombre de cas d'intervention de la douane à finalité écologique.

⁵ Utilisé pour la première fois dans le rapport dirigé par Brundtland (Gro Harlem) intitulé « Notre avenir à tous », rédigé en 1987 par la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU.

4.1. Le contrôle du commerce international

Étant donné sa présence en première ligne, la douane intervient directement via l'inspection et le contrôle aux frontières, entre autres, des :

- Espèces de faune et de flore menacées d'extinction :

L'administration des douanes joue un rôle primordial dans la mise en œuvre des dispositions de la convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (Dahir n° 1-75-434, 1976). Cette convention vise aussi bien la protection des espèces menacées que celles susceptibles de l'être, ainsi que certaines espèces soumises à réglementation particulière par un pays donné.

Toutefois, si le commerce de ces espèces est interdit, le mouvement de certains spécimens peut être autorisé sur présentation d'un permis d'exportation délivré soit par la Direction des Eaux et Forêts et de la Conservation des Sols pour le cas du Maroc, soit par le pays exportateur le cas échéant.

Dans des cas particuliers, l'échange de ces spécimens pourrait être suspendu avec certains pays (ex : CITES en provenance ou à destination des Emirats Arabes Unis) et les permis d'exportation pourraient même être refusés (ex : caviar, chair et peau de spécimens d'huso huso en provenance de Russie, Azerbaïdjan, Kazakhstan, Iran et Turkménistan).

- Déchets dangereux :

Le rôle de la douane est primordial dans le contrôle des mouvements transfrontières de déchets dangereux et leur élimination au sens de la convention de Bâle (Dahir n°1-96-92, 2000). Cette dernière vise essentiellement la protection de la santé humaine et de l'environnement par la réduction et le contrôle rigoureux de la production, ainsi que des mouvements transfrontières des déchets dangereux et d'autres déchets, en vue de leur élimination selon des méthodes écologiquement rationnelles.

Les déchets en général doivent être accompagnés d'un document de mouvement depuis le lieu d'origine du mouvement jusqu'au lieu d'élimination, et leurs mouvements sont conditionnés par le consentement des pays concernés.

L'intervention de l'ADII consiste à exiger aux opérations d'importation, d'exportation ou de transit des déchets en cause, une autorisation, préalablement délivrée par le département compétent en la matière, en l'occurrence celui chargé de l'Environnement.

4.2. Mesures fiscales

La fiscalité est l'un des moyens puissants de l'action douanière. A ce niveau, nombreux sont les exemples qui témoignent d'une intervention au profit de l'environnement dont ci-après quelques illustrations.

- Importation des véhicules (hybrides) à l'état usagé :

Dans le cadre de l'encouragement des solutions écologiques à l'occasion de l'importation des voitures d'occasion, les véhicules automobiles dotés d'une technologie hybride, c'est-à-dire conçus pour fonctionner à l'aide d'énergie électrique profitent d'un droit de douane inférieur à celui appliqué aux voitures (classiques) munies de moteurs à compression (diesel) ou à étincelles (essence) utilisant l'énergie fossile.

Le tableau suivant reprend les taux d'imposition appliqués pour chaque type, y compris les véhicules utilitaires :

Tableau N°01 : Droits de douane par type de véhicule

Véhicule (d'occasion)	Utilitaire	Tourisme Non Hybride	Tourisme Hybride
Droit de douane (DD)	25%	17,50%	2,50%
Taux cumulé (DD+TVA+TPI)	50,30%	41,30%	23,30%

Source : Elaboré par l'auteur sur la base des données de l'ADII

Le droit de douane auquel sont soumis les véhicules de tourisme (17.5%) est inférieur à celui des utilitaires, généralement munis d'une motorisation plus puissante à cylindrée plus grande (25%). Cependant, ce taux reste nettement inférieur à celui appliqué aux voitures hybrides (électriques) qui est de l'ordre de 2.5%.

- Taxe parafiscale de recherche halieutique :

Il s'agit d'une taxe parafiscale dite « taxe de recherche halieutique » instituée au profit de l'Institut National de Recherche Halieutique dont le produit est destiné au financement des études, des programmes et des travaux de recherche scientifique halieutique et de la surveillance de la salubrité du milieu marin (Décret n° 2.95.836, 1996).

Cette taxe⁶, recouvrée par la recette des douanes est due par tout bénéficiaire d'une licence de pêche délivrée pour un navire battant pavillon marocain équipé d'un système de congélation des captures.

- Taxe écologique sur la plasturgie :

C'est une taxe qui a été instituée sur la vente, sortie usine et à l'importation applicable sur les matières plastiques et les ouvrages en ces matières (1er Janvier 2014). Ceci dit, les ouvrages obtenus localement à partir des matières et ouvrages ayant déjà acquitté cette taxe n'y sont pas soumis. Son taux est fixé à 1,5% ad-valorem (Loi de Finances n°115-12, 2013, article : 12).

Sur le plan comptable, le produit de cette taxe est affecté au « Fonds national pour la protection et la mise en valeur de l'environnement ».

5. La digitalisation au service d'une logistique durable

Dans le cadre de l'orientation gouvernementale vers une gestion axée sur les résultats, consacrée par la loi organique relative à la loi de finances (LOLF n° 130-13, 2015), la douane marocaine s'est engagée dans une logique de management par la performance. Les plans stratégiques adoptés par cette l'administration, notamment depuis l'année 2017⁷ illustrent ce choix dont le processus de dématérialisation en est l'élément phare.

5.1. Le processus de dématérialisation au sein de l'ADII

Le second plan stratégique de l'ADII lancé en 2017 pour la période 2017-2021, s'est fixé pour objectifs : l'amélioration de la gouvernance, l'efficacité des contrôles et la sécurisation des frontières, l'anticipation des évolutions de l'environnement, l'accélération du passage en douane et le renforcement des capacités. Ce plan quinquennal « a atteint sa vitesse de croisière en 2018, passant à un taux d'exécution de 68% en 2 ans » (Rapport ADII ; 2018, p : 36) pour dépasser les 90% de réalisation durant la troisième année (Synthèse du bilan de la stratégie 2017-2021 ADII ; 2020) grâce à la finalisation de la mise en œuvre d'un ensemble de projets, dont celui de la digitalisation.

Que ce soit dans un cadre bilatéral ou via la plateforme PortNet⁸, l'échange de données informatisé (EDI) est le mot clé qui a guidé la réflexion et l'action de l'ADII en interne et dans sa relation avec ses clients (usagés) et ses partenaires aussi bien publics que privés.

En effet, dès le 1er janvier 2019 le circuit de dédouanement a été totalement dématérialisé dans la mesure où le dépôt physique des déclarations douanières des marchandises et de leurs pièces justificatives et documents annexes, a été abandonné et ce pour tous les régimes douaniers. « Cette transformation numérique a été accompagnée par la mise en œuvre de

⁶ Le taux de cette taxe est fixé à 40% du montant de la taxe de licence de pêche en mer.

⁷ Après le plan quinquennal 2015-2020, l'ADII a lancé un second plan stratégique qui s'étend sur la période 2017-2021.

⁸ Guichet Unique National de facilitation de l'ensemble des procédures portuaires et du commerce.

prérequis procéduraux et informatiques et par la conduite du changement moyennant la sensibilisation et la formation des partenaires concernés (transitaires, opérateurs, associations professionnelles, chambres de commerce...) » (Rapport ADII ; 2018, p : 16).

Le souci juridique relatif à la responsabilisation induite par le dépôt physique (demande explicite de l'intéressé) du support matériel (déclarations du souscripteur) a été réglé par l'adoption de la signature électronique, parallèlement à la dématérialisation de la plupart des contrôles : autorisations (d'accès au marché ONSSA...), normes (de qualité obligatoires...), imputations (titres de changes...).

5.2. Les avantages de la dématérialisation des procédures douanières

Nombreux sont les bénéfices escomptés de cette opération, notamment l'impact positif sur la compétitivité de l'entreprise grâce à la diminution des déplacements aux bureaux de douane et la réduction des délais de dédouanement.

En termes de facilitation pure et simple, les opérateurs ont été dispensés de la présentation d'au moins une douzaine de documents désormais consultables sur les bases de données internes de l'administration des douanes ou mises à disposition par ses organismes partenaires (Liasse fiscale: DGI, Certificat de résidence: DGSN, etc.).

Aussi, en application des dispositions de la Loi de Finances 2018 concernant la suppression du paiement en espèce pour les opérations commerciales, l'ADII a mis à la disposition des opérateurs économiques une panoplie de canaux de paiement électronique pour acquitter leurs créances douanières.

Sur un autre plan, depuis le deuxième semestre de l'année 2018, les déclarations d'admission et d'exportation temporaire des moyens de transport routier international ont été simplifiées et informatisées par leur intégration dans système informatique (BADR) de l'ADII. Cette mesure est à même de faciliter une lourde tâche quasi quotidienne chez la plupart des professionnels du secteur tout en leur offrant un outil précieux de gestion et de suivi de leur activité (opérations d'import/export, parc auto, ...).

5.3. Contribution au développement durable

Comme il a été souligné plus haut, les administrations des douanes contribuent directement à la protection de l'environnement à travers des interventions sur plusieurs niveaux : prohibitions et restrictions quantitatives, contrôle des autorisations, fiscalité...).

Par ailleurs, l'adoption d'un certain nombre de mesures et actions participe indirectement à cet effort, comme l'illustre la dématérialisation des procédures et du circuit de dédouanement. En effet, en sus des nombreux vecteurs de performance que la dématérialisation rend possible d'exploiter, cette dernière permet entre autres, de minimiser les déplacements, diminuer les délais et réduire les coûts.

A notre humble avis, ces trois éléments sont corollaires et convergent vers un seul résultat sur le plan écologique, à savoir la réduction des émissions du dioxyde de carbone (CO₂). Pour preuve, si la dématérialisation des procédures dans le sens du « zéro papier » renvoie directement à la préservation des forêts, le fait de minimiser les déplacements implique, en outre des gains en termes de temps et d'argent, moins de consommation d'énergie (pétrolière notamment) et partant d'émission de gaz à effet de serre dont principalement le CO₂.

En tant qu'acteur majeur de la chaîne, la douane doit en permanence se mettre à niveau afin de pouvoir s'accommoder aux évolutions du SCM, du moment que la performance de l'ensemble des éléments de la chaîne logistique, est tributaire du rythme de son maillon faible. En fin, au-delà du fait qu'elle soit indispensable au SCM durable, la dématérialisation est certes, la clé de voûte de la performance dans son sens le plus large.

6. Conclusion

Les principes du Supply Chain Management ont constitué une réponse pertinente à la complexité de la gestion des activités relatives à l'approvisionnement, la transformation et la distribution des biens et services dans le cadre de la mondialisation de l'économie.

Toutefois, sous l'effet des changements climatiques, de nouveaux défis liés à l'environnement ont apparus, mettant ainsi l'objectif du développement durable au centre des préoccupations.

La responsabilité sociale de l'entreprise constitue à cet égard un cadre privilégié pour répondre à cette problématique tant sur le plan pratique que théorique.

Parallèlement, l'acharnement de la concurrence à l'échelle internationale et l'exigence de l'efficacité économique, ont poussé les entreprises à se réorienter vers des stratégies visant l'externalisation d'une grande partie de leurs activités. Ceci étant, l'exigence de la durabilité s'est répercutée également sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement par le biais des contrats de sous-traitance.

Nul besoin de rappeler à ce niveau, que la performance de la chaîne logistique dépend de celle de son maillon le plus faible.

Chaque partie prenante est appelée donc, à contribuer autant que faire se peut, à l'amélioration de la performance globale de la chaîne et à sa pérennité.

Dans ce cadre, l'action volontaire de l'ADII, guidée par les orientations de la réforme budgétaire, notamment dans le cadre des stratégies de digitalisation, est à même d'avoir un impact positif sur la durabilité de la chaîne logistique.

En effet, outre ses missions classiques de contrôle (sûreté et sécurité) et de collecte des impôts, la douane veille également entre autres, à encourager l'investissement et à protéger les consommateurs ainsi que l'environnement.

Concernant la question environnementale, nous avons montré que les douanes en tant qu'acteur majeur de la chaîne logistique participent activement aux objectifs du développement durable à travers des actions de contrôle ayant pour objectif la protection de l'environnement et la préservation des ressources naturelles.

Pour ce faire, nous avons adopté une démarche basée sur une analyse documentaire systématique et sur l'observation directe (au sein de l'Administration des Douanes et Impôts Indirect et dans ces relations avec ses partenaires).

La dématérialisation des procédures constitue une illustration édifiante à cet égard, dans la mesure où elle a permis des gains énormes, ne serait-ce qu'en termes de déplacements, de délais et partant de coûts, ce qui se traduirait par un impact positif (indirect) important sur l'environnement.

L'un des apports essentiels escomptés de ces réformes consiste à l'élimination de plusieurs sources de gaspillage, en commençant par le papier jusqu'à certains investissements liés à l'utilisation des fournitures (de bureau...) et à l'usure du matériel (de transport...), en passant par l'énergie consommée à l'occasion de l'accomplissement physique et inutile de certaines formalités.

Par ailleurs, étant donné que le fonctionnement de l'ensemble est fortement influencé par le rythme du maillon faible, l'implication de tous les protagonistes dont la douane est requise afin de suivre l'évolution de la profession, se préparer aux changements du marché, tout en s'adaptant aux exigences d'un développement durable.

Enfin, il va sans dire que sans la contribution et le partenariat solide entre tous les intervenants, tant privés que publics, l'objectif d'une chaîne logistique performante et durable serait une vision d'esprit.

Références :

- (1). Administration des Douanes et Impôts Indirects (2018), Rapport d'activité.
- (2). Administration des Douanes et Impôts Indirects (2020), Synthèse du bilan de la stratégie 2017-2021 (document interne ADII diffusé en mars 2020).
- (3). Babinet, G. (2020). Refondre les politiques publiques avec le numérique : Administration territoriale, Etat, Citoyens. Dunod.
- (4). Berger, S. (2006). Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale. Editions Le seuil.
- (5). Brun, D. et Picard, J. (2014), La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir. EMS Editions. Collection : Regards sur la pratique.
- (6). Capron, M. et Quairel, F. (2016). La responsabilité sociale de l'entreprise. Collection Repères, Editions La découverte.
- (7). Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et leur élimination (1989), promulguée par le Dahir n°1-96-92 du 20/11/2000 (B.O. n° 4892 du 19/04/01).
- (8). Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (1973), publiée par le Dahir n° 1-75-434 du 25 hija 1396 (17 Décembre 1976). (B.O. n° 3553 du 03 Décembre 1980).
- (9). Décret n° 2.95.836 du 1er Joumada II 1417 (14 Octobre 1996), BO n° 4428 du 25 Joumada II 1417 (7 Novembre 1996), notamment l'article premier modifié et complété par le Décret n° 2-02-770 du 2 Chaâbane 1423 (9 octobre 2002, 2ème alinéa 2).
- (10). Dudézert, A. (2018). La Transformation digitale des entreprises. Éd. La Découverte, coll. Repères.
- (11). El Aidouni, M. et Abbassi, A. (2012). La RSE dans le management de la chaîne logistique. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing. No 6-7 (Janvier-décembre).
- (12). Entreprise du future : Enjeux de la transformation numérique (2016). Edition Institut Mines-Télécom.
- (13). Groupe de la banque mondiale (2016), Rapport (Abrégé) sur le développement dans le monde : Les dividendes du numérique.
- (14). Janati-Idriss, F. (2020). La transformation digitale des PME au Maroc : enjeux et perspectives. Revue Repères et Perspectives Economiques. Vol. 4. N°2. Semestre 2.
- (15). Kaplan, S. et Norton, R. (1992). The Balanced Scorecard, Measures that drive performance. Harvard Business Review. January-February.
- (16). Lièvre, P. (2007). La Logistique. Collection Repères Gestion. Editions La Découverte.
- (17). Loi de finances, n°115-12 (2013), promulguée par le Dahir n° 1-12-57 du 14 Safar 1434 (28 décembre 2012), (Bulletin Officiel n° 6113 du 31 Décembre 2012).
- (18). Loi n° 59-09 (2011) portant création de « l'Agence marocaine de développement de la logistique », promulguée par le Dahir n° 1-11-85 du 29 rajab 1432 (2 juillet 2011).
- (19). Loi Organique relative à la Loi de Finances n°130-13 (2015), promulguée par le Dahir n°1-15-62 du 02 Juin 2015 (Bulletin Officiel n°6370 du 18 Juin 2015, pp 3109-3118).
- (20). Saussois, J. M. (2019). Théories des organisations. Collection Repères Gestion. Editions La Découverte.