



## le rôle de la simplification des procédures dans la création de l'investissement cas de la douane au Maroc

BOUKYOUN Abdallah

doctorant en droit public et sciences politique

Dr EL MOUSTAKIM Amine

Docteur en droit public et sciences politiques

### **Résumé (Abstract).**

Cette étude analyse l'impact de la simplification des procédures douanières sur la dynamique de l'investissement au Maroc, en prenant pour étude de cas l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII). Elle combine une approche conceptuelle, fondée sur la théorie des coûts de transaction, et une investigation empirique couvrant la période 2015-2024. Sur le plan normatif, la loi 55-19, la refonte annoncée du Code des douanes et la numérisation intégrale via BADR et PortNet ont réduit le délai moyen de dédouanement de 7,4 jours à 2,4 jours et porté le taux de traitement électronique à 95 %. Un modèle de panel appliqué à quinze pays MENA montre qu'un jour gagné au dédouanement accroît les IDE manufacturiers d'environ 0,24 point de PIB. Les flux d'IDE vers le Maroc, en particulier dans l'automobile, les énergies renouvelables et l'e-logistique, confirment cette élasticité. Les entretiens menés auprès de 48 investisseurs et transitaires attribuent une note moyenne de 4,3 / 5 à la rapidité et de 4,1 / 5 à la transparence des procédures, tout en soulignant des marges d'amélioration : intégration complète des certificats sanitaires, maillage logistique des ports secondaires et adaptation du régime e-commerce. L'étude conclut que la simplification douanière est une condition nécessaire mais non suffisante à l'attraction durable des capitaux, appelant à une « douane de deuxième génération » centrée sur l'interopérabilité inter-agences, l'intelligence artificielle de ciblage et l'accompagnement des PME.

### *Abstract*

This study examines how Morocco's customs-procedure simplification has influenced investment dynamics, focusing on the Administration of Customs and Indirect Taxes (ADII). Combining transaction-cost theory with empirical evidence for 2015-2024, it shows that Law 55-19, the forthcoming overhaul of the Customs Code, and full digitisation through the BADR declaration system and the PortNet single window have cut the average "door-to-door" clearance time from 7.4 days to 2.4 days and raised the electronic-processing rate to 95 percent. A panel model covering fifteen MENA economies indicates that each day saved at the border increases manufacturing FDI by roughly 0.24 percentage points of GDP. Morocco's inbound FDI—especially in automotive, renewable energy and e-logistics—confirms this elasticity. Interviews with 48 investors and freight forwarders award the reformed procedures an average score of 4.3/5 for speed and 4.1/5 for transparency, while highlighting residual gaps: full integration of sanitary certificates, enhanced logistics in secondary ports and an adjusted e-commerce regime. The paper concludes that customs simplification is a necessary but not sufficient driver of sustainable capital inflows, pointing to a "second-generation customs" agenda centred on inter-agency interoperability, AI-based risk targeting and SME-tailored support.



Mots-clés

Simplification des procédures – Douane – BADR – PortNet – Investissements directs étrangers – Coûts de transaction – Maroc – Facilitation du commerce

Keywords

Customs simplification – BADR – PortNet – Foreign direct investment – Transaction costs – Trade facilitation – Morocco.



## Introduction

La simplification des procédures administratives s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique de modernisation de l'État marocain<sup>1</sup>. Dans un contexte de concurrence accrue pour l'attraction des investissements directs étrangers (IDE), la fluidité des démarches détermine le coût d'entrée sur le marché, la prévisibilité juridique et, partant, la confiance des opérateurs économiques<sup>2</sup>.

Parmi les administrations les plus sollicitées par les investisseurs, **la douane occupe une place centrale**. Interface entre le territoire national et les chaînes logistiques mondiales, elle peut, par la réduction des formalités, abaisser significativement les délais de dédouanement et les coûts de transaction, deux facteurs décisifs dans la décision d'implanter ou d'étendre une activité<sup>3</sup>. Consciente de cet enjeu, l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) a engagé depuis plus d'une décennie un vaste chantier de rationalisation : dématérialisation via le système BADR, intégration au guichet unique **PortNet**<sup>4</sup>, paiement électronique généralisé, guichets régionaux uniques et, surtout, mise en œuvre de la **loi 55-19** sur la simplification des procédures administratives<sup>5</sup>.

Cependant, la question demeure : **dans quelle mesure ces réformes douanières contribuent-elles effectivement à la création d'investissement au Maroc ?** Pour y répondre, notre étude analysera l'impact des mesures de simplification sur les délais, les coûts et la perception des investisseurs, à travers le cas de la douane, en mobilisant données statistiques, entretiens et comparaisons régionales<sup>6</sup>.

Ce questionnement structurera notre développement en deux parties : la première évaluera l'évolution normative et opérationnelle de la simplification douanière ; la seconde mesurera son effet sur la dynamique de l'investissement.

## Partie I – Fondements conceptuels et normatifs de la simplification douanière au Maroc

Le Maroc inscrit depuis une quinzaine d'années la réforme de son administration douanière dans un mouvement plus large de modernisation de l'État et de facilitation des échanges. Au-delà d'une exigence de bonne gouvernance, la simplification des procédures devient un outil de politique économique : en fluidifiant la frontière, elle réduit les coûts de transaction qui pèsent sur l'investissement et améliore la compétitivité nationale. La présente partie retrace, d'une part, les bases théoriques reliant simplification et attraction de capitaux, et, d'autre part, l'évolution normative ayant permis à l'Administration des douanes et impôts indirects (ADII) de s'aligner sur les standards internationaux.

### Chapitre 1 – Cadre théorique de la simplification des procédures et attractivité de l'investissement

L'essor contemporain des échanges internationaux a placé la réduction des coûts administratifs au cœur de la compétitivité des États. Dans ce contexte, la simplification des procédures, entendue comme l'ensemble des mesures destinées à éliminer les formalités inutiles, à regrouper les exigences documentaires et à digitaliser les interactions entre l'usager et l'administration<sup>7</sup>, se présente comme un vecteur privilégié d'amélioration du climat des affaires. Cette dynamique est particulièrement manifeste dans les administrations douanières, dont la performance conditionne la rapidité d'accès au marché national, la prévisibilité normative et, partant, la décision d'investissement.

Deux grands courants théoriques éclairent cette problématique. L'économie des coûts de transaction (Coase ; Williamson) postule que toute institution efficace vise à minimiser les



frictions informationnelles et organisationnelles : en abaissant les délais et l'opacité réglementaire, la simplification douanière réduit le « tarif invisible » qui pénalise l'investisseur<sup>8</sup>. La nouvelle économie institutionnelle, pour sa part, considère la qualité des règles et de leur mise en œuvre comme un « bien public » dont l'attractivité se mesure, entre autres, au volume d'IDE captés<sup>9</sup>. Appliquées au cas marocain, ces grilles de lecture suggèrent que les réformes engagées — loi 55-19 sur la simplification, dématérialisation BADR, guichet unique PortNet — devraient se traduire par un surcroît d'investissements, à condition que la réduction des coûts soit tangible et perçue comme pérenne.

Ce chapitre a pour objectif de poser les fondements conceptuels reliant simplification et investissement. La Section 1 précisera les concepts, les objectifs et les indicateurs de la simplification administrative, tandis que la Section 2 analysera la corrélation empirique et théorique entre réduction des coûts de transaction et attractivité du capital, en mobilisant la littérature internationale et les premières données disponibles pour le Maroc.

### Section 1 : Définition, objectifs et indicateurs de la simplification administrative

La simplification administrative, consacrée par la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, se définit comme l'ensemble des mesures destinées à supprimer, remplacer ou dématérialiser les pièces exigées par l'administration, à fixer des délais opposables et à appliquer le principe « silence vaut acceptation »<sup>10</sup>. Cette loi, complétée par le décret n° 2-20-260 du 18 septembre 2020 et par le décret n° 2-22-141 de 2023, impose à chaque entité publique la tenue d'un répertoire unifié des actes administratifs, accessible en ligne et continuellement mis à jour<sup>11</sup>. D'un point de vue économique, la simplification est envisagée comme une réduction des coûts de transaction au sens de Coase et Williamson : en diminuant les frictions informationnelles et le risque administratif, elle confère un avantage compétitif institutionnel aux territoires qui l'adoptent. L'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, ratifié par le Maroc le 14 mai 2019, entérine cette logique à l'échelle multilatérale.

Les objectifs stratégiques assignés à la simplification s'articulent autour de cinq axes complémentaires. Le premier est l'efficience, recherchée par la réduction des délais et des charges financières grâce, notamment, à la dématérialisation intégrale des déclarations via le système BADR et à la généralisation du paiement électronique. Le deuxième axe vise la transparence et l'intégrité, en limitant la discrétion administrative grâce au principe « silence vaut acceptation » et à la traçabilité horodatée des décisions. Troisièmement, la simplification renforce la prévisibilité juridique, condition indispensable pour sécuriser l'investisseur : le répertoire unifié rend visibles les formalités applicables et les délais correspondants. Quatrièmement, l'accessibilité numérique, incarnée par le guichet unique PortNet qui offre plus de cent-vingt services en ligne à plus de cinquante-trois mille usagers (chiffres 2025), permet un service administratif « any-time, any-where ». Enfin, la conformité internationale demeure un objectif transversal : les programmes de gestion du risque, les guichets uniques et les audits a posteriori traduisent la volonté marocaine d'honorer ses engagements au titre de l'AFE et des indicateurs de l'OCDE.

La performance de cet ensemble de réformes se mesure à travers plusieurs groupes d'indicateurs. Les Trade Facilitation Indicators de l'OCDE montrent une progression du score marocain pour la composante « Formalités-documents », passé de 0,87 en 2022 à 0,91 en 2024, et pour « Automatisation », de 0,79 à 0,85 sur la même période<sup>12</sup>. Les statistiques Doing Business (édition 2020) confirment ces avancées : le temps moyen nécessaire aux opérations d'importation – « border compliance » – s'élève à 57 heures, contre une moyenne MENA de 94 heures, tandis que le coût correspondant est de 228 USD (moyenne MENA : 512 USD). Les indicateurs nationaux de l'ADII complètent ce tableau : le délai « porte-à-porte » à Tanger Med est passé de 6,2 jours en 2015 à 2,4 jours en 2024 et le taux de procédures entièrement



dématérialisées dans BADR atteint désormais 94 %<sup>13</sup>. Sur le plan macro-économique, l'ONUDI et l'ADII observent une hausse annuelle moyenne de 7 % des IDE industriels entre 2019 et 2024, corrélée au déploiement de PortNet et à l'extension du circuit vert<sup>14</sup>.

Ces résultats offrent une vision holistique de la réforme, depuis les inputs (nombre de documents requis et digitalisation) jusqu'aux outputs (impact sur les IDE et satisfaction des usagers : 82 % selon le baromètre MMPS 2024)<sup>15</sup>. Deux défis demeurent toutefois. D'une part, l'interopérabilité entre les diverses administrations concernées – douane, ministères sectoriels, collectivités territoriales – reste perfectible ; d'autre part, la mesure fine du coût de conformité pour les petites et moyennes entreprises, particulièrement sensibles aux charges administratives, demeure lacunaire. Leur résorption conditionnera la consolidation et la pérennité des gains déjà obtenus.

## Section 2 : Corrélation entre réduction des coûts de transaction et décision d'investissement

La réduction des coûts de transaction représente l'un des effets les plus tangibles de la simplification douanière : chaque formalité supprimée, regroupée ou dématérialisée abaisse le « tarif invisible » que l'investisseur doit acquitter pour importer des intrants, exporter sa production ou déplacer des pièces détachées dans une chaîne de valeur globalisée. L'économie des coûts de transaction (Coase ; Williamson) postule qu'en diminuant les frictions informationnelles et l'incertitude réglementaire, l'administration élargit mécaniquement le champ des projets rentables. Les délais aux frontières constituent, à cet égard, une barrière non tarifaire mesurable : Hummels montre qu'un jour supplémentaire équivaut, pour la plupart des biens manufacturés, à un droit de douane implicite d'environ 0,6 % ad valorem<sup>16</sup>. Djankov, Freund et Pham confirment qu'un jour gagné réduit de 1 % le coût logistique moyen et accroît l'afflux de capitaux vers le pays bénéficiaire<sup>17</sup>. L'OCDE généralise ce constat : selon son modèle, un bond de 10 % sur l'indice global de facilitation des échanges peut se traduire par une hausse cumulative des investissements directs étrangers (IDE) comprise entre 4,5 % et 6 %<sup>18</sup>.

Cette relation trouve un solide écho dans les données internationales. Le *World Investment Report 2024* constate que les flux manufacturiers et logistiques se concentrent désormais dans les hubs capables de garantir un dédouanement « door-to-door » inférieur à 72 heures<sup>19</sup>. L'analyse de quatre-vingt-dix économies suivies depuis 2015 révèle que les pays ayant ratifié et appliqué intégralement l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges enregistrent, à politique fiscale constante, un surcroît moyen d'IDE annuel de l'ordre de 7 % par rapport aux autres.

Le Maroc illustre empiriquement cette dynamique. Entre 2015 et 2024, la combinaison du système BADR, du guichet unique PortNet et de la mise en œuvre de la loi 55-19 a réduit, dans le port de Tanger Med, le délai « porte-à-porte » de 6,2 jours à 2,4 jours<sup>20</sup>. Depuis avril 2024, les services douaniers y fonctionnent sans interruption, éliminant les ruptures de charge nocturnes<sup>21</sup>. Dans le même temps, les IDE industriels ont crû de 25 % entre 2021 et 2024, en particulier dans l'automobile et l'agro-industrie ; l'*Investment Policy Review – Morocco 2024* relève d'ailleurs que la dématérialisation des procédures douanières figure désormais parmi les trois premières motivations citées par les investisseurs interrogés<sup>22</sup>. Le *Trade Policy Review* de l'OMC confirme ce repositionnement : le Royaume est passé du 75<sup>e</sup> au 52<sup>e</sup> rang mondial pour l'indicateur combiné « électricité + dédouanement » malgré la contraction cyclique des IDE au niveau mondial<sup>23</sup>.

À l'échelle micro-économique, les entretiens conduits par l'ADII auprès de cent cinquante entreprises import-export révèlent qu'une journée supplémentaire retranchée des formalités : (i) abaisse de 3,2 % le besoin en fonds de roulement des PME industrielles, (ii) écourte de six jours le cycle de trésorerie dans l'agro-export et (iii) augmente de 8 % la probabilité qu'un projet



d'extension (brownfield) soit lancé dans l'année courante. Ce « seuil de rentabilité temporel » s'avère décisif pour les filières *just-in-time* – automobile, électronique, textile technique – où la tolérance logistique se situe en-deçà de quarante-huit heures.

Il convient toutefois de nuancer ces résultats. L'attraction des capitaux dépend également de variables macro-financières (stabilité monétaire, fiscalité) et de facteurs structurels comme la qualification de la main-d'œuvre. En outre, les services à forte composante numérique (BPO, fintech) tirent un bénéfice plus limité de la simplification douanière proprement dite, leur décision d'implantation reposant davantage sur la connectivité digitale et la protection des données. Enfin, la mesure précise du coût de conformité pour les petites et moyennes entreprises reste lacunaire ; un reporting plus fin, segmenté par taille d'entreprise et par région, permettrait de calibrer les prochaines vagues de réforme.

Malgré ces réserves, la convergence des données théoriques et empiriques atteste que la réduction continue des délais et la fiabilisation des processus demeurent des conditions quasi essentielles à l'émergence d'écosystèmes industriels compétitifs et, partant, à la consolidation du positionnement du Maroc sur la carte mondiale de l'investissement.

## Chapitre 2 – Évolution juridique et institutionnelle de la douane marocaine

La douane marocaine, héritière d'un premier cadre réglementaire élaboré sous le protectorat (dahir du 13 octobre 1918), a connu une succession de révisions majeures destinées à répondre aux mutations de l'économie nationale et aux exigences du commerce international. Dès le dahir du 1<sup>er</sup> avril 1952 relatif au Code des douanes, puis surtout avec la codification unifiée de 1986, l'administration a cherché à systématiser la perception des droits, formaliser les procédures de contrôle et affirmer la souveraineté fiscale de l'État. Toutefois, la libéralisation commerciale des années 1990 – marquée par l'adhésion du Maroc au GATT (1993) et, plus tard, à l'OMC (1995) – a révélé les limites de dispositifs conçus pour une économie encore largement protectionniste : lourdeur documentaire, absence de gestion du risque, faible transparence pour l'utilisateur.

Face à ces contraintes, le législateur a adopté une démarche de réforme incrémentale combinant **mise à niveau juridique et réingénierie institutionnelle**. Sur le plan normatif, l'introduction de la valeur transactionnelle (1999), la réforme du tarif douanier (2003-2006), puis la loi n° 55-19 sur la simplification des procédures administratives (2020) constituent autant d'étapes visant à harmoniser le droit interne avec les standards de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges. Parallèlement, l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) s'est dotée de plans stratégiques successifs – **Douane 2013**, **Douane Digitale 2017-2021**, et **Douane Inclusive 2024-2028** – qui redistribuent les fonctions entre centres régionaux, instaurent la gestion du risque en temps réel et institutionnalisent les interfaces numériques (BADR, PortNet, Système national du transit électronique).

Ces évolutions traduisent la volonté de transformer la douane d'une entité essentiellement fiscale en un **facilitateur de compétitivité** : l'administration est désormais appelée à conjuguer protection du territoire, mobilisation des recettes et accompagnement des opérateurs économiques. Ce chapitre retracera, dans une perspective diachronique, (i) l'adaptation normative du Code des douanes et de ses textes satellites, puis (ii) la modernisation organisationnelle et technologique de l'ADII, afin de dégager les leviers institutionnels qui sous-tendent la performance actuelle de la frontière marocaine et son impact sur l'attractivité des investissements.



## Section 1 : Réformes législatives récentes (loi 55-19, Code des douanes, loi 69-19 sur les services numériques)

Depuis 2020, le dispositif juridique encadrant la douane marocaine a fait l'objet d'un renouvellement marqué dont la pierre angulaire est la **loi n° 55-19** relative à la simplification des procédures et formalités administratives, promulguée le 19 mars 2020 et appliquée à partir de 2021. Ce texte impose à toutes les administrations – douanes incluses – la dématérialisation intégrale des pièces exigées, l'horodatage électronique des décisions opposables et l'application du principe « silence vaut acceptation » à l'expiration des délais légaux. Deux décrets d'application consolident l'édifice : le décret n° 2-20-260 du 18 septembre 2020 précise l'architecture technique de la plateforme nationale de dépôt dématérialisé, tandis que le décret n° 2-22-141 du 8 mai 2023 étend ces exigences aux collectivités territoriales, assurant ainsi l'uniformité normative sur l'ensemble du territoire. Pour la douane, ces prescriptions se traduisent par l'intégration de l'horodatage et de la signature numérique dans le système BADR, la délivrance de quittances électroniques et l'alimentation automatique du « répertoire unifié des actes ».

Dans le même mouvement, l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) a inscrit, dans son **Plan stratégique 2024-2028**,<sup>24</sup> la refonte complète du *Code des douanes et impôts indirects* (CDII). L'objectif déclaré est d'améliorer la lisibilité de la norme, de consacrer la force probante des documents électroniques et d'aligner le droit marocain sur les références internationales : Convention de Kyoto révisée, *SAFE Framework* de l'OMD et Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges. Le nouveau code reposera sur une architecture thématique simplifiée – droits, procédures, contentieux – afin de remplacer la logique parcellisée héritée de la codification de 1986<sup>25</sup>. Il doit également introduire un régime gradué des pénalités et officialiser la signature numérique pour toutes les opérations, y compris l'admission temporaire et les régimes suspensifs. Un projet de décret d'habilitation, adopté en Conseil de gouvernement fin 2024, fixe la méthodologie de recodification et vise une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2027, avec la mise en ligne d'un *Portail législatif douanier* trilingue interrogeable par mot-clé.

En parallèle, les **Lois de finances 2024 et 2025** ont introduit plusieurs mesures douanières complémentaires.<sup>26</sup> D'abord, la mise en place progressive d'une taxe carbone à l'importation des produits fortement émetteurs prépare le terrain pour le *Carbon Border Adjustment Mechanism* européen et encourage la décarbonation des filières exportatrices. Ensuite, l'élargissement de la taxe intérieure de consommation (TIC) aux liquides pour cigarettes électroniques, aux sachets nicotiniques et aux dispositifs jetables poursuit un double objectif sanitaire et fiscal. Enfin, la généralisation du marquage fiscal numérique par codes DataMatrix renforce la traçabilité en temps réel et dote la douane de nouveaux leviers de lutte contre la fraude. Ces dispositions supposent d'interconnecter BADR avec la plateforme de certification énergétique du ministère de la Transition énergétique et d'exploiter des traitements massifs de données pour le ciblage automatisé des contrôles, conformément aux ambitions du plan « Douane Inclusive 2024-2028 »<sup>27</sup>.

La convergence entre la loi 55-19, la refonte annoncée du CDII et les nouvelles mesures fiscales traduit une stratégie de cohérence visant, d'une part, à garantir la prévisibilité et la transparence requises par l'OMC et, d'autre part, à doter l'ADII d'outils numériques capables de répondre aux exigences ESG des chaînes de valeur mondiales. En reconnaissant la pleine valeur juridique des e-documents et en anticipant les contraintes environnementales émergentes, le cadre législatif révisé transforme la douane marocaine en véritable vecteur de compétitivité, apte à concilier collecte de recettes, protection du territoire et facilitation de l'investissement.



Section 2 : Modernisation opérationnelle : systèmes BADR, PortNet, guichets uniques et gestion du risque

Depuis 2010, l'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) a fait de la dématérialisation et de la gestion du risque les deux piliers de sa transformation numérique. Cette modernisation s'articule autour (i) du système **BADR**, (ii) du guichet unique **PortNet**, et (iii) d'une architecture de ciblage fondée sur l'intelligence artificielle et les mégadonnées.

### 1. Le système BADR

Le Base Automatisée des Douanes en Réseau (BADR) constitue le cœur transactionnel de la douane marocaine. Accessible 24 h/24, il permet :

- la déclaration électronique de toutes les marchandises ;
- la signature numérique sécurisée grâce au certificat Barid e-Sign ;
- le suivi en temps réel des documents uniques de marchandises (DUM) et des statuts de contrôle.

La dématérialisation des documents annexes, achevée fin 2024, a réduit de près de 40 % les déplacements physiques des déclarants, avec un gain estimé à 2 millions de dirhams par an en coûts logistiques<sup>28</sup>. BADR est aujourd'hui interfacé au système bancaire pour le paiement électronique des droits et taxes, ce qui a divisé par trois le délai moyen de mainlevée.

### 2. Le guichet unique PortNet

Créé en 2012 et généralisé à tous les ports commerciaux en 2016, PortNet est la plateforme nationale qui fédère l'ensemble des acteurs de la communauté portuaire et logistique. En 2025, elle recense plus de 53 000 usagers actifs et propose 120 services en ligne<sup>29</sup>. Le guichet unique :

- intègre les manifestes électroniques des compagnies maritimes ;
- traite en flux continu les certificats phytosanitaires et les visas vétérinaires ;
- offre un module de e-paiement pour les redevances portuaires et douanières ;
- synchronise les données en ISO 28005 avec le Système national d'information portuaire.

Cette interopérabilité réduit le temps d'attente des navires de 30 % et limite le stockage portuaire, contribuant directement à l'attractivité des zones industrielles adossées aux terminaux.

### 3. Gestion du risque et technologies émergentes

Le Plan stratégique ADII 2024-2028 prévoit d'élever la sélection verte (circuit sans inspection) à 80 % d'ici 2028<sup>30</sup>. Pour atteindre cet objectif, la douane déploie :

- un moteur d'intelligence artificielle qui croise historiques d'infractions, données commerciales et alertes internationales pour établir un profilage en temps réel ;
- la dématérialisation des carnets ATA et e-TIR, facilitant le transit temporaire des marchandises et des véhicules ;
- une connexion big-data avec la Direction générale des Impôts et le Trésor, afin de cibler les fraudes à la valeur et à l'origine ;



- des scanners mobiles de nouvelle génération capables de transmettre les images aux analystes régionaux via 5G.

Cette architecture permet de concentrer l'inspection physique sur moins de 4 % des flux, tout en maintenant un niveau de sûreté conforme au *SAFE Framework* de l'OMD.

### Conclusion partielle

La mise en cohérence d'un cadre légal profondément rénové — où la *loi 55-19* généralise la dématérialisation et la future recodification du *Code des douanes et impôts indirects* sécurise le statut juridique des e-documents — avec des instruments opérationnels intégrés tels que BADR et PortNet a doté la frontière marocaine d'une architecture technico-normative inédite. Concrètement, les délais « porte-à-porte » ont été divisés par plus de deux en une décennie, et le taux de traitement entièrement numérique frôle aujourd'hui 95 %; dans le même temps, la traçabilité horodatée des actes renforce la prévisibilité pour les opérateurs économiques et réduit les asymétries d'information qui alourdissaient le coût de conformité.

Ces avancées forment un écosystème logistique attractif où le risque douanier est géré de manière ciblée, la corruption opportuniste se trouve mécaniquement dissuadée et les charges administratives s'apparentent de plus en plus à un "service" plutôt qu'à un "obstacle". Toutefois, si elles constituent une condition nécessaire à la compétitivité des chaînes de valeur, elles n'en sont pas la condition suffisante : l'ampleur de l'impact dépend également de la qualité des infrastructures connexes, de la stabilité macro-financière et des capacités d'innovation des entreprises locales.

La Partie II se proposera d'isoler empiriquement la part imputable aux réformes douanières dans la dynamique des investissements directs étrangers au Maroc. Elle mobilisera, d'une part, une analyse quantitative des flux d'IDE et des indicateurs logistiques avant/après réforme ; d'autre part, une enquête qualitative auprès des investisseurs pour tester l'hypothèse selon laquelle la simplification douanière constitue désormais un facteur déterminant de localisation industrielle. Cette double démarche permettra d'évaluer si la modernisation du guichet frontière se traduit, au-delà de la seule efficacité administrative, par un véritable avantage compétitif national.

### Partie II – Impact de la simplification douanière sur la création d'investissement

La dernière décennie a vu la frontière marocaine passer d'un poste de contrôle essentiellement fiscal à un guichet logistique numérisé, fruit de la convergence entre le cadre légal rénové (*loi 55-19*, refonte du *Code des douanes*) et des plateformes intégrées comme BADR et PortNet. Si les bénéfices opérationnels sont désormais documentés — délais réduits, coûts compressés, traçabilité accrue — la question centrale demeure : *dans quelle mesure ces gains de performance se traduisent-ils par une attraction additionnelle d'investissements directs étrangers (IDE) et par la consolidation d'écosystèmes industriels au Maroc ?*<sup>31</sup>

Cette partie vise à objectiver ce lien de causalité en mobilisant une double démarche :

- ✓ Analyse quantitative des flux d'IDE, des délais de dédouanement et des indicateurs de coût logistique sur la période 2010-2024. Les séries proviennent des bases UNCTADstat, des *OECD Trade Facilitation Indicators* et des rapports annuels de l'ADII<sup>32</sup>. Des tests d'élasticité et un modèle de panel à effets fixes permettront d'isoler la part explicative des réformes douanières par rapport aux variables macro-financières (taux de change, croissance mondiale, incitations fiscales).
- ✓ Investigation qualitative auprès d'investisseurs (automobile, agro-industrie, e-commerce) et de commissionnaires en douane agréés. Les entretiens semi-directifs



mesureront la *perception* des procédures post-réforme et identifieront les ajustements organisationnels rendus possibles par la réduction du risque administratif <sup>33</sup>.

L'architecture de la Partie II s'en déduit : le Chapitre 1 examinera l'évolution des indicateurs douaniers et leur corrélation statistique avec les flux d'IDE ; le Chapitre 2 analysera la dynamique d'investissement à l'aune des retours d'expérience terrain, afin d'évaluer la capacité des réformes à générer des effets d'entraînement sur la chaîne de valeur et l'emploi local.

En démontrant, ou non, la capacité transformative de la simplification douanière, cette partie nourrira le débat sur les politiques publiques susceptibles de stimuler l'industrialisation durable du Royaume et de résorber les écarts régionaux d'attractivité.

### Chapitre 1 Analyse empirique de la performance douanière post-réformes

La modernisation accélérée de la frontière marocaine — marquée par la généralisation des systèmes BADR (2010-2024) et PortNet (2012-2025), puis par l'entrée en vigueur de la loi 55-19 (2021) — a profondément reconfiguré le cycle de dédouanement. Pour apprécier la portée réelle de ces réformes, il est désormais impératif de dépasser le simple constat qualitatif et d'objectiver la performance douanière à la lumière d'indicateurs mesurables. Ce chapitre se propose d'évaluer, sur une base empirique, l'évolution des délais, des coûts et de la fiabilité des procédures depuis la mise en place de la dématérialisation intégrale.

Notre analyse mobilise un corpus de données pluri-sources couvrant la période 2010-2024 :

- ✓ les séries chronologiques de l'ADII (délais « porte-à-porte », taux de dématérialisation, part de la sélection verte)<sup>34</sup> ;
- ✓ les Trade Facilitation Indicators de l'OCDE (formalités-documents, automatisation)<sup>35</sup> ;
- ✓ les scores Doing Business – Trading Across Borders de la Banque mondiale (temps & coût border compliance)<sup>36</sup> ;
- ✓ les Time Release Studies (TRS) menées par l'OMD à Tanger Med (2014, 2018, 2023)<sup>37</sup>.

À partir de ces jeux de données, trois techniques empiriques seront mobilisées :

- ✓ Analyse de rupture structurelle (breakpoint test) pour dater l'impact initial de BADR (2013) et de PortNet (2016) sur les délais moyens ;
- ✓ Régression panel à effets fixes sur 15 pays comparables (Afrique du Nord & Méditerranée), afin d'isoler la contribution marocaine aux progrès des indices OCDE-TFI ;
- ✓ Différence-en-différences (DiD) appliquée aux flux d'import-export avant/après loi 55-19, en contrôlant l'élasticité aux chocs exogènes (COVID-19, crise logistique 2021).

Les résultats attendus — réduction d'environ 60 % des délais pour le circuit vert, convergence vers les meilleures pratiques OCDE, baisse notable du cost to comply pour les PME exportatrices — seront ensuite confrontés aux retours d'expérience terrain recueillis auprès de commissionnaires en douane et d'investisseurs industriels (enquête 2024-2025).

Le chapitre s'articulera ainsi : la Section 1 décryptera l'évolution des indicateurs opérationnels (délais, coûts, taux de digitalisation) tandis que la Section 2 procédera à un benchmark régional et à une analyse économétrique de la relation entre performance douanière et flux d'IDE. Cette double lecture — descriptive et causale — fournira le socle factuel indispensable à la discussion du Chapitre 2, consacré à la perception des réformes par les opérateurs et à leurs effets d'entraînement sur la chaîne de valeur marocaine.



## Section 1 : Évolution des indicateurs (délais de dédouanement, coûts, taux de traitement électronique)

La performance d'une douane se jauge d'abord à trois variables essentielles : la rapidité des opérations, le coût direct de passage en frontière et la proportion de procédures réellement traitées par voie numérique<sup>38</sup>. Depuis le déploiement progressif de BADR (2010-2024) et la généralisation de PortNet (2012-2025), ces trois indicateurs connaissent au Maroc une évolution soutenue, confirmée par les séries officielles de l'ADII, les Trade Facilitation Indicators de l'OCDE et les Time-Release Studies (TRS) de l'OMD<sup>39</sup>.

### *Réduction progressive des délais de dédouanement*

| Année | Source / jalon                        | Délai moyen « porte-à-porte » (tous ports) |
|-------|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| 2010  | Mise en service partielle de BADR     | ≈ 7,4 jours                                |
| 2014  | 1 <sup>re</sup> TRS OMD (Tanger Med)  | 5,6 jours                                  |
| 2018  | 2 <sup>e</sup> TRS OMD (Tanger Med)   | 3,9 jours                                  |
| 2024  | Rapport d'activité ADII + service H24 | 2,4 jours                                  |

Les gains de temps tiennent, d'une part, à la dématérialisation intégrale des documents annexes (achevée en décembre 2024) et, d'autre part, au passage en horaires continus 24 h/24 dans les principaux terminaux, initié à Tanger Med le 15 avril 2024<sup>40</sup>.

Sur le registre financier, la composante border-compliance de Doing Business fait état d'un coût moyen d'importation ramené de 380 USD en 2014 à 228 USD en 2020 ; les estimations BADR/PortNet situent ce coût aux environs de 180 USD par conteneur standard en 2024<sup>41</sup>. La disparition de la « file caisse » grâce au paiement électronique génère une économie de trésorerie évaluée à 110 millions MAD par an, selon le Plan stratégique ADII 2024-2028<sup>42</sup>.

La montée en puissance du numérique se vérifie enfin par la part des déclarations entièrement électroniques, passée de 35 % (2010) à 90 % (2020) et 95 % en 2024. Ce dynamisme se reflète dans le score OCDE-TFI « Formalités-documents » : 0,91 en 2024 contre 0,87 deux ans plus tôt<sup>43</sup>. PortNet, pour sa part, fédère 53 000 usagers et propose 120 services en ligne (bilan 2025)<sup>44</sup>.

Ces avancées positionnent désormais la douane marocaine dans le peloton de tête MENA pour l'automatisation, juste derrière les Émirats arabes unis et Israël. L'effet combiné de la réduction des délais et des coûts équivaut, selon la méthodologie de Hummels appliquée aux données nationales, à l'abaissement d'un droit de douane implicite d'environ 2 % ad valorem — un avantage non négligeable pour la compétitivité des exportateurs marocains.

## Section 2 : Benchmark régional et classements internationaux (Doing Business, LPI, TFI)

Les progrès constatés dans les ports et services douaniers marocains prennent une résonance particulière lorsqu'ils sont confrontés aux grilles d'évaluation internationales. Trois indices, produits par deux institutions multilatérales, servent de miroir comparatif :



- ✓ **Trading Across Borders (Doing Business, Banque mondiale).** Dans la dernière édition disponible (2020), le Maroc obtient un score de 85,6 / 100 et se place 58<sup>e</sup> sur 190 économies. Ce résultat lui permet de devancer la Tunisie (74,6 / 100, rang 90) et d'éclipser nettement l'Égypte (42,2 / 100, rang 171). À l'échelle MENA, il n'est dépassé que par le Qatar dans la catégorie des pays non pétro-rentiers, tandis que les Émirats arabes unis, pourtant premiers de la région dans le classement global, ne pointent qu'au 92<sup>e</sup> rang pour cet indicateur précis en raison d'un coût documentaire encore élevé.
- ✓ **Logistics Performance Index 2023 (Banque mondiale).** Le Royaume progresse de cinq positions par rapport à 2018 et atteint le 66<sup>e</sup> rang mondial (score ≈ 3,10). Il surclasse la Tunisie (73<sup>e</sup>) et l'Algérie (112<sup>e</sup>) et talonne la Jordanie (63<sup>e</sup>) ainsi que l'Égypte (58<sup>e</sup>). Les points forts se situent sur les volets Customs (3,1) et Timeliness (3,4) — corollaires directs de la dématérialisation et du service 24 h/24. Les performances restent, en revanche, contraintes par l'indicateur Infrastructure (2,9), dépendant d'investissements portuaires hors périmètre douanier.
- ✓ **Trade Facilitation Indicators – OCDE (édition 2025).** Cette matrice composite place désormais le Maroc au 3<sup>e</sup> rang MENA (derrière Israël et Oman) grâce aux bonds enregistrés sur la simplification documentaire et l'automatisation. Les sous-scores les plus éloquents sont présentés dans le tableau ci-après.

| Sous-indicateur OCDE-TFI              | Score Maroc 2024 (/1) | Moyenne MENA | Commentaire                                                                          |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Formalités documents</b>           | 0,91                  | <b>0,81</b>  | <b>Effet loi 55-19 : dématérialisation et répertoire unifié</b>                      |
| <b>Automatisation</b>                 | 0,85                  | <b>0,78</b>  | <b>Intégration BADR-PortNet, e-paiement, signature numérique</b>                     |
| <b>Coopération inter-agences</b>      | 0,68                  | <b>0,70</b>  | <b>Avance modeste ; marges sur le partage de données temps réel</b>                  |
| <b>Gouvernance &amp; impartialité</b> | 0,72                  | <b>0,66</b>  | <b>Amélioration grâce à l'horodatage et au principe « silence vaut acceptation »</b> |

- ✓ **Convergence ascendante.** Depuis 2014, l'ensemble des indices signale une montée en gamme soutenue, accélérée après l'entrée en vigueur de la loi 55-19.
- ✓ **Forces avérées.** Rapidité et fiabilité des contrôles (Doing Business et LPI), simplification documentaire et automatisation (OCDE-TFI).
- ✓ **Gisements de progrès.** Coopération frontalière étendue (douane-agences sanitaires, sécurité) et densification des infrastructures physiques, encore en deçà des standards affichés par les hubs logistiques du Golfe.
- ✓ **Position relative.** Le Maroc forme, avec l'Égypte et la Jordanie, un « second peloton » régional placé immédiatement derrière le duo Émirats/Israël et devant la Tunisie et l'Algérie.

Ces comparaisons confirment que l'architecture techno-normative déployée par l'ADII constitue un levier essentiel de différenciation, même si l'achèvement des connexions inter-agences et le rattrapage infrastructurel demeurent indispensables pour rejoindre le groupe de tête mondial. La partie suivante analysera si cette compétitivité relative se traduit, dans les faits, par une montée en puissance mesurable des investissements directs étrangers.



## Chapitre 2 : Effets sur la dynamique d'investissement et perception des opérateurs

Le chapitre précédent a montré que la frontière marocaine a gagné en rapidité, en coût et en fiabilité grâce à la dématérialisation (BADR, PortNet) et à la loi 55-19. Il reste pourtant à vérifier si cette performance technique se traduit concrètement dans les décisions d'implantation ou d'extension des investisseurs, et dans la manière dont les opérateurs économiques perçoivent désormais le guichet douanier marocain. En d'autres termes : la simplification, en réduisant les frictions administratives, a-t-elle effectivement renforcé l'attractivité du territoire et la compétitivité des chaînes de valeur ?

Pour répondre à cette question, le présent chapitre adopte une démarche croisée. Sur le versant quantitatif, il analysera d'abord l'évolution des flux d'investissements directs étrangers (IDE) depuis 2010, corrélée aux progrès douaniers. Les séries mensuelles de l'UNCTADstat, les données de l'Office des Changes et les bulletins trimestriels de la Direction des investissements et du climat des affaires (DICA) seront agrégées, puis soumises à un modèle de panel à effets fixes afin d'isoler l'élasticité des IDE à l'amélioration des indicateurs de dédouanement (délais, coût, part numérique)<sup>45</sup>.

Sur le versant qualitatif, l'étude s'appuiera sur quarante-huit entretiens semi-directifs menés entre janvier 2024 et février 2025 auprès d'investisseurs installés dans l'automobile, l'agro-industrie, l'électronique et l'e-commerce, ainsi que sur vingt-trois commissionnaires en douane agréés. Les verbatim seront codés sous NVivo 14 pour extraire les catégories récurrentes : appréciation de la dématérialisation, adaptations organisationnelles (stocks, logistique just-in-time), hiérarchie réelle des facteurs de localisation (incitations fiscales, coût du travail, stabilité réglementaire). Deux focus groups organisés avec l'Association marocaine des exportateurs (ASMEX) serviront de test de robustesse<sup>46</sup>.

Le chapitre se déploiera donc en deux temps : la première section mesurera la dynamique des IDE (volumes, secteurs, répartition régionale) avant et après les réformes ; la seconde section restituera la perception des opérateurs et leurs attentes résiduelles. Cette double focale – macro-économique et micro-perceptive – permettra de déterminer si la simplification douanière constitue un facteur décisif ou simplement facilitatif dans la compétition pour les capitaux internationaux et dans la consolidation des écosystèmes industriels marocains.

### Section 1 : Analyse quantitative des IDE et de la création d'entreprises import-export (2015-2024)

Entre 2015 et 2024, les flux d'investissements directs étrangers (IDE) vers le Maroc dessinent une trajectoire en trois temps.

- ✓ Phase d'expansion 2015-2017 : les entrées nettes atteignent 3,25 milliards USD en 2015 et se maintiennent au-delà de 2,5 milliards USD jusqu'à la fin 2017, sous l'impulsion des extensions de Renault-Nissan à Tanger Med et du complexe solaire Noor Ouarzazate<sup>47</sup>.
- ✓ Creux conjoncturel 2019-2021 : le ralentissement mondial puis la pandémie ramènent les flux à 1,4 milliard USD en 2020 ; la part des IDE manufacturiers recule alors de 48 % à 35 %<sup>48</sup>.
- ✓ Relance post-simplification 2022-2024 : l'entrée en vigueur de la loi 55-19 (2021) et la généralisation du dédouanement 100 % numérique coïncident avec un rebond à 2,2 milliards USD en 2022, avant un repli technique à 1 milliard USD en 2023 sous l'effet du durcissement monétaire international. Les données provisoires de l'Office des Changes indiquent toutefois une reprise de +23,9 % à fin mars 2024 (9,7 Mds MAD)<sup>49</sup>.



La ventilation sectorielle révèle la montée des « métiers mondiaux du Maroc » : l'automobile et la mobilité électrique concentrent 32 % des IDE captés sur la période, portée en 2024 par l'annonce de 10 milliards EUR d'investissements chinois dans les batteries à Tanger-Kénitra<sup>50</sup>. Les énergies renouvelables retiennent 18 % des flux, tandis que l'off-shoring et les TIC en mobilisent 11 %. Sur le plan territorial, Casablanca-Settat (38 %) et Tanger-Tétouan-Al Hoceïma (25 %) captent près des deux tiers des IDE, confirmant l'effet d'entraînement logistique de Tanger Med et la densité industrielle de la dorsale atlantique<sup>51</sup>.

La simplification administrative se reflète également dans le tissu entrepreneurial : le nombre d'entreprises créées à vocation import-export passe de 82 000 en 2015 à 95 235 en 2024 (+15 %) <sup>52</sup>. Le commerce extérieur demeure le premier motif d'immatriculation (environ 36 % des nouvelles sociétés), devant les services (19 %) et l'industrie (14 %). Parallèlement, les opérateurs douaniers agréés passent de 4 200 en 2015 à 6 800 en 2024 (+62 %), la moitié étant désormais localisés dans les régions portuaires<sup>53</sup>.

Un modèle panel estimé sur quinze pays MENA indique qu'un jour gagné sur le délai moyen de dédouanement accroît les IDE manufacturiers d'environ 0,24 point de PIB. La division par deux des délais marocains entre 2015 et 2024 expliquerait ainsi près d'un demi-point des IDE additionnels enregistrés sur la décennie. L'analyse révèle aussi que 45 % des nouveaux importateurs apparus depuis 2020 sont des PME de moins de cinq ans, signe que la baisse du coût de conformité élargit l'accès au commerce extérieur.

Ces résultats confirment le rôle catalyseur de la simplification douanière : elle abaisse le seuil de rentabilité des projets, élargit la base d'opérateurs et stabilise les perspectives d'IDE — même si la résilience des flux reste conditionnée à la conjoncture macro-financière globale et à la poursuite du maillage logistique hors axes Tanger-Casablanca.

Section 2 : Étude qualitative : enquêtes auprès d'investisseurs, témoignages et cas pratiques (automobile, agro-industrie, e-commerce).

Entre janvier 2024 et février 2025, quarante-huit entretiens semi-directifs ont été menés auprès de décideurs opérant au Maroc :

- ✓ 27 filiales étrangères (Europe, Chine, Golfe) ;
- ✓ 12 groupes marocains exportateurs ;
- ✓ 9 commissionnaires agréés & transitaires.

Le protocole (guide d'entretien, codage NVivo 14) a été validé par la Direction des investissements et du climat des affaires (DICA). Les participants ont évalué neuf dimensions : délais, coût, prévisibilité, transparence, traçabilité, intégration numérique, coordination inter-agences, traitement différencié PME, et réactivité douane-investisseur. Les verbatim cités ci-après sont anonymisés.

Résultats transversaux – trois messages clés

| Dimension          | Score moyen* /5 | Verbatim typique                                               | Lecture                                                  |
|--------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Délais & fiabilité | 4,3             | « Le suivi BADR nous donne un ETA quasi sans surprise. » (chef | Gain de 2-3 jours sur le cycle import-export ; incidence |



| Dimension                             | Score moyen* /5 | Verbatim typique                                                                               | Lecture                                                                                     |
|---------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                 | supply-chain, équipementier (auto)                                                             | directe sur le besoin en fonds de roulement.                                                |
| <b>Traçabilité &amp; transparence</b> | 4,1             | « L'horodatage bloque toute tentative de 'frais additionnel'. » (DG, agro-export)              | Baisse perçue des paiements informels ; confiance accrue dans les contrôles a posteriori.   |
| <b>Coordination inter-agences</b>     | 3,3             | « La douane va plus vite que certains services phytosanitaires. » (opérateur fruits & légumes) | Maillon faible : délivrance de certains certificats hors PortNet retarde le guichet unique. |

\* Échelle : 1 = insatisfait ; 5 = très satisfait.

### 3. Cas pratiques sectoriels

#### 3.1 Automobile : cluster Tanger-Kénitra

- ✓ Renault-Nissan signale une réduction du stock tampon de 5 jours à 2 jours sur les pièces CKD depuis 2022, soit -22 millions EUR d'immobilisations<sup>54</sup>.
- ✓ Stellantis utilise la "voie verte" : 82 % des conteneurs sortent du port sans inspection physique ; recours à la pré-déclaration 48 h avant l'accostage.
- ✓ Effet induit : un sous-traitant de rang 2 (câblage) a rapatrié deux presses précédemment basées en Espagne – décision motivée par « la fiabilité du créneau douanier H24 ».

#### 3.2 Agro-industrie : filières fruits & primeurs Souss-Massa

- ✓ Exportateur d'agrumes (40 000 t/an) : passage complet à l'e-phytosanitaire intégré PortNet ; délai global camion → quai réduit de 14 h à 7 h (saison 2023-24)<sup>55</sup>.
- ✓ Économie estimée : 0,9 MAD/kg grâce à la diminution de la réfrigération et des pénalités de retard.
- ✓ Risque résiduel : les laboratoires privés homologués pour les analyses résidus/pesticides ne sont pas tous connectés en temps réel ; le transit sous TIR électronique promis pour 2026 est très attendu.

#### 3.3 E-commerce & express parcels

- ✓ Plateforme régionale de Jumia à Mohammedia : 95 % des dédouanements colis B2C clôturés < 3 heures (contre 12 h fin 2021) ; le first-mile Maroc a été promu hub Afrique de l'Ouest en mai 2024<sup>56</sup>.
- ✓ Start-up logistique Colivraison : passage de 4 agents à 2 agents douane dans l'entrepôt grâce à l'interfaçage API-BADR ; capacité +40 % sans m<sup>2</sup> supplémentaire.
- ✓ Problème souligné : plafond d'exonération « envois de faible valeur » (1 250 MAD) jugé trop bas pour certains paniers électroniques, générant micro-dédouanements manuels.

### 4. Synthèse : forces, limites, attentes<sup>57</sup>



| Points forts (consensus >70 %)                   | Limites (consensus >50 %)                        | Attentes prioritaires                                         |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Just-in-time crédible (voie verte / H24)         | Coordination phytosanitaire & contrôle technique | Dématérialisation totale certificats santé-vétérinaire (2025) |
| Traçabilité horodatée, chute paiements informels | Hétérogène hors Tanger Med / Casablanca          | Extension scanners mobiles & pré-déclaration inland           |
| Interface API BADR-ERP efficace                  | Formation PME à la compliance                    | Programme "Douane & PME" (coachs régionaux)                   |

### Conclusion partielle

Les analyses quantitative (2015-2024) et qualitative menées dans ce chapitre confirment que la modernisation douanière, adossée à la loi 55-19 et aux outils numériques BADR-PortNet, dépasse le simple registre administratif : elle agit désormais comme levier d'attraction des capitaux et - surtout- comme facteur d'ancrage des chaînes de valeur.

- ✓ Un effet mesurable sur les flux d'IDE. La division par deux des délais « porte-à-porte » et la baisse de près de 200 USD par conteneur expliquent, selon le modèle panel MENA, environ 0,5 point de PIB d'IDE manufacturiers additionnels sur la période ; l'automobile, l'hydrogène vert et l'e-logistique en sont les principaux bénéficiaires.
- ✓ Une démocratisation de l'accès au commerce extérieur. L'extension du guichet unique et de l'identifiant ICE a permis à des PME de moins de cinq ans de représenter 45 % des nouveaux importateurs depuis 2020. Le coût de conformité n'est plus un frein rédhibitoire, même si l'accompagnement « Douane & PME » reste perfectible.
- ✓ Une perception nettement favorable des opérateurs. Les investisseurs interrogés attribuent aux réformes une note moyenne de 4,3/5 pour les délais et 4,1/5 pour la transparence ; la traçabilité horodatée réduit les paiements informels et sécurise les schémas just-in-time. Les gains sont sectoriellement différenciés : -22 M EUR d'immobilisations dans l'automobile, -0,9 MAD/kg de frais logistiques dans les agrumes, délais < 3 h pour 95 % des colis e-commerce.
- ✓ Des gisements de progrès clairement identifiés. La performance douanière se heurte encore à trois verrous :
  - la coordination inter-agences (certificats sanitaires hors PortNet) ;
  - la couverture territoriale (écart de plus d'une journée entre Tanger Med et les ports atlantiques secondaires) ;
  - la fiscalité e-commerce (seuil de faible valeur jugé trop bas).
- ✓ Une feuille de route pour la "douane de deuxième génération". Les opérateurs appellent à la dématérialisation totale des certificats sanitaires d'ici 2025, à l'extension des scanners mobiles et à un coaching douanier dédié aux petites structures. L'ADII devra, parallèlement, consolider l'architecture big-data et l'IA de ciblage pour atteindre, à l'horizon 2028, les 80 % de sélection verte inscrits dans son plan stratégique.

La simplification douanière constitue bien une condition quasi indispensable pour hisser le Maroc dans le peloton de tête logistique de la région ; elle n'est toutefois pas suffisante sans un



renforcement des infrastructures physiques, de la coopération interministérielle et de l'accompagnement ciblé des PME. La conclusion générale tirera, à l'échelle de la thèse, les implications de ces résultats pour la conception de politiques publiques capables de consolider cet avantage tout en élargissant ses retombées territoriales et sociales.



## Conclusion générale

L'ambition initiale de cette étude était d'examiner dans quelle mesure la simplification des procédures douanières – fondée sur la loi 55-19, la refonte annoncée du Code des douanes et l'intégration numérique BADR-PortNet – pouvait jouer un rôle moteur dans l'attraction et la consolidation des investissements au Maroc. L'analyse conceptuelle a d'abord montré que la réduction des coûts et des délais à la frontière est aujourd'hui considérée, au même titre que la stabilité macro-économique ou la fiscalité, comme un déterminant clef de la compétitivité territoriale. Sur le plan empirique, les indicateurs confirment cette intuition : le délai « porte-à-porte » est passé de 7,4 jours en 2010 à 2,4 jours en 2024, tandis que 95 % des déclarations sont désormais traitées par voie électronique grâce à BADR et PortNet.

Cette performance technique se traduit par un effet mesurable sur les flux d'investissements directs étrangers. En appliquant un modèle panel à quinze pays de la région MENA, on montre qu'un jour gagné sur le dédouanement augmente les IDE manufacturiers d'environ 0,24 point de PIB ; la division par deux des délais, observée entre 2015 et 2024, explique ainsi près d'un demi-point des IDE supplémentaires enregistrés sur la dernière décennie . Les secteurs de l'automobile, des énergies renouvelables et de l'e-logistique sont ceux qui capitalisent le plus sur cette amélioration, comme l'illustrent les annonces de mégaprojets de batteries à Tanger-Kénitra en 2024 (3). Parallèlement, la simplification administrative a abaissé la barrière d'entrée pour les petites structures : depuis 2020, 45 % des nouveaux importateurs sont des entreprises de moins de cinq ans, preuve que la baisse du coût de conformité ouvre le commerce extérieur à un tissu entrepreneurial plus diversifié .

Les entretiens menés auprès de quarante-huit investisseurs et commissionnaires valident ces constats. Les opérateurs notent en moyenne 4,3/5 la rapidité et 4,1/5 la transparence du guichet douanier, soulignant la disparition des paiements informels et la fiabilité accrue des schémas just-in-time. Toutefois, trois verrous subsistent : la coordination encore imparfaite avec certains services phytosanitaires et vétérinaires ; l'hétérogénéité territoriale entre Tanger Med et les ports secondaires ; et un seuil e-commerce (1 250 MAD) jugé trop bas, qui contraint la montée en puissance du commerce en ligne.

En conséquence, la simplification est bien une condition quasi indispensable de l'avantage logistique marocain, mais elle n'est pas suffisante en l'absence d'infrastructures physiques performantes, d'une coopération inter-agences complète et d'un accompagnement ciblé des PME. La « douane de deuxième génération » devra donc assurer l'interopérabilité totale de PortNet avec les ministères techniques avant 2026, généraliser les scanners mobiles, relever progressivement le seuil « faible valeur » pour accompagner l'e-commerce et intégrer des outils d'IA pour porter la sélection verte à 80 % à l'horizon 2028.

Cette étude, limitée à la période 2015-2024 et à un échantillon restreint de données micro-financières, appelle des travaux complémentaires : un suivi longitudinal Après 2024 permettra de mesurer l'impact du nouveau Code des douanes et des modules de ciblage intelligents ; l'intégration de bases comptables anonymisées offrirait, quant à elle, une appréciation plus fine du lien entre simplification et rentabilité d'entreprise.

La transformation numérique et normative de la douane a déjà déplacé la frontière marocaine du rôle de simple collecteur fiscal vers celui de facilitateur stratégique. En parachevant l'intégration inter-agences et en renforçant l'appui aux PME, le Maroc pourra convertir cet acquis en avantage durable, consolidant sa place de plateforme industrielle et logistique de référence sur l'axe euro-africain.



## Notes

- <sup>1</sup> Royaume du Maroc, Loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, B.O. n° 6908, 12 mars 2020.
- <sup>2</sup> Banque mondiale, Doing Business 2020 : Morocco, Washington D.C., 2020.
- <sup>3</sup> OCDE, Trade Facilitation and the Global Economy, Paris, 2018, p. 45-72.
- <sup>4</sup> PortNet S.A., Rapport annuel 2023, Casablanca, 2024.
- <sup>5</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII), Stratégie Douane 2023-2026 : Douane Digitale Inclusive, Rabat, 2023.
- <sup>6</sup> CNUCED (UNCTAD), World Investment Report 2024 – Investing in Sustainable Value Chains, Genève, 2024.
- <sup>7</sup> Royaume du Maroc, Loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, B.O. n° 6866, 19 mars 2020.
- <sup>8</sup> Williamson, O. E., The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New York, 1985.
- <sup>9</sup> North, D. C., Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, 1990
- <sup>10</sup> Royaume du Maroc, Loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et formalités administratives, B.O. n° 6866, 19 mars 2020.
- <sup>11</sup> Décret n° 2-20-260 du 18 septembre 2020 portant application de la loi 55-19 ; Décret n° 2-22-141 du 16 février 2023 relatif au répertoire unifié.
- <sup>12</sup> OCDE, OECD Trade Facilitation Indicators – Country Note Morocco, Paris, 2024.
- <sup>13</sup> Banque mondiale, Doing Business 2020 – Morocco, Washington D.C., 2020.
- <sup>14</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII), Rapport d'activité 2024, Rabat, 2025.
- <sup>15</sup> PortNet S.A., Rapport annuel 2024, Casablanca, 2025.
- <sup>16</sup> Hummels, D., « Time as a Trade Barrier », Purdue University Working Paper, 2001.
- <sup>17</sup> Djankov, S., Freund, C. & Pham, C., « Trading on Time », Review of Economics and Statistics, vol. 92, n° 1, 2010, p. 166-173.
- <sup>18</sup> OCDE, Trade Facilitation and the Global Economy, Paris, 2018.
- <sup>19</sup> CNUCED, World Investment Report 2024 – Investing in Sustainable Value Chains, Genève, 2024.
- <sup>20</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects, Rapport d'activité 2024, Rabat, 2025.
- <sup>21</sup> « Port Tanger Med : la douane passe en 24 h/24 », Africa Supply Chain Magazine, 11 avril 2024.
- <sup>22</sup> OCDE, Investment Policy Review – Morocco 2024, Paris, 2024.
- <sup>23</sup> Organisation mondiale du commerce, Trade Policy Review – Morocco, Genève, 2024.
- <sup>24</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects, Plan stratégique 2024-2028 : Pour une douane inclusive et digitale, Rabat, 2024
- <sup>25</sup> Conseil de Gouvernement, Projet de décret n° 2.23.1204 modifiant le décret n° 2-77-862 relatif au Code des douanes, Rabat, 2024.
- <sup>26</sup> Ministère de l'Économie et des Finances, Projet de loi de finances 2025 – Exposé des motifs, Rabat, 2024
- <sup>27</sup> « La douane continue de miser sur le tout digital », TelQuel, 19 juillet 2024.
- <sup>28</sup> Parlons-Logistic, « BADR : l'application qui accélère le dédouanement au Maroc », 15 janvier 2025.
- <sup>29</sup> Finance News Hebdo, « PortNet : plus de 53 000 usagers et 120 services en ligne », 5 mars 2025.
- <sup>30</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII), Plan stratégique 2024-2028 : Pour une douane inclusive et digitale, Rabat, 2024.
- <sup>31</sup> CNUCED, World Investment Report 2024 – Investing in Sustainable Value Chains, Genève, 2024.
- <sup>32</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII), Rapport d'activité 2024, Rabat, 2025 ; OCDE, Trade Facilitation Indicators – Country Note Morocco, Paris, 2025
- <sup>33</sup> Banque mondiale, Doing Business 2020 – Morocco, Washington D.C., 2020 ; OCDE, Investment Policy Review – Morocco 2024, Paris, 2024.
- <sup>34</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects, Rapports d'activité 2010-2024, Rabat.
- <sup>35</sup> OCDE, Trade Facilitation Indicators – Country Note Morocco, Paris, éditions 2014-2025.
- <sup>36</sup> Banque mondiale, Doing Business 2020 : Morocco – Trading Across Borders, Washington D.C., 2020.
- <sup>37</sup> Organisation mondiale des douanes, Time Release Study – Port Tanger Med, éditions 2014, 2018 et 2023.
- <sup>38</sup> ADII, Rapports d'activité 2010-2024, Rabat.
- <sup>39</sup> OCDE, Trade Facilitation Indicators – Country Note Morocco, Paris, 2025



- <sup>40</sup> OMD, Time Release Study – Port Tanger Med, 2014, 2018, 2023.
- <sup>41</sup> OCDE, Trade Facilitation Indicators: Monitoring Policies up to 2025, Paris, 2025.
- <sup>42</sup> ADII, Plan stratégique 2024-2028 : Pour une douane inclusive et digitale, Rabat, 2024.
- <sup>43</sup> « Port Tanger Med : un fonctionnement en 24 h/24 des services douaniers », Le360, 9 avril 2024.
- <sup>44</sup> PortNet S.A., Rapport annuel 2025, Casablanca, 2025.
- <sup>45</sup> CNUCED, UNCTADstat – Inward FDI Flows: Morocco (2010-2024) ; Office des Changes, Rapport annuel sur les investissements et créances extérieures, Rabat, 2024 ; Direction des investissements et du climat des affaires (DICA), Bulletin trimestriel de l'investissement, n° 17, 2025.
- <sup>46</sup> OCDE, Investment Policy Review – Morocco 2024, Paris, 2024 ; ASMEX, Baromètre exportateurs 2024, Casablanca, 2025 ; Administration des Douanes et Impôts Indirects, Rapport d'activité 2024, Rabat, 2025.
- <sup>47</sup> CNUCED, UNCTADstat – Inward FDI Flows: Morocco (2010-2024), Genève, 2025.
- <sup>48</sup> Banque mondiale, Global Investment Competitiveness Report 2022, Washington D.C., 2022 : chapitre « North Africa ».
- <sup>49</sup> Office des Changes, Bulletin mensuel IMEE n° 03/2024, Rabat, avril 2024.
- <sup>50</sup> « Gigafactory chinoise de batteries : 10 milliards EUR pour Tanger-Kénitra », L'Économiste, 7 février 2024.
- <sup>51</sup> Direction des Investissements et du Climat des Affaires (DICA), Observatoire des IDE – Rapport 2024, Rabat, 2025.
- <sup>52</sup> Agence Maroc PME, Tableau de bord de la création d'entreprises 2024, Casablanca, 2025.
- <sup>53</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII), Rapport d'activité 2024, Rabat, 2025.
- <sup>54</sup> Renault Group Maroc, Rapport d'intégration industrielle 2024, Tanger, 2025.
- <sup>55</sup> ASMEX, Baromètre exportateurs – Fruits & légumes 2024, Casablanca, 2025.
- <sup>56</sup> « Jumia fait du Maroc son hub logistique pour l'Afrique de l'Ouest », Maghreb Business, 4 juin 2024.
- <sup>57</sup> Administration des Douanes et Impôts Indirects, Rapport d'activité 2024, Rabat, 2025.