

LA GOUVERNANCE DOUANIÈRE À L'ÈRE DE L'INTERDÉPENDANCE : RÉGULATION, ADAPTATION ET SOUVERAINETÉ

CUSTOMS GOVERNANCE IN THE ERA OF INTERDEPENDENCE: REGULATION, ADAPTATION AND SOVEREIGNTY

SABRI Brahim

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger-FSJEST

Université Abdelmalek SAADI-Tétouan

Centre d'Etudes Doctorales de Droit Public

Laboratoire : Intelligence Economique et gouvernance territoriale

Maroc

MOUHACINE Hicham

Doctorant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger-FSJEST

Université Abdelmalek SAADI-Tétouan

Centre d'Etudes Doctorales de Droit Public

Laboratoire : Intelligence Economique et gouvernance territoriale

Maroc

Date de soumission : 28/01/2026

Date d'acceptation : 20/02/2026

Pour citer cet article :

SABRI. B. & MOUHACINE. H. (2026) «LA GOUVERNANCE DOUANIÈRE À L'ÈRE DE L'INTERDÉPENDANCE : RÉGULATION, ADAPTATION ET SOUVERAINETÉ», Revue Internationale du chercheur «Volume 7 : Numéro 1» pp : 576-598

Résumé

Cet article analyse la transformation des administrations douanières au XXI^e siècle, tiraillées entre des missions historiques de souveraineté et de nouveaux impératifs de sécurité et de facilitation des échanges. Par une approche qualitative comparative fondée sur le cadre théorique de l'adaptation stratégique, il interroge la mise en œuvre du cadre de Gestion Coordonnée des Frontières (GCF) de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD). À travers l'étude de six cas contrastés du Maroc, Sénégal, Kenya, Afrique du Sud, États-Unis, Royaume-Uni post-Brexit, sélectionnés selon une méthodologie rigoureuse de variation maximale, il démontre comment la digitalisation, la gestion des risques et les partenariats public-privé redéfinissent les modèles de gouvernance frontalière. L'analyse révèle que la modernisation douanière constitue un processus éminemment politique, façonné par des facteurs géopolitiques et institutionnels spécifiques, où les États exercent une agence complexe dans la réception et la réinterprétation des normes globales. La recherche conclut sur la tension fondamentale entre la logique de contrôle souverain et les exigences d'interopérabilité internationale, tout en mettant en lumière les limites critiques des institutions de régulation globale (OMD, OMC), dont l'efficacité et l'équité sont de plus en plus contestées face aux nouveaux rapports de force économiques et aux asymétries de pouvoir.

Mots clés : Transformation douanière, Adaptation stratégique, Digitalisation, OMD, Maroc, Sécurité, IA, Post-Brexit, Gouvernance globale, Fracture numérique

Abstract

This article analyses the transformation of customs administrations in the 21st century, caught between their historical missions of sovereignty and new imperatives of security and trade facilitation. Through a comparative qualitative approach based on the theoretical framework of "strategic adaptation", it examines the implementation of the World Customs Organization's (WCO) Coordinated Border Management (CBM) framework. By studying six contrasting case studies from Morocco, an emerging country at a complex geopolitical interface, to Senegal, Kenya, and South Africa, and from the United States to post-Brexit United Kingdom, it demonstrates how digitalisation, risk management, and public-private partnerships are redefining border governance models. The analysis reveals that beyond technocratic choices, customs modernisation is an eminently political process, shaped by specific geopolitical and institutional factors. The research concludes by highlighting the fundamental tension between the logic of sovereign control and the requirements of international interoperability, while shedding a critical light on the limitations of global regulatory institutions (WCO, WTO), whose effectiveness and fairness are increasingly contested in the face of new economic power dynamics and asymmetries.

Keywords : Customs transformation, Strategic adaptation, Digitalization, World Customs Organization, Morocco, security, Artificial Intelligence, Post-Brexit, Global governance

INTRODUCTION :

Nous vivons dans un paradoxe logistique qui est, en réalité, le révélateur d'une tension constitutive de notre époque. Un conteneur standardisé peut accomplir une Navigation du globe en quinze jours, défiant les distances par l'efficacité des réseaux maritimes globaux. Pourtant, son contenu physique/marchandise, une fois à quai, se heurte inévitablement à une pléthore de réglementations nationales, chacune étant l'incarnation juridique et politique d'un compromis historique perpétuel entre ouverture économique et protection des intérêts nationaux. Ce paradoxe n'est pas une simple curiosité théorique pour spécialistes du commerce international ; il place les administrations douanières, au cœur même d'une dialectique fondamentale qui structure le monde contemporain. Comment, en effet, concilier la nécessité impérieuse de fluidifier les échanges, devenue une condition « sine qua non » de la compétitivité économique dans un espace mondial interconnecté, avec l'impératif tout aussi vital de sécuriser les territoires et les sociétés contre des menaces changeantes et mobiles telles que le terrorisme transnational, les trafics de tous ordres qu'il s'agisse des stupéfiants, des psychotropes, d'armes, ou de contrefaçons, et des risques sanitaires ou environnementaux globaux ? Cette tension constitutive, que tout douanier de terrain éprouve dans l'arbitraire concret de son travail quotidien, a été particulièrement bien analysée dans le contexte marocain, où elle prend des accents spécifiques (Bouziane, 2019). Elle nous rappelle avec force que la question douanière n'est pas seulement technique ou administrative ; elle est éminemment politique, géopolitique et engage une certaine conception, en perpétuelle négociation, de la souveraineté étatique à l'ère de l'interdépendance systémique.

La littérature académique, par une forme de division du travail intellectuel, aborde généralement ces deux dimensions de manière séparée, voire cloisonnée. D'un côté, un corpus important de travaux, souvent inspiré par l'économie politique internationale, analyse la douane principalement comme un instrument de facilitation et d'intégration économique, scrutant l'adoption plus ou moins fidèle des normes de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et leur impact sur l'efficacité des chaînes d'approvisionnement globales (Zghidi & Abdennadher, 2023). De l'autre, des études à dominante sécuritaire ou de *security studies* la conçoivent comme un rempart, un ultime filtre de l'État, étudiant l'internalisation des cadres normatifs de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), tels que le SAFE, comme des outils de projection de la puissance sécuritaire de l'État au-delà de ses frontières physiques (Aniszewski, 2024). Pourtant, sur le terrain opérationnel, l'agent des douanes, qu'il exerce à

Tanger-Med, au port de Dakar ou à l'aéroport de Mombasa, est confronté à une réalité bien plus complexe ; celle de la décision en temps réel qui doit, dans l'instant, concilier ces deux logiques institutionnelles apparemment contradictoires, souvent sous la pression du temps et des enjeux économiques.

C'est précisément à l'analyse approfondie de cet conciliation ou arbitrage quotidien, compris non comme une simple difficulté opérationnelle à résoudre par davantage de procédures, mais comme un processus politique et institutionnel révélateur des rapports de force, des contraintes et des marges de manœuvre de l'État contemporain, que cet article est consacré. Notre ambition est de dépasser les approches dichotomiques pour élucider les mécanismes concrets par lesquels cette tension se résout, dans des contextes nationaux radicalement différents.

Pour cela, nous formulons deux questions de recherche interdépendantes, qui structureront notre cheminement analytique :

Question 1 : Comment les cadres normatifs internationaux, principalement ceux émanant de l'OMD et de l'OMC, sont-ils traduits, adaptés, réinterprétés, et parfois détournés ou instrumentalisés, dans des contextes nationaux aux ressources, histoires et priorités politiques radicalement différentes ? Il s'agit ici de saisir le travail concret de réception du droit international économique et douanier.

Question 2 : Au-delà des discours technocratiques sur la « modernisation » et la « bonne gouvernance », quels facteurs institutionnels, politiques, géoéconomiques et historiques, déterminent en profondeur les trajectoires choisies par les administrations douanières et les équilibres, toujours instables et provisoires, qu'elles parviennent à produire entre l'impératif de sécurité et l'exigence de facilitation ?

Pour y répondre, notre contribution se veut une triade. Sur le plan théorique, nous proposons de lire la transformation douanière à travers le prisme renouvelé de l'adaptation stratégique, un concept qui cherche à capturer de manière dynamique la manière dont les États, négocient en pratique, de manière consciente et calculée, leur marge de manœuvre face à des standards globaux souvent présentés comme incontournables. Sur le plan méthodologique, nous déployons une analyse qualitative comparative rigoureuse de six cas nationaux sélectionnés, en nous dotant d'une grille d'analyse explicitée qui nous permet de comparer ce qui est comparable tout en respectant les singularités contextuelles. Sur le plan empirique, nous offrons une plongée nuancée et critique dans des contextes géographiques et politiques souvent sous-étudiés par la littérature dominante, notamment en Afrique, démontrant par l'exemple que l'innovation

douanière et la réflexion avancée sur la gouvernance frontalière ne sont en aucun cas l'apanage des pays les plus riches. L'innovation est universelle ; elle naît autant, sinon plus, de la contrainte aiguë et de la nécessité que de l'abondance des ressources.

Notre démonstration s'articulera donc autour d'un cheminement en quatre temps. Dans une première partie, nous poserons les fondements conceptuels et le cadre institutionnel global nécessaire pour comprendre la douane moderne, en y intégrant une présentation détaillée de notre cadre théorique et de notre méthodologie comparative. La deuxième partie sera consacrée à la transformation opérationnelle des missions douanières et à l'analyse comparative systématique de nos six études de cas, afin de saisir les équilibres constamment renégociés entre sécurisation et facilitation. La troisième partie tentera d'évaluer l'impact effectif de ces mutations profondes sur l'efficacité logistique et les stratégies des entreprises, avant d'interroger, dans une perspective prospective, les perspectives et les défis futurs qui se dessinent pour la gouvernance douanière dans un monde en pleine recomposition géopolitique. Enfin, une conclusion synthétique reviendra sur les enseignements généraux et les implications théoriques de notre recherche.

1. VERS UNE THÉORIE DE L'ADAPTATION STRATÉGIQUE

1.1. L'économie politique de la norme douanière.

La réflexion théorique sur la gouvernance douanière contemporaine s'est traditionnellement structurée autour de deux pôles analytiques. D'un côté, les approches d'inspiration néo-institutionnaliste, notamment dans leur variante sociologique (Meyer et al., 1997), tendent à analyser l'adoption des normes internationales comme un processus d'isomorphisme normatif, où les États, en particulier ceux des périphéries économiques, convergent vers des modèles considérés comme légitimes au sein du « monde société ». Dans cette perspective, la diffusion du cadre SAFE de l'OMD ou de l'Accord sur la Facilitation des Échanges (AFE) de l'OMC serait le fruit d'une pression mimétique plus que d'un calcul stratégique, expliquant ainsi une convergence formelle souvent déconnectée des réalités pratiques. À l'opposé, les approches réalistes en relations internationales (Krasner, 1999), en insistant sur la permanence des intérêts nationaux et la prééminence de la souveraineté comme principe organisateur, postulent une résistance structurelle des États à toute norme limitant leur autonomie décisionnelle, réduisant l'adoption des standards internationaux à un phénomène superficiel ou purement instrumental. Ces deux grilles de lecture, pour heuristiques qu'elles soient, pèchent par leur caractère excessivement binaire. La première sous-estime la capacité d'action stratégique, des États

récepteurs, en particulier ceux des Suds, les transformant en simples réceptacles passifs. La seconde, en essentialisant la souveraineté comme attribut fixe et intangible, peine à rendre compte des dynamiques complexes d'intégration normative et des compromis pragmatiques qui caractérisent l'action douanière contemporaine.

La thématique centrale de notre recherche relative à la tension entre souveraineté et interdépendance, exige de dépasser les conceptions classiques de la souveraineté comme attribut fixe et intangible de l'État. Les approches réalistes mobilisent encore implicitement une vision westphalienne de la souveraineté, conçue comme une propriété binaire qu'un État possède ou non (Krasner, 1999). Or, cette conception peine à rendre compte des dynamiques contemporaines où les États partagent, délèguent ou récupèrent des compétences souveraines de manière segmentée et sectorielle.

Nous nous inscrivons dans une perspective de souveraineté relationnelle (Agnew, 2005) et multi-niveaux (Biersteker & Weber, 1996) qui considère la souveraineté non comme un bloc monolithique, mais comme un ensemble de pratiques et de compétences qui peuvent être exercées de manière différenciée selon les domaines et les partenaires. Dans le domaine douanier spécifiquement, la souveraineté apparaît comme négociée et contextualisée. Elle se construit dans les interactions quotidiennes entre administrations nationales, organisations internationales et opérateurs privés.

Agnew (2005) montre que la globalisation n'a pas tant érodé la souveraineté qu'elle a transformé ses modalités d'exercice, créant des formes de « gouvernance sans gouvernement » où l'autorité est dispersée. La douane contemporaine illustre parfaitement cette évolution, elle demeure un symbole fort de la souveraineté territoriale (contrôle des flux, perception des taxes), mais elle exerce cette souveraineté à travers des dispositifs transnationaux par l'échange de données, la reconnaissance mutuelle des contrôles, et les standards harmonisés. La souveraineté douanière n'est donc pas « perdue » dans l'interdépendance, elle est réinventée à travers des arrangements hybrides où l'État conserve une capacité d'agence significative, ce que nous nommons précisément l'adaptation stratégique.

Biersteker et Weber (1996) ajoutent une dimension cruciale en montrant que la souveraineté est performative. Elle s'affirme dans les discours et les pratiques qui la revendiquent. Les administrations douanières, par leurs choix d'organisation et leurs justifications publiques, produisent de la souveraineté autant qu'elles la défendent. Cette perspective éclaire les cas étudiés ; lorsque le Maroc développe une dualité entre douane *high-tech* facilitatrice et

dispositifs sécuritaires militarisés aux frontières sud, il ne « sacrifie » pas une partie de sa souveraineté pour l'autre ; il segmente stratégiquement son exercice selon les publics et les enjeux. De même, le Brexit ne représente pas un « retour » à une souveraineté perdue, mais une reconfiguration douloureuse des modalités relationnelles de cette souveraineté dans un contexte de dépendance économique maintenue.

Cette théorisation permet de comprendre que la tension entre « ouvrir » et « contrôler », loin d'être une contradiction à résoudre, constitue le terrain même sur lequel se joue la souveraineté contemporaine. Elle n'est plus un attribut qu'on possède, mais une capacité qu'on exerce dans des configurations d'interdépendance toujours renégociées.

Les approches dominantes en *security studies* abordent la douane comme un instrument de projection de la puissance sécuritaire de l'État, analysant l'internalisation des cadres normatifs de l'OMD (SAFE, OEA) comme des outils de contrôle transnational (Aniszewski, 2024). Cette perspective, tout en éclairante, demeure descriptive et ne rend pas compte du processus politique par lequel certains enjeux frontaliers sont élevés au rang de menaces existentielles exigeant des mesures d'exception, tandis que d'autres sont banalisés.

Nous mobilisons le concept de sécuritisation développé par l'École de Copenhague (Buzan, Wæver & de Wilde, 1998 ; McSweeney, 1999) pour analyser cette dynamique. La sécuritisation désigne le processus discursif et politique par lequel un problème est présenté comme une menace existentielle pour un référentiel de valeur (l'État, la nation, l'économie), justifiant ainsi des mesures extraordinaires et l'allocation de ressources prioritaires. Dans le domaine douanier, ce processus opère de manière récurrente : le terrorisme, la criminalité transnationale organisée, la migration irrégulière ou les risques sanitaires sont successivement ou simultanément « sécuritisés », transformant la frontière d'un point de passage en un dispositif de filtrage sélectif.

Cette perspective théorique est particulièrement éclairante pour comprendre le cas américain et la militarisation de la frontière sud. Le programme « Trusted Trader », conçu initialement comme un outil de facilitation pour les opérateurs de confiance, est subordonné à un agenda de sécuritisation migratoire où la frontière est construite discursivement comme une ligne de défense contre une « invasion » existentielle. La sécuritisation, ici, ne vise pas seulement à protéger contre des menaces objectives, mais à produire politiquement la frontière comme espace de danger nécessitant des formes de contrôle toujours intensifiées (Wæver, 1995). Les coûts économiques et sociaux substantiels documentés sont acceptés non pas malgré la logique

économique, mais parce que la logique sécuritaire a primauté dans la hiérarchie des priorités politiques.

McSweeney (1999) complète cette analyse en insistant sur la dimension sociologique de la sécuritisation. Elle ne repose pas seulement sur des discours émanant des élites, mais sur une adhésion sociale à la construction de la menace. Dans le contexte douanier, cela se traduit par la légitimation publique de pratiques de contrôle intrusives massif de données au nom de la sécurité collective. La sécuritisation permet ainsi de déplacer certaines pratiques douanières hors du champ de la contestation démocratique normale, les présentant comme des nécessités techniques plutôt que comme des choix politiques.

Cette théorisation permet de comprendre que la tension entre facilitation et sécurité, loin d'être une simple optimisation technique, est une compétition politique pour la définition de la priorité normative qui doit structurer l'action douanière. Elle éclaire également pourquoi certains États, comme le Maroc dans sa dimension sud, adoptent des postures de sécuritisation marquée, tandis que d'autres, comme le Sénégal privilégient une désécuritisation des enjeux frontaliers au profit de la facilitation économique. L'adaptation stratégique opère précisément dans cet espace. Elle consiste à calibrer le degré de sécuritisation des différents segments de la frontière en fonction des priorités politiques du moment, dans une dialectique permanente entre ouverture économique et fermeture sécuritaire.

Des approches plus récentes, comme la théorie de la localisation normative (Acharya, 2004) ou les travaux sur l'efficacité conditionnelle des normes (Börzel & Risse, 2012), ont permis d'introduire une nuance cruciale en montrant comment les acteurs locaux réinterprètent, traduisent et adaptent les normes globales pour les rendre compatibles avec leurs identités et préférences. Ces travaux sont méritants. Toutefois, ils sous-estiment encore un aspect essentiel, celui du caractère délibéré, réfléchi et stratégique de la manière dont les États s'approprient les normes internationales. Ce n'est pas tant un processus d'ajustement culturel spontané, qu'un véritable arbitrage politique. Les acteurs étatiques pèsent le pour et le contre, évaluent leurs marges de manœuvre, et font des choix en fonction des contraintes multiples qui pèsent sur eux qu'il s'agisse des contraintes budgétaires, sécuritaires, diplomatiques, ou économiques. Ils ne subissent pas la norme ; ils la négocient, y compris avec eux-mêmes.

1.2. Le concept d'Adaptation Stratégique.

C'est pour combler cette lacune analytique que nous proposons le concept intégrateur d'adaptation stratégique. Ce concept désigne le processus dynamique, intentionnel et

différencié par lequel les administrations douanières nationales sélectionnent, filtrent, réinterprètent, réorganisent et réorientent les modèles normatifs proposés par les institutions globales (OMD, OMC) en fonction d'un calcul politique complexe. Ce calcul intègre trois dimensions indissociables qui structurent l'espace des possibles pour tout État engageant une réforme douanière :

- Quelles sont les capacités financières, humaines, technologiques et administratives réellement mobilisables ? Quelle est l'intensité et la nature de la pression géopolitique et économique extérieure (bailleurs de fonds, accès aux marchés d'exportation, exigences des partenaires commerciaux majeurs) ?
- Dans le contexte national spécifique, quelle est la hiérarchie des objectifs politiques ? La priorité absolue est-elle la souveraineté territoriale et donc au contrôle des frontières, et de lutter contre l'ingérence, la sécurité intérieure pour parer au terrorisme, et aux trafics, la compétitivité économique pour une meilleure attraction des investissements, et la facilitation des exportations génératrices de devises ou la légitimité politique interne de lutte contre la corruption, l'amélioration de l'image de l'État ? Cette hiérarchie n'est pas fixe ; elle évolue avec les changements de gouvernement, les crises sécuritaires ou les chocs économiques.
- Le modèle normatif global est-il compatible avec l'héritage administratif, la centralisation napoléonienne vs décentralisation fédérale, la Common Law vs droit civil ? Correspond-il à la culture professionnelle du corps douanier à savoir la prédominance de la logique fiscale, ou policière ou commerciale ? S'inscrit-il dans les équilibres politiques internes existants comme par exemple les relations civilo-militaires, ou le poids des groupes d'intérêt économiques ?

L'adaptation stratégique est donc le processus par lequel la norme globale est « domestiquée », mise au service d'une souveraineté réinventée qui s'exprime paradoxalement en paraissant se conformer. Elle se décline en plusieurs modalités pratiques observables empiriquement :

- La traduction sélective : adoption partielle,
- L'hybridation : combinaison avec des pratiques locales,
- L'instrumentalisation : usage détourné pour servir un agenda politique distinct ; et
- L'innovation sous contrainte : développement de solutions locales originales.

Ce cadre nous offre la possibilité d'aller au-delà du dualisme peu constructif « adoption contre résistance » pour examiner avec précision le processus quotidien de construction de la gouvernance douanière.

Notre concept d'adaptation stratégique se distingue fondamentalement des approches existantes sur trois plans analytiques essentiels. Contrairement à la localisation normative d'Acharya (2004), qui met l'accent sur l'ajustement culturel et l'ancrage dans les identités locales, l'adaptation stratégique privilégie le calcul politique conscient et l'arbitrage entre contraintes multiples. Acharya décrit un processus où les normes globales sont « traduites » pour correspondre aux valeurs préexistantes ; nous décrivons un processus où les normes sont sélectionnées et réorganisées en fonction d'une évaluation stratégique des coûts et bénéfices politiques, économiques et sécuritaires.

La distinction avec l'efficacité conditionnelle de Börzel et Risse (2012) réside dans la nature de l'agent. Pour ces auteurs, l'adoption des normes dépend des capacités étatiques et de la légitimité domestique, créant une relation mécanique entre contexte et résultat. Notre cadre, en revanche, met en lumière l'agence délibérative des acteurs étatiques qui, même sous contrainte, conservent une marge de manœuvre significative pour réinterpréter, contourner ou instrumentaliser les normes selon des objectifs qui leur sont propres. L'adaptation stratégique n'est pas une simple réponse adaptative à des conditions structurelles, mais une construction politique active où la souveraineté s'exprime précisément dans la capacité à réorganiser les impératifs externes.

Enfin, contrairement aux approches d'isomorphisme normatif (Meyer et al., 1997) qui expliquent la convergence par la quête de légitimité internationale, notre concept permet de rendre compte des divergences persistantes et des hybridations créatives. L'adaptation stratégique produit non pas une convergence vers un modèle unique, mais une multitude d'arrangements institutionnels où la norme globale est toujours transformée, mais non simplement transplantée. Cette perspective permet de comprendre pourquoi, face aux mêmes standards OMD/OMC, des administrations douanières produisent des configurations organisationnelles radicalement différentes, exemple du pragmatisme graduel successif sénégalais à la centralisation radicale sud-africaine.

1.3. Méthodologie comparative et justification des cas

Pour opérationnaliser ce cadre théorique exigeant, nous avons opté pour une méthodologie qualitative comparative fondée sur une logique de « variation maximale » (Seawright & Gerring, 2008). Cette approche, qui privilégie la profondeur analytique et la validité interne sur

la représentativité statistique, est idéale pour identifier des patterns explicatifs en confrontant des cas qui diffèrent significativement sur plusieurs dimensions clés présumées influentes.

Le choix des six pays, Maroc, Sénégal, Kenya, Afrique du Sud, États-Unis, Royaume-Uni post-Brexit, est le fruit d'une stratégie délibérée visant à couvrir un spectre large de situations types. Chaque cas a été sélectionné pour sa valeur spécifique, sa capacité à éclairer une facette particulière de l'adaptation stratégique face à des contraintes distinctes.

- Le Maroc incarne le cas de l'État émergent à l'interface géostratégique complexe. Confronté simultanément à l'impératif d'intégration dans les chaînes de valeur globales (accord de libre-échange avec l'UE, délocalisations) et à des défis sécuritaires aigus aux frontières sud (instabilité sahélienne, terrorisme, trafics), il offre un terrain idéal pour étudier la dualité stratégique et les compromis institutionnels qu'elle impose.
- Le Sénégal représente l'exemple d'un pays en développement, hub régional, dont la réforme douanière est fortement influencée par l'aide internationale et les conditionnalités des bailleurs de fonds. Son approche pragmatique centrée sur la résolution des goulots d'étranglement au port de Dakar illustre une adaptation incrémentale et contextuelle.
- Le Kenya se distingue par une ambition technologique affirmée, ayant fait de la digitalisation (système iCMS) le cœur de sa stratégie de modernisation douanière et de lutte contre la corruption. C'est un cas d'innovation techno centrée comme levier de souveraineté et de transformation administrative.
- L'Afrique du Sud, en créant la *Border Management Authority* (BMA), a choisi la voie de la centralisation institutionnelle radicale pour résoudre des problèmes chroniques de coordination entre agences. Ce cas permet d'étudier les défis d'une adaptation par la restructuration hiérarchique dans un contexte *post-apartheid*.
- Les États-Unis offrent l'exemple paroxystique et extrême de la primauté sécuritaire et de la militarisation des frontières. L'analyse de la frontière sud, où le programme « *Trusted Trader* » est subordonné à un agenda politique de contrôle migratoire, révèle les mécanismes d'instrumentalisation stratégique des outils de facilitation.
- Le Royaume-Uni post-Brexit constitue un laboratoire unique de « refrontiérisation » subie. Le choc du retour à la souveraineté suite au retrait du marché unique européen

oblige à réinventer une administration frontalière, illustrant les coûts économiques et les défis opérationnels d'une adaptation contrainte et réactive.

Pour garantir une comparaison systématique, rigoureuse et équitable entre ces six cas, nous avons élaboré et appliqué de manière cohérente une grille d'analyse à quatre dimensions. Cette grille constitue une boussole analytique permettant de baliser le terrain de la comparaison sans aplatir les spécificités contextuelles.

L'application systématique de cette grille à chaque étude de cas, nourrie par une triangulation des sources d'information, permet d'assurer un traitement analytique équilibré et de dégager des régularités structurelles au-delà des singularités locales.

Tableau 1 : Grille d'analyse comparative des modèles de gouvernance douanière

Dimension d'analyse	Ce qu'elle évalue concrètement	Ce qu'elle révèle
1. L'architecture de gouvernance	La manière dont le contrôle frontalier est organisé : un commandement unique ou une mosaïque d'acteurs ? Les procédures sont-elles harmonisées entre la douane, la santé, l'agriculture ?	Le degré de centralisation étatique et la capacité à dépasser les logiques de silo administratif.
2. La profondeur de la digitalisation	Le parcours de l'opérateur est-il entièrement dématérialisé ? Les systèmes des différentes administrations « se parlent-ils » ? Les données sont-elles utilisées pour anticiper plutôt que pour constater ?	Le niveau de maturité technologique et la transformation réelle des processus métiers, au-delà de l'affichage politique.
3. Le modèle de gestion des risques	Le contrôle est-il systématique ou ciblé ? Sur quoi se fonde le ciblage : des règles simples ou une analyse fine de données ? La coopération avec les services de renseignement est-elle effective ?	La philosophie sous-jacente : méfiance a priori ou confiance a posteriori ? La sophistication du renseignement douanier.
4. La performance en facilitation	Combien de temps un conteneur « utile » reste-t-il immobilisé aux frontières ? Les entreprises fiables (OEA) bénéficient-elles vraiment d'avantages tangibles ? Les procédures sont-elles prévisibles ?	L'impact réel de la douane sur la compétitivité économique des opérateurs nationaux.

1.4. Le cadre institutionnel global de l'OMD et l'OMC :

L'espace dans lequel s'exerce l'adaptation stratégique des États est structuré par un cadre institutionnel global bipolaire, incarné par l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) et l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), qui entretiennent une relation à la fois symbiotique et fondamentalement tendue.

L'OMD, organisation technique par excellence, a bâti son autorité sur un corpus normatif sophistiqué qui constitue le langage commun de la profession douanière mondiale. Trois instruments en forment le socle. La Convention sur la valeur en douane vise à limiter l'arbitraire fiscal en standardisant les méthodes d'évaluation. Le Système Harmonisé (SH), nomenclature universelle, offre un langage commun pour classifier toute la production matérielle mondiale. Mais c'est le Cadre de normes SAFE (*Standards to Secure and Facilitate Global Trade*), adopté en 2005, qui représente la révolution conceptuelle la plus significative. En instituant la sécurité de la chaîne logistique comme une responsabilité partagée entre les douanes et le secteur privé, via l'échange préalable d'informations et le programme des Opérateurs Économiques Agréés (OEA), le SAFE tente de concilier dans un même dispositif technique les impératifs de sécurité et de facilitation. L'OMD incarne ainsi l'idéal d'une gouvernance douanière rationnelle, harmonisée et fondée sur la confiance vérifiée.

L'OMC, héritière du GATT, a quant à elle une vocation explicitement commerciale. Son Accord sur la Facilitation des Échanges (AFE), entré en vigueur en 2017, constitue une avancée historique en droit commercial international. En imposant aux membres des obligations contraignantes de transparence, de prévisibilité et de simplification des procédures à travers des mécanismes de la publication en ligne, les guichets uniques, et les délais de transit raisonnables, l'AFE consacre la primauté normative de la logique de facilitation. La relation entre les deux organisations est présentée comme symbiotique. L'OMC définit le « quoi » politique afin de faciliter le commerce, l'OMD fournit le « comment » technique dans l'objectif de dispenser les outils pour y parvenir.

Cette complémentarité de façade masque une tension structurelle fondamentale qui travaille en profondeur le champ de la gouvernance douanière. L'OMC, par son essence commerciale, promeut intrinsèquement une logique d'ouverture, de fluidification et de réduction des barrières non tarifaires. L'OMD, en revanche, en tant qu'assemblée des administrations douanières nationales, est structurellement plus sensible, dans sa pratique quotidienne, aux impératifs sécuritaires, fiscaux et de souveraineté de ses membres États. La tension entre « ouvrir » et «

contrôler », entre « fluidifier » et « protéger », n'est pas un malentendu accidentel mais une contradiction constitutive du système. C'est précisément dans l'espace de contrainte et de dilemme ouvert par cette tension que va s'exercer l'adaptation stratégique des États, contraints de naviguer constamment entre ces deux pôles d'attraction institutionnelle pour définir leur propre trajectoire nationale.

2. TRANSFORMATION DES MISSIONS DOUANIÈRES.

2.1. La Gestion Coordonnée des Frontières (GCF)

La promotion par l'OMD du concept de Gestion Coordonnée des Frontières (GCF) constitue une réponse ambitieuse à la fragmentation administrative qui caractérise la gouvernance frontalière traditionnelle. La GCF prône une vision systémique où la frontière est appréhendée comme une zone d'interface complexe, régulée par une pluralité d'autorités aux mandats distincts (douane, santé, agriculture, police, environnement). Son modèle idéal repose sur trois piliers interconnectés ; à savoir la coordination physique et procédurale (mutualisation des infrastructures, guichets uniques), le partage stratégique de l'information et du renseignement, et la gestion intégrée des risques. Pourtant, comme tout idéal-type, la GCF ne devient vraiment concrète que lorsqu'on la met en pratique dans chaque pays. Ces derniers, l'adapte à leur manière et le résultat est une mosaïque d'approches différentes selon les nations.

2.2. Les économies africaines sous contraintes multiples.

Les expériences de modernisation douanière en Afrique démontrent avec force que la gestion cloisonnée et non coopérative des frontières est un luxe que les économies émergentes ou en développement, en quête de compétitivité et confrontées à des défis sécuritaires multiformes, ne peuvent plus se permettre.

Confronté à l'engorgement chronique et politiquement sensible du port de Dakar, porte d'entrée vitale pour l'arrière-pays ouest-africain, le Sénégal n'a pas opté pour une réforme institutionnelle spectaculaire. Il a privilégié une adaptation stratégique pragmatique, centrée sur la résolution ciblée des dysfonctionnements les plus critiques. La création d'un Bureau « Conseil aux Entreprises et Facilitation », organe opérationnel doté d'une réelle autorité, qui réunit physiquement et quotidiennement des représentants de la douane, du port, des services sanitaires et des transitaires, vise à anticiper et débloquer les dossiers complexes en temps réel. Couplé à un guichet unique numérique, ce dispositif de coordination informelle mais effective a engendré des gains d'efficacité substantiels. Les données quantitatives corroborent cette analyse. La mise en œuvre du guichet unique à Dakar a permis de réduire le délai moyen de

dédouanement de 10 à 3 jours entre 2020 et 2024 (Direction générale des douanes et droits indirects du Sénégal, 2022). Ce gain illustre l'impact d'une coordination inter-administrative fondée moins sur une nouvelle loi que sur une nouvelle pratique, traduisant le principe de la GCF dans un outil opérationnel adapté aux capacités locales.

Le Kenya a placé son pari sur une adaptation stratégique techno centrée. Le système iCMS (*Integrated Customs Management System*) et la plateforme *Kenya TradeNet* ne sont pas de simples outils de dématérialisation ; ils constituent l'infrastructure informationnelle qui permet une interconnexion en temps réel des systèmes douaniers avec ceux des autres agences et des acteurs privés du port de Mombasa. Cette intégration systémique réduit drastiquement les opportunités de corruption et accélère le traitement des flux légitimes. Les résultats officiels indiquent une augmentation de 40 % du volume de déclarations traitées électroniquement et une baisse de 30 % des fraudes détectées grâce au ciblage automatique (Autorité des Revenus du Kenya, 2024). Le Kenya démontre ainsi comment la maîtrise des flux de données peut devenir un levier de souveraineté douanière renouvelée, déplaçant le contrôle du terrain physique vers le terrain numérique et combinant fluidité et efficacité du contrôle.

À l'opposé du pragmatisme procédural sénégalais et de la solution technologique Kényane, l'Afrique du Sud a fait le choix d'une voie radicale, celle de la centralisation institutionnelle par la loi. La création de la *Border Management Authority* (BMA) en 2023, fusionnant les fonctions frontalières de plusieurs ministères sous une seule autorité dotée d'un commandement et d'un budget uniques, vise à résoudre par la structure juridique les problèmes chroniques de coordination entre les onze agences intervenant aux frontières. Cette adaptation stratégique par restructuration hiérarchique représente une volonté politique forte d'imposer la coordination par l'autorité au pouvoir, par les dirigeants de l'Etat. Le succès de ce modèle dépend moins de la loi que de l'intégration des représentations, des cultures et des habitus individuels et administratifs, qui constituent le véritable gage de sa réussite. Le cas du Maroc, singulier et riche d'enseignements, incarne avec acuité les dilemmes d'une adaptation stratégique menée sous la double pression d'impératifs contradictoires. L'Administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII) a bâti sa réputation sur une digitalisation agressive et systémique, incarnée par la plateforme PortNet. Bien plus qu'un guichet unique, PortNet est un écosystème souverain interconnectant administrations et acteurs privés, ayant permis de diviser par trois les délais dans le port de Casablanca et de développer un programme OEA dynamique (près de 450 entreprises certifiées).

Cependant, cette modernité technologique de premier plan coexiste avec une réalité géopolitique régionale profondément contrainte. Le Maroc doit composer avec un voisinage maghrébin fracturé (fermeture de la frontière algérienne), l'instabilité chronique du Sahel (menace terroriste, trafics transnationaux) et une pression migratoire intense à la frontière avec l'Europe. Face à ce triptyque, l'ADII a développé une adaptation stratégique duale. D'un côté, elle perfectionne sa douane *high-tech* facilitatrice pour les grands flux maritimes et aériens. De l'autre, elle renforce significativement, sur les frontières sud et est, des capacités opérationnelles de type quasi-militaire (unités mobiles, drones, coopération renforcée avec la gendarmerie et les services de renseignement). Cette dualité n'est pas une contradiction logique, mais l'expression d'un pragmatisme géopolitique réaliste. Elle fait du Maroc un laboratoire particulièrement instructif des compromis exigés par la gouvernance frontalière contemporaine.

2.3. Souveraineté, sécurité et coûts de la transition

La frontière américano-mexicaine incarne un modèle où l'impératif sécuritaire, notamment migratoire, a pris une primauté écrasante, qui a refait tout l'appareil douanier. La gestion y est caractérisée par une multitude d'agences fédérales (CBP, ICE, DEA) aux mandats concurrents, donnant lieu à une « frontière militarisée » de murs, de capteurs et de drones. Pour le commerce légal, cette situation génère des goulots d'étranglement chroniques. Le programme « *Trusted Trader* », analysé par le *Government Accountability Office* (2023), révèle ses limites. Au fait, ce programme, ne concerne qu'environ 12 % des importateurs, et les contrôles physiques n'ont que marginalement diminué pour ses membres. Les temps d'attente pour les camions ont explosé, passant de 45 minutes à plus de 4 heures en moyenne entre 2015 et 2023 (*Customs and Border Protection*, 2023). Ce modèle illustre une adaptation stratégique d'instrumentalisation sécuritaire, où les outils de facilitation sont subordonnés à un agenda politique de contrôle, avec des coûts économiques et sociaux substantiels.

Dans un autre cas, le Brexit a imposé au Royaume-Uni une ré institutionnalisation complète et douloureuse de sa gouvernance frontalière après quarante ans d'intégration profonde au marché unique européen. Le « *Border Operating Model* », qui misait sur une digitalisation poussée pour éviter l'effondrement des échanges, s'est heurté à une réalité brutale. Celle-ci a consisté en une complexité ingérable pour les PME, des bugs informatiques, une pénurie alarmante de déclarants en douane. Les rapports du *National Audit Office* (2024) et les enquêtes (*UK Border Impact Survey*, 2024) documentent les conséquences. Estimées à 45 % des PME exportatrices sont en difficulté majeure, les délais à la frontière ont augmenté de 300 % en moyenne, et le

coût économique estimé à 7,5 milliards de livres sterling sur cinq ans. Ce cas offre une leçon cruelle sur les coûts exorbitants de la souveraineté douanière retrouvée et les limites d'une approche purement technocratique face à un choc géopolitique structurel. L'adaptation est ici réactive et contrainte, moins un choix positif qu'une gestion de crise.

3. IMPACT ÉCONOMIQUE, DÉFIS PROSPECTIFS ET TRANSFORMATIONS GLOBALES

3.1. L'impact des procédures douanières sur la compétitivité des chaînes logistiques

Dans l'économie globalisée et « juste-à-temps », la performance des entreprises se mesure à l'aune implacable du coût et du délai. La frontière douanière, loin d'être une formalité administrative mineure, se transforme en un point de friction critique, un goulot d'étranglement susceptible d'anéantir les gains d'efficacité réalisés en amont. Pour un exportateur marocain de textile intégré dans une chaîne de « fast-fashion », un retard de dédouanement de quarante-huit heures à Tanger-Med peut signifier la perte d'un contrat stratégique avec un distributeur européen, au profit d'un concurrent plus « prévisible ». Les coûts induits par des procédures inefficaces sont multiples sous formes de frais directs de stockage et pénalités, mais surtout de coûts indirects plus dissimulé et insidieux, de complexité administrative internalisée, et, le plus néfaste, l'incertitude systémique qui oblige à constituer des stocks de sécurité, annulant les bénéfices des modèles de production « LEAN ¹ ».

Face à cette pression, les stratégies des entreprises ont considérablement évolué. L'investissement dans une conformité proactive est devenu un avantage concurrentiel pour les multinationales, tandis que les PME se tournent vers des transitaires spécialisés devenus véritables conseillers en risque douanier. La tendance au *near-shoring*² ou au *friend-shoring*, accélérée par les crises récentes, redessine la géographie des approvisionnements et pourrait renforcer l'attractivité de pays comme le Maroc pour les entreprises européennes. Dans ce contexte, la relation entre l'entreprise et l'administration douanière se recompose autour de la

¹ La méthode Lean, ou Lean Management, tire son nom de l'anglais lean signifiant « allégé » ou « sans superflu » et a été initialement développée dans le système de production de Toyota au Japon. Son objectif principal est de réduire les tâches inutiles et les coûts superflus, tout en impliquant tous les collaborateurs dans l'amélioration continue des processus.

² Le nearshoring, par différence à l'offshoring, est le fait de délocaliser une activité économique, mais dans une autre région du même pays ou dans un pays proche.

logique de confiance vérifiée incarnée par les programmes OEA, qui constituent un partenariat gagnant-gagnant lorsque leur mise en œuvre est effective.

3.2. Perspectives d'évolution.

L'horizon 2030-2040 dessine des transformations profondes pour l'institution douanière, qui se heurtent à des défis critiques redéfinissant l'espace de l'adaptation stratégique future.

- La dématérialisation totale et l'automatisation avancée :

Le dédouanement pourrait devenir un processus « continu » et invisible pour les flux à faible risque, rendant le poste-frontière physique obsolète dans sa fonction traditionnelle.

- Le passage de l'analyse de risque à la prédiction des risques par l'IA :

L'utilisation du Machine Learning pour détecter des schémas inédits de fraude ou anticiper des vulnérabilités transformera le douanier en analyste data et superviseur d'algorithmes.

- L'élargissement du périmètre des missions sous l'impulsion climatique :

Les douanes deviendront des acteurs centraux des politiques environnementales, chargées d'appliquer les mécanismes d'ajustement carbone aux frontières (CBAM) et de lutter contre le trafic de déchets ou les importations issues de la déforestation.

Ces promesses technologiques butent sur des écueils fondamentaux :

- Le défi de la fracture numérique et des asymétries de capacité :

Le risque est grand de créer un système commercial mondial à deux vitesses, excluant les PME et les pays les moins avancés, et creusant ainsi les inégalités économiques globales.

- Le défi géopolitique de la fragmentation et du « découplage » :

La montée des tensions entre blocs (USA-Chine) et la prolifération des sanctions créent un paysage normatif fragmenté, rendant la tâche des douanes extrêmement complexe et mettant à mal l'idéal harmonisateur de l'OMD.

- Le défi éthique, démocratique et des droits fondamentaux :

La « douane intelligente » fondée sur la surveillance algorithmique massive pose des questions redoutables sur les limites de la sécurité légitime, le contrôle des biais algorithmiques et la protection des données commerciales et personnelles. Ces questions ne sont pas techniques, mais politiques et sociétales au plus haut point.

Pour un pays comme le Maroc, ces défis sont aigus. Son ambition de « douane intelligente » exige un effort colossal de formation aux « *data sciences* » et à l'éthique du numérique. Sa stratégie de facilitation doit composer avec des régimes de sanctions internationaux de plus en plus complexes. Son renforcement sécuritaire aux frontières sud doit impérativement se concevoir dans le respect strict des droits de l'homme. L'avenir de la douane sera ainsi façonné par des choix de société fondamentaux, entre ouverture intelligente et fermeture sécuritaire, entre confiance vérifiée et surveillance totale, entre une souveraineté coopérative et une souveraineté repliée.

CONCLUSION :

Au terme de ce parcours comparatif, une conviction s'impose. La douane du XXI^e siècle s'est imposée comme un analyseur politique privilégié des tensions qui travaillent l'État contemporain. Elle incarne, dans le concret de ses procédures, la contradiction fondamentale entre le désir de souveraineté et la réalité de l'interdépendance. Notre analyse, structurée autour du concept d'Adaptation Stratégique a permis de dépasser les lectures binaires de la diffusion normative pour révéler la complexité des processus de réception et de réinterprétation des modèles globaux.

L'étude comparative des six cas a démontré qu'il n'existe pas de modèle universel de modernisation douanière. Chaque pays bricole et façonne sa propre solution hybride en fonction d'un mélange unique de contraintes et de ressources ; qu'il s'agisse de pragmatisme opérationnel au Sénégal, d'une centralisation institutionnelle en Afrique du Sud, une innovation techno centrée au Kenya, ou une dualité géostratégique au Maroc, une primauté sécuritaire aux États-Unis, ou encore, une adaptation contrainte au Royaume-Uni. Le « modèle » marocain, avec sa double logique de facilitateur *high-tech* et de gardien frontalier militarisé, illustre de manière paradigmatique les compromis réalistes exigés d'un État émergent à l'interface de mondes antagonistes.

En réponse à nos questions initiales, nous avons montré que les normes globales sont adaptées de manière sélective, contextuelle et instrumentale. Les trajectoires nationales sont déterminées par un noyau de facteurs essentiels : les capacités administratives, le contexte géopolitique, les héritages institutionnels et la nature des chocs extérieurs. Sur le plan théorique, l'idée d'adaptation stratégique permet de redonner toute leur place aux États, notamment ceux du Sud, en les considérant non comme de simples résistants, mais comme des acteurs capables de négocier et de réaffirmer leur souveraineté dans un cadre d'interdépendance.

Notre recherche met également en lumière les limites structurelles et les faiblesses des institutions de régulation globale, l'OMD et l'OMC. Leur action est contrainte par les rapports de force qu'elles sont censées transcender, et leurs outils (comme les programmes OEA) présentent souvent des asymétries en faveur des grandes puissances et des multinationales (Bellezza, Carbone, & Petculescu, 2023 ; European Court of Auditors, 2023). L'usage instrumental des droits de douane comme arme géoéconomique (Sections 232/301 américaines) confirme que la douane est un levier de puissance. Pour les pays émergents, cette réalité renforce l'urgence d'une stratégie douanière hybride, critique et résiliente, combinant construction de capacités endogènes, coopérations régionales alternatives et participation offensive aux instances internationales pour en corriger les inégalités.

Cette recherche n'échappe pas à ses limites, accès inégal aux données primaires, difficulté de standardisation des indicateurs, dynamique évolutive rapide des réformes. Ces limites ouvrent des pistes de recherche essentielles, pour approfondir l'étude des coûts réels de la non-facilitation, analyser l'impact éthique de l'IA sur le contrôle douanier, et, surtout, réfléchir aux modalités de réforme des institutions globales pour les rendre plus inclusives et équitables.

En définitive, la douane, dans sa modernité ambiguë, demeure une boussole précieuse pour s'orienter dans la complexité du siècle. Elle nous force à trancher des choix de société fondamentaux sur la nature de la frontière, de la sécurité et de la souveraineté que nous voulons construire. L'avenir des frontières se joue moins dans les algorithmes que dans notre capacité collective à inventer de nouvelles formes de gouvernance, à la fois fermes sur les principes, flexibles face à la complexité, et lucides sur les rapports de force qui les structurent. C'est à cet immense chantier, à la fois technique et éminemment politique, que cette réflexion entend modestement contribuer.

Bibliographie

Références

- Administration** des Douanes et Impôts Indirects. (2024). *Stratégie de transformation numérique 2023-2028*. Royaume du Maroc.
- Agnew, J. (2005)**. Sovereignty regimes: Territoriality and state authority in contemporary world politics. *Annals of the Association of American Geographers*, 95(2), 437-461. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.2005.00468.x>
- Aniszewski, S. (2024)**. *La gestion coordonnée des frontières au XXIe siècle : Cadre conceptuel de l'OMD*. Organisation Mondiale des Douanes.
- Autorité** des Revenus du Kenya. (2024). *Rapport annuel de performance 2023-2024*. Kenya Revenue Authority.
- Bellezza, I., Carbone, M., & Petculescu, C. (2023)**. A new trade frontier ? Customs cooperation and trade-efficient governance. *World Customs Journal*, 17, 1–18. <https://doi.org/10.555797C7Y1A7M>
- Biersteker, T. J., & Weber, C. (Eds.). (1996)**. *State sovereignty as social construct*. Cambridge University Press.
- Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. (1998)**. *Security : A new framework for analysis*. Lynne Rienner Publishers.
- Border** Management Authority. (2024). *Rapport sur la mise en œuvre de la BMA : Premiers résultats*. République d'Afrique du Sud.
- Bouziane, M. (2019)**. La lutte contre la fraude douanière au Maroc : Entre les impératifs de la facilitation des échanges et les exigences de la sécurité nationale. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*, 45(3), 67–89.
- Brütsch, T. A., & Risse, T. (2012)**. From Europeanisation to diffusion: Introduction. *West European Politics*, 35(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/01402382.2012.631310>
- Chu, C. Y. C., & Lee, P. C. (2022)**. Three changes not foreseen by WTO rules framers: The rise of China, digital economy, and global value chains. *Journal of International Economic Law*, 25, 573–598. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgac032>
- Customs** and Border Protection. (2023). *Annual trade report 2023: Trusted trader program performance metrics*. U.S. Department of Homeland Security.
- Direction** générale des douanes et droits indirects du Sénégal. (2022). *Rapport de performance 2022 : Mise en œuvre de l'AFE et du guichet unique*. République du Sénégal.
- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000)**. Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13, 5–24. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121>

- Acharya, A.** (2004). How ideas spread: Whose norms matter? Norm localization and institutional change in Asian regionalism. *International Organization*, 58(2), 239–275.
<https://doi.org/10.1017/S0020818304582024>
- El Ghoulam, O.** (2021). *Le contrôle douanier à l'importation : Cas de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects du Maroc* [Mémoire de master, ENCG Settat]. Université Hassan 1er.
- Eastham, K.** (2025). *WTO reform: Rewriting trade history* (Trade Policy Paper No. 264).
- Organisation** for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.17872d1e7f89-en>
- European** Court of Auditors. (2023). *The AEO programme: Customs authorities grant authorisations and monitor compliance, but the benefits are not uniformly applied* (Special Report No. 18/2023).
- Publications** Office of the European Union. <https://doi.org/10.2865407262>
- Government** Accountability Office. (2023). *U.S. Customs and Border Protection: Opportunities exist to strengthen the trusted trader program* (GAO-23-105678). U.S. Government Accountability Office.
- McSweeney, B. (1999).** Security, identity and interests: A sociology of international relations. *Cambridge Studies in International Relations*, 69. Cambridge University Press.
- Krasner, S. D.** (1999). *Sovereignty: Organized hypocrisy*. Princeton University Press.
- Meyer, J. W., Boli, J., Thomas, G. M., & Ramirez, F. O.** (1997). World society and the nation-state. *American Journal of Sociology*, 103(1), 144–181. <https://doi.org/10.1086/231174>
- Monnereau, M.-C.** (2025, 15 janvier). *Les nouveaux métiers de la supply chain : Spécialiste en gestion des risques, data analyst, durable supply chain manager*. MBway Actualité Lyon.
<https://www.mbway.fr/actualite-lyon>
- National** Audit Office. (2024). *The UK border: Progress in implementing the border operating model* (HC 1254). UK National Audit Office.
- Organisation** Mondiale des Douanes. (2025). *Cadre de normes SAFE pour sécuriser et faciliter le commerce mondial* (5e éd.). OMD.
- Organisation** Mondiale du Commerce. (s. d.). *Travaux avec d'autres organisations internationales*.
https://www.wto.org/french/thewto_f/coher_f/wto_co_f.htm
- Organisation** Mondiale du Commerce. (2023). *Base de données de l'Accord sur la facilitation des échanges*. OMC.
- Royaume** du Maroc. (2018). *Loi n° 42-18 relative au contrôle de l'exportation et de l'importation des biens à double usage*. Bulletin Officiel, 6700.
- Royaume** du Maroc. (2021). *Code des douanes et impôts indirects* (Dahir n° 1-77-339 du 25 chaabane 1397). Bulletin Officiel, 3320 bis.
- Seawright, J., & Gerring, J.** (2008). Case selection techniques in case study research. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Steenlandt, M., & de Wulf, L.** (2003). Les réformes douanières au Maroc : Un modèle de pragmatisme et d'efficacité. *Revue Internationale de Douane*, 58(4), 112–127.

UK Border and Trade Observatory. (2024). *Brexit border impact survey: SME adaptation and trade friction data*. University of Sussex.

Wæver, O. (1995). Securitization and desecuritization. In R. D. Lipschutz (Ed.), *On security* (pp. 46-86). Columbia University Press.

Zghidi, A., & Abdennadher, C. (2023). Digitalisation des chaînes logistiques et performance douanière : Le cas des pays méditerranéens. *Revue d'Économie Internationale*, 45, 34–57.
<https://doi.org/10.3917/rei.452.0034>

Table des figures :

Tableau unique : Grille d'analyse comparative des modèles de gouvernance douanière.....10