

Les axes stratégiques de la douane

Présentation générale

Les neuf axes métier

L'axe relatif au réseau et liste des 8 autres axes support

Groupe de travail du 15 avril 2021

Ordre du jour

- ▶ Présentation générale de la stratégie
- ▶ Les 9 axes stratégiques métier
- ▶ L'axe stratégique relatif au réseau et la liste des 8 autres axes support

La douane vit un tournant important de son histoire

Les transferts de fiscalités conduisent la douane à se repenser

- ▶ Le transfert d'une large part de la mission fiscale à horizon 2024 est désormais inscrit en loi de finances. Il sera mis en œuvre, il fera l'objet d'un accompagnement à la fois complet et personnalisé pour chacun des agents concernés.
- ▶ Le transfert est donc l'occasion pour la douane de redéfinir son identité, ses priorités et un projet pour les années à venir
- ▶ Ce projet a été travaillé au cours de ces derniers mois au sein de la direction générale et avec les directeurs interrégionaux. Il illustre le rôle, la place, l'unicité de la douane, et son rattachement à Bercy, rappelés par le ministre.
- ▶ Il conduit à un renforcement de la douane sur son identité et ses missions.
- ▶ Il conduit à s'appuyer sur un réseau au maillage dense à la frontière et à l'intérieur du territoire, qui constitue une ressource de grande valeur pour la douane.

Le travail est devant nous, il sera écrit dans la concertation

- ▶ Le projet qui vous est présenté s'articule autour d'ambitions liées aux métiers (ce que l'on fait) et d'ambitions liées à la géographie des services et aux conditions d'exercice des missions (comment on le fait).
- ▶ Il porte une vision de l'action publique qui se détache des principes d'uniformité, de concentration, de centralisation et qui s'appuie au contraire sur le besoin de douane dans les territoires.
- ▶ Il ne comporte donc pas et ne sous-tend pas de schéma-cible des implantations et des tailles de structures douanières.
- ▶ Il vise à conforter une institution forte, utile, unique, et qui sera, du fait de la nature même de son identité et de ses missions, amenée à évoluer et se transformer.
- ▶ Ce document marque le lancement d'une dynamique de concertation autour de ce projet.

Le renforcement stratégique de la douane autour de la frontière et de la marchandise fait émerger une ambition équivalente en termes de conditions d'exercice des missions.

Deux notions au cœur de la raison d'être de la douane

- ▶ Le transfert d'une large part de la mission fiscale nécessite de **redéfinir le triptyque** de missions « protection / facilitation / fiscalité ».
- ▶ Cela conduit à se réinterroger sur ce qui fait l'**identité** de la douane et sa **raison d'être** : c'est parce que des marchandises **franchissent les frontières** et **circulent**, que l'Etat a besoin d'une administration pour les **taxer**, les **contrôler**, les **intercepter** et les prendre en **statistique**, et donc qu'il y a un besoin de douane.
- ▶ L'identité de la douane est ainsi construite autour de **2 piliers**, qui parfois se rejoignent mais constituent chacun une **identité forte** couverte par aucune autre administration :



La Douane, administration
de la **frontière**
(Axes 1 à 5)



La Douane, administration
de la **marchandise**
(Axes 6 à 9)

Une ambition forte pour la douane de demain

- ▶ Ce renforcement stratégique de la douane s'accompagne ainsi d'une ambition aussi forte pour les agents en termes de **conditions d'exercice de ses missions** :



La Douane **s'adapte**
(Axes 10 à 13)



La Douane **innove**
(Axes 14 à 18)

Ordre du jour

- ▶ Présentation générale de la stratégie
- ▶ Les 9 axes stratégiques métier
- ▶ L'axe stratégique relatif au réseau et la liste des 8 autres axes support

AXE 1 – Optimiser et moderniser le traitement des flux de marchandises en frontière



Description de l'axe

- ▶ La douane occupe historiquement et par définition une place prééminente à la frontière : elle perçoit les droits de douane, veille au respect des règles et garantit la fluidité des échanges de marchandises licites. Elle joue un rôle clé dans la chaîne logistique. Or la compétitivité de la place française en la matière est faible par rapport aux autres places portuaires européennes, comme l'a souligné le rapport Daher et Hémar de 2019 qui propose pour y remédier de « **mettre en place un point de contact unique pour l'ensemble des formalités aux frontières, au sein des services de la DGDDI** ».
- ▶ Ce schéma dans lequel la douane exerce les contrôles sanitaires et phytosanitaires (SPS) est déjà en place à la nouvelle frontière tierce issue du Brexit, dans les trois bureaux de douane de Calais-Port, Calais-Tunnel et Dunkerque-Port, créés et armés pour assurer 24h/24 le dédouanement des marchandises grâce à un SI dédié : « la frontière intelligente ».
- ▶ Le comité interministériel de la mer (CIMer) de janvier 2021 a validé la démultiplication de ce schéma de point de contact unique dans les autres points d'entrée français et a confié à la douane la création du portail numérique portuaire France Sésame, ouvert aux entreprises importatrices, aux administrations et aux autorités portuaires, qui va tracer l'ensemble de ces contrôles.
- ▶ L'expérience « Brexit » de tenue d'une frontière tierce terrestre pourra inspirer la modernisation d'autres frontières, en particulier la frontière suisse.



Principales mesures

- ▶ Exécution des contrôles sanitaires dans les points de contacts physiques uniques de Dunkerque, Calais-Port, Calais-Tunnel
- ▶ Extension du dispositif au Havre, Marseille-Fos, Roissy CDG, Nice, Saint-Nazaire et Lyon
- ▶ Pilotage du projet de portail numérique portuaire France Sésame
- ▶ Principe de positionnement de la douane pour prendre en charge tout nouveau type de contrôle de marchandise en frontière
- ▶ Modernisation et dématérialisation des procédures de déclaration en frontière suisse
- ▶ Rénovation de la chaîne statistique du commerce extérieur

Le Brexit et la mise en place de la frontière intelligente ont été l'occasion d'optimiser l'organisation des services de l'Etat pour les marchandises à la frontière autour d'un acteur fort et légitime : la douane. Le succès du dispositif plaide pour une extension sur les autres points d'entrée.

AXE 2 – Bâtir et investir la frontière numérique pour répondre aux enjeux du e-commerce



Description de l'axe

- ▶ Le e-commerce génère un flux atomisé de petits colis, appréhendés par la douane de manière encore assez artisanale.
- ▶ Le code des douanes de l'UE et le paquet européen « TVA e-commerce » obligent les transporteurs-importateurs de colis à adresser à la douane au 01/07/2021 une déclaration électronique à l'arrivée de chaque colis. Parallèlement, les envois sont taxés au premier euro, la collecte de la TVA étant faite soit par le vendeur lors de la transaction en ligne, soit par la douane à l'arrivée.
- ▶ **La combinaison de ces 2 facteurs conduit à multiplier par 30 le nombre de déclarations à traiter et analyser par la douane**, alors même que le secteur du e-commerce est lui-même en croissance continue de plus de 10% / an.
- ▶ En bâtissant le nouveau SI dans lequel seront injectées ces données, **la douane construit une nouvelle frontière numérique.**
- ▶ Elle va investir cette frontière et ces données en systématisant le ciblage des colis à contrôler grâce à de nouveaux outils, afin de saisir les produits illicites ou dangereux, d'assurer un dédouanement rapide des envois licites et de préserver l'attractivité de la France face aux concurrents européens pour la captation des flux logistiques du e-commerce.



Principales mesures

- ▶ Déploiement du nouvel outil déclaratif Delta H7 et de ciblage RMS2
- ▶ Etablissement d'une politique de contrôles adaptée (contrôle à objectif fiscal centré sur les droits de douane, renforcement du ciblage prohibitions et normes)
- ▶ Développement de nouveaux outils technologiques de détection non intrusive (sélection par imagerie RX et intelligence artificielle)
- ▶ Révision et outillage de la mise en œuvre des DCN des expressistes
- ▶ Maintien d'une capacité de contrôle adaptée sur les points d'entrée

Tenir la frontière numérique, c'est faire en sorte que les produits achetés en ligne et acheminés depuis l'étranger n'échappent pas à l'impôt et au respect des normes, et soient donc traités comme le commerce de détail en ville. C'est aussi empêcher que ces colis servent à introduire des marchandises illicites comme les stupéfiants ou les contrefaçons.

AXE 3 – Participer pleinement au contrôle migratoire sur les frontières



FRONTIERE



Description de l'axe

- ▶ La DGDDI et la DCPAF sont les 2 administrations françaises notifiées à la Commission européenne pour l'exercice des fonctions de garde-frontières. La douane exerce ces contrôles sur 76 des 120 points de passage frontaliers (PPF) aériens, maritimes ou routiers.
- ▶ Cette prise en charge des PPF secondaires par une administration capable d'y exercer à la fois le contrôle migratoire et le contrôle douanier a du sens d'un point de vue de la rationalisation de l'action de l'Etat et mérite d'être valorisée.
- ▶ Alors que la douane pratiquait le contrôle transfrontière « en-dedans », en le laissant absent de ses présentations, de sa communication et même de la formation initiale de ses agents, elle va désormais assumer et afficher sa pleine participation à l'exercice de cette fonction.
- ▶ Les règlements européens appellent une mise à niveau du SI, des pouvoirs juridiques des douaniers et une participation à l'analyse du risque migratoire.
- ▶ Par ailleurs, le contrôle migratoire ne doit plus conduire à un effet d'éviction sur la lutte contre les trafics, tant sur ces points d'entrée que dans les zones environnantes.



Principales mesures

- ▶ Sécurisation accrue des frontières par l'enregistrement dans le système des entrées et sorties (EES) des ressortissants pays tiers séjournant moins de 90 jours dans l'espace Schengen
- ▶ Equipement des aubettes de contrôle transfrontière en caméras et prise d'empreintes
- ▶ Formalisation et évolution des processus métiers de mise en œuvre des nouveaux règlements, en liaison étroite avec la DCPAF
- ▶ Réflexion sur l'évolution des actions exercées par la douane dans le contrôle transfrontière et des pouvoirs juridiques correspondants
- ▶ Renforcement de la capacité de lutte contre les trafics des brigades tenant un PPF

La France doit être au rendez-vous des règlements européens sur le contrôle migratoire aux frontières qui s'appliqueront en 2022. La douane « autorité garde-frontières » de l'UE, va assumer pleinement ce rôle, tout en faisant en sorte de lutter efficacement contre les trafics illicites dans ces points d'entrées et dans les zones avoisinantes.

AXE 4 – Etre au rendez-vous des enjeux de la frontière maritime



FRONTIERE



Description de l'axe

- ▶ La douane, première administration civile à la mer, participe par la mise en œuvre de ses moyens aériens et maritimes à la protection de la frontière maritime. Elle inscrit son action dans le cadre de l'action de l'État en mer et du schéma directeur des moyens de l'État en mer.
- ▶ L'augmentation considérable du trafic maritime mais aussi la profonde transformation de ses vecteurs depuis plus de 10 ans a conduit à une évolution très rapide des trafics et des modes opératoires des trafiquants.
- ▶ La composante aéromaritime de la douane dispose de moyens pertinents mais pour certains vieillissants, notamment pour les hélicoptères aux Antilles où les enjeux de lutte contre les trafics de stupéfiants sont particulièrement prégnants. Elle doit être rénovée ou renouvelée pour répondre aux évolutions de la menace et aux attentes des préfets maritimes.
- ▶ La douane doit aussi se projeter dans la garde-côte du futur, en expérimentant ou en ayant recours à des matériels légers (mini- ou nano-drones) pour des missions tactiques, à des moyens plus lourds (drone MALE, ballons captifs) mutualisés avec d'autres partenaires, et en se dotant ou en concevant des outils d'analyse pertinents pour l'analyse des situations maritimes et la lutte contre les trafics, tout en gardant la maîtrise des algorithmes de ciblage et en internalisant les compétences clés.



Principales mesures

- ▶ Renouvellement, montée en gamme ou extension des capacités des équipements maritimes et aériens
- ▶ Création d'un centre d'excellence et d'expertise drones, doté de mini- ou nano-drones adaptés aux missions tactiques en mer ou sur terre
- ▶ Co-construction avec la Marine nationale d'un outil souverain d'intelligence artificielle permettant de mieux cibler les contrôles
- ▶ Acquisition par la DNGCD et la DNRED d'un outil de renseignement et d'analyse des situations de surface

Les moyens de la douane doivent être maintenus opérationnels et rendus plus rapidement projetables pour répondre aux besoins de l'action de l'Etat en mer, qu'il s'agisse de surveiller les frontières maritimes, d'intercepter en haute-mer des navires transportant de la drogue, de détecter des pollutions ou d'assurer du secours en mer.

AXE 5 – S’engager à l’international et dans les dispositifs européens de protection des frontières extérieures de l’Union



FRONTIERE



Description de l'axe

- ▶ Les flux de marchandises licites et illicites et la criminalité organisée ayant une dimension internationale, tenir efficacement la frontière implique de considérer la frontière au-delà de la frontière, et donc d’agir aussi depuis l’étranger.
- ▶ Le réseau international de conseillers et attachés douaniers fait vivre la coopération et l’assistance internationale est une source précieuse de renseignements permettant la saisie de marchandises illicites.
- ▶ La douane est le garde-frontières de la France, mais également de l’Union européenne, tant pour les personnes que pour les marchandises. La tenue de la frontière européenne va prendre une nouvelle dimension avec la montée en puissance de l’agence européenne Frontex dont les effectifs doivent être portés à 10 000 garde-frontières à horizon 2027. Sa mission historique de lutte contre l’immigration clandestine est désormais complétée par la lutte contre la contrebande transfrontalière, ce qui conduit naturellement la douane contribuer à l’armement de cette force au travers de mises à dispositions d’agents.
- ▶ La sélection, la prise en charge, le suivi des agents ainsi détachés pour les missions de courte ou moyenne durée devront faire l’objet d’un processus structuré et protecteur.



Principales mesures

- ▶ Adaptation en continu du réseau douanier international pour répondre aux attentes
- ▶ Contribution de la douane aux missions garde-frontières de Frontex, en mer et sur terre.

La douane française, comme ses homologues européennes, va contribuer aux dispositifs pilotés par l’UE de surveillance des frontières extérieures, de lutte contre les trafics, et d’analyse de risque sûreté des importations. Cela se traduit par des mises à disposition des agences européennes de douaniers français.



Description de l'axe

- ▶ Les analyses de l'état de la menace concluent à des menaces transnationales, outillées technologiquement, et surtout protéiformes, mêlant souvent trafics de marchandises, délinquance, blanchiment de capitaux et financement du terrorisme ou de mouvements identitaires.
- ▶ Aux trafics toujours présents de stupéfiants, cigarettes, contrefaçons, s'ajoutent notamment ceux liés aux armes, espèces protégées, biens culturels, déchets, bois exotiques, minerais de zones de conflit.
- ▶ La douane, administration de la marchandise, a une action singulière et complémentaire de celle des forces de sécurité intérieure, car elle seule peut s'appuyer sur un positionnement physique aux frontières, une connaissance des flux licites et de leurs acteurs pour mieux détecter les flux illicites. Son réseau territorial de brigades et bureaux permet à tout moment et en tout lieu d'entraver un flux, de saisir des marchandises et de mener les enquêtes administratives ou judiciaires.
- ▶ Cette ambition soulève un défi opérationnel qui comporte un volet technologique, (LAPI, outils de détection), numérique (traitement des données), humain (formations, recrutements de scientifiques), et implique des coopérations aux niveaux interministériel et européen.
- ▶ La DNRED, centrale de renseignement de la douane, doit aussi évoluer pour maintenir sa capacité à répondre aux sollicitations tant du réseau douanier que de ses pairs du premier cercle de la communauté du renseignement.



Principales mesures

- ▶ Déploiement de scanners fixes et mobiles et d'outils de détection non intrusifs
- ▶ Déploiement de nouveaux LAPI, contribution au futur Service national des données de voyage
- ▶ Redimensionnement de la DNRED au sein de la communauté du renseignement pour la mettre au niveau de ses pairs
- ▶ Dimensionnement du SEJF à hauteur des saisines attendues du Parquet européen
- ▶ Approfondissement de la capacité du SARC à orienter les contrôles grâce aux technologies de *big data*

Pour continuer à effectuer la grande majorité des saisies de drogues, contrefaçons, cigarettes de contrebande et espèces protégées, la douane doit se maintenir à l'état de l'art de la technologie, en se dotant d'outils de détection non intrusifs et en analysant toujours plus de données pour mieux cibler ses interventions.

AXE 6 bis – Lutter plus efficacement contre les flux financiers illicites, le blanchiment et le financement du terrorisme



MARCHANDISE



Description de l'axe

- ▶ Les trafics auxquels se livrent les organisations criminelles génèrent des profits par essence illégaux, qui soit vont être réinvestis pour financer d'autres activités illicites, soit vont chercher à être blanchis pour en effacer l'origine illicite.
- ▶ Cela génère de la circulation d'argent liquide sale, et la douane est la mieux placée pour détecter et mettre fin à ces activités de blanchiment.
- ▶ Elle pourra s'appuyer sur les nouvelles règles européennes de déclaration d'argent liquide et de contrôle des sommes détenues par des voyageurs ou contenues dans des envois.
- ▶ La douane s'est également vue confier les nouveaux contrôles préventifs GAFI/UE sur les opérateurs de vente volontaire de meubles aux enchères publiques (OVV) et les vendeurs de métaux précieux et pierres précieuses (M3P).
- ▶ Elle doit enfin développer et sécuriser ses capacités d'enquête sur le blanchiment, les avoirs criminels, les cryptomonnaies et les cryptoactifs



Principales mesures

- ▶ Mise en place du contrôle des professions réglementées OVV/M3P
- ▶ Renforcement des moyens de détection
- ▶ Mise à disposition d'outils pour la déclaration de l'argent liquide par les particuliers et pour les procédures de retenue d'argent liquide par les agents

Pour être complète, la lutte contre les trafics illicites doit être conjuguée à la lutte contre le blanchiment des profits illicites qu'ils génèrent. Forte de son ancrage à Bercy, la douane est la force de frappe naturelle pour le faire. Elle contrôle des professions à risque, intensifie le contrôle de l'argent liquide et renforce ses capacités d'investigation.

AXE 7 – Garantir la conformité des marchandises sur l'ensemble de la chaîne logistique



MARCHANDISE



Description de l'axe

- ▶ 30% des marchandises présentes sur le marché français sont importées par des ports d'Europe du Nord, dans lesquels la douane locale n'est pas autorité de surveillance de marché et n'a pas les compétences pour se prononcer sur la conformité des produits aux normes sanitaires, techniques et environnementales.
- ▶ Forte de son implantation en périphérie des agglomérations, dans les zones logistiques de stockage des marchandises, et de sa connaissance des flux, la douane peut contribuer à combler ce « trou dans la raquette » du marché unique et assurer le contrôle des normes sanitaires, phytosanitaires, techniques et environnementales des marchandises stockées en ces lieux.
- ▶ Elle garantit ainsi un continuum de contrôle et de sécurité des marchandises, à toutes les étapes de leur circuit logistique à l'intérieur du territoire.
- ▶ Ces contrôles dans les entrepôts de stockage sont rendus plus nécessaires avec le e-commerce, qui se caractérise par l'absence de point de vente contrôlé par les services de l'Etat.



Principales mesures

- ▶ Développement d'une politique de contrôles incluant des marchandises cibles, un cadre juridique adapté et des modalités pratiques d'intervention
- ▶ Développement d'une capacité de contrôle des marchandises à l'intérieur du territoire
- ▶ Mise en place d'une cartographie des entrepôts et zones de stockage
- ▶ Renforcement des compétences du SARC en matière d'analyse de risque sur la conformité des produits

Les premiers ports d'importation des marchandises destinées au marché français sont Anvers et Rotterdam, et ces marchandises n'y subissent pas nécessairement de contrôle de normes. Forte de son savoir-faire en frontière, la douane va investir les grands entrepôts logistiques en périphérie de nos agglomérations pour y effectuer des contrôles de conformité aux normes sanitaires, phytosanitaires, techniques et environnementales.

AXE 8 – Consolider l’accompagnement des entreprises et sécuriser leurs opérations douanières



MARCHANDISE



Description de l'axe

- ▶ Les règles douanières issues du Code des douanes de l’Union et le contexte de tensions croissantes dans les échanges internationaux de marchandises appellent un accompagnement accru et personnalisé des entreprises qui importent et exportent des marchandises.
- ▶ L’action économique de la douane peut encore se développer, et le conseil aux entreprises va encore gagner en qualité et en proximité, en particulier à destination des PME-PMI, qui ont encore du mal à optimiser leurs schémas d’importation et à se projeter à l’exportation.
- ▶ Les dispositifs d’interlocuteur unique, de «grands comptes» et de centre d’expertise, très appréciés des opérateurs qui en bénéficient, pourront être étendus
- ▶ L’accompagnement de la douane apporte aux entreprises de la sécurité et de la prévisibilité dans leurs opérations douanières, et favorise le développement d’une relation de confiance mutuelle, qui se traduit par des labels (OEA) ou par des dispositifs d’auto-évaluation ou d’inscription dans les écritures.



Principales mesures

- ▶ Poursuite de la digitalisation de l’ensemble de la chaîne de dédouanement (GUN, inscription dans les écritures)
- ▶ Promotion des interfaces SI douaniers, SI communautaires et SI privés (CCS dans les ports et aéroports) et poursuite des travaux autour de la blockchain
- ▶ Promotion des rescrits douaniers (RTC, RCO, AVD) et des dispositifs de nature à renforcer les relations de confiance et de sécurisation avec les entreprises (OEA)
- ▶ Création d’un service spécialisé dans le Made in France
- ▶ Poursuite de la dématérialisation et de l’intégration progressive au niveau européen de l’ensemble des opérations périphériques au dédouanement proprement dit : agréments, décisions, opérations transit, gestion des garanties, notifications de dépôt temporaire, transit, preuves de statut, régimes particuliers, etc.

Le code des douanes de l’Union a établi les règles de l’import-export. La douane accompagne les entreprises françaises, en particulier les PME-PMI, dans ces opérations en les conseillant et en les sécurisant grâce à la délivrance de rescrits.

AXE 9 – Finaliser l'intégration des contributions indirectes et du secteur viti-vinicole au sein de la douane



Description de l'axe

- ▶ Les marchandises soumises à contribution indirectes (tabacs, alcools) et les produits du secteur viti-vinicole sont des objets douaniers dans la mesure où leur production, leur stockage, leur circulation, ou leur mise à la consommation font l'objet de règles, de fiscalisation et de contrôles qui justifient un encadrement particulier.
- ▶ L'achèvement du processus de dématérialisation des déclarations et l'analyse des données ainsi collectées consacrent l'intégration de ce secteur au sein de la douane, et permettent de dégager des marges à la fois pour renforcer l'accompagnement des professionnels et pour mieux détecter les fraudes.
- ▶ Cette logique, déjà éprouvée dans les métiers du dédouanement, permet d'envisager un pilotage rénové de ces secteurs incluant la délivrance d'un service de qualité et de proximité pour la gestion quotidienne, un accompagnement dans les démarches à l'exportation, un contrôle accru de la qualité des produits, et une relation de confiance et de proximité avec les usagers, les exploitants viti-vinicoles et les interprofessions.



Principales mesures

- ▶ Finalisation de la dématérialisation
- ▶ Définition d'un plan de contrôle CI et renforcement des contrôles sur les produits
- ▶ Accompagnement et conseil des professionnels selon les méthodes en place dans le dédouanement
- ▶ Accompagnement à l'export en matière viticole

Après avoir largement modernisé et « douaniérisé » les secteurs des contributions indirectes et viti-vinicoles, la douane va pouvoir leur appliquer ses principes d'accompagnement et sécurisation des professionnels dans leurs opérations et utiliser les données pour contrôler plus efficacement les produits relevant de ces secteurs.

Ordre du jour

- ▶ Présentation générale de la stratégie
- ▶ Les 9 axes stratégiques métier
- ▶ L'axe stratégique relatif au réseau et la liste des 8 autres axes support

AXE 10 – Mieux prendre en considération les besoins de douane sur le territoire pour consolider la géographie des services et leur organisation



LA DOUANE S'ADAPTE



Description de l'axe

- ▶ La douane s'appuie sur un réseau au maillage dense à la frontière et à l'intérieur du territoire, qui constitue une ressource de grande valeur.
- ▶ Le transfert des missions fiscales de la douane affecte le réseau en fragilisant certaines structures.
- ▶ A l'inverse, la douane se renforce dans plusieurs zones du territoire. Notamment, la mise en place d'une frontière avec le Royaume-Uni s'est traduite par une présence douanière accrue de Calais à Roscoff.
- ▶ La géographie des services devra évoluer en fonction de différents critères, dont le « besoin de douane » des territoires – apparition de nouvelles frontières, nouveaux flux logistiques, zones d'entreposage...
- ▶ L'évolution du réseau se réalisera de manière progressive et pragmatique, à mesure que des besoins ou des fragilités apparaissent.



Principaux critères d'évaluation et d'évolution du réseau

- ▶ Evolutions du besoin de douane, en prenant notamment en compte l'effet des transferts de fiscalités
- ▶ Caractéristiques géographiques et économiques des territoires
- ▶ Service à rendre aux opérateurs et particuliers
- ▶ Lien avec l'autorité préfectorale, les autres administrations et les collectivités
- ▶ Impact social
- ▶ Complémentarité entre les différents services douaniers
- ▶ Potentialités de démétropolisation de services
- Ces critères pourront conduire à consolider, renforcer ou fermer des structures. Ils pourront aussi conduire à adapter la structuration et l'organisation interne des services ainsi que la configuration de leurs structures de commandement
- La démarche adoptée pour la DR d'Auvergne constitue l'illustration de cette méthode
- Cette méthode sera appliquée en premier lieu dans les structures les plus affectées par les transferts de fiscalités



Pour présentation lors d'un prochain GT - AXES 11 à 18

LA DOUANE S'ADAPTE (suite)

- ▶ **Axe 11** : Accompagner les agents dans les transformations.
- ▶ **Axe 12** : Développer les compétences et enrichir les parcours professionnels.
- ▶ **Axe 13** : Assurer des conditions de travail de qualité.
Sécuriser les conditions d'intervention dans les contrôles. Adapter l'environnement et l'organisation du travail des agents. Assurer la transition écologique de la douane.

LA DOUANE INNOVE

- ▶ **Axe 14** : Développer les outils de travail modernes permettant d'être davantage en situation opérationnelle.
Offrir aux agents en contrôle sur le terrain un accès à l'environnement de travail, pour qu'ils puissent consulter la documentation utile et exercer les actes métiers sur le lieu d'intervention, sans devoir retourner au bureau.
- ▶ **Axe 15** : Simplifier et dématérialiser des procédures, et améliorer la relation aux usagers.
- ▶ **Axe 16** : Développer les coopérations avec les administrations et partenaires extérieurs.
- ▶ **Axe 17** : Investir le monde des données.
Construire une architecture solide de collecte, mise en qualité et traitement des données pour en faire un levier d'amélioration de l'exercice des missions pour tous les métiers de la douane.
- ▶ **Axe 18** : Diffuser une culture de l'innovation au profit de l'exercice des métiers.
Encourager l'innovation et la transformation au plus près du terrain, assurer veille et prospective sur les technologies, accélérer et faire prospérer les initiatives locales.