



Projet stratégique


« Douane 2018 »

Document soumis au CTR du 15 novembre 2013



Sommaire

I- Un contexte international et européen porteur de nouveaux défis pour la douane française.....	3
1- Une concurrence accrue entre territoires européens.....	3
2- Une compétition économique croissante dans un contexte de mondialisation des échanges toujours plus fort.....	4
3- L'émergence de nouvelles menaces et leur aggravation.....	6
4- De nouvelles formes de fraude toujours plus sophistiquées.....	7
5- Des attentes fortes des opérateurs et des particuliers en matière de simplification et de dématérialisation.....	9
II- Pour relever ces défis, la douane adaptera en profondeur son organisation et ses lignes métiers.	11
1- La création d'un service des grands comptes permettra de mieux répondre aux spécificités des principaux opérateurs du commerce extérieur.....	11
2- Le soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux établissements de taille intermédiaire (ETI) sera renforcé pour favoriser leur expansion à l'international.....	13
3- La professionnalisation de la filière fiscale conduira à la centralisation des activités de gestion, pour une organisation plus lisible, avec des modes d'action renouvelés.....	14
4- La concentration du dédouanement, conjuguée à la nécessité d'une spécialisation accrue, nécessitera un resserrement du réseau comptable douanier.....	16
5- La nécessité d'un contrôle du dédouanement mieux piloté, sans redondance, conduira à la mise en place de modalités de ciblage renouvelées.....	17
6- Les brigades de surveillance seront étoffées et mieux coordonnées.....	18
7- La lutte contre la fraude et la criminalité organisée demeureront une priorité d'action.....	19
8- Le pilotage du dispositif garde-côtes sera centralisé par façade pour optimiser le commandement opérationnel.....	21
9- L'organisation des services déconcentrés de la douane sera assouplie pour une meilleure efficacité.....	22
10- Le suivi de la performance sera modernisé et allégé.....	23
III- Les femmes et les hommes de la douane seront au cœur du projet stratégique.....	24
1- La fonction RH de proximité sera recentrée sur des missions à forte valeur ajoutée.....	24
2- Dans la mise en œuvre des réformes, l'accompagnement personnalisé des agents sera renforcé.....	25
3- Afin de mieux préparer les évolutions métiers, en cours ou à venir, le dispositif de formation professionnelle sera densifié.....	26
4- Les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail seront confortées.....	27
5- La politique de recrutement sera optimisée pour garantir une réelle gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.....	28
6- Une nouvelle impulsion sera donnée au dialogue social et la politique sociale sera confortée.....	28
7- La déontologie sera réaffirmée en tant qu'outil au service du maintien des valeurs douanières.....	29
8- La modernisation des outils et des processus de travail sera prioritaire.....	29
Annexe 1 – Cartographie.....	32
Annexe 2 – Plan d'action.....	38



Un contexte international et européen porteur de nouveaux défis pour la douane française

Œuvrant dans un environnement national, européen et désormais mondial en mutation, la douane a développé une importante capacité d'adaptation. Cette capacité d'adaptation de l'administration douanière, reconnue et éprouvée, est une force qui doit demeurer, pour tenir compte de l'évolution permanente des modèles commerciaux, des chaînes logistiques et pour répondre aux attentes des opérateurs vis-à-vis des administrations douanières.

De même, les réseaux criminels ont recours à des méthodes de plus en plus sophistiquées, obligeant la douane à innover sans cesse pour mieux les affronter.

Enfin, dans un contexte budgétaire et économique contraint, la douane doit faire la preuve de sa capacité de proposition et d'adaptation afin d'être en mesure de soutenir la compétitivité des entreprises et l'attractivité du territoire d'une part, faire face à des menaces et à des risques toujours plus volatiles d'autre part.

1- Une concurrence accrue entre territoires européens

Depuis l'avènement du marché unique, les administrations douanières de l'Union Européenne (UE) se trouvent en situation de concurrence accrue, les opérateurs ayant la faculté de dédouaner leurs marchandises dans l'État membre de leur choix. Cette situation concurrentielle est amplifiée par les politiques de contrôle différentes mises en œuvre par les différentes douanes de l'UE, lesquelles peuvent conduire à des « détournements » de flux importants, préjudiciables à l'activité des plateformes logistiques françaises. Dans ce contexte, qui conduira sans doute à une accélération de la concentration du dédouanement (*cf. carte 1 : cartographie du dédouanement en 2012, page 33*), en raison de l'entrée en vigueur du Code des douanes de l'Union (CDU), dès novembre 2013, la douane peut et doit être un acteur de l'attractivité du territoire français.

Même si Roissy (*1^{er} aéroport européen pour le fret - cf. carte 2 : trafic fret des aéroports européens, page 34*), Le Havre et Marseille (*respectivement 6^{ème} et 7^{ème} ports européens pour le trafic conteneurisé - cf. carte 3 : trafic fret des ports européens, page 35*) restent des plateformes importantes, les hubs logistiques français se situent en-deçà de leurs concurrents européens. La part des importations destinées au marché français, mais dédouanées hors de France, avoisine aujourd'hui les 20 %.

Dès lors, la « reconquête du dédouanement » est un réel enjeu économique, dans la mesure où le dédouanement et les circuits logistiques associés sont créateurs d'activité et d'emploi sur les plateformes logistiques d'une part, et de richesse fiscale d'autre part, une partie des droits de douane collectés au titre des ressources propres de l'Union européenne étant reversée au budget national.

C'est également un enjeu en termes de contrôle des flux. L'augmentation des importations indirectes réduit en effet la capacité de contrôle de la douane sur des marchandises destinées au territoire national, non seulement dans une optique de lutte contre les fraudes douanières classiques (espèce, origine, valeur), mais également en matière de contrôles des normes et des prohibitions.

Le « détournement » du dédouanement, pour l'essentiel lié aux caractéristiques du marché de la logistique et aux relations contractuelles entre clients et fournisseurs, *via* les incoterms¹, plus qu'à la qualité du service douanier, n'a pu être enrayé en dépit des initiatives de « reconquête du dédouanement » entreprises depuis 2005. Les éléments essentiels contribuant aux choix logistiques des opérateurs échappent à la douane : distance géographique par rapport au marché, délai d'immobilisation des marchandises (assez faiblement imputable à la douane grâce à un taux de contrôle maîtrisé), coût du foncier, coût de manutention, notoriété du hub – même si la douane s'efforce de promouvoir les points d'entrée nationaux en participant aux initiatives de communication des grandes plateformes.

Une douane performante, bien outillée face au défi des échanges internationaux et engagée dans un dialogue direct avec les importateurs, exportateurs et les acteurs de la chaîne logistique pour mieux soutenir leurs activités, sera un appui précieux dans un contexte de concurrence mondiale. En effet, face à l'ouverture de nouveaux marchés, il est impératif d'assurer la fluidité des échanges et d'adopter des mesures de protection efficaces contre la concurrence déloyale que représentent les échanges illicites.

Les questions douanières gagnent à être placées au cœur des politiques visant à accroître l'attractivité du territoire. Un environnement douanier simple, transparent et prévisible, caractérisé par le professionnalisme, une gouvernance efficace et une connectivité accrue est porteur d'investissements directs étrangers mais également favorable aux implantations industrielles et logistiques.

2- Une compétition économique croissante dans un contexte de mondialisation des échanges toujours plus fort

Selon l'Organisation mondiale du commerce (OMC), au cours des 30 dernières années, le commerce des marchandises et des services commerciaux a augmenté d'environ 7 % par an en moyenne, pour atteindre en 2011 un niveau record de 18 000 milliards de dollars pour les marchandises et 4 000 milliards pour les services.

Face au déficit récurrent de la balance commerciale française (- 67,2 milliards d'euros en 2012), la douane doit mettre en œuvre des mesures lui permettant de contribuer à soutenir la compétitivité des entreprises, tout en garantissant un haut niveau de sécurité des échanges. Ces mesures devront s'adresser à toutes les entreprises, mais une attention particulière sera apportée aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) afin de favoriser leur expansion à l'international (*cf. cartes 4 et 5 : vivier des entreprises exportatrices, pages 36-37*).

Depuis de nombreuses années, la douane s'attache à offrir des services de qualité et des outils réglementaires adaptés, afin de permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité à l'international : procédures de dédouanement simplifiées, régimes économiques, statut d'opérateur économique agréé (OEA), statut d'exportateur agréé (EA) en matière d'origine, renseignements tarifaires contraignants (RTC), aide à la protection des droits de propriété intellectuelle, etc.

Elle soutient les entreprises dans le cadre de la nécessaire sécurisation juridique de leurs importations et exportations au regard des trois piliers de la réglementation douanière que sont

¹ Incoterms : abréviation anglo-saxonne de l'expression « International Commercial Terms » traduite en français par « conditions internationales de vente ». Les Incoterms sont une codification, mise en place par la Chambre de Commerce Internationale, qui définit les obligations du vendeur et de l'acheteur lors d'une transaction commerciale, le plus souvent internationale.

l'espèce (nomenclature douanière des marchandises à laquelle sont rattachés les droits et taxes ainsi que les réglementations et formalités particulières), l'origine (pays partenaire avec régime tarifaire préférentiel ou non) et la valeur (valeur des marchandises qui sert d'assiette aux taxations), et qui déterminent le traitement douanier de la marchandise. A cet effet, la douane délivre aux entreprises des renseignements contraignants de façon rapide et fiable, opposables aux douanes de tous les États membres de l'UE, et sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer aussi bien pour préparer leurs opérations de commerce international que pour réaliser le dédouanement des marchandises. Les opérateurs peuvent aussi consulter le référentiel intégré tarifaire automatisé (RITA) pour connaître facilement la réglementation applicable aux marchandises concernées.

La compétitivité des entreprises passe également par la sécurisation des opérations de dédouanement dans un contexte où la réglementation internationale et l'environnement juridique en matière sanitaire, douanière ou environnementale, se sont complexifiés. C'est l'une des principales difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises qui effectuent des opérations d'importation ou d'exportation de certains produits. Au moment du dédouanement, pour ces flux de marchandises, ce n'est pas seulement la déclaration en douane qui est exigée, mais également la production de certificats, autorisations ou encore des licences prévues par des réglementations nationales, européennes ou internationales. Dans ce domaine également, la douane travaille à maintenir un dispositif de contrôle efficace tout en simplifiant les formalités. C'est pourquoi elle pilote la création d'un guichet unique national du dédouanement (GUN), permettant la gestion automatisée des formalités administratives liées à une opération de dédouanement, tant à l'import qu'à l'export. Ce guichet, qui fait l'objet de travaux avec une quinzaine d'administrations en charge des différentes réglementations posant des restrictions aux échanges, dispense les opérateurs de présenter les documents papier à l'appui de la déclaration en douane et accélère significativement le passage en douane.

La connaissance toujours plus fine des opérateurs, à des fins d'accompagnement ou de contrôle, constitue donc un enjeu majeur de performance pour la douane à horizon 2018.

La douane devra ainsi se donner les moyens de traiter les opérateurs économiques, quelle que soit leur taille, tant ceux réalisant des opérations de dédouanement que ceux ayant une activité fiscale, au niveau le plus pertinent (personnalisation de la relation) en fonction de leur situation (communautaire, internationale, nationale, locale), du volume de leur trafic ou de la complexité de leurs procédures (douanières ou fiscales).

Parallèlement, afin notamment d'éviter les distorsions de concurrence préjudiciables à nos entreprises et/ou à nos plate-formes logistiques, la douane prendra toute sa part aux travaux permettant une application plus homogène de la réglementation douanière au sein de l'Union, afin d'éviter toute forme de nivellement par le bas. Dans ce contexte, la douane devra répondre à l'enjeu de la construction, avec ses homologues européens, d'une approche plus intégrée de l'Union douanière, notamment dans les différents domaines suivants :

- la gestion des risques et de la sûreté des chaînes internationales d'approvisionnement. Les analyses de risques devraient être mutualisées et les échanges de renseignements facilités à travers un « socle informatique unique » ou des systèmes interopérables ;
- certains aspects de formation professionnelle comme la délivrance du statut d'opérateur économique agréé (OEA), label de confiance délivré par les administrations douanières aux entreprises ayant sécurisé leur processus déclaratif et leur chaîne logistique et d'approvisionnement. Les modalités de délivrance sont aujourd'hui trop hétérogènes et nuisent à la crédibilité externe de ce statut communautaire qu'appellent de leurs vœux les entreprises européennes pour faciliter leurs activités sur les marchés export ;
- la délivrance des renseignements contraignants en matière tarifaire, en sachant qu'il n'existe aujourd'hui aucune procédure de règlement rapide des divergences d'interprétation.

Les divergences d'interprétation et d'application du droit de l'Union européenne s'avèrent nombreuses et conduisent à ce que les entreprises ne bénéficient pas d'un traitement équivalent de la part de chacune des douanes nationales des États membres. Les opérateurs économiques contestent ainsi et à juste titre l'insécurité juridique et les surcoûts générés par ces pratiques divergentes. Répondre à l'enjeu d'une approche plus intégrée de l'Union douanière fait incontestablement partie des défis à relever par la douane française.

3- L'émergence de nouvelles menaces et leur aggravation

Dans un contexte notamment marqué depuis plus d'une dizaine d'années par la menace terroriste, les pouvoirs publics, relayant en cela une attente forte des populations, demandent à la douane de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour empêcher la circulation de marchandises illicites, interdites ou soumises à restrictions.

Si l'accroissement des échanges participe du développement économique, il constitue également un facteur d'augmentation des risques. De ce fait, la menace terroriste impose une surveillance en temps réel de la chaîne d'approvisionnement. Dans le même temps, l'émergence de crises sanitaires, éventuellement pandémiques, les répercussions de contaminations accidentelles, et le développement des flux en provenance de pays moins rigoureux en matière de normes ou de contrôle « qualité » qu'en Europe, font croître le besoin de dispositifs adaptés garantissant un niveau suffisant de sécurité tant pour les personnes que pour l'environnement.

En 2011, les douanes de l'Union ont traité près de 140 millions de déclarations d'importation et 96 millions de déclarations d'exportation. Si ces déclarations couvraient des flux pour l'essentiel légitimes, il n'en demeure pas moins que la part du commerce illicite représente une part grandissante de l'économie mondiale ; selon le Forum économique mondial, le commerce illicite représenterait entre 7 % et 10 % des échanges.

Pour déjouer les menaces qui pèsent sur les échanges, la douane s'appuie sur un traitement de plus en plus anticipé des données relatives aux flux, la sécurisation du processus déclaratif et la labellisation des opérateurs les plus sûrs.

Depuis le 1er janvier 2011, date d'entrée en vigueur du programme Import control system (ICS), l'enjeu des contrôles exercés par la douane n'est plus apprécié uniquement au moment du dédouanement, mais plus en amont, dans le circuit logistique de la marchandise. ICS impose aux opérateurs du commerce international de transmettre à la douane du premier point d'entrée dans l'Union, avant l'arrivée des marchandises, une déclaration sommaire d'entrée (ENS) comportant des données sûreté-sécurité. A partir de ces données, la douane du pays d'entrée réalise une analyse de risque qui détermine si la marchandise peut entrer ou non sur le territoire, quel que soit l'État membre de destination final. En ce qui concerne le fret maritime, en cas de risque avéré, la douane peut interdire le chargement au pays de départ (« *do not load* »). Ce nouveau contexte conduit à déporter de plus en plus l'intervention de la douane en amont du dédouanement, la frontière étant désormais « repoussée » jusque dans les pays tiers.

Ce dispositif vise également à assurer la sécurité du territoire communautaire en matière de lutte contre l'importation de marchandises prohibées (armes, stupéfiants, contrefaçons...). Il deviendra un outil central de la lutte contre la fraude avec la mise en œuvre de la déclaration sommaire de dépôt temporaire (DSDT), en tant que support déclaratif permettant une analyse de risque nationale.

Par ailleurs, la démarche de labellisation contribue également à rendre les flux plus sûrs. Selon la certification choisie (simplifications douanières, sûreté/sécurité et statut complet), l'opérateur

économique agréé (OEA) bénéficie d'un allègement des procédures douanières (physiques et documentaires) auxquelles il doit satisfaire, et d'une fluidité accrue des échanges en direction des nombreux pays (ou groupes de pays) avec lesquels l'Union a signé des accords.

Afin de sécuriser et fluidifier les échanges, la douane doit être en capacité de mettre en œuvre ses prérogatives de contrôle de la manière la plus neutre pour la fluidité des flux logistiques. Elle doit pouvoir déterminer à quel moment et dans quel lieu le contrôle est le plus pertinent en fonction du risque identifié. Pour ce faire, elle doit améliorer ses dispositifs de connaissance des flux et des opérateurs et perfectionner ses outils d'analyse de risque, de ciblage et de sélection. L'interconnexion entre les outils du dédouanement et les CCS (*cargo community system*) procède de cette logique. Les CCS constituent en effet un outil logistique permettant d'assurer la traçabilité des marchandises tout au long de leur circulation sur les plateformes logistiques (ports et aéroports). Ils permettent de prévenir les discordances des données, le risque de fraude et le risque fiscal ou encore l'évaporation des marchandises.

4- De nouvelles formes de fraude toujours plus sophistiquées

Si l'action de la douane en faveur du soutien de l'activité des entreprises et de la facilitation du commerce légitime est fondamentale, ses missions de contrôle et de lutte contre les trafics et les fraudes le sont tout autant. Dans un contexte marqué par l'accélération et la massification des flux, notamment en raison de l'élargissement et du développement du commerce électronique, mais également marqué par la menace terroriste et l'internationalisation de la criminalité organisée, la douane doit continuellement adapter ses approches de la gestion des mouvements de marchandises à travers les chaînes logistiques internationales et les frontières afin de protéger les citoyens et lutter contre les pertes de recettes fiscales.

La lutte contre les trafics de stupéfiants, de tabacs, de contrefaçons, d'armes, mais également contre les importations de produits dangereux (en 2012, 34 % des produits contrôlés dans le cadre du contrôle des normes se sont avérés non conformes et dangereux pour la santé et la sécurité des consommateurs), demeure un axe stratégique majeure de l'action de la douane qui continuera à tirer parti des technologies nouvelles afin d'améliorer notamment la gestion des risques et le renseignement, et favoriser les détections par l'emploi de méthodes non intrusives.

Ainsi, des contrôles plus ciblés, appuyés sur une meilleure connaissance des flux sont nécessaires. La douane, notamment via plusieurs partenariats, s'est engagée dans un processus de collecte de données liées au transport de marchandises (Import control system - ICS, lecteurs de plaques d'immatriculation, SNCF pour le fret ferroviaire, sociétés d'autoroute...) et de transport de passagers (projet *Passenger Name Record* pour les données des compagnies aériennes, lecteurs de plaques d'immatriculation, SNCF...).

La captation en masse des flux de données ou de renseignements externes doit être complétée en interne par une adaptation permanente du dispositif de collecte du renseignement, par des moyens matériels ou humains, puis par un traitement par la direction du renseignement douanier (DRD), centrale du renseignement. Ce dispositif du renseignement continuera à être alimenté grâce à la coopération entre la douane, la police et la gendarmerie, notamment au travers des centres de coopération policière et douanière (CCPD) ainsi que le développement de partenariats extérieurs, tels que ceux réalisés dans le cadre des groupes d'intervention régionaux (GIR) ou avec les comités opérationnels départementaux anti-fraude (CODAF).

De même, le projet de téléservice SIRENE (Système d'Information et de Renseignement sur les Navires et les Équipages) répond à une attente forte du secteur aéromaritime qui disposera d'un

véritable outil moderne et performant permettant de centraliser, fiabiliser et mutualiser le renseignement maritime.

Dans la lutte contre les grands trafics internationaux des produits du tabac, la douane s'est impliquée dans les négociations de normes internationales et européennes destinées à sécuriser la chaîne logistique du tabac licite et va de ce fait bénéficier de l'exploitation des données de traçabilité de ces produits. La douane française va également améliorer sa connaissance des réseaux de contrebande, par l'élaboration d'une cartographie des lieux de production clandestins, via la montée en charge progressive d'ANATAB, programme d'analyse en laboratoire des saisies de tabacs et cigarettes conduit par le laboratoire des douanes de Marseille.

Dans le domaine de la contrefaçon, la douane s'orientera vers la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs (accentuation de la lutte contre la contrefaçon des produits de santé et des produits alimentaires...) et vers une intensification de la coopération internationale en particulier avec les pays/zones de production et de transit majeurs (Chine, approche de nouveaux États).

Enfin, en matière de fraude liée à internet (stupéfiants, contrefaçons, tabacs) la douane développe, via Cyberdouane, une triple stratégie de veille, de démantèlement de filières – au moyen des « coups d'achats » – et de régulation par le développement de moyens juridiques innovants destinés à fermer les sites de ventes illicites.

En aval de ces trafics, la lutte contre le blanchiment d'argent issu des activités criminelles et de la fraude fiscale constituera une priorité renforcée. À cette fin, l'accent sera porté sur le contrôle des flux physiques d'argent liquide, mais aussi sur les investigations administratives et judiciaires en suite des constatations de manquement à l'obligation déclarative ou des déclarations de capitaux.

Par ailleurs, la douane continuera à s'appuyer sur l'expertise et l'analyse scientifique du service commun des laboratoires (SCL) afin de contribuer à la protection du consommateur tout en renforçant l'efficacité de ses contrôles. A ce titre, un nouveau cadre d'orientation pluriannuel (COP), élaboré conjointement par la douane et la direction générale de la concurrence, de la consommation et de répression des fraudes (DGCCRF), visera à définir les orientations stratégiques du SCL pour la période 2014-2016. Il s'agira pour le SCL de consolider son activité analytique et de renforcer son appui technique aux services, lors de demandes d'analyses et d'expertises. Dans ce nouveau cadre pluriannuel, l'expertise scientifique des laboratoires doit être non seulement maintenue mais valorisée.

La mise en place d'un observatoire de la criminalité ainsi que le développement d'une activité de veille, dans les domaines juridique, réglementaire ou technologique, permet à la douane d'exploiter des informations stratégiques et d'élargir sa connaissance des menaces.

Pour collecter et traiter toujours plus de renseignements, la douane doit aussi poursuivre son ouverture vers l'extérieur en recherchant des partenariats multiples, sur le modèle des protocoles de coopération déjà signé avec ses principaux partenaires ministériels (DGFiP, DGCCRF, TRACFIN...) qui lui permettent d'échanger des informations avec des administrations chargées de missions différentes mais complémentaires.

S'agissant de la DGCCRF, le travail de coopération avec la douane, tant au niveau central que local, sera poursuivi, dans le cadre du protocole en cours, qui sera actualisé et enrichi au cours de la période, afin d'établir des thèmes de contrôle communs (produits industriels et alimentaires), de favoriser les échanges d'informations et de renseignements (système européen RAPEX, fiches de liaisons, études de trafic,...) et de renforcer les contrôles coordonnés dans des domaines d'intervention communs.

Cette coopération renforcée a pour objectif d'accentuer la réactivité de l'administration en cas d'alerte ou de période de crise.

A titre général, le développement de cette culture du partenariat est un enjeu fort au regard de l'ampleur des flux que la douane doit surveiller. La douane doit ainsi veiller à amplifier sa coopération avec les entreprises (monde du transport et d'Internet), mais également avec d'autres administrations nationales ou internationales, en s'appuyant notamment sur son réseau d'attachés douaniers en poste à l'étranger.

Outre un accès plus large à l'information, les partenariats noués par la douane doivent lui permettre d'étendre sa capacité d'intervention et d'accroître sa capacité de contrôle, même au-delà des frontières nationales. Pour lutter contre la contrebande transfrontalière la douane participe, grâce à sa direction nationale du renseignement et des enquêtes douanières (DNRED) ou de son service national de douane judiciaire (SNDJ), à des équipes communes d'enquête associant des douaniers français et étrangers. Par ailleurs, ces deux services cherchent également à apporter leur concours au démantèlement de filières de fraude internationale en transmettant des renseignements aux administrations étrangères partenaires.

Le développement de méthodes de travail fondées sur l'anticipation, l'analyse et la mise au point de boucles d'apprentissage rétroactives, basées sur les enseignements tirés de l'étude des flux passés, permettra à la douane de disposer d'une capacité de prévision des risques à venir. La récupération et l'analyse d'un maximum d'informations est essentiel pour que la douane intervienne de la manière la plus fluide, mais aussi la plus efficace possible.

Enfin, les brigades terrestres, qui constituent l'ossature du dispositif de lutte contre la fraude, devront également s'adapter à un contexte en évolution. Ainsi, la disparition des infrastructures qui ralentissent les flux de véhicules (suppression des observatoires frontaliers, mise en place du télépéage sans arrêt) et la généralisation des contrôles dynamiques dans un contexte de flux libre (*free-flow*) ont déjà conduit à faire évoluer le dispositif de surveillance terrestre. Ces évolutions devront se poursuivre afin d'accentuer la coordination des services et l'appropriation des nouvelles méthodes de travail, induites notamment par l'utilisation d'outils technologiques (lecteurs automatisés de plaques d'immatriculation LAPI, scanner mobile, vidéosurveillance...).

5- Des attentes fortes des opérateurs et des particuliers en matière de simplification et de dématérialisation

A l'heure d'une pénétration toujours plus forte de l'internet (et du numérique en général) dans la vie des particuliers et des entreprises, une administration se doit de fournir à ses usagers des services connectés modernes, accessibles, fiables et sécurisés.

Afin de simplifier les procédures et les échanges avec les opérateurs économiques, la douane, comme d'autres administrations notamment au sein du ministère de l'économie et des finances, s'est engagée dans un ambitieux programme de dématérialisation de ses processus. Ce mouvement de dématérialisation bénéficie tant aux opérateurs (allègement des obligations et fluidification de l'activité) qu'à l'administration (allègement des tâches de gestion, limitation des risques d'erreur).

La dématérialisation a transformé en profondeur les méthodes de travail et a très largement modifié la notion de proximité, laquelle ne doit plus s'entendre exclusivement au sens géographique. Les démarches administratives pouvant être effectuées à distance, l'opérateur, comme le particulier, n'ont plus nécessairement besoin de se déplacer physiquement au bureau de douane.

Les programmes de dématérialisation se poursuivant dans l'ensemble des domaines douaniers, ceux-ci s'inscrivent au nombre des paramètres à prendre en compte pour toute réflexion sur l'organisation douanière. Un des enjeux sera donc de trouver un équilibre entre des modalités de gestion toujours plus dématérialisées d'une part, et, d'autre part, la nécessité de maintenir un lien de

proximité avec la marchandise et/ou les opérateurs pour effectuer des contrôles.

La dématérialisation a pour corollaire la collecte d'un très grand nombre de données, stockées dans le système d'information douanier, relatives au transport de marchandises, aux mouvements de véhicules et moyens de transport, de passagers ou à la matière fiscale. Ces données, qui seront de plus en plus nombreuses du fait de la poursuite ou du lancement de nouveaux programmes de dématérialisation, seront les premiers outils de travail des douaniers dans les années à venir.

L'efficacité de la douane est donc subordonnée à sa capacité à traiter et à exploiter ces nombreux flux de données. Pour produire des analyses de risque et un ciblage de qualité ou pour piloter ses services, elle devra se doter d'outils performants (système d'information décisionnel, datamining...) et mettre en place une organisation plus adéquate qui lui permettra de traiter en masse l'ensemble de ces données.

Au global, la douane doit répondre à de multiples enjeux sur les années à venir, en matière de fluidification et de sécurisation de la chaîne logistique, de simplification fiscale et de lutte contre la fraude et la criminalité organisée. C'est la raison pour laquelle, son organisation et ses lignes métiers sont appelées à évoluer significativement d'ici 2018.



Pour relever ces défis, la douane adaptera en profondeur son organisation et ses lignes métiers

En raison de la spécificité de ses missions (contrôles des flux, régulation des échanges), l'organisation douanière s'exonère largement de la configuration administrative territoriale classique, pour privilégier une logique fonctionnelle et/ou opérationnelle. Pour que la douane reste en phase avec la réalité de la fraude et les besoins des acteurs économiques, sa démarche de modernisation doit se poursuivre et reposer, comme dans d'autres États (Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne,), sur la concentration de certaines missions au niveau national, supra-régional ou régional, par grand bloc de compétences, de processus ou d'activités.

1- La création d'un service des grands comptes permettra de mieux répondre aux spécificités des principaux opérateurs du commerce extérieur

La mise en œuvre du code des douanes de l'Union (CDU), en novembre 2013 et son application concrète à partir du 1er mai 2016, offrira aux entreprises titulaires d'un statut OEA la possibilité de procéder à un dédouanement centralisé au niveau européen des marchandises importées d'un pays tiers ou exportées vers un pays tiers. Concrètement, cela signifie qu'elles pourront totalement dissocier les flux déclaratifs des flux physiques en déposant toutes leurs déclarations auprès de leur bureau de domiciliation quel que soit le lieu où les marchandises sont physiquement présentes. Aujourd'hui, les flux déclaratifs et physiques sont encore liés dans la plupart des cas, la déclaration étant déposée auprès du bureau du lieu de présentation des marchandises.

Afin de favoriser le développement du dédouanement centralisé communautaire avec domiciliation en France, il est nécessaire de mettre progressivement en conformité la version nationale du dédouanement centralisé à savoir la procédure de domiciliation unique (PDU). Actuellement, les procédures de domiciliation unique nationale représentent 24 % des déclarations déposées en France (environ 1,7 million de déclarations). Cette évolution entraînant des transferts de charge entre bureaux de douane pour le traitement des déclarations, il est important d'en lisser les impacts selon le cadencement suivant :

- à court terme : offrir immédiatement la possibilité de recourir au dédouanement avec domiciliation unique communautaire (PDUC) selon le schéma de fonctionnement prévu dans le CDU afin de rendre le territoire national plus attractif ;
- à moyen terme (3 ans) : mettre en conformité les procédures de domiciliation nationales, ce délai permettant de procéder aux évolutions des outils informatiques (téléprocédures DELT@, référentiels des opérateurs et des services) et de lisser les impacts sur la charge de travail de certains bureaux ;

- pendant ce délai de 3 ans, donner aux seuls opérateurs économiques agréés (OEA) la possibilité de désigner tout point d'entrée sur le territoire comme bureau de rattachement, cette mesure ayant un impact sur les titres de transit émis dans les points frontière à l'entrée avant un dédouanement opéré à l'intérieur du territoire.

La désignation des grandes plateformes comme bureau de domiciliation pourra être encadrée par la direction générale.

S'agissant du fret express déjà très concentré – plus de 95 % à Roissy –, le mouvement de concentration du dédouanement sera poursuivi sur cet aéroport après avoir fait évoluer la téléprocédure DELT@-X, la capacité de ciblage actuelle des déclarations étant jugée insuffisante au regard de la sensibilité du vecteur et des volumes conséquents et en augmentation.

Dans ce nouveau cadre communautaire, et compte tenu de l'évolution précitée, la création d'un service dédié aux grands comptes (SGC) ayant vocation à constituer l'interlocuteur unique des grandes entreprises et de certaines entreprises de taille intermédiaire (ETI), à même de leur garantir des procédures rapides et efficaces, un traitement homogène au niveau national des demandes et de la charge déclarative afférente à leurs opérations, constitue une orientation stratégique très structurante.

Après 5 ans d'existence de la Mission Grandes Entreprises (MGE) et dans un contexte économique de plus en plus tendu, y compris pour les grands groupes, la démarche de création d'un SGC répond aux besoins suivants :

- participer activement à l'attractivité du territoire et la compétitivité des entreprises en réaffirmant le rôle de la douane en tant que partenaire des entreprises et acteur à part entière de la chaîne logistique internationale ;
- rationaliser le traitement douanier des grands groupes du commerce international et les amener à domicilier l'intégralité de leur activité douanière en France ; les initiatives actuelles des autres États membres du nord de l'Europe en ce sens témoignent de l'urgence de la démarche ;
- rationaliser l'action de la douane en réduisant le nombre d'interlocuteurs douaniers et en mettant en place une vraie politique de facilitation, de simplification et de contrôle adaptée, en vue de fluidifier la chaîne logistique et améliorer le positionnement de la douane française et de la France dans les classements internationaux.

La création d'un SGC présentera les avantages suivants :

- offrir un meilleur service aux entreprises leur permettant d'assurer une meilleure fluidité de la chaîne logistique, des gains financiers et une compétitivité plus grande ;
- avoir une vue plus synthétique de l'entreprise et mieux la maîtriser sur un plan douanier ;
- se rapprocher du traitement des grands comptes mis en place par la DGFIP (direction des grandes entreprises) à laquelle la douane est souvent comparée ;

Le périmètre du SGC englobera un certain nombre de facilitations et procédures douanières : instruction et délivrance des procédures douanières (PDU, régimes économiques), du statut d'exportateur agréé et du certificat OEA. Le regroupement au niveau interrégional des 36 services régionaux d'audit (SRA) impliqués dans la délivrance des certificats OEA pourrait accompagner la création du SGC en favorisant l'émergence de structures d'accompagnement similaires au niveau interrégional. De fait, la création du SGC permettra au niveau local de se concentrer sur les petites et moyennes entreprises (PME) et les établissements de taille intermédiaire (ETI) en fournissant un appui de meilleure qualité à ces entreprises. Dans cette optique, les cellules de conseil aux entreprises, maintenues au niveau régional, seront renforcées.

La création du service des grands comptes aura également des conséquences sur l'organisation des bureaux de douane, impactés par la concentration du dédouanement, le SGC ayant vocation à concentrer l'activité de dédouanement des entreprises qu'il aura en portefeuille (au moins une soixantaine à échéance de 3 ans, avec une montée en charge fin 2014 d'une douzaine d'entreprises ou groupes au degré de « maturité » douanier plus prononcé que la moyenne). Le bureau, rattaché au SGC, qui serait créé traiterait ainsi, sur la base des données du dédouanement 2012, plus de 1,2 million de déclarations déposées dans le cadre de PDU ou d'une procédure de dédouanement centralisé communautaire, à échéance de 3 ans.

Enfin, la concentration du dédouanement et la mise en place du SGC auront des conséquences sur la politique des contrôles. Le ciblage et la décision de contrôle relèveront demain du bureau de domiciliation. En revanche, le contrôle physique des marchandises sera toujours réalisé dans les locaux de l'entreprise ou lors d'une rupture de charge par les services douaniers de proximité. Ces derniers seront également présents lors des opérations à l'exportation non seulement pour des raisons logistiques mais aussi pour éviter une rupture de charge au point de sortie du territoire pour certaines marchandises (produits agricoles, biens à double usage,...). Un nouvel équilibre des implantations douanières devra donc être recherché conciliant concentration du dédouanement et besoin de proximité. S'agissant des opérateurs situés à proximité de l'aéroport de Roissy, leur trafic pourrait être traité par le bureau de douane de cette plate-forme si les conditions cumulatives suivantes sont remplies :

- la nature des flux doit être cohérente avec les flux de la plate-forme ;
- l'entreprise doit être certifiée opérateur économiques agréé (OEA) ;
- un CCS doit être présent, permettant de gérer les transits entre les locaux de l'entreprise et la plate-forme ;

Dans ce cadre, compte tenu de ses spécificités et en prenant en compte l'ensemble des évolutions énoncées plus haut, la plateforme de Roissy verrait son volume de marchandises traitées augmenter significativement (environ + 13 % sur la base des flux 2012), réduisant corrélativement celui des bureaux de douane de la couronne parisienne nord-est et nord-ouest.

*Mesure n°1 : Créer un service des grands comptes.
Calendrier : 2014, avec montée en charge progressive jusqu'en 2017.*

*Mesure n°2 : Accompagner la concentration du dédouanement dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau code des douanes de l'Union (CDU).
Calendrier : de fin 2013 à 2016.*

*Mesure n°3 : Accompagner la concentration du fret postal, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau code des douanes de l'Union (CDU).
Calendrier : de 2014 à 2017.*

2- Le soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux établissements de taille intermédiaire (ETI) sera renforcé pour favoriser leur expansion à l'international

La création du SGC permettra parallèlement de concentrer les efforts des pôles d'action économique (PAE), et plus particulièrement des cellules conseil aux entreprises (CCE), sur les PME-ETI et d'améliorer par voie de conséquence le suivi de ces entreprises.

Ayant davantage recours à des prestataires extérieurs pour leur logistique et leurs opérations de dédouanement, ces entreprises sont plus difficiles à convaincre de l'existence d'un risque douanier comme de l'opportunité que peut représenter une stratégie douanière bien pensée. Pour cela, il est nécessaire d'aller au-devant de ces entreprises ce que permet le réseau relativement dense des CCE, présentes dans chaque direction régionale et donc capables de développer une relation de proximité avec les PME-ETI. Ce réseau sera progressivement étoffé dans les bassins économiques importants.

Ce réseau rénové et étoffé permettra d'afficher une cohérence accrue avec les dispositifs de soutien à l'internationalisation en cours d'installation qui font de la région le niveau pertinent d'accompagnement des entreprises.

A titre général, un effort particulier sera engagé pour faciliter l'obtention du statut d'opérateur économique agréé (OEA) par les PME-ETI en développant l'accompagnement précédant le dépôt de la demande de statut. Un effort similaire sera également engagé pour développer le statut d'exportateur agréé dont le caractère incontournable croît avec l'arrivée des nouveaux accords de libre échange.

Enfin, la simplification des procédures sera poursuivie avec le développement de la téléprocédure SOPRANO qui permet aux entreprises de déposer leurs demandes de simplification douanière en ligne et d'en suivre directement le traitement.

*Mesure n°4 : Renforcer les cellules de conseil aux entreprises pour accompagner les PME-ETI.
Calendrier : fin de la montée en charge en 2017.*

3- La professionnalisation de la filière fiscale conduira à la centralisation des activités de gestion, pour une organisation plus lisible, avec des modes d'action rénovés

Cette professionnalisation, déjà largement engagée, se poursuivra au travers de la poursuite de la centralisation au niveau régional ou interrégional de la gestion, voire exceptionnellement au niveau national. Elle concernera l'ensemble des blocs de fiscalité (transports, énergie, fiscalité environnementale, contributions indirectes). Cette évolution s'inscrit dans la continuité des actions de modernisation engagées depuis plusieurs années (simplification des processus, dématérialisation, télépaiement...), et des choix déjà opérés (service national taxe poids lourds, service unique de gestion de la taxe générale sur les activités polluantes) aux fins de mieux sécuriser les perceptions fiscales tout en réduisant les coûts d'intervention.

Ce mouvement s'inscrit également dans la volonté gouvernementale de simplification des démarches fiscales tant pour les entreprises que pour les particuliers. La DGDDI sera également porteuse de propositions de simplifications législatives ou réglementaires des différentes taxes dont elle assure le recouvrement.

S'agissant de la **TSVR** (*taxe spéciale sur certains véhicules routiers, dite taxe à l'essieu*), taxe pour laquelle le télépaiement est d'ores et déjà opérant et la généralisation du paiement par carte bleue une perspective proche, sa **gestion pourrait être regroupée au niveau régional ou interrégional**.

Ces services TSVR pourraient également avoir pour tâche de **contrôler les remboursements de taxe intérieure sur la consommation des produits énergétiques (TICPE)**, afin de ne pas compromettre la synergie entre ces deux activités (*cf. infra*) concernant une même population de redevables.

Pour le **DAFN**, (*droit annuel de francisation et de navigation*), la réflexion est subordonnée à la mise en place en 2014 d'un outil informatique commun avec la direction des affaires maritimes, qui

permettra aux usagers de télédéclarer en une seule fois tous les éléments relatifs à leur navire. A terme, la gestion du DAFN pourrait être confiée à un bureau par façade maritime.

Malgré la constitution de pôles énergie dans certaines directions régionales, **la gestion de la TICPE** mobilise encore très largement le réseau des bureaux : 129 bureaux ont en charge la mise en recouvrement de cette taxe, dont 75 % contribuent aujourd'hui à moins de 2 % des produits annuels de TICPE. Dès lors, en matière de fiscalité énergétique (TICPE, TICC, TICGN, TICFE et TSC aux Antilles), l'enjeu réside dans la **constitution de pôles spécialisés « énergie » au moins au niveau régional**, en se fondant sur les modèles existants (Lyon, Strasbourg et Port-de-Bouc), pour lesquels le retour d'expérience montre une très forte progression des résultats, qu'il s'agisse de gestion ou de contrôle. Parallèlement, un outil informatique permettant la télédéclaration de la TICFE, de la TICC, et de la TICGN sera développé.

S'agissant de la **TGAP** (taxe générale sur les activités polluantes), ses principales composantes (déchets et lessives) sont gérées au plan national par le bureau de Nice. En termes d'organisation, un **second centre national de gestion** des composantes de TGAP, sur le modèle du bureau de Nice, pourrait être constitué regroupant toutes les composantes non encore centralisées (lubrifiants, matériaux d'extraction, émissions polluantes, sacs plastiques), les nouvelles composantes éventuelles (fluide frigorigène) et les redevables étrangers. Parallèlement, un outil informatique permettant la télédéclaration de TGAP sera développé.

Au-delà de cette tendance lourde à la centralisation de la gestion, la question des contrôles de proximité, dont la qualité doit être préservée, sera expertisée afin d'articuler les actions entre les services regroupés, au niveau régional ou interrégional, et les services en charge du contrôle (analyse de risque, ciblage et réalisation effective).

En matière de **fiscalité des alcools et des boissons**, le principal enjeu est la réalisation de la DRM (déclaration récapitulative mensuelle) dématérialisée associée au télépaiement, qui permettra la résorption d'une charge de saisie d'environ un million de déclarations, et donc la baisse du coût d'intervention (actuellement 1,18 %). Préalablement à cette informatisation, des regroupements de services seront possibles, après une concertation approfondie avec la profession, notamment en adossant des services contributions indirectes (CI) aux centres de viticulture, mouvement déjà engagé dans certaines directions régionales. Par ailleurs, la cartographie de ces derniers, pourra être repensée autour de la notion des bassins de production, et leur organisation adaptée en fonction de leurs caractéristiques (nombre de producteurs, nombre d'appellations...). Parallèlement, le nouveau CVI (nCVI) sera finalisé (module foncier).

La gestion et le suivi du réseau des débitants de tabac pourraient être repensés, pour être regroupés au niveau régional, comme le font déjà 12 directions régionales. Les services qui gèrent la **fiscalité tabac**, c'est-à-dire ceux qui ont dans leur ressort des dépôts d'ADF (Altadis Distribution France), devront poursuivre et approfondir le plan d'action en cours dont la mise en œuvre doit concourir à améliorer et sécuriser la chaîne de perception du droit de consommation sur les tabacs.

Enfin, **certaines fiscalités seront modernisées et simplifiées** (*comme, par exemple, la taxe sur les farines, la TVA pétrole ou les droits de port*) ou rationalisées (*la pertinence du maintien de la taxe sur les appareils automatiques, doit ainsi être examinée*).

En matière de **garantie des métaux précieux**, il conviendra de conduire à leur terme les réformes métiers en cours (*marquage laser notamment délégué aux opérateurs*) et d'assurer le maintien et la continuité des compétences.

Au global, le secteur des contributions indirectes sera fortement impacté à court-moyen termes par des transformations « métiers » profondes, une baisse significative des tâches de gestion, lesquelles induiront une poursuite du regroupement de structures qui ne permettent souvent pas ou plus de maintenir une qualité de service optimale.

Mesure n°5 : Rationaliser la fiscalité des transports : regrouper la gestion de la TSVR et des contrôles de remboursements de taxe intérieure sur la consommation des produits énergétiques (TICPE).

Calendrier : fin de la montée en charge en 2016.

Mesure n°6 : Réorganiser la gestion du DAFN en liaison avec les travaux conduits avec la direction des affaires maritimes.

Calendrier : montée en charge en 2014, et livraison du téléservice fin 2015.

Mesure n°7 : Constituer des pôles spécialisés « énergie » au moins au niveau régional.

Calendrier : montée en charge sur 2014 et 2015, pour une généralisation au plus tard en 2017.

Mesure n°8 : Réorganiser la gestion de la TGAP (création d'un second centre de gestion national, et création d'une télédéclaration).

Calendrier : 2014-2015.

Mesure n°9 : Dématérialiser les déclarations en matière de contributions indirectes (dématérialisation de la déclaration récapitulative mensuelle - DRM).

Calendrier : 2015.

Mesure n°10 : Regrouper au niveau régional la gestion et le suivi du réseau des débitants de tabac.

Calendrier : finalisation en 2015.

4- La concentration du dédouanement, conjuguée à la nécessité d'une spécialisation accrue, nécessitera un resserrement du réseau comptable douanier

L'activité des recettes régionales sera impactée par la concentration de l'activité de dédouanement sur les plate-formes logistiques, ainsi que par les projets de centralisation de l'assiette fiscale pour certaines taxes (*DAFN, TSVR notamment*). Par ailleurs, la dématérialisation des moyens de paiement (télépaiement, télépaiement par cartes bancaires), qui a vocation à couvrir l'ensemble des droits et taxes perçus, et les travaux communs Douane – Banque de France sur le traitement automatisé des chèques (*projet SCAN dont la mise en œuvre est prévue en octobre 2015*) tendront, à terme, vers une réduction de la charge de travail des services. Enfin, le projet d'élévation du seuil de cautionnement pour les contributions indirectes (CI) réduira de 17.000 à 2.500 le nombre de crédits de paiement.

L'organisation **actuelle** compte **40 postes comptables** ; ce réseau doit être resserré avec, à terme, après une montée en charge progressive, un format cible **d'une recette par direction interrégionale**. Seraient exclues de cette remontée vers la DI les recettes régionales des Antilles, de la Réunion et la future recette régionale de Mayotte du fait des obstacles géographiques et de leur rôle redistributif en matière d'octroi de mer. Au regard de leur spécificité, doivent également être maintenues de manière spécifique la RR d'Île-de-France, la RR de la DNRED, et la future RR du service TPL.

Un regroupement progressif de certaines de ces structures pourrait être envisagé pour tenir compte de l'évolution prévisible de la charge de travail et aller ainsi vers une organisation plus resserrée.

Mesure n°11 : Resserrer le réseau comptable, pour parvenir à une recette par direction interrégionale.

Calendrier : 2014 à 2016.

Mesure n°12 : Généraliser le télépaiement.
Calendrier : 2013 à 2018.

5- La nécessité d'un contrôle du dédouanement mieux piloté, sans redondance, conduira à la mise en place de modalités de ciblage renouvelées

Actuellement, la chaîne des contrôles comprend une multitude d'acteurs intervenant à différentes étapes lors des opérations de dédouanement :

- les cellules de levée de doute prescrivent les contrôles aux bureaux, en matière de sûreté et de sécurité, au moment de l'avant-dédouanement (processus ICS) ;
- les cellules régionales d'orientation des contrôles (CROC) et les superviseurs orientent et programment les contrôles *ex-ante* et *ex-post 1* des bureaux et *ex-post 2* des services régionaux d'enquêtes (SRE).

Trop morcelée, cette organisation ne permet pas d'éviter la redondance des contrôles pour un même opérateur et ne contribue pas à l'émergence d'une politique des contrôles intégrée.

Ce constat conduit à s'interroger sur l'évolution de la chaîne de pilotage des contrôles. La mise en place d'un service d'analyse de risque et de ciblage (SARC) permettrait de professionnaliser les fonctions d'analyse de risque et de ciblage, d'orienter et de piloter les contrôles *ex-post* (1 et 2), ainsi que les enquêtes fiscales, afin d'améliorer les résultats contentieux.

Par ailleurs, il s'inscrirait parfaitement dans la doctrine adoptée depuis plusieurs années par la douane en matière de lutte contre la fraude : **contrôler moins mais contrôler mieux**, à l'aide d'une analyse préalable des flux, tout en préservant sa capacité à appréhender les marchandises susceptibles de mettre en cause la sécurité des consommateurs.

A terme, le SARC réaliserait :

- l'intégralité des analyses de risque et études portant sur l'avant dédouanement, le dédouanement et la fiscalité ;
- l'intégration des profils de ciblage dans l'outil « risk management system » (RMS) : intégration des PROCOM (profil communautaire) pour la sûreté, des PRONAT (profil national) pour la sécurité, des PRONAT LCF et des PRONAT réglementaires ;
- l'orientation des contrôles *ex post* (1 et 2) et fiscaux et leur dévolution aux services les plus appropriés en fonction des risques identifiés.

Les bureaux de douane continueraient à gérer la supervision des contrôles et à intégrer les critères locaux de ciblage (CRILOC). Une évolution des cellules régionales d'orientation des contrôles (CROC) est, dans ce cadre, nécessaire sur le court-moyen termes. De nouvelles structures seraient mises en place avec pour objectif de se concentrer exclusivement sur la programmation et la coordination des contrôles.

Ces évolutions, qui permettraient d'optimiser la chaîne des contrôles, seraient mises en œuvre progressivement pour tenir compte des contraintes organisationnelles, seul le dédouanement ayant vocation à entrer dans un premier temps dans le périmètre du SARC.

Dans ce cadre, les cellules régionales d'orientation des contrôles (CROC), dans leur format actuel, seraient amenées à évoluer vers des cellules interrégionales de programmation des contrôles

(CIPC), qui ne procéderaient plus à des analyses de risques ou à des études mais pourraient demander au SARC d'en développer pour leur compte, se concentrant exclusivement sur la programmation et la coordination des contrôles, ainsi que sur l'évaluation de leur efficacité et de leur efficience en s'appuyant sur BANACO et QUANTUM. Les bureaux de douane, de leur côté, continueront à gérer la supervision des contrôles et à intégrer les critères locaux de ciblage (CRILOC).

En parallèle, une partie des missions de la direction du renseignement douanier (DRD) et de la direction générale aura vocation à être intégrée dans le SARC. De même, un regroupement de services régionaux d'enquêtes (40) est envisageable, pour parvenir à un service d'enquête par interrégion.

En termes de montée en charge, dans un premier temps, seul le dédouanement aura vocation à entrer dans le périmètre du SARC. L'avant-dédouanement sera intégré dans un deuxième temps, lorsque les contrôles relatifs à ICS (*Import control system*) seront inclus dans BANACO (*Base nationale des contrôles*), que DELT@-P sera connecté à RMS (*Risk management system*) et que la fiabilité des données des déclarations sommaires d'entrée (ENS) aura été améliorée. Enfin, dans un troisième temps, la fiscalité sera incluse dans le périmètre du SARC lorsque les déclarations fiscales seront dématérialisées et intégrées dans un téléservice disposant d'un « RMS fiscal ».

*Mesure n°13 : Créer un service d'analyse de risque et de ciblage (SARC).
Calendrier : 2014 à 2017.*

*Mesure n°14 : Créer des cellules interrégionales de programmation des contrôles (CIPC) en remplacement des cellules régionales d'orientation des contrôles (CROC).
Calendrier : 2014 à 2017.*

6- Les brigades de surveillance seront étoffées et mieux coordonnées

En matière de surveillance terrestre, la disparition progressive des infrastructures qui ralentissent les flux de véhicules (*suppression des observatoires frontaliers, mise en place du télépéage sans arrêt*) dans un contexte de *free-flow*, conduit à abandonner progressivement les contrôles filtrants pour se tourner vers la généralisation des contrôles dynamiques.

Par ailleurs, le recours de plus en plus fréquent à des dispositifs tactiques milite pour une meilleure coordination opérationnelle des unités, dont la taille et le positionnement doivent être en adéquation avec les nouveaux schémas de contrôle, que les petites unités ne sont pas toujours en mesure de mettre en œuvre.

Cette nécessaire coordination, s'inscrivant dans le cadre d'une optimisation de la chaîne opérationnelle de commandement, conduit à envisager **la création de centres opérationnels à compétence zonale élargie**, qui auraient pour objet de veiller à la cohérence des dispositifs mis en place, à soutenir les équipes sur le terrain et à diriger directement certaines opérations, notamment grâce à des outils de géolocalisation et de cartographie. Les centres de liaison interservices (CLI) ont vocation à intégrer ces structures.

Des travaux menés dans le cadre de la concertation locale, il apparaît également nécessaire d'évoluer, chaque fois que cela est possible et pertinent, vers des brigades de surveillance aux effectifs plus étoffés, permettant :

- une optimisation des moyens mis à disposition, une gestion plus efficace de la cote de service et la réalisation d'économies d'échelle ;
- une diminution mécanique du temps consacré à des missions non opérationnelles ;

- une possibilité de constituer un réseau d'experts spécialisés, constitué d'agents dotés d'une technicité particulière liée aux matériels exploités, et investis sur des vecteurs de fraude identifiés.

Cette démarche sera poursuivie de manière progressive, en tenant compte des spécificités locales.

Par ailleurs, une réflexion sera engagée avec le ministère de l'intérieur et le ministère des transports afin de revoir l'organisation des contrôles des flux de passagers aux frontières. En effet, la douane assure, sur la base d'une répartition remontant à 1995, le contrôle de 82 points de passage frontière extra Schengen (PPF), mission qui obère fortement la capacité opérationnelle de nombreuses unités, de plus en plus éloignées désormais des aéroports secondaires.

Enfin, la participation de la DGDDI au programme PNR (*Passenger Name Record*) qui obligera les opérateurs du transport aérien à communiquer des données de réservation et d'enregistrement aux autorités compétentes devrait aboutir, à terme, à redéfinir les modalités (*ciblage automatisé*) et l'organisation du ciblage aérien.

Mesure n°15 : Créer des centres opérationnels dédiés à la surveillance terrestre à compétence zonale élargie.
Calendrier : mi-2015 à 2017.

Mesure n°16: Regrouper certaines brigades pour augmenter leurs capacités opérationnelles.
Calendrier : 2014 à 2017.

Mesure n°17 : Poursuivre la réflexion interministérielle sur une nouvelle répartition de la tenue des PPF.
Calendrier : en continu de 2014 à 2018.

*Mesure n°18 : Participer au programme PNR (*Passenger Name Record*)*
Calendrier : fonctionnement de l'entité opérationnelle « Unité d'Information Passagers » (UIP) programmé début 2015.

7- La lutte contre la fraude et la criminalité organisée demeureront une priorité d'action

La politique de lutte contre la fraude mise en œuvre par la douane depuis plusieurs années lui permet de cibler les grands trafics illicites et de contribuer à une répression efficace des infractions, en lien étroit avec l'autorité judiciaire.

L'amélioration continue de l'organisation des structures en charge de la collecte et du traitement du renseignement a permis à la douane de rationaliser ses contrôles et d'obtenir des résultats en progression dans tous les secteurs de la lutte contre la fraude, notamment dans les trois secteurs clés que sont le trafic de stupéfiants, la contrefaçon et la contrebande de tabacs.

Ces trois secteurs continueront à être des domaines d'intervention prioritaire des services douaniers en raison des atteintes graves qu'ils portent à la société. Pour autant, l'accent mis sur ces priorités ne conduira pas la douane à délaisser les autres formes de fraudes, notamment celles en lien avec la criminalité organisée (blanchiment, manquement à l'obligation déclarative, escroquerie à la TVA...) ou encore celles qui portent atteinte à l'environnement. Les nouveaux vecteurs de fraude, que sont le fret postal ou le commerce en ligne, continueront à être des axes importants de la politique de lutte contre la fraude définie par la douane.

Afin de parfaire son organisation, la douane consolidera son réseau du renseignement autour de la direction nationale du renseignement et des enquêtes douanières (DNRED) et des centres opérationnels à compétence zonale élargie, qui seront notamment chargés de l'enrichissement des renseignements transmis par les unités de terrain.

Le pilotage des contrôles sera consolidé par la création du Service d'analyse de risque et de ciblage (SARC) et des cellules interrégionales de programmation des contrôles (CIPC) qui permettra de renforcer la coordination entre les différents services de contrôle (bureaux, brigades) et d'enquêtes (services d'enquêtes des directions, DNRED et SNDJ). La bonne articulation des services et la définition d'une stratégie globale de la douane dans son action administrative et judiciaire seront de nature à favoriser les développements les plus larges à ses enquêtes. La douane poursuivra sa collaboration, sous l'autorité des préfets ou des procureurs de la République, avec la police et la gendarmerie à l'occasion d'opérations conjointes ou coordonnées.

Le renforcement de l'efficacité de la lutte contre la fraude et la criminalité organisée passera également par une consolidation de l'activité du service national de douane judiciaire (SNDJ), en lien avec l'autorité judiciaire. Afin de renforcer son action en matière de lutte contre les grandes infractions économiques, financières et douanières, de nouvelles compétences et de nouveaux moyens d'investigations pourraient lui être confiés dans le cadre de la loi relative à la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière, actuellement en discussion au Parlement. La compétence matérielle du SNDJ pourrait être étendue aux délits d'association de malfaiteurs, lorsque ceux-ci sont en lien avec des infractions dont ce service peut être saisi par la justice en application de l'article 28-1 du code de procédure pénale (ex : infractions douanières, escroquerie à la TVA, blanchiment, protection des intérêts financiers de l'Union européenne). Cette mesure sera de nature à accroître l'efficacité du SNDJ dans une démarche proactive d'identification et de répression d'infractions relevant de sa compétence avant même que ne soit commis des faits délictueux au préjudice de l'État et d'identifier des organisations criminelles orientées sur des opportunités de fraudes permanentes.

Toujours dans l'optique d'accroître ses moyens de lutte contre la criminalité organisée, les agents du SNDJ pourraient être habilités à utiliser les logiciels de rapprochement judiciaire, à l'instar des services de la police nationale et de la gendarmerie nationale chargés d'une mission de police judiciaire.

De plus, il convient de doter ce service de techniques spéciales d'enquête (surveillance, infiltration, écoute téléphonique, garde à vue de 96 heures, perquisitions en dehors des heures légales) figurant dans le code de procédure pénale, à titre dérogatoire. Ces nouveaux pouvoirs seraient mis en œuvre pour la recherche et la constatation des délits douaniers punis d'une peine d'emprisonnement supérieure à 5 ans.

Enfin, pour qu'il soit procédé à la saisie et à la confiscation des avoirs criminels en France et à l'étranger, le SNDJ accentuera son action au niveau national (notamment avec l'agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués) et international en liaison avec les réseaux de la douane et des instances de coopération internationale policière et judiciaire.

Mesure n°19 : Dans le cadre du dispositif de lutte contre les grands trafics et la fraude fiscale, maintenir des résultats élevés, sur la base d'objectifs quantifiés actualisés chaque année, dans les principaux secteurs (stupéfiants, contrefaçon, tabacs notamment).

Calendrier : 2014 à 2018.

Mesure n°20 : Renforcer le rôle et les pouvoirs du SNDJ grâce à de nouveaux outils juridiques.

Calendrier : 2014 à 2017.

8- Le pilotage du dispositif garde-côtes sera centralisé par façade pour optimiser le commandement opérationnel

Les services garde-côtes de la douane participent à l'action de l'État en mer (AEM) au sein de la fonction garde-côtes. A ce titre, ils assurent la sauvegarde douanière et fiscale du territoire français et européen sur plus de 5.000 kilomètres de frontières maritimes. Composante incontournable de l'AEM, la douane est la seule administration civile à pouvoir engager un dispositif aérien, naval et terrestre lui permettant une continuité d'action entre la terre et la mer. Son rôle dans les départements et territoires d'outre-mer est particulièrement important.

Forte de cette singularité, la douane veillera, compte tenu de la contrainte budgétaire accentuée par le nombre de moyens en fin de cycle, à organiser son dispositif et à allouer ses moyens de la manière la plus efficiente possible. Cette réflexion conduira à revoir l'organisation des services garde-côtes tant au niveau de leur pilotage que de leurs implantations par façades maritimes.

La structure centrale de gestion de la direction générale sera renforcée afin d'obtenir plus d'efficacité, d'anticipation, de vision prospective, tant en matière d'évolution des missions que d'adaptation du format et du schéma directeur des moyens d'intervention.

Ce pilotage renforcé s'appuiera sur un **véritable commandement opérationnel par façade**. Cette mesure s'inscrit dans le cadre du renforcement de la doctrine d'emploi des moyens garde-côtes dont le commandement opérationnel, par un centre d'opérations douanières (COD) unique par façade, doit contribuer à affirmer auprès de tous les acteurs de l'AEM, la cohérence des missions et le rôle majeur joué par la douane dans cette structure.

Par ailleurs, les prochaines dotations d'avions *Beechcraft KA350* et d'un patrouilleur en Méditerranée conduiront à une rationalisation des moyens utilisés au sein de chaque direction régionale garde-côtes (DRGC). L'optimisation des moyens de surveillance sera rendue possible par le déploiement du système intégrateur aéromaritime (SIAM), qui accompagnera la mise en service des *Beechcraft*, dont l'objectif est d'accroître les capacités de coopération opérationnelle entre les unités aériennes, navales et terrestres douanières, ainsi qu'avec les autres services intervenant dans le cadre de la fonction garde-côtes, et d'améliorer la coopération au niveau européen.

Mesure n°21 : Renforcer le pilotage et optimiser l'organisation du dispositif garde-côtes.

Calendrier : 2014 à 2017.

9- L'organisation des services déconcentrés de la douane sera assouplie pour une meilleure efficacité

Pour tirer toutes les conséquences de l'évolution des missions au niveau déconcentré et réduire la part des services support, il est indispensable de faire évoluer le dispositif organisationnel actuel de la DGDDI en renforçant le cadre interrégional d'exercice des missions douanières.

Aux termes du décret n° 2007-1665 du 26 novembre 2007, les services déconcentrés de la DGDDI sont organisés en 12 directions interrégionales (DI) elles-mêmes composées de 42 directions régionales (DR).

La DI constitue dès aujourd'hui le maillon principal de ce dispositif. Seul ordonnateur secondaire délégué de la DGDDI, son responsable est chargé d'un budget opérationnel de programme (BOP) et exerce un pouvoir hiérarchique sur les directeurs régionaux qui lui sont rattachés. Déchargée des tâches stratégiques, la DR est quant à elle recentrée sur le pilotage opérationnel des services de terrain.

Confrontée à un environnement économique, budgétaire, logistique, fiscal et de lutte contre la fraude en perpétuelle mutation, la douane doit poursuivre l'adaptation de ses schémas d'organisation pour répondre avec efficacité et efficience aux nouveaux enjeux auxquels elle doit faire face. A cet effet, ses responsables déconcentrés doivent disposer de marges de manœuvre plus étendues dans l'organisation de leurs services, ce qui suppose une **refonte du décret de 2007**. En outre, il convient de tenir compte des évolutions intervenues au cours des dernières années, lesquelles ont progressivement conduit la DI à prendre de plus en plus en charge certains aspects opérationnels. Ainsi, une nouvelle approche de l'articulation des missions entre directions régionales et interrégionales et une redéfinition de la chaîne hiérarchique entre chefs de circonscription seront engagées.

Ce nouveau cadre juridique d'organisation des services déconcentrés de la DGDDI se traduira par un redéploiement au niveau interrégional des services support ou de pilotage actuellement déployés au niveau régional. Les structures régionales ne seront ainsi plus organisées sur le même modèle – avec trois pôles dédiés à l'action économique, à l'orientation des contrôles et à la centralisation des écritures comptables et comprenant un service d'audit et un service d'enquêtes.

Dans le nouveau cadre organisationnel, **l'équipe directionnelle autour du directeur interrégional sera renforcée**. Le directeur interrégional disposera ainsi d'une véritable structure de commandement intégrée lui permettant, non seulement, comme c'est déjà le cas aujourd'hui, d'assurer les fonctions de pilotage fonctionnel, budgétaire et comptable, mais également de concevoir, organiser et coordonner les missions opérationnelles, dans les domaines de l'action économique, de la lutte contre la fraude ou de la fiscalité.

Dans ce nouveau schéma, la direction interrégionale prendrait appui sur un échelon régional, relais de ses orientations fonctionnelles et fortement recentré sur les missions de management et de conduite opérationnelle.

S'agissant des départements, territoires et collectivités ultramarins, ils évoluent dans un contexte qui leur est propre et qui ne correspond pas à l'environnement européen et national précité, même si des points communs existent, notamment s'agissant des risques et des menaces. Compte tenu de leurs particularités et de l'existence de dispositions réglementaires spécifiques, un traitement adapté sera appliqué à ces territoires, lequel préserverait en partie l'organisation actuelle (*maintien d'une recette régionale dans chaque DOM par exemple*) tout en répondant à l'objectif de rationalisation et de modernisation des moyens et des effectifs douaniers déployés sur ces territoires.

*Mesure n°22 : Reconfigurer l'organisation entre DI et DR, en prenant en compte les particularités de l'outre-mer.
Calendrier : 2014 à 2018.*

10- Le suivi de la performance sera modernisé et allégé

La douane a positionné ses responsables de budget opérationnel de programme (BOP) à des niveaux suffisamment élevés en les dotant de volumes de crédits significatifs afin qu'ils disposent d'une réelle autonomie de gestion et de décision en contrepartie des objectifs de performance qui leur sont assignés. Le dispositif de dialogue de gestion dynamique entre le niveau central et le niveau interrégional est en place et couvre d'ores et déjà l'ensemble des missions, des moyens budgétaires, humains et des priorités opérationnelles.

Les moments privilégiés des conférences de dialogue de gestion verront cependant leur portée élargie.

A compter du 1er janvier 2014, les douze indicateurs du projet annuel de performance (PAP) du programme 302 (*facilitation et sécurisation des échanges*) continueront à être assortis de cibles. Des indicateurs complémentaires nationaux, également assortis de cibles, seront maintenus afin de favoriser le pilotage de l'activité et de la performance des services.

Ces indicateurs complémentaires, qui viendront à l'appui d'orientations opérationnelles, seront annoncés chaque année aux responsables de BOP dans la note de cadrage unique (NCU).

Ainsi, la NCU pour la préparation des BOP comprendra non seulement les objectifs, les indicateurs et les cibles du programme 302 de la douane mais sera également le support d'un dispositif rénové de suivi de la performance, en phase avec les orientations stratégiques et opérationnelles de la douane, le mouvement de professionnalisation des filières métiers et l'encouragement du travail collaboratif entre services. Dans ce cadre rénové de performance, la NCU s'imposera comme le document de synthèse de référence de la douane.

La démarche de performance globale de notre administration irriguera de manière plus souple et plus ajustée les différentes orientations métiers définies à l'occasion de la note de cadrage unique.

Parallèlement, la charge de gestion de la performance sera réduite par une production et une fiabilisation automatisées des résultats des indicateurs (notamment ceux du projet annuel de performance du programme 302), la limitation du nombre de niveau d'analyse des résultats et une concentration sur les enjeux les plus pertinents.

Par ailleurs, la contrainte budgétaire rend nécessaire un pilotage précis des crédits et une allocation optimale des moyens. La douane fera donc progresser son dispositif de maîtrise des coûts, avec notamment la mise en place d'une comptabilité analytique, laquelle constituera un outil efficace de contrôle de gestion, tant au niveau central que local.

Enfin, la douane participera pleinement aux travaux de la Commission européenne qui visent à mettre en place un dispositif harmonisé de suivi de la performance au sein de l'Union Européenne basée sur cinq objectifs stratégiques : protection, facilitation, compétitivité, contrôle et coopération.

Les ambitieux chantiers à engager sur la totalité des lignes métiers de la douane seront mis en œuvre progressivement sur l'ensemble de la période 2014-2018, sous la responsabilité des directeurs interrégionaux qui en détermineront la faisabilité et le cadencement au niveau local, en veillant à accompagner au plus près les agents, tant au niveau social que professionnel.



Les femmes et les hommes de la douane seront au cœur du projet stratégique

Les très bons résultats enregistrés par la douane au cours de ces dernières années sont à mettre à l'actif de ses agents, hommes et femmes, qui exercent, de jour comme de nuit, sept jours sur sept, avec compétence et efficacité les nombreuses missions de service public qui leur sont confiées, au service de l'État, des entreprises et des citoyens. Parfois dangereux, l'exercice de leurs missions est assurément de plus en plus difficile en raison d'une technicité accrue, de la densification très forte des flux et de la complexification croissante de la réglementation.

Consciente des efforts d'adaptation qu'elle demande à ses agents et du besoin légitime de visibilité qu'ils expriment, la douane portera une attention toute particulière à l'accompagnement humain des réformes à engager. Dans ce cadre, sera portée au niveau ministériel la mise en œuvre de passerelles avec les autres directions du ministère mais également avec les autres administrations d'État ou territoriales.

Plus globalement, un document fixant les grandes orientations en matière de « politique des ressources humaines » à horizon 2018, intégrant les orientations interministérielles et ministérielles sera établi, en lien étroit avec le secrétariat général des ministères économiques et financiers, avec pour ambition de servir de socle à un agenda social à bâtir annuellement avec les organisations syndicales.

Sur les cinq ans à venir, la priorité sera mise sur la réaffirmation des valeurs douanières, la modernisation des pratiques RH, la professionnalisation, l'accompagnement des réformes, la prise en compte des aspirations et des projets professionnels des agents ainsi que la santé et la sécurité au travail.

Ce document d'orientations sera présenté aux organisations syndicales en début d'année 2014.

*Mesure n°23 : Définir les grandes orientations en matière de « politique des ressources humaines » à horizon 2018.
Calendrier : 1^{er} semestre 2014.*

1- La fonction RH de proximité sera recentrée sur des missions à forte valeur ajoutée

La mise en place d'un nouveau système d'information des ressources humaines (SIRHIUS), commun à l'ensemble du ministère, et d'un centre de service des ressources humaines (CSRH) offre un potentiel élevé de modernisation de l'organisation RH douanière. Elle constitue une véritable opportunité pour transformer la fonction RH afin qu'elle contribue plus efficacement à l'accompagnement personnalisé des agents et à la performance des activités opérationnelles.

Dans ce cadre, la modernisation de l'organisation RH conduira à remodeler l'ensemble de la chaîne RH en concentrant les opérations de gestion au sein du CSRH. Les autres acteurs RH pourront ainsi progressivement se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

La fonction RH nationale (au niveau de la direction générale) se concentrera sur son rôle stratégique. Au-delà de la définition des politiques RH et de l'élaboration de la réglementation, elle développera une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et veillera à animer un dialogue social constructif.

La fonction RH locale (au niveau des directions interrégionales) se réorientera sur l'aide à la décision des responsables locaux, le conseil RH auprès des agents et l'accompagnement personnalisé, tout en conservant un rôle de proximité sur certains processus RH afin d'éviter tout effet d'éloignement lié à la mise en place du CSRH. Elle aura pour ambition de participer pleinement au développement RH local et à l'accompagnement des changements en devenant davantage proactive.

Afin de conduire ce changement, un réseau RH animé par la fonction RH nationale sera mis en place, s'appuyant sur un espace partagé spécifique. Il permettra de professionnaliser la chaîne RH en établissant des liens étroits entre tous les acteurs (fonction RH nationale, CSRH et locale) et sera le véritable vecteur des bonnes pratiques RH en permettant une harmonisation des processus, garantie d'un traitement équitable entre tous les agents.

2- Dans la mise en œuvre des réformes, l'accompagnement personnalisé des agents sera renforcé

La dimension « qualitative » de la fonction RH constituera une préoccupation constante pour l'ensemble des services RH et notamment pour les pôles RH des directions interrégionales qui vont pouvoir se concentrer sur cet aspect à la faveur de la centralisation des actes de gestion au CSRH.

L'écoute et le suivi personnalisé des agents demeureront, à ce titre, un axe majeur de la politique RH à travers le développement des entretiens de carrière ou des autres types d'entretiens effectués par les cellules sociales régionales ou les correspondants sociaux notamment.

Un effort particulier sera porté sur l'**accompagnement personnalisé** (professionnel et financier) des agents soumis à des réorganisations de leurs services. Des perspectives de reclassement à la résidence ou à proximité devront être ouvertes, le cas échéant dans d'autres directions du ministère ou dans d'autres administrations. Dans ce but, une coopération étroite avec le secrétariat général du ministère et les autres directions dotées de réseau sera mise en place, dans le cadre d'un dispositif ministériel (qui sera effectif dès 2014) avec pour objectif de permettre dans toute la mesure du possible le reclassement à la résidence.

Dans cette perspective et dans un environnement professionnel en profonde mutation, qu'il s'agisse des méthodes de travail ou des structures, la douane s'est engagée depuis plusieurs années dans la modernisation de sa gestion des ressources humaines, notamment au travers du contrat pluriannuel de performance 2012-2013. Le projet stratégique « Douane 2018 » prolonge cette volonté de modernisation. La cellule « conseil mobilité et parcours professionnels » sera opérationnelle dès 2014. Elle sera à disposition de l'ensemble des agents qui souhaitent disposer de conseils pour leur projet professionnel, une réorientation éventuelle, leur évolution de carrière ou une mobilité interne ou externe. A cette fin, des outils méthodologiques permettant l'accompagnement personnalisé des projets professionnels des douaniers, au travers notamment des entretiens de carrière, seront élaborés.

Par ailleurs, dans une logique de meilleure gestion prévisionnelle des compétences, une base de données des viviers de compétences, s'appuyant sur le SIRH et permettant de détecter les profils

recherchés sera élaborée et mise au service du pilotage des ressources humaines en douane, au double bénéfice des agents et des services. La douane s'attachera également à définir ses métiers dans le cadre du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME).

Enfin, dans une logique de positionnement interministérielle ou communautaire, la douane s'efforcera d'identifier les nœuds de coopération indispensables à une meilleure efficacité et à une meilleure reconnaissance de son action avec pour objectif de permettre à ses agents de valoriser leurs compétences douanières à l'externe.

Mesure n°24 : Mettre en place une cellule « conseil, mobilité et parcours professionnels ».
Calendrier : 1^{er} semestre 2014.

3- Afin de mieux préparer les évolutions métiers, en cours ou à venir, le dispositif de formation professionnelle sera densifié

L'appareil et les modalités de formation en douane seront repensés, tant en ce qui concerne la formation continue qu'initiale. Ainsi, notamment, une école fusionnée à La Rochelle, mixant les cultures douanières, assurera dès la rentrée 2015 de nouveaux enseignements, autour d'un projet pédagogique innovant et dans le cadre d'un schéma immobilier rénové. Ce projet marque également l'engagement de la douane à rationaliser son appareil de formation conformément aux orientations gouvernementales définies dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP).

La formation professionnelle, initiale et continue, vise en permanence à offrir un enseignement en phase avec la grande variété des métiers et des missions de la douane. Dans un environnement juridique, réglementaire et opérationnelle en évolution constante et aux impacts métiers lourds, les acteurs de la formation professionnelle veilleront à être toujours plus réactifs pour garantir aux agents des formations ajustées et disponibles rapidement. Par ailleurs, pour répondre à la demande légitime des agents d'accéder à des formations leur permettant d'acquérir un plus haut niveau d'expertise et de technicité, l'offre des formations à haute technicité sera étoffée sous l'impulsion de l'institut du management douanier (IMD).

Par ailleurs, le dispositif de formation continue repose aujourd'hui sur une articulation entre un plan national de formation, qui intègre les besoins stratégiques, et des plans interrégionaux, qui laissent à l'échelon local une certaine latitude de complément. Dans la mesure où la mise en œuvre du projet stratégique induira un certain nombre d'évolutions, l'appareil de formation professionnelle devra les prendre en compte et proposer des modules spécifiques permettant d'accompagner les réorientations professionnelles.

Enfin, l'appareil de formation douanier déjà largement ouvert sur l'extérieur, poursuivra sa politique de partenariats avec les universités et les établissements d'enseignement supérieur, réaffirmera sa contribution aux classes préparatoires intégrées et développera davantage encore la e-formation.

Mesure n°25 : Concentrer l'appareil de formation et monter en gamme les formations techniques.
Calendrier : à compter de 2014.

4- Les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail seront confortées

Dans le droit fil des orientations ministérielles, la douane développe une politique volontariste, concertée et propre à chaque service, qui vise à protéger la santé et la sécurité de ses agents et à leur

offrir la meilleure qualité de vie au travail. Parallèlement, la douane lutte contre toutes les formes de discriminations et favorise la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

La démarche consistant à actualiser chaque année un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et à en déduire un programme annuel de prévention (PAP) est généralisée dans l'ensemble des services douaniers.

Cette étape franchie, il est nécessaire de parvenir à une progression qualitative dans le contenu des DUERP et des PAP. Il s'agit à la fois de veiller à ce que l'ensemble des sources d'identification des risques soient prises en compte (recensement effectué auprès des agents, mais aussi analyse des mentions portées sur les registres, rapports des acteurs de prévention, analyse des accidents de service...), d'améliorer l'évaluation des risques en approfondissant l'analyse des postes et des situations de travail, ou encore de favoriser la conduite de mesures des expositions, notamment dans le contexte de la prise en compte de la pénibilité au travail.

Dans cette optique, les DUERP et les PAP feront l'objet d'une évaluation qui visera également à mutualiser les initiatives locales en termes de prévention. Le réseau des conseillers et des assistants de prévention de la douane sera pleinement mobilisé dans ce cadre.

La sécurité des personnels est érigée au rang de priorité. Le contexte d'intervention des services douaniers induit en effet des risques spécifiques, qui doivent être mesurés pour donner lieu à des mesures de prévention adaptées et définies en collaboration avec les acteurs de prévention.

La prévention des risques psycho-sociaux représente également un enjeu majeur pour les années à venir. Dans le cadre des orientations ministérielles, la douane se dotera d'un tableau de bord d'indicateurs sociaux, qui, produit à échéance régulière, permettra à un chef de circonscription de détecter les signes d'une dégradation des conditions de travail dans un service.

En complément, seront généralisées dans les services douaniers des démarches participatives permettant aux agents de s'exprimer sur leurs conditions de travail. Ces démarches viseront à l'identification de solutions concertées et partagées face aux difficultés ou tensions constatées. Les acteurs de prévention, notamment les médecins, et les comités hygiène, sécurité et des conditions de travail, seront associés à ces démarches.

La collaboration avec le pôle ergonomie du ministère sera renforcée, de manière à ce que chaque projet d'envergure conduit par la douane fasse l'objet d'un accompagnement ergonomique.

Une meilleure prise en compte des enjeux liés à la santé et la sécurité au travail passe également par un renforcement de la formation dispensée aux agents sur le sujet de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

Il s'agira de veiller à ce que les formations initiales permettent aux agents d'appréhender le rôle des acteurs de prévention et de bénéficier d'une première sensibilisation au contexte de prévention des risques. Ces formations seront complétées par la mise à disposition d'outils (guides, espace intranet) qui favoriseront le développement d'une culture santé sécurité au travail dans les services douaniers.

L'objectif sera également de cibler plus précisément les personnels d'encadrement et de les sensibiliser chacun d'entre eux aux enjeux de la qualité de vie au travail et à l'impact des méthodes managériales sur les conditions de travail et la perception de celles-ci.

L'encadrement, notamment de proximité, sera le relais essentiel de l'accompagnement de la mise en œuvre des orientations contenues dans le projet stratégique auprès des agents.

5- La politique de recrutement sera optimisée pour garantir une réelle gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences

Avec la formation, le **recrutement** des personnels constitue un levier important de mise en ligne des compétences avec les besoins de technicité accrus que requiert les évolutions métiers en cours ou à venir. Dès lors, la douane veillera à maintenir son attractivité vis-à-vis de l'extérieur, préalable indispensable à une réelle sélectivité des candidats.

L'élaboration des plans de recrutement sera ainsi davantage tournée vers une analyse transversale des besoins, afin de garantir une réelle gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois au sein de la DGDDI. Les pyramides des âges et des grades seront expertisées afin d'une part d'identifier les compétences rares dont la douane a et aura besoin, d'autre part de donner une plus grande cohérence aux parcours professionnels des agents et à la progressivité des carrières.

De même, les postes à responsabilité managériale gagneront à être davantage valorisés et feront l'objet, à ce titre, d'une attention particulière sur le court-moyen terme.

Enfin, pour pourvoir certains postes à haute technicité, la douane pourra aller rechercher ces compétences particulières par la voie de recrutements externes spécifiques, qui prendront la forme soit de détachements à l'accueil, soit de recrutement d'agents non titulaires, prioritairement dans les domaines de l'immobilier, de l'informatique ou de la comptabilité.

Une attention particulière sera apportée aux cadres de la douane dans la conduite du projet stratégique « Douane 2018 » ; l'encadrement, au sein des directions interrégionales et de terrain, constitue en effet un maillon essentiel dont l'engagement conditionne la mise en œuvre effective des réformes. La doctrine d'emploi des cadres devra faire l'objet d'une expertise et pourrait être aménagée pour tenir compte de l'impact à terme des nouvelles orientations en matière de missions et d'organisation des services territoriaux.

6- Une nouvelle impulsion sera donnée au dialogue social et la politique sociale sera confortée

Dans le prolongement des accords de Bercy et de la loi du 5 juillet 2010 relative à la **rénovation du dialogue social**, il est nécessaire de retrouver le chemin d'un dialogue social respectueux, responsable et de confiance. Concrétiser l'extension du champ de la négociation, tant au niveau central qu'au niveau déconcentré, dans le cadre des instances de concertation ou à l'occasion de consultations plus informelles, constituera un objectif commun avec les partenaires sociaux pour les cinq prochaines années. La présentation des grandes orientations RH aux partenaires sociaux, début 2014, s'inscrit dans ce cadre d'action rénové.

Ce dialogue social de qualité doit aussi pouvoir s'incarner dans des avancées concrètes, où les organisations syndicales ont notamment la possibilité de faire valoir les intérêts et les attentes des agents. Dans ce cadre, une attention particulière sera notamment portée aux conditions de travail, à la prévention des risques et à la qualité de vie au travail.

S'agissant de la solidarité, laquelle constitue une valeur très forte en douane, la douane réaffirme avec force son engagement en faveur d'une politique sociale de haut niveau au travers du maintien de son réseau de correspondants sociaux dont le rôle sera conforté ainsi qu'au travers du soutien apporté à ses institutions sociales que sont l'ODOD (Œuvre des orphelins des douanes) et la mutuelle des douanes.

La douane participe par ailleurs activement à la mise en œuvre des dispositifs ministériels sous l'égide de la sous-direction des politiques sociales du secrétariat général, notamment en matière de restauration, de logement et de loisirs. Cette exigence portée au niveau ministériel sera poursuivie et amplifiée.

7- La déontologie sera réaffirmée en tant qu'outil au service du maintien des valeurs douanières

Au sein de la douane, les valeurs de probité, d'impartialité et d'exemplarité sont indissociables des métiers qui y sont exercés. Ces valeurs sont réaffirmées avec force avec pour objectif de faire de la déontologie un marqueur continu des formations dispensées dans les parcours professionnels des agents ainsi que dans l'exécution de leurs missions.

Afin d'éviter toute dérive, la douane développera, en complément du cadre déontologique ministériel, sa capacité à détecter et traiter le plus en amont possible les actes d'atteinte à la probité. Pour mieux détecter et traiter ces situations, elle portera une attention particulière aux signaux d'alerte et mettra en place une politique déontologique ambitieuse adaptée à l'analyse et à l'évaluation des manquements. Pour ce faire elle se dotera d'un dispositif de prévention des risques déontologiques et d'une cartographie des risques, établie par métier douanier et adaptée aux spécificités d'exercice de l'ensemble des missions douanières. Dans ce cadre, elle prendra appui sur l'expertise et les audits de l'inspection des services.

8- La modernisation des outils et des processus de travail sera prioritaire

La clé des outils mis à la disposition des agents constitue indéniablement un autre facteur de succès ; ce constat vaut particulièrement pour l'informatique. Les simplifications en matière fiscale, de procédures de dédouanement ou de contrôle, mais aussi l'amélioration de la performance dans ces domaines passent incontestablement par un « outillage informatique » renforcé. Un effort soutenu dans la durée sera réalisé au profit de l'environnement informatique de la douane qui recouvre déjà plus d'une centaine d'applications. Cet effort, dans un contexte budgétaire contraint, impliquera des arbitrages parfois difficiles pour mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation de certains projets informatiques, notamment ceux en lien avec la mise en œuvre dématérialisée du code des douanes de l'Union, prévue en 2020.

L'informatique douanière continuera à être clairement au service de ses usagers, opérateurs et douaniers, en poursuivant un double objectif de simplification et de dématérialisation, tant des documents que des procédures. Outre l'accompagnement des grands projets d'automatisation, les services informatiques s'efforceront de proposer toujours plus d'outils au service de l'efficacité des agents (*datamining, mobilité, services collaboratifs, moteur de recherche intégré, gestion électronique de documents*).

L'informatique douanière se veut également ouverte vers l'extérieur. Ainsi, dans un souci de mutualisation des moyens et des compétences et de réduction des coûts, la douane pourra proposer des services informatiques aux autres directions du ministère (en priorité) ou à d'autres administrations. La douane participera activement aux projets de mutualisation menés au niveau ministériel en matière informatique. Des offres d'hébergement dans ces deux centres informatiques

seront développées, de même que des offres de services aux travers des réseaux communs de l'État ou une assistance aux douanes des pays tiers dans le cadre de projets de coopération civile.

Par ailleurs, forte de l'expérience acquise dans le domaine de la réingénierie des processus grâce aux travaux menés par les chefs divisionnaires, la douane poursuivra ses efforts de simplification et de rationalisation de ses méthodes de travail. Une nouvelle structure de pilotage dédiée sera chargée d'approfondir la méthode de la réingénierie pour en faire un outil de simplification administrative aussi bien au bénéfice des agents qu'à celui des usagers (particuliers et professionnels). Cette structure sera chargée d'expertiser et de prioriser les domaines dans lesquels la réingénierie devra intervenir en priorité. Pour ce faire, elle s'appuiera sur l'Inspection des services et les propositions formulées par les agents de terrain, notamment les chefs divisionnaires. La réingénierie des processus ainsi engagée permettra d'améliorer significativement l'urbanisation fonctionnelle et applicative du système d'information douanier.

*Mesure n°26 : Faire du système d'information (SI) un axe prioritaire dans la stratégie de la douane à l'horizon 2018.
Calendrier : de 2014 à 2018.*

*Mesure n°27 : Créer une structure dédiée à la réingénierie des processus et à la simplification administrative.
Calendrier : 2014.*

Afin d'assurer le suivi des différentes évolutions ou réformes portées par son projet stratégique et d'en mesurer les effets, la douane mettra en œuvre une démarche d'évaluation de ses différentes actions de modernisation.

Tous les chantiers repris dans le plan d'actions (*cf. annexe 2*) feront l'objet d'un suivi périodique par le conseil d'administration. Par ailleurs, un bilan annuel de leur état d'avancement sera présenté aux organisations syndicales dans le cadre du comité technique de réseau.

Outre leur progression dans le temps, la mesure de la performance des actions engagées sera effectuée au moyen d'indicateurs, existants ou à créer, qui seront suivis dans le cadre rénové du dialogue de gestion (*cf. supra*).

Ce suivi régulier permettra de s'assurer de l'atteinte des résultats et des objectifs que la douane s'est fixés et de la pertinence de son schéma d'organisation. Il permettra également, dans une logique d'amélioration continue, de réorienter son action en cas de besoin.

Ambitieux et de grande ampleur, le projet stratégique « Douane 2018 » est la réponse nécessaire aux enjeux communautaires et nationaux auxquels la douane devra faire face dans les années à venir pour continuer à remplir pleinement son rôle essentiel de régulation des échanges du commerce international et de lutte contre la fraude et la criminalité organisée.

Ce document trace les grandes orientations stratégiques qui permettront à la douane d'exercer ses missions encore plus efficacement, en s'alignant sur les meilleurs standards des administrations douanières de l'Union européenne, au service de la compétitivité des entreprises, d'une fiscalité efficace et de la protection du territoire et des citoyens.

La simplification et la dématérialisation des tâches seront le fil conducteur de cette démarche, avec la recherche systématique de l'allègement des tâches de gestion, au profit tant des opérateurs que

des services. Ces évolutions métiers, nécessaires à la modernisation de la douane, rendront indispensable la réflexion sur l'implantation et le dimensionnement des services, tant opérationnels que de pilotage.

L'ensemble des réformes sera conduit en ayant à l'esprit l'amélioration des conditions de travail des hommes et des femmes qui servent la douane : allègement de la charge de travail, mesures spécifiques d'accompagnement en cas de réorganisation, développement d'outils informatiques performants et utilisation de moyens d'interception et de renseignement modernes. Elles ont vocation à renforcer l'attractivité du territoire, à mieux sécuriser les flux de marchandises et à protéger plus efficacement nos concitoyens. C'est le sens premier de l'action de la douane et de son projet stratégique à horizon 2018.

Annexe 1 – Cartographie

Carte 1 : Cartographie du dédouanement (hors fret express) 2012

Carte 2 : Trafic fret des aéroports européens

Carte 3 : Trafic fret des ports européens

Carte 4 : Vivier des entreprises exportatrices (PME)

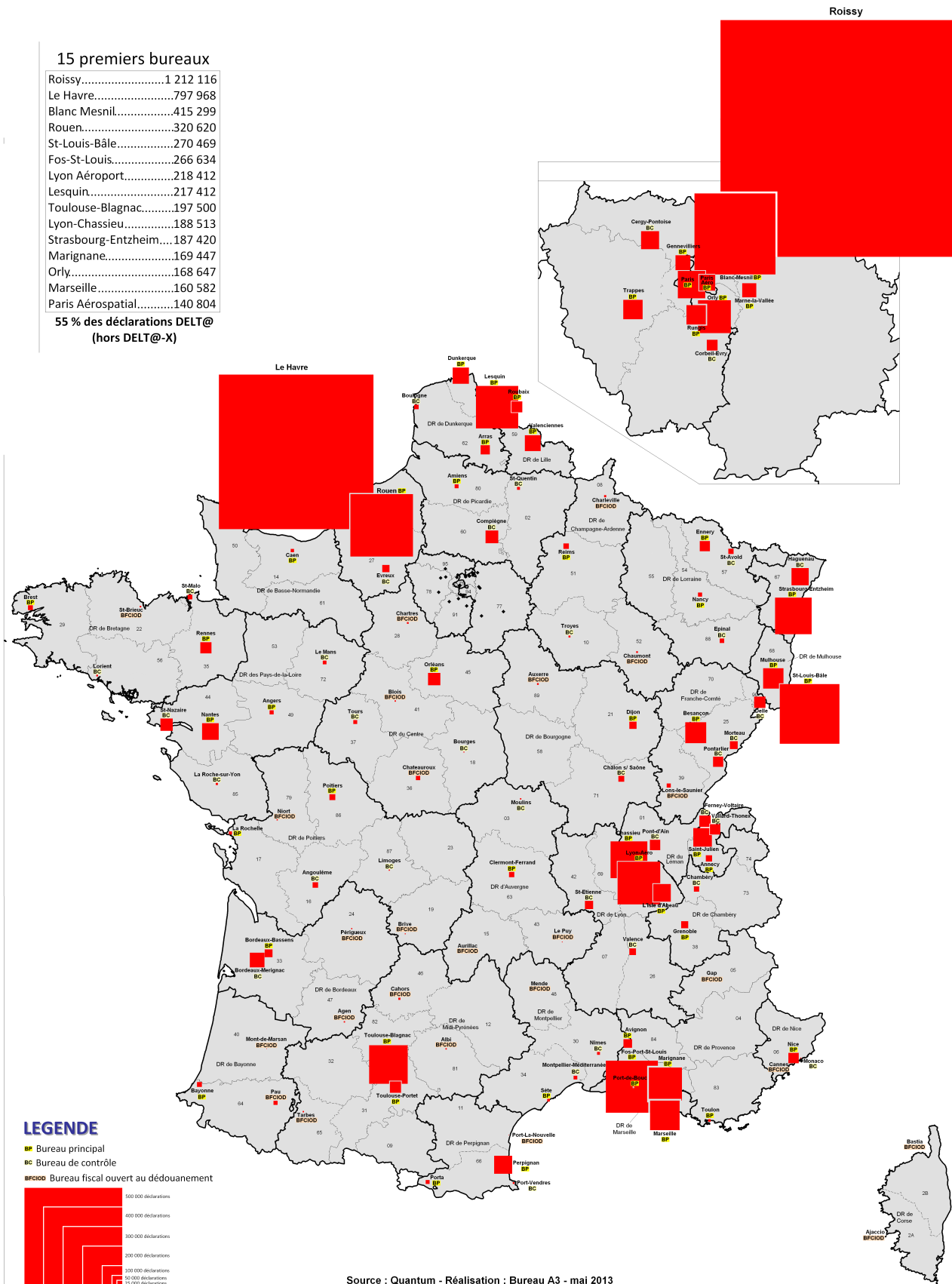
Carte 5 : Vivier des entreprises exportatrices (entreprises de 250 à 4999)

Carte 1 : Cartographie du dédouanement (hors fret express) 2012

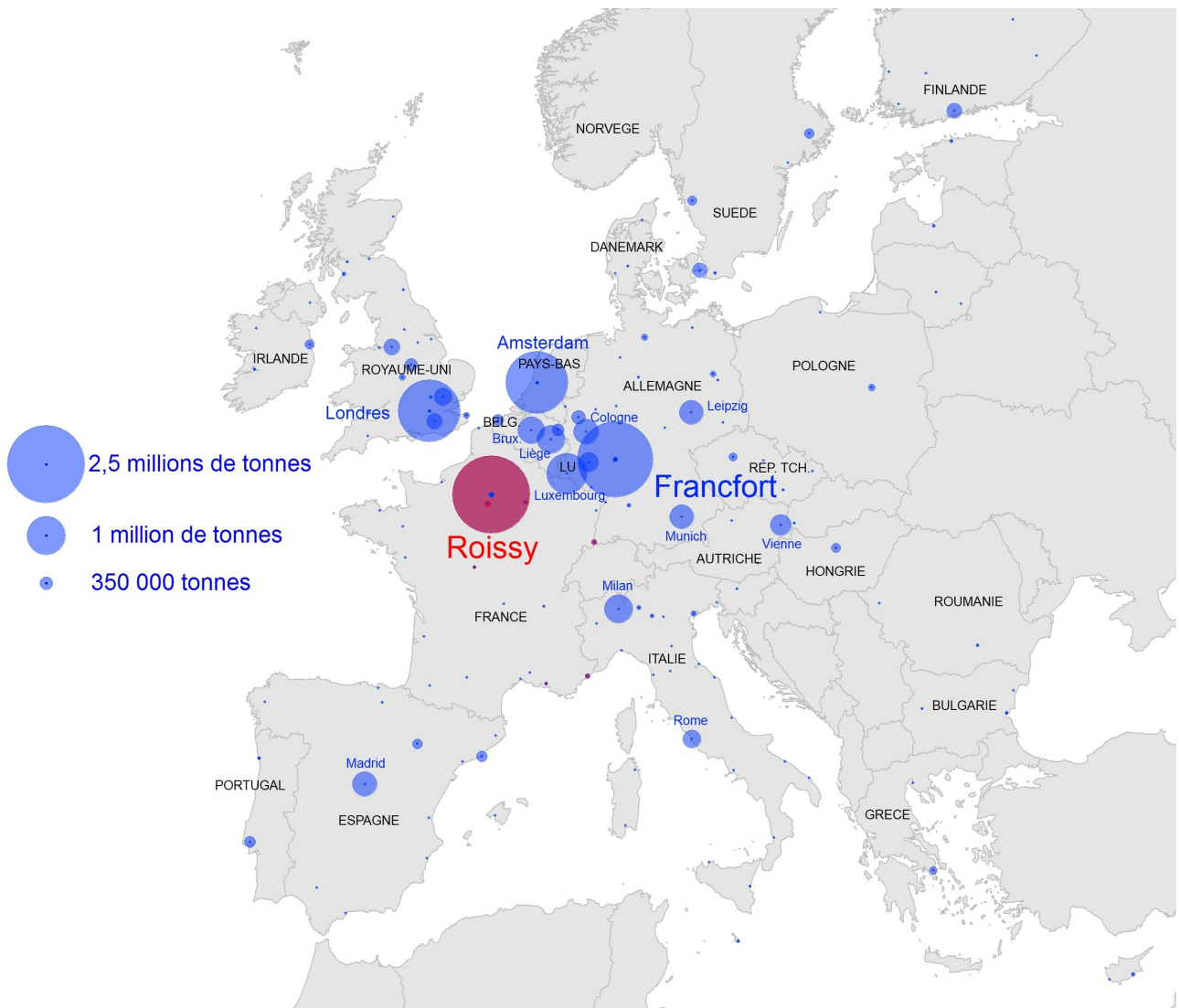
15 premiers bureaux

Roissy.....	1 212 116
Le Havre.....	797 968
Blanc Mesnil.....	415 299
Rouen.....	320 620
St-Louis-Bâle.....	270 469
Fos-St-Louis.....	266 634
Lyon Aéroport.....	218 412
Lesquin.....	217 412
Toulouse-Blagnac.....	197 500
Lyon-Chassieu.....	188 513
Strasbourg-Entzheim.....	187 420
Marignane.....	169 447
Orly.....	168 647
Marseille.....	160 582
Paris Aérospatial.....	140 804

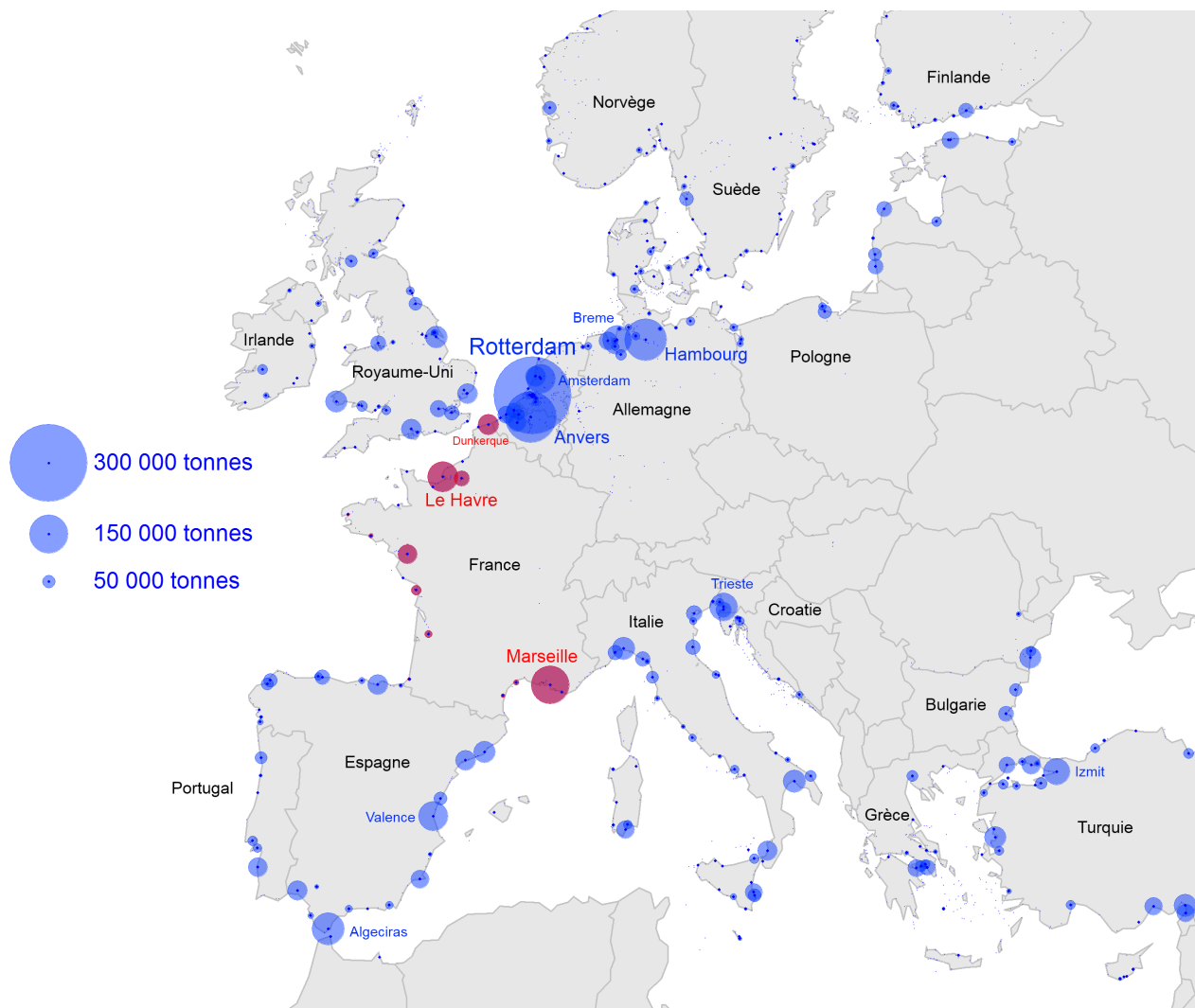
55 % des déclarations DELT@
(hors DELT@-X)



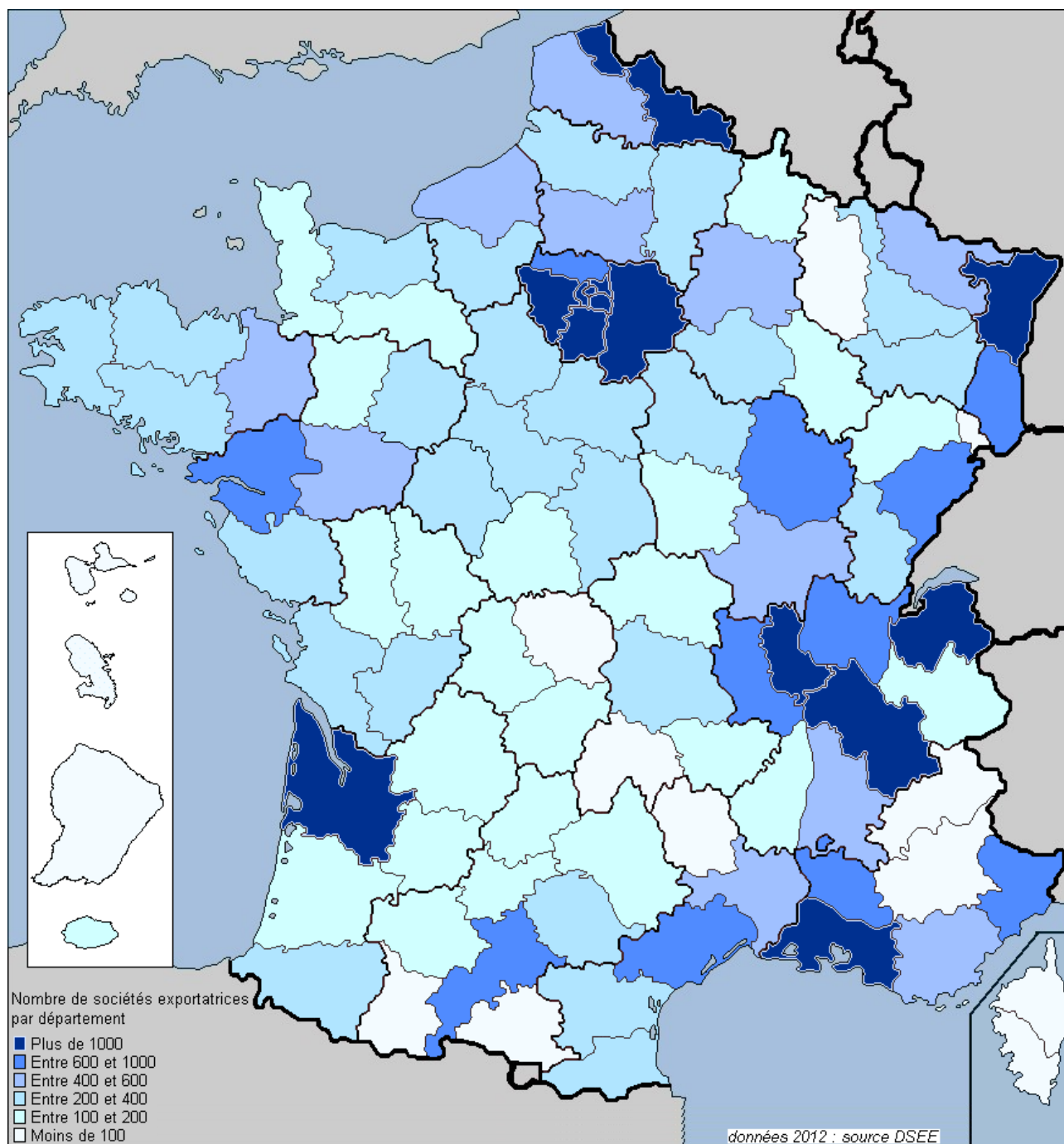
Carte 2 : Trafic fret des aéroports européens



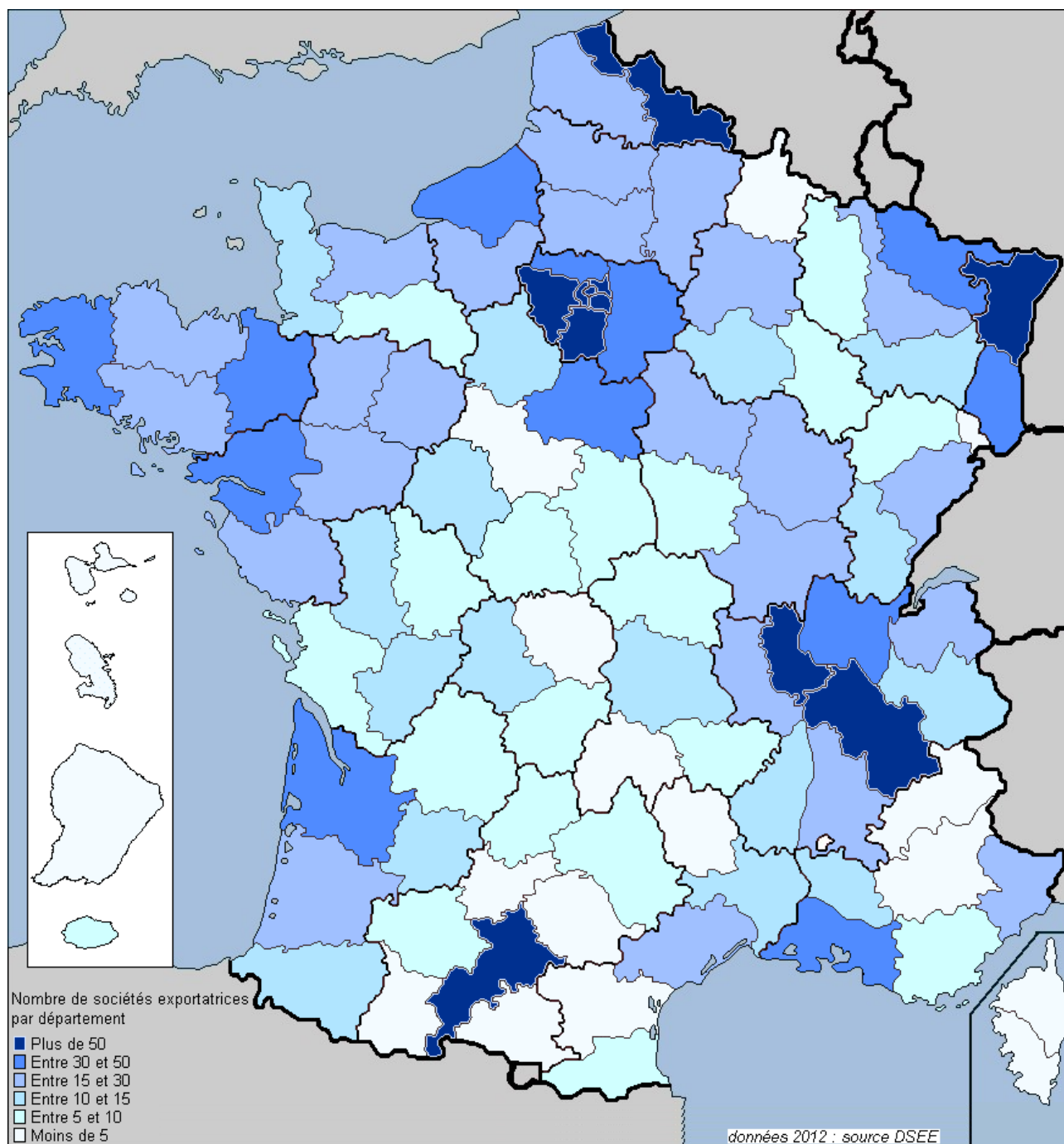
Carte 3 : Trafic fret des ports européens



Carte 4 : Vivier des entreprises exportatrices (PME, moins de 250 salariés)



Carte 5 : Vivier des entreprises exportatrices (ETI, de 250 à 4999 salariés)



Annexe 2 – Plan d'action

Action 1 : Création d'un Service des grands comptes (SGC)

Action 2 : Accompagner le mouvement de concentration du dédouanement, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau code des douanes de l'Union (CDU)

Action 3 : Accompagner la concentration du fret postal, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau code des douanes de l'Union (CDU)

Action 4 : Renforcement des cellules conseil aux entreprises pour accompagner les PME-ETI

Action 5 : Rationalisation de la fiscalité des transports : regroupement de la gestion de la TSVR et des contrôles de remboursements de taxe intérieure sur la consommation des produits énergétiques (TICPE)

Action 6 : Réingénierie de la gestion du DAFN en liaison avec les travaux conduits avec la direction des affaires maritimes : création d'un portail unique

Action 7 : Constitution de pôles spécialisés « énergie » au moins au niveau régional

Action 8 : Réorganisation de la gestion de la TGAP (création d'un second centre de gestion national) et création d'une télédéclaration

Action 9 : Dématérialisation de déclarations en matière de contributions indirectes (dématérialisation de la déclaration récapitulative mensuelle - DRM)

Action 10 : Resserrement du réseau comptable

Action 11 : Création d'un service d'analyse de risque et de ciblage (SARC)

Action 12 : Création de cellules interrégionales de programmation des contrôles (CIPC) en remplacement des cellules régionales d'orientation des contrôles (CROC)

Action 13 : Créer des centres opérationnels dédiés à la surveillance terrestre à compétence zonale élargie

Action 14 : Participation de la douane au programme PNR (Passenger Name Record)

Action 15 : Renforcer le pilotage et optimiser l'organisation du dispositif garde-côtes

Action 16 : Reconfigurer l'organisation entre DI et DR

Action 17 : Définition d'un document d'orientations RH

Action 18 : Mise en place d'une cellule « Conseil, Mobilité et Parcours professionnels »

Action 19 : Concentrer l'appareil de formation et monter en gamme les formations techniques

Action 20 : Faire du système d'information (SI) le levier central de la modernisation des process, des structures et des lignes métiers

Action 1 : Création d'un Service des grands comptes (SGC)

1) Description synthétique de la mesure

La création d'un Service des grands comptes (SGC), qui prendra la suite de la Mission Grandes Entreprises, vise à offrir un interlocuteur unique pour les grands comptes, à même de leur garantir des procédures rapides et efficaces, ainsi qu'un traitement harmonisé au niveau national des demandes et de la charge déclarative afférente à leurs opérations.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

Actuellement le traitement douanier des grands comptes relève de la direction générale et des services déconcentrés (pôles d'action économique des directions régionales, recettes régionales, bureaux de douane), multipliant le nombre d'interlocuteurs potentiels. Avec la création du SGC, la douane offrira un véritable interlocuteur unique aux grands groupes / sociétés, qui pourra prendre en charge toutes les autorisations ou formalités douanières de ceux-ci.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Travail préparatoire à la mise en place de la fonction conseil-gestion des procédures (sauf procédures communautaires – AUC et PDUC) à partir du groupe de sociétés SGC-1 (13 groupes) Travaux juridiques pour la création du service spécialisé					
Installation « physique » du SGC					
Intégration du groupe SGC-1 contenant 13 groupes/sociétés avec fonction conseil-gestion des procédures					
Intégration du groupe SGC-2 fonction conseil-gestion des procédures					
Mise en place du SGC sous forme de service spécialisé intégré (fonction conseil, procédure, gestion du dédouanement) avec création de la partie bureau de douane. Désignation de la RR dédiée.					
Traitement des déclarations uniquement en tant que bureau de domiciliation des PDD, PDU et PDUC du portefeuille acquis					
Intégration du groupe SGC-3 fonction conseil-gestion des procédures					
Intégration du groupe SGC-4 fonction conseil-gestion des procédures. Délivrance des autorisations communautaires AUC et dédouanement centralisé. Intégration des déclarations PDU des bureaux de rattachement (toutes les PDU seront gérées par le SGC).					
Intégration du groupe SGC-5 et fin de la montée en charge.					

Action 2 : Accompagner le mouvement de concentration du dédouanement, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau code des douanes de l'Union (CDU)

1) Description synthétique de la mesure

Mise en conformité de la procédure de dédouanement unique (PDU) nationale avec le futur Code des douanes de l'Union (CDU) applicable au 1^{er} mai 2016.

Assouplissement des règles de désignation des bureaux de rattachement.

Traitement des opérateurs économiques situés à proximité immédiate de l'aéroport de Roissy.

Suppression de l'obligation d'établissement pour déposer régulièrement des déclarations auprès d'un bureau (tirer toutes les conséquences de la dématérialisation des déclarations avec la dissociation entre le flux d'informations et le flux physique).

Centralisation du dédouanement du fret express à Roissy.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

- Attractivité accrue des grandes plates-formes logistiques françaises ;
- Homogénéisation du traitement des opérateurs économiques à l'intérieur d'une même procédure et mise en place d'un véritable interlocuteur unique douanier ;
- Compétitivité accrue des entreprises françaises à l'international.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Assouplissement des règles de désignation des bureaux de rattachement					
Traitement des opérateurs économiques situés à proximité immédiate de l'aéroport de Roissy					
Suppression de l'obligation d'établissement pour déposer régulièrement des déclarations auprès d'un bureau					
Abrogation de l'arrêté de 1998 et remplacement éventuel par un nouveau texte définissant, a minima, les attentes pour exercer le métier de commissionnaire en douane					
Centralisation du dédouanement du fret express à Roissy (expérimentation UPS)					
Centralisation du dédouanement du fret express à Roissy (généralisation)					
Modification DELT@, RUSH, ROSA					
Mise en conformité de la PDU nationale avec le futur CDU applicable au 1er mai 2016					

Action 3 : Accompagner la concentration du fret postal, dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau code des douanes de l'Union (CDU)

1) Description synthétique de la mesure

Accompagnement de la stratégie de concentration des flux et du dédouanement de La Poste.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

Compétitivité accrue de l'opérateur La Poste lui permettant d'attirer de nouveaux flux sur Roissy.

Rationalisation du dédouanement postal sur l'ensemble du territoire national et les DOM.

Capacité de lutte contre les trafics frauduleux acheminés par le vecteur postal accrue par l'allègement de la charge de travail « taxation » et sa réorientation vers l'activité LCF.

Rentrées fiscales sécurisées et accrues du fait de l'implication croissante de La Poste dans son nouveau rôle de déclarant en douane.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Évolutions de la procédure de dédouanement postal					
Mise en place d'une PDUC postale	■	■			
Simplification du traitement des envois en retour (marchandises refusées par le destinataire)	■	■			
Réingénierie de DELT@-X import et lancement de la version export	■	■	■		
Sécurisation du circuit comptable pour les DOM			■	■	
Poursuite de la baisse du seuil d'établissement des déclarations par La Poste	■	■	■	■	■
Calendrier de fermeture du CDP d'Orly					
Fin du transfert de l'ensemble de l'activité courrier vers Roissy	■				
Transfert de l'activité colis à destination des DOM du CDP d'Orly à Roissy	■	■			
Transfert de l'activité colis en provenance des DOM du CDP d'Orly au CDP de Chilly-Mazarin			■		
Redéploiement des activités de dédouanement des DOM vers la métropole				■	■

Action 4 : Renforcement des cellules conseil aux entreprises pour accompagner les PME-ETI

1) Description synthétique de la mesure

Parallèlement à la montée en charge du Service des grands comptes (SGC) et dans le cadre du regroupement des pôles d'action économique (PAE) au niveau interrégional, les Cellules conseil aux entreprises (CCE) seront renforcées et leur rôle recentré sur les PME-ETI afin de les accompagner à l'international. Le rôle de pilotage des CCE par la direction générale sera également accentué.

Par ailleurs, les CCE seront insérées dans le réseau des acteurs régionaux de l'économie en cours de mise en place (BPI, etc.).

2) Objectifs (bénéfices attendus)

- Accroissement de la compétitivité des PME-ETI à l'international ;
- Renforcement de l'attractivité du territoire ;
- Positionnement plus net de la douane dans le futur dispositif français d'aide à l'exportation au niveau des régions ;
- Homogénéisation accrue des modalités d'accompagnement des entreprises.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Recensement des besoins en pas à pas, guides, etc	■				
Élaboration des guides et pas à pas	■	■			
Élaboration de nouveaux indicateurs de suivi d'activité	■				
Actions de communication interne et externe		■	■		
Actions de formation (OEA, gestion de la relation client, connaissances réglementaires)		■	■	■	
Affectations d'agents dans les CCE			■	■	■

Action 5 : Rationalisation de la fiscalité des transports : regroupement de la gestion de la TSVR et des contrôles de remboursements de taxe intérieure sur la consommation des produits énergétiques (TICPE)

1) Description synthétique de la mesure

Grâce au déploiement d'outils informatiques rénovés et aux travaux de réingénierie menés dans les domaines de la taxe spéciale sur certains véhicules routiers (TSVR dite « taxe à l'essieu ») et du remboursement de taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE), la gestion de la TSVR et des remboursements de TICPE seront centralisées, au moins au niveau régional, et regroupées au sein d'un même service.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

Les objectifs suivants sont attendus :

- création de services spécialisés sur ces deux domaines ;
- possibilités accrues de recoupement entre ces deux champs réglementaires ;
- gains de productivité pour le service et pour les usagers, ces derniers pouvant éventuellement disposer ainsi d'un interlocuteur unique.

Par ailleurs, tout en améliorant la qualité du service rendu, ces évolutions doivent permettre à l'administration de réduire ses coûts d'intervention.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

Le calendrier sera définitivement arrêté lorsque les travaux de réingénierie auront été menés à leur terme, pour une fin de montée en charge en 2016.

La montée en charge de la concentration sera pilotée par chaque directeur interrégional, sous couvert des sous-directions métiers.

Action 6 : Réingénierie de la gestion du DAFN en liaison avec les travaux conduits avec la direction des affaires maritimes : création d'un portail unique

1) Description synthétique de la mesure

Les modalités déclaratives du droit annuel de francisation et de navigation (DAFN) seront modernisées grâce au développement d'une téléprocédure conjointe, douane et affaires maritimes, à destination des assujettis. Cette téléprocédure sera élaborée en veillant à ce que l'information utile aux deux administrations ne soit demandée qu'une fois au redevable.

Par ailleurs, cet effort de dématérialisation sera couplé à une démarche plus large de réingénierie du secteur de la navigation, dans le but d'envisager toute mesure de simplification pouvant être mises en œuvre au bénéfice des usagers et/ou du service (dispense, relèvement de seuils, étirement de la périodicité, suppression de rubriques déclaratives devenues inutiles,...).

Dans toute la mesure du possible, la téléprocédure sera conçue en vue d'automatiser l'établissement des statistiques, dont l'utilité aura préalablement été expertisée, et pour servir dans une optique de lutte contre la fraude.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

L'objectif est double :

- sécuriser les perceptions (respect des délais, détection de contradictions entre les données ou incohérences, reprise des antérieurs, automatisation de la liquidation,...) ;
- dégager des gains de temps et de productivité (à la fois pour les redevables et pour le service).

Par ailleurs, l'évolution de l'assiette du DAFN, incluant les navires et les véhicules nautiques à moteur (scooter des mers), doit permettre à l'administration de réduire ses coûts d'intervention et de dégager des marges de manœuvre en termes d'implantation des services (la dématérialisation atténuant la nécessité d'une proximité géographique entre assujettis et redevables).

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Fin des études amont pour prévoir le téléservice optimal à créer incluant plaisance, pêche et commerce					
Travail de conception et de réalisation du portail unique et travail juridique (PLF)					
Livraison du téléservice					

Action 7 : Constitution de pôles spécialisés « énergie » au moins au niveau régional

1) Description synthétique de la mesure

Sur le modèle des pôles spécialisés « énergie », déjà constitués dans les directions de Marseille, Lyon et Metz, des pôles « énergie » seront créés dans toutes les directions, au niveau régional ou interrégional. Cette nouvelle organisation entraînera le regroupement au sein d'une structure unique des compétences relatives à la gestion et au contrôle de la fiscalité énergétique, essentiellement constituée par la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE).

Dans certaines interrégions, les pôles (inter)régionaux se verront rattacher des antennes spécialisées (dans les raffineries et près des principaux entrepôts fiscaux de stockage).

2) Objectifs (bénéfices attendus)

La constitution de ces pôles permettra d'offrir aux opérateurs du secteur énergétique une meilleure qualité de gestion.

Elle doit permettre la spécialisation d'agents, sur des réglementations le plus souvent complexes.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Constitution de pôles « énergie » dans toutes les directions					

La montée en charge de ces pôles spécialisés « énergie » sera pilotée par chaque directeur interrégional, sous couvert des sous-directions métiers.

Action 8 : Réorganisation de la gestion de la TGAP (création d'un second centre de gestion national) et création d'une télédéclaration

1) Description synthétique de la mesure

Les formalités déclaratives liées à la taxe générale sur les activités polluantes (TGAP) seront dématérialisées *via* la création d'une téléprocédure au bénéfice des redevables de toutes les composantes de la TGAP.

Par ailleurs, cet effort de dématérialisation sera couplé à une démarche plus large de réingénierie de gestion de cette taxe, dans le but d'envisager toute mesure de simplification pouvant être mises en œuvre au bénéfice des usagers et/ou du service (dispense, relèvement de seuils, étirement de la périodicité, suppression de rubriques déclaratives devenues inutiles,...).

Dans toute la mesure du possible, la téléprocédure sera conçue en vue d'automatiser l'établissement des statistiques, dont l'utilité aura préalablement été expertisée, et pour servir dans une optique de lutte contre la fraude.

Enfin, pour les composantes gérées ailleurs qu'au bureau de Nice, la gestion de la taxe sera centralisée dans un second centre national.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

L'objectif est triple :

- sécuriser les perceptions (respect des délais, détection de contradictions entre les données ou incohérences, automatisation de la liquidation,...) ;
- dégager des gains de temps et de productivité (à la fois pour les redevables et pour le service) ;
- spécialiser un service, à compétence nationale, sur des réglementations spécifiques et complexes.

Par ailleurs, tout en améliorant la qualité du service rendu, ces évolutions doivent permettre à l'administration de réduire ses coûts d'intervention.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Désignation du nouveau centre national					
Livraison du module de télédéclaration					
Communication vers les redevables pour la campagne de TGAP de mars-avril 2015					
Ouverture du nouveau centre					

Action 9 : Dématérialisation de déclarations en matière de contributions indirectes (dématérialisation de la déclaration récapitulative mensuelle - DRM)

1) Description synthétique de la mesure

L'objectif est de créer un outil informatique qui permette aux assujettis de télédéclarer les éléments nécessaires à l'établissement de la déclaration récapitulative mensuelle (DRM), pour que ces données reçoivent ensuite un traitement automatisé, notamment pour aboutir à la liquidation des droits dus.

Par ailleurs, cet effort de dématérialisation sera couplé à une démarche plus large de réingénierie du secteur des contributions indirectes, dans le but d'envisager toute mesure de simplification pouvant être mises en œuvre au bénéfice des usagers et/ou du service (dispense de DRM, relèvement de seuils, étirement de la périodicité,...).

Ces travaux seront menés dans la perspective de couvrir le plus grand nombre de fiscalités possible (droits sur les alcools, boissons alcooliques et les tabacs, les contributions sur les boissons non alcoolisées, les boissons sucrées et édulcorées, les taxes sur les farines et sur les céréales,...).

Dans toute la mesure du possible, la téléprocédure sera conçue en vue d'automatiser l'établissement des statistiques, dont l'utilité aura préalablement été expertisée, et pour servir dans une optique de lutte contre la fraude.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

L'objectif est double :

- sécuriser les perceptions (respect des délais, détection de contradictions entre les données ou incohérences, reprise des antérieurs, automatisation de la liquidation,...) ;
- dégager des gains de temps et de productivité (à la fois pour les redevables et pour le service).

Par ailleurs, tout en améliorant la qualité du service rendu, ces évolutions doivent permettre à l'administration de réduire ses coûts d'intervention et de dégager des marges de manœuvre en termes d'implantation des services (la dématérialisation atténuant la nécessité d'une proximité géographique entre assujettis et redevables).

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Écriture du dossier de cadrage et de recettage					
Élaboration des spécifications générales, fonctionnelles et techniques puis construction des briques qui vont constituer la future application. Priorité sera donnée à la brique fiscale.					
Livraison du lot 1 de la nouvelle application : DRM fiscale vins, boissons alcooliques, alcools et tabacs (à voir) et DRM économique avec les interprofessions les plus avancées.					
Mise en production du lot 2 sur la DRM boissons non alcooliques, boissons sucrées et édulcorées, premix, farines et céréales.					

Action 10 : Resserrement du réseau comptable

1) Description synthétique de la mesure

Le réseau comptable de la DGDDI sera progressivement resserré pour parvenir au schéma cible d'une recette par direction interrégionale (DI). Ce poste comptable sera constitué de deux pôles (comptabilité et recouvrement), la fonction de contrôle interne comptable ayant vocation à intégrer la structure de la DI. Ces postes comptables disposeront de la même typologie de redevables. Ce mouvement de centralisation tire les conséquences des évolutions « métiers » portées par le projet stratégique « Douane 2018 » et des projets de dématérialisation et d'informatisation de tâches de gestion qui auront nécessairement un impact sur l'activité et la charge de travail des postes comptables.

Plusieurs chantiers, modifieront substantiellement la charge de travail des recettes, tant en matière comptable qu'en matière de recouvrement :

- le chantier SCAN de la Banque de France (automatisation de la gestion des chèques) ;
- les travaux conduit par les institutions européennes en matière d'utilisation de certains moyens de paiement (travaux SEPA) ;
- l'extension du domaine du télé règlement (fiscalité indirecte) ;
- la mise en œuvre du télé-paiement par carte bancaire et son extension progressive à l'ensemble des perceptions douanières ;
- l'automatisation du recouvrement grâce au développement de la version 2 de l'application SEMAPHORE (Suivi Et MAîtrise des PHases Opérationnelles du REcouvrement) qui doit permettre l'élaboration et l'édition de manière automatisée des actes de recouvrement ;
- l'automatisation de certaines tâches en matière de restitution des données comptables.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

Ces évolutions, induisant une réduction de la charge de travail des postes comptables existants, permettront également :

- une sécurisation accrue des perceptions des recettes douanières grâce à l'utilisation des nouveaux moyens de paiement (le télé-paiement doit réduire l'utilisation des autres formes de paiement tel que les chèques et le numéraire) ;
- un meilleur suivi du recouvrement et une sécurisation juridique accrue des comptables publics grâce à l'automatisation du recouvrement forcé ;
- de répondre de manière plus rapide et plus fiable aux demandes des corps de contrôle nationaux comme communautaires grâce à l'automatisation de requêtes comptables qui doit mettre fin aux enquêtes « papiers » aujourd'hui nécessaires.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Centralisation du contrôle interne auprès des DI					
Désignation de la RR interrégionale, intégration de la totalité des dossiers Recouvrement dans SEMAPHORE et apurement des dossiers DNRED – Ile-de-France.					
Premier mouvement de centralisation					
Deuxième mouvement de centralisation					
Troisième mouvement de centralisation					

Action 11 : Création d'un service d'analyse de risque et de ciblage (SARC)

1) Description synthétique de la mesure

Un service national d'analyse de risque et de ciblage (SARC) sera créé pour améliorer l'efficacité de l'analyse de risque et du ciblage en tant qu'outil de pilotage permettant ainsi de rationaliser l'organisation de la chaîne des contrôles et favoriser l'émergence d'une politique des contrôles intégrée.

A terme le SARC sera en charge de :

- la production de l'intégralité des analyses de risque et études portant sur l'avant dédouanement, le dédouanement et la fiscalité à vocation opérationnelle ;
- l'intégration des profils de ciblage dans l'outil « risk management system » (RMS) : intégration des PROCOM (profil communautaire) pour la sûreté, des PRONAT (profil national) pour la sécurité, des PRONAT LCF et des PRONAT réglementaires ;
- l'orientation des contrôles *ex post* (1 et 2) et fiscaux et leur dévolution aux services les plus appropriés en fonction des risques identifiés.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

L'objectif est triple :

- développer une approche intégrée des contrôles qui nécessite de concentrer les informations en un point unique où elles seront analysées et où il sera décidé de cibler les opérations à risque, de confier les contrôles aux services les mieux appropriés et d'analyser leurs résultats. Cette concentration doit couvrir tous les domaines de contrôle de la douane ;
- professionnaliser les fonctions d'analyse de risque et de ciblage ;
- orienter et piloter les contrôles *ex post* 1 et 2 et les enquêtes fiscales pour améliorer nos résultats contentieux.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Mise en place du SARC avec prise en charge de l'analyse de risque et au ciblage du dédouanement.					
Intégration de l'analyse de risque et du ciblage portant sur l'avant dédouanement*.					
Intégration de l'analyse de risque et du ciblage portant sur la fiscalité*.					

*Le déploiement du SARC est fortement lié à celui des outils de ciblage (RMS) et de contrôle (BANACO).

Action 12 : Création de cellules interrégionales de programmation des contrôles (CIPC) en remplacement des cellules régionales d'orientation des contrôles (CROC)

1) Description synthétique de la mesure

La création des cellules interrégionales de programmation des contrôles (CIPC) résulte de la création du Service d'Analyse de Risque et de Ciblage (SARC) qui se traduit par la concentration des analyses de risques au niveau national et la suppression du ciblage au niveau régional. Désormais, les profils de sélection relèvent de deux niveaux :

- les profils nationaux créés par le SARC ;
- les profils locaux mis en place par les superviseurs en liaison avec les pôles de vérification, par les Cellules de levée de doute (CLD) et par les services spécialisés en fiscalité ou en viticulture.

Dans ce nouveau paysage de pilotage des contrôles des flux déclarés, les CIPC constituent le niveau d'articulation intermédiaire essentiel pour assurer une véritable programmation des contrôles

Cette structure n'a pas vocation à prendre en charge l'orientation et le pilotage des contrôles de la surveillance, mission qui relève toujours de l'échelon régional afin de garantir une animation de proximité des brigades.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

Objectifs des cellules interrégionales de programmation des contrôles :

- analyser les besoins des services de contrôle de l'interrégion en termes d'analyse de risque et les adresser au SARC (contribution au plan annuel d'analyses de risque) ;
- mettre en place une politique de contrôles intégrant le risque « opérateur » (pour les opérateurs non suivis par le service national des grands comptes) ;
- programmation et évaluation des contrôles avant dédouanement, *ex post* 1 et 2 et en matière de fiscalité pour les confier aux services les mieux placés selon les enjeux et améliorer la rapidité de traitement et les résultats contentieux ;
- renforcer les relations avec les autres administrations avec lesquelles la DGDDI a signé des protocoles de coopération pour permettre d'augmenter la détection de fraudes ;
- assurer les tâches d'administration générale dans le cadre du BOP et participer à l'élaboration des plans d'action.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

La mise en place des CIPC est liée au calendrier de réorganisation des directions interrégionales (*cf. action 16*).

Action 13 : Créer des centres opérationnels dédiés à la surveillance terrestre à compétence zonale élargie

1) Description synthétique de la mesure

Dans leur format actuel, compte-tenu de l'évolution de la fraude et de l'environnement routier, les Centres de liaison interservices (CLI) ne sont plus armés pour répondre aux besoins de coordination et de soutien des unités de surveillance terrestre. Dès lors, il est décidé de créer des centres opérationnels terrestre, à titre expérimental dans un premier temps, sur le modèle développé en aéromaritime ou par d'autres forces de sécurité. Si l'expérimentation est concluante (CLI de Bordeaux), il sera décidé d'étendre ce type de structure à l'ensemble du territoire.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

La mise en place de centres opérationnels répond à cinq objectifs :

- répondre aux besoins apparus en matière de suivi en temps réel, de coordination et de sécurisation des contrôles dynamiques et des dispositifs tactiques de contrôle routier ;
- assurer un appui opérationnel, réglementaire et logistique H24 7j/7 auprès des unités déployées, soutenir les équipes sur le terrain ;
- offrir une centralisation et un partage optimisés de l'information et du renseignement entre les équipes en contrôle et les sources humaines et technologiques ;
- apporter au dispositif une réactivité coordonnée à l'interception des cibles détectées par le réseau de capteurs LAPI (lecteur automatisé de plaques d'immatriculation) ;
- détenir une capacité de pilotage et de commandement dans le cadre de plans d'alerte et d'exécution d'opérations spécifiques ou de dispositifs d'envergure (coordination axiale ou zonale).

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Expérimentation d'un centre opérationnel sur Bordeaux					
Retour d'expérience et arbitrage sur les conditions de généralisation (matériels, périmètre fonctionnel et géographique,..)					
Généralisation à l'ensemble du territoire					

Action 14 : Participation de la douane au programme PNR (Passenger Name Record)

1) Description synthétique de la mesure

Le système API-PNR vise à harmoniser et donner un cadre juridique européen aux modalités de communication aux autorités compétentes, par les compagnies aériennes, de données de réservation et d'embarquement contenues dans les dossiers passagers (*Passenger Name Record – PNR*), à des fins de prévention, de détection, d'investigation et de poursuite des infractions criminelles et des menaces terroristes.

L'accès aux données de toutes les compagnies aériennes, et pas seulement comme aujourd'hui à celles d'Air France, sur la base d'un fondement juridique consolidé est essentiel aux services des douanes en charge des contrôles dans les aéroports afin d'améliorer le ciblage : à ce jour, plus de 70 % des saisies de produits stupéfiants sont réalisés grâce aux techniques de ciblage des passagers. Dès lors, ce projet se révèle très structurant pour toutes les brigades qui interviennent sur le vecteur aérien.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

Le projet de directive PNR prévoit l'obligation, pour les compagnies aériennes et les transporteurs aériens, de fournir aux États membres, préalablement au départ du vol, les données de réservation et d'embarquement contenues dans le dossier de voyage de chaque passager empruntant un vol international à destination ou en provenance de l'Union Européenne, en vue de prévenir et détecter les menaces terroristes et les formes graves de criminalité.

Chaque État membre devra, sur son territoire, constituer une plate-forme métier (Unité d'Information Passagers - UIP) qui recevra, stockera et exploitera les données PNR. Elle sera composée de représentants des services nationaux en charge de la lutte contre le terrorisme et les formes graves de criminalité.

La DGDDI, qui détient la compétence métier en matière de ciblage, est candidate pour l'hébergement de la plate-forme métier (Unité d'Information Passagers - UIP) dans le cadre de ce projet interministériel.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Fonctionnement de l'unité opérationnelle UIP					
Livraison de la 1ère version opérationnelle					

Action 15 : Renforcer le pilotage et optimiser l'organisation du dispositif garde-côtes

1) Description synthétique de la mesure

Afin d'optimiser l'utilisation des moyens aéro-maritimes et pour tenir compte du déploiement de nouveaux matériels aux moyens d'actions plus étendus (avions Beechcraft et patrouilleur de Méditerranée), une réflexion sur le pilotage et l'organisation du dispositif garde-côtes conduiront à faire évoluer ces deux aspects du dispositif.

Dans ce cadre, la structure centrale de gestion de la direction générale sera renforcée afin :

- de se conformer nouvelles réglementation communautaire et nationale dans le domaine maritime et aéronautique ;
- d'obtenir plus d'efficacité, d'anticipation, de vision prospective, tant en matière d'évolution des missions que d'adaptation du format et du schéma directeur des moyens d'intervention.

En termes d'organisation, le commandement opérationnel, assuré par les Centre d'Opérations Douanières (COD), sera rationalisé à raison d'un COD par façade maritime. De même, l'implantation des services sera révisée, façade par façade, pour notamment la mettre en cohérence avec les nouveaux moyens déployés (Beechcraft ; patrouilleur et vedettes de surveillance rapprochées (VSR).

2) Objectifs (bénéfices attendus)

Le renforcement du pilotage du dispositif garde-côtes permettra :

- de conserver la maîtrise, au sein de la DGDDI, des structures de contrôle et d'exécution de la navigabilité ainsi que de la maintenance des aéronefs des douanes, conformément aux règles de sécurité des vols ;
- de réorienter l'activité garde-côtes programmée vers une activité multi-missions, qui sans rien sacrifier au cœur de métier (marchandises prohibées), permettra de rééquilibrer les autres domaines de l'Action de l'État en mer – AEM (environnement, police des pêches, police du plan d'eau et sûreté, flux de migrants/sauvetage...) ;
- de valoriser tout le spectre des missions de la garde-côtes, tant en interne qu'en externe (SGMer), au-delà de la seule mission de lutte contre les stupéfiants.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Renforcement du pilotage					
Renforcement de la structure de pilotage à la DG	■	■			
Rationalisation des façades					
Rationalisation du dispositif en Méditerranée	■	■	■		
<i>Livraison du patrouilleur en Méditerranée</i>			■		
Rapprochement des DRGC de Nantes et Rouen			▨	▨	

1) Description synthétique de la mesure

Dans le prolongement des précédentes réformes douanières, sans modifier la cartographie des interrégions ni l'organisation des services outre-mer, la mise en œuvre du projet « Douane 2018 » doit permettre de poursuivre l'effort d'adaptation des structures de pilotage et de commandement des services déconcentrés.

A cet égard, plusieurs orientations seront privilégiées, permettant de faire de la direction interrégionale (DI) l'élément central de l'animation des services déconcentrés :

- la DI sera constituée d'une équipe directionnelle renforcée, permettant aux DI d'assurer la conception, la coordination, l'organisation, le pilotage et la gestion en matière de lutte contre la fraude, d'action économique et de fiscalité, de ressources humaines et de comptabilité ;
- les adjoints fonctionnels et opérationnels au DI pourront s'appuyer sur des services plus étoffés, compétents pour l'ensemble de l'interrégion (SRE, SRA,...) ;
- l'échelon territorial sera en charge des fonctions de proximité (animation, contrôle d'exécution, représentation,...) et la conduite des opérations.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

- un pilotage opérationnel et fonctionnel plus homogène sur l'ensemble de la DI ;
- la réaffirmation des logiques métiers pour une meilleure performance ;
- l'optimisation des fonctions support et de pilotage ;
- une meilleure animation territoriale et une meilleure réactivité opérationnelle ;
- une harmonisation plus forte des bonnes pratiques et un meilleur partage des retours d'expérience ;
- une concentration et une facilitation des arbitrages au niveau des DI ;
- une action en boucle courte, sans redondance des acteurs ;
- une organisation plus lisible de l'extérieur.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

Le calendrier de mise en place de cette nouvelle organisation sera progressif et localement adapté jusqu'en 2018. Les directions interrégionales, sous couvert de la sous-direction A, piloteront ces réorganisations.

1) Description synthétique de la mesure

Le projet stratégique « Douane 2018 » garantit, au sein des ministères économiques et financiers, la pérennité des missions majeures de la douane : la lutte contre la fraude, le soutien aux entreprises, la mission fiscale.

Ce projet stratégique, sous contraintes budgétaires fortes et durables, poursuit des objectifs de modernisation et de professionnalisation très ambitieux et est porteur de transformations profondes de l'organisation territoriale douanière. Il fait sens pour l'ensemble du corps social douanier.

Aussi, il doit pouvoir s'incarner dans une stratégie RH, de moyen terme, globale et partagée par tous : direction générale, encadrement « de terrain », syndicats et agents, à même de valoriser le formidable capital humain dont dispose la douane.

Cette stratégie prenant appui sur les valeurs douanières se déclinera en grandes orientations RH à mettre en œuvre à l'horizon 2018, en particulier en matière de mobilité, de formation, de doctrines d'emploi des cadres, d'égalité professionnelle.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

Tracer en douane les grandes orientations en matière de management des ressources humaines pour les cinq prochaines années. Ces orientations seront traduites en plan d'actions avec pour ambition d'objectiver annuellement les résultats obtenus et les marges de progrès restant à accomplir. Elle servira de socle à l'agenda social à bâtir avec les organisations syndicales.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Présentation du document aux organisations syndicales					
Suivi des orientations					

1) Description synthétique de la mesure

La mobilité et l'accompagnement personnalisé des agents constituent un enjeu prioritaire de l'administration des douanes, au double bénéfice de l'agent et des services.

Dans le cadre des orientations stratégiques en matière RH que la douane s'est assigné, une cellule « Conseil Mobilité et Parcours professionnels » (CMPP) sera déployée, en vue de professionnaliser les conseils personnalisés proposés aux agents et de les aider dans la construction de leurs parcours professionnels.

Cette dynamique d'accompagnement personnalisé suppose l'intervention d'un professionnel dédié et formé à cette mission : le conseiller en mobilité-carrière (CMC).

La cellule (CMPP) sera plus particulièrement chargée :

- **Au titre de l'appui aux agents**
 - d'accompagner de manière personnalisée les parcours professionnels ;
 - de conduire les entretiens de carrière ;
 - d'aider à l'élaboration de projets professionnels ;
 - de faciliter les reconversions professionnelles dans et hors sphère douanière.
- **Au titre de l'appui aux services de ressources humaines**
 - d'analyser les profils sous l'angle des compétences et potentialités ;
 - d'analyser les offres d'emplois (internes/externes) et de déterminer des viviers d'agents susceptibles de correspondre aux offres ;
 - de mettre en relation les besoins des services et les profils d'agents ;
 - de mettre à jour le guide d'entretien de carrière et d'en diffuser les bonnes pratiques.
- **Au titre de l'appui aux services opérationnels**
 - d'aider les chefs de services dans la gestion des compétences et l'accompagnement des mobilités ;
 - d'aider au placement des agents à l'extérieur de la sphère douanière.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

L'objectif est double :

- améliorer la visibilité des agents sur leur carrière et leur avenir ;
- professionnaliser les pratiques d'entretien et informer sur les parcours professionnels proposés aux agents.

Ces rendez-vous de « conseil-carrière » seront à l'avenir proposés dans le cadre d'une démarche de guichet unique.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Ouverture de la cellule Conseil, Mobilité et Parcours professionnels					

Action 19 : Concentrer l'appareil de formation et monter en gamme les formations techniques

1) Description synthétique de la mesure

Dans une volonté constante d'accompagnement des évolutions structurelles et fonctionnelles induites par le projet stratégique, l'appareil de formation de la douane poursuivra, avec un même souci d'efficacité et d'optimisation qu'aujourd'hui, son objectif d'adaptation, en travaillant sur la formation initiale et sur la formation continue.

S'agissant de la **formation initiale**, essentiellement dispensée au sein des écoles et visant à **spécialiser** l'agent au premier emploi occupé, une école fusionnée sur le site de La Rochelle, assurera, dès la rentrée 2015, un enseignement adapté aux enjeux de notre administration, structuré autour d'un projet pédagogique innovant et dans le cadre d'un schéma immobilier cohérent.

Ce projet, visant principalement la mutualisation des cultures douanières « opérations commerciales » et « surveillance », marque également l'engagement continu de la douane d'optimiser son appareil de formation. Cet objectif répond par ailleurs directement aux orientations données à l'ensemble des ministères et directions dans le cadre de la Modernisation de l'Action Publique (MAP), concernant l'évolution attendue des dispositifs de formation initiale des administrations de l'État.

Le dispositif de **formation continue**, vecteur de maintien, de développement et de renforcement des compétences ou d'acquisition par l'agent de nouvelles compétences, s'articule autour de deux niveaux d'intervention complémentaires : un niveau stratégique par le Plan National de formation (PNF) annuel et un niveau opérationnel, par des Plans Inter-régionaux de formation (PIF). Ce dispositif s'inscrit également dans une **démarche de modernisation** très marquée, s'agissant notamment du développement de l'e-formation.

Enfin, dans l'optique d'une intégration forte des préoccupations de ses partenaires professionnels privés, l'appareil de formation douanier poursuivra très largement son ouverture à l'externe, par la conclusion de conventions de partenariat avec les universités et établissements d'enseignement supérieur qui la sollicitent.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

- optimiser l'appareil de formation douanier, conformément aux orientations gouvernementales définies dans le cadre de la Modernisation de l'action publique (MAP) ;
- garantir aux agents, dans un environnement juridique, réglementaire et opérationnel en évolution constante et aux impacts métiers lourds, des formations ajustées et disponibles rapidement ;
- prendre en compte les évolutions liées aux restructurations de services induites par la mise en œuvre du projet stratégique, et proposer des modules spécifiques permettant d'accompagner les réorientations professionnelles ;
- offrir, sous l'impulsion de l'Institut du management douanier (IMD), des formations à haute technicité, en réponse à la demande légitime des agents d'accéder à des formations leur permettant d'acquérir un plus haut niveau d'expertise ;
- poursuivre la politique d'ouverture sur l'extérieur (partenariats avec les universités et les établissements d'enseignement supérieur, classes préparatoires intégrées, e-formation...).

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

	2014	2015	2016	2017	2018
Ouverture de la nouvelle Ecole des douanes à La Rochelle					

1) Description synthétique de la mesure

L'informatique douanière accompagnera et mettra en œuvre les orientations définies par les directions métier et inscrites dans le projet stratégique « Douane 2018 », en tenant compte son positionnement au sein du système d'information de l'État et du contexte communautaire dans lequel la douane évolue (mise en œuvre dématérialisée du code des douanes de l'Union prévue pour 2020 et participation aux programmes e-Customs et Fiscalis pour influencer sur la vision du système d'information communautaire).

Un schéma directeur informatique sera réalisé pour la période 2014-2018. Dans ce cadre, la réalisation des projets informatiques sera soumise à des arbitrages rendus en fonction des contraintes budgétaires et de l'avancement des différents chantiers.

2) Objectifs (bénéfices attendus)

Les services informatiques douaniers poursuivent deux objectifs majeurs :

- **compléter et améliorer l'offre de service dématérialisée :**
 - développer des services attendus par l'ensemble de ses usagers, opérateurs et douaniers, en offrant des services simplifiés en ayant pour cible la dématérialisation totale tant des documents (factures, documents d'accompagnements, déclarations fiscales, ...) que des procédures (demandes et suivi d'autorisations) ;
 - améliorer l'urbanisation fonctionnelle et applicative, en lien avec la réingénierie des processus engagée par les directions métiers ;
 - industrialiser le développement des applications, notamment pour en améliorer l'ergonomie ;
 - réaliser ou poursuivre les projets de dématérialisation :
 - de la chaîne import du dédouanement, des échanges de documents d'ordre public entre administrations (Guichet Unique National -GUN-) ;
 - des procédures douanières et fiscales (Soprano) ;
 - des déclarations fiscales (DRM -contributions indirects-, TGAP, TICPE) et du casier viticole (foncier) ;
 - de toutes les procédures de contrôle et contentieux (BANACO, GARANCE...) ;
 - de la gestion de la paie des agents (raccordement à l'ONP) et du règlement des créances.
 - de nouveaux services : datamining, mobilité, services collaboratifs, moteur de recherche intégré, gestion électronique de documents.
 - consolider le patrimoine applicatif existant : refonte des référentiels RUSH et ROSA, en fonction des moyens, réécriture des applications obsolètes (NSTI, CVI), fusion et adaptation à l'évolution des flux de certaines applications (DELT@, GAMM@, portails ProDou@ne et Douane.gouv) ;
 - donner à la surveillance douanière en général et aux services de renseignement douanier en particulier les outils de communications pour réaliser leurs missions (mutualisation des moyens de radio professionnelle avec le ministère de l'Intérieur).

- **Ouvrir et mettre à disposition ses services à l'extérieur :**

- proposer un catalogue de services informatiques aux autres administrations (en priorité au sein du ministère de l'économie et des finances), ainsi qu'une offre d'hébergement ;
- offrir les outils de la douane sous forme de services aux travers des réseaux communs de l'État ;
- apporter une assistance aux douanes des pays tiers dans le cadre de projets de coopération civile, sous forme de prestations intellectuelles ou de mise à disposition d'applications au travers d'Internet.

Par ailleurs, pour que le Centre informatique douanier (CID), l'un des deux centres de production informatique avec la Direction nationale des statistiques et du commerce extérieur (DNSCE), puisse continuer à fournir des services aux utilisateurs, ses infrastructures seront largement modernisées. Au-delà de la rénovation immobilière, des outils de supervision et d'exploitation seront renouvelés pour prendre en considération les attentes des opérateurs en lien avec la douane en matière de disponibilité et de transparence de gestion.

3) Calendrier et échéances des actions nécessaires à la mise en place de la mesure

Le calendrier de refonte des référentiels de la douane, des applications e-Customs et de la reprise des applications obsolètes sera finalisé début 2014 après une analyse détaillée intégrant les contraintes budgétaires.

	2014	2015	2016	2017	2018
Réalisation d'un schéma directeur informatique (2014-2018)					
Travaux de rénovation du CID					