



« La politique d'offre douanière comme vecteur de compétitivité. Le regard d'un ancien directeur régional des douanes (2005-2019) »

Par Pierre RIDEAU, Ancien directeur régional des douanes françaises

Paris, le 15 mars 2021

J'ai été directeur régional des douanes en Franche-Comté, Auvergne, Pays de la Loire, régions ayant une forte activité industrielle (près des standards allemands) et sièges de magnifiques entreprises, comme Michelin, Sagem Ds, Adisseo, Eramet, Peugeot, Alstom, Général Electric, Stx, Stw, Lactalis, etc., entreprises que j'ai visitées et avec lesquelles nous avons des relations de grande confiance.

J'ai rencontré, en plus de ces « cadors », de nombreux chefs de PME, TPE, des logisticiens, transporteurs, RDE, des entreprises viti-vinicoles, des artisans, donc toutes les catégories d'entrepreneurs que compte notre pays.

Dans ces entreprises, j'ai vu l'excellence technologique et industrielle, le savoir-faire méticuleux, l'énergie, l'innovation. J'ai vu comment se fabriquaient (en partie) des turbines, des pneus, des TGV, des couteaux, des sièges de voiture et des bateaux de croisière, des drones, des aliments, du papier, des tôles en aluminium, etc., comment s'organise le stockage, la répartition.

J'ai rencontré des hommes et des femmes fiers et talentueux, passionnés, énergiques, dans un monde très concurrentiel, où l'horizon est à 6 mois, parfois moins. Ils m'ont expliqué leur stratégie, le fractionnement des process, le sourcing, les intrants, la concurrence, la sous-traitance, leurs contraintes logistiques, l'épaisseur du trait de plume qui sépare la bonne et la mauvaise nouvelle.

Soyons clairs, le segment « douane » est le plus souvent vu comme une source de problème, un centre de coûts, une zone mouvante, complexe, insaisissable, qui percute l'impératif du flux, du délai, de la conquête et de la fidélisation des clients, qu'il faut accorder à l'exigence du donneur d'ordre.

Or, l'administration des douanes a choisi d'être partenaire des entreprises avec une idée simple : la maîtrise des procédures douanières est un élément de compétitivité des entreprises et la maîtrise de son sujet par l'Administration des douanes est un élément de l'attractivité de la France pour les opérateurs.

Cette mutation de la douane a été sans doute lente, mais elle est constante, depuis cinquante ans, depuis les premières procédures domiciliées, les premiers CRD. Elle est clairement revendiquée, sans ambiguïté, même s'il ne faut pas négliger l'acculturation encore nécessaire ici ou là.

Elle est aidée, il est vrai, par deux éléments : le cadre juridique du dédouanement fixé par l'autorité européenne et le cadre technique fourni par la dématérialisation. L'un et l'autre se sont additionnés pour mettre en place la dissociation des flux documentaires, physiques, financiers à l'échelle européenne, favoriser la concentration du dédouanement, la compatibilité des SI, le traitement de masse et le ciblage comme outils de régulation et de contrôle.

Il faut dire que ce cadre n'est pas subi, la France est très présente au sein des instances européennes, les lobbys et les influences anglo-saxonnes aussi, c'est un lieu où il faut être et défendre ses intérêts. De facto cependant, le fait que l'ensemble des pays de l'UE appliquent les mêmes règles a pour effet que les opérateurs définissent une stratégie à l'échelle européenne et que rien n'oblige une entreprise située en France à dédouaner en France. Notre « public » n'est pas captif et si l'offre de l'Administration des douanes française n'est pas de qualité, les opérateurs iront voir ailleurs et les plateformes et logisticiens en France sont également concernés.

Quelle est cette politique d'offre douanière ?

Telle que je l'ai pratiquée comme mes collègues, elle vise à positionner la douane comme élément de compétitivité et comme une garantie de la loyauté de la compétition entre opérateurs.

Nous avons organisé cette action de soutien par un double mouvement. D'une part, un mouvement de rapprochement des opérateurs pour faire du « sur-mesure procédural », avec la création de cellules conseils aux entreprises dans chaque direction régionale et, dans les bureaux, la spécialisation d'agents dans la gestion des procédures. D'autre part, un mouvement de concentration à l'échelle nationale ou régionale pour développer notre expertise de certains flux ou de certaines compétences et outils. J'ai ainsi eu en gestion l'un des quatre centres d'expertise créés pour traiter, en site unique, les flux de Grands Comptes.

A côté de cette organisation, nous avons, avec acharnement, porté sur le terrain la promotion des instruments de facilitation dont l'emblématique statut OEA, mais aussi l'ensemble des régimes douaniers, le DCN et des outils techniques adaptés aux nouveaux trafics, tel Delta- frêt express ou aux impératifs de sécurisation des flux, tels ICS et ECS.

Nous jouons également sans restriction de principe la carte de la coopération, avec d'autres administrations pour le guichet unique par exemple, ou au sein de l'équipe de France Export. Une politique enfin qui se veut pluri-dimensionnelle en intégrant, par exemple, la question du maillage du territoire et la gestion du risque de saturation sur certaines plate-formes.

Une politique volontariste qui est complétée, dans le domaine du contrôle, par la création de services dédiés à l'analyse de risque au niveau national et régional et des outils de programmation relativement contraignants, politique qui nous a permis d'être très vite en phase avec la loi Essoc, car nous savions que l'ignorance, plus que l'intention frauduleuse,

était à l'origine de la plupart des contentieux. Nous devons aussi nous concentrer sur des fraudes réelles et très sophistiquées.

Si, comme je l'indiquais, cette dynamique s'est appuyée sur un courant ancien, elle n'en a pas moins entraîné des changements profonds pour la douane : une action pensée et organisée à l'échelle nationale, une organisation qui bascule sur le fonctionnement en réseau et bouscule une organisation verticale et hiérarchique, parfois des résistances bien compréhensibles à l'égard d'une culture du contrat, du partage des tâches avec l'automate, de la prééminence de la supervision sur le local, du contrôle sur le flux, etc.

J'ai observé aussi un certain nombre de résistances chez les opérateurs. Beaucoup ont encore une attitude d'attentisme, de crainte ou de frilosité. La place du « responsable douane », sous l'autorité du DAJ ou du DAF le plus souvent, est rarement dans le premier cercle. Mes interlocuteurs me racontaient leurs difficultés à convaincre en interne, la préférence pour la solution sans risque, même si elle est la plus coûteuse, la crainte de l'ingérence administrative, la méconnaissance des accords commerciaux ou des opportunités offertes par les régimes douaniers, une forme de désintérêt pour la matière douanière jusqu'au jour où la maîtrise de la procédure entraînait une sécurité certaine, voire un gain de compétitivité substantiel.

En définitive, pour nombre d'opérateurs que j'ai rencontrés, il restait à atteindre, après l'excellence technologique, industrielle, commerciale, voire environnementale, l'excellence douanière. On l'a encore observé, à moindre effet, lors de la préparation du Brexit où l'attentisme a été fréquent, malgré tous nos efforts pour informer, anticiper, mettre en place. Or, l'expertise est là, dans les directions des douanes et chez les RDE expérimentés et bien formés. Soyons et restons pro-actifs !

* * *

© Altaprisma. Tous droits réservés.

Altaprisma n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce texte. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. En aucun cas la responsabilité d'Altaprisma ne pourra être engagée. La reproduction partielle ou intégrale de ce texte est autorisée à condition d'indiquer la source : <https://www.altaprisma.com/documents/p-rideau/>