



Une nouvelle stratégie avec quels moyens ?



Sommaire

	I - Communiqué	<i>page 2</i>
	II - Déclaration liminaire	<i>pages 3-5</i>
	III - Compte-rendu	<i>pages 6-9</i>
	IV - Indicateurs de performance et de suivi	<i>pages 10-11</i>



Une nouvelle stratégie avec quels moyens ?



Les dénominations changent, le chantier permanent demeure !

La politique de réforme permanente s'organise autour de chantiers pluri-annuels.

Au début des années 2000, il y a la réforme OPCO de 2006. Y succèdent les années suivantes :

- Cap 2009 et Cap 2012,
- puis le projet stratégique douane 2015-2018 (PSD),
- et actuellement le Transfert/abandon des missions fiscales (TMF) dissimulé derrière le Contrat d'objectifs et de moyens 2022-2025 (COM 2025)... avant Douane 2030 !?!



Bilan ? Pas blanc comme neige !

La DG, une fois n'est pas coutume, accède à notre demande de présentation d'un bilan.

Limité au seul COM 2025, c'est un début car SOLIDAIRES revendique un bilan depuis le début des années 2000 !

Le bilan est critiquable dans la démarche car il apparaît, encore une fois, que seuls les cadres supérieurs sont associés.

Sur le fond, il s'agit de gérer la pénurie, mais derrière la com', des pépites sont là (cf ci-contre) !



Douane 2030 : visibilité et protection économique !

Sont mis en avant 4 axes :

- 1° lutte contre la fraude,
- 2° sécurité économique,
- 3° préciser la fiscalité & contrôle migratoire,
- 4° attractivité & fidélisation
(les collègues, traités en dernier ?!).

Le Directeur général (DG) indique « **il faut que l'on rêve un peu, que l'on s'autorise à penser à des choses idéales et à se donner de l'ambition** ».

C'est mieux que sa prédécesseure qui indiquait « *vous savez, je ne voulais pas être directrice générale des douanes* ». Mais ça ne saurait suffire.
Là comme ailleurs, nous jugeons sur les actes.



+50% chantiers inaboutis !

Plus de la moitié des projets inscrits dans le « contrat d'objectifs et de moyens 2022-2025 » sont abandonnés ou inachevés.

Ce n'est pas forcément un problème en soi car nombre de projets exposés par la « haute » administration sont néfastes aux usagers, aux personnels et à l'intérêt général !

Cela dénote que la « haute » administration n'est pas à la hauteur de ses propres ambitions !

La mobilisation des collègues en 2019 pour obtenir des moyens face au Brexit et en 2021-2022 contre le transfert/abandon des missions fiscales (TMF) n'en est que plus justifiée.

Pour travailler efficacement, il faut des moyens !



Remettre les collègues et les moyens au centre de la DGDDI !

SOLIDAIRES Douanes est très circonspect, pour ne pas dire suspicieux, face à la méthode en cours pour les restructurations et la gestion du personnel. Quant à devenir la première force de sécurité économique il va falloir investir vu les dégâts occasionnés par la précédente direction.

On espère qu'au moins le passage du Directeur général précédemment à la Direction nationale du Renseignement et des Enquêtes douanières (DNRED) en a fait un allié pour les douanes et qu'il saura vanter nos succès et décrocher plus de moyens.

Et si le DG veut que les agents s'approprient la stratégie Douane 2030, il doit commencer par placer l'aspect relations humaines (RH ou « ressources humaines » selon le vocable DG), dans son périmètre le plus large, en tête des priorités. Ce sont bien les agents qui font les résultats dont il peut se vanter, la première priorité est de leur montrer de la considération.



Annexe 1 :

Déclaration

liminaire

SOLIDAIRES Douanes
du 07/02/2025

résumant les documents
et posant les enjeux



Douane 2030



UNE DOUANE SANS DOUANIER ? MAIS AVEC PLUS D'ENCADRANTS !

Monsieur le Président,

Vous nous envoyez des documents qui font la part belle à la stratégie, mais sans jamais aller plus loin qu'un discours de bonnes intentions.

Aucun objectif chiffré n'apparaît, on comprend donc mieux la déclaration du sous-directeur Commerce international (COMINT) qui, lors de la Réunion Technique sur l'impact du programme Import/Export du 23 janvier 2025, nous a avoué : « *notre échec sur Delta Import provient du fait que nous n'avons pas de stratégie avant de construire l'outil* ».

En effet avoir une stratégie ne signifie pas faire une liste de bonnes intentions que l'on décline par axe, mais bien avoir des objectifs concrets et chiffrés. Rien de cela dans ce que vous nous soumettez.

Le plus concret que l'on puisse trouver est dans le cinquième document numéroté 3 qui contient :

- les axes
- et l'état d'avancement des projets lancés entre 2020 et 2025.

Ce document est bien le seul qui donne une indication concrète et nous reviendrons sur chacun des axes qui y sont portés au cours de cette séance lorsque nous aborderons ces sujets.

De manière plus générale, nous trouvons que ce document est alarmant sur la gestion de la précédente gouvernance de la DGDDI. Une bonne moitié des réalisations ne sont pas finies ou ont été abandonnées.

On ne peut pas dire que l'efficacité ait caractérisé la mandature précédente, sans parler du Transfert des Missions Fiscales (TMF) qui, pour nous, est la réforme :

- qui a affaibli drastiquement et durablement notre direction,
- et qui a contribué au déficit abyssal de l'État, creusé par les gouvernements Macron.

Vous semblez pourtant vous satisfaire du bilan du contrat 2022-2025..

Vous parlez enfin de fidélisation des personnels, même si cette priorité stratégique n'est reprise qu'en 4^{ème} position. La haute hiérarchie douanière se serait donc finalement aperçue que l'emploi de contractuels n'étaient pas la panacée ?

Nous sommes tentés de vous dire nous vous avons prévenu.

Pour piloter notamment les projets informatiques il faut des agents avec :

- de l'expérience
- et du métier.

Malheureusement nous constatons que vous cherchez plutôt à recruter des externes que des douaniers.



Annexe : déclaration liminaire SOLIDAIRES (suite et fin)

Une fois de plus vous vous fourvoyez. L'administration n'a pas les moyens de concurrencer le privé en matière de rémunération salariale. Les seuls outils à sa disposition sont donc :

- la qualité de vie au travail (QVT)
- et la sécurité de l'emploi...

... Deux axes qui ont pris du plomb dans l'aile depuis plusieurs années.

Le sous-effectif exacerbé que nous subissons, conjugué aux multiples attaques du statut de fonctionnaire, ne vont clairement pas dans le sens du bien être au travail (BEAT). Si au moins les encadrants toxiques n'étaient pas impunis, on pourrait avoir l'espoir qu'il y a une amélioration de la qualité de vie au travail (QVT). Au fil des années, nous ne voyons aucune amélioration de ce côté là, bien au contraire.

À ce constat, d'incapacité à prévenir et apporter des solutions à ces situations, nous voyons une ambiance de plus en plus morose s'imposer dans les services :

- Les moments de convivialité sont en baisse, et l'exemplarité exigée des personnels est inversement proportionnelle au grade.
- On a vu une explosion des commissions administratives paritaires (CAP) discipline seulement pour les catégories B et C, ni pour les A et encore moins pour les A⁺.

Par ce prisme on comprend mieux les pages 4 et 5 du diaporama qui vantent la mobilisation de tous les acteurs alors que seuls les plus hauts cadres des Directions Interrégionales (DI) et des services à compétence nationale (SCN) ont participé. On est obligé d'en déduire que seuls les cadres vraiment supérieurs sont pris en compte et considérés par notre direction.

Nous vous rappelons tout de même que c'est grâce aux milliers d'agents que les bons résultats de la douane française sont possibles.

Si la modernisation de plusieurs procédures via l'informatique comme par exemple l'application *TRANSACTION* soulage les agents dans leur travail et leur simplifie la vie, ces avancées réelles doivent être tempérées par le fait :

- que des missions sont ajoutées
- et que la charge de travail ne diminue pas.

Alors que l'amélioration des conditions de travail est soi-disant une priorité, alors que vous souhaitez « offrir des parcours de carrière diversifiés et motivants », le handicap n'apparaît toujours pas comme faisant partie de la stratégie. C'est comme si l'accord ministériel du 21 juin 2024 n'existait pas. Se vanter qu'en Douane le taux d'emploi de personnes en situation de handicap (6,35%) est supérieur au taux légal ne peut suffire. Que ce soit pour les conditions de travail ou l'évolution de carrière des agents dits RQTH, la Douane est une bien mauvaise élève.

Il serait peut-être temps d'agir, même si le sujet dérange et de mettre fin à certaines pratiques discriminatoires. Le handicap n'est clairement pas un choix et naturellement il engendre des difficultés accrues au travail pour l'agent qui en est victime. Ces difficultés doivent être prises en compte par l'employeur puisque la loi veut que le travail s'adapte à l'homme et non l'inverse.

Avec les Lignes Directrices de Gestion (LDG) imposées par la force, vous continuez à promouvoir seulement la mobilité pour faire carrière. Pourtant la stabilité a elle aussi ses avantages en permettant de garder une connaissance du métier qui est nécessaire et parfois même indispensable compte tenu de turnover important.

Vous invoquez désormais la probité pour continuer dans ce sens alors que pour la majorité des agents c'est l'opacité dans la gestion de carrière, la non reconnaissance du travail et l'absence de cap qui posent problème. Ne vous étonnez donc pas que le fossé entre la base et la hiérarchie continue de se creuser si rien n'avance à ces niveaux.

SOLIDAIRES Douanes attend que vous nous fournissiez des preuves de votre volonté à mieux considérer les agents en commençant par nous fournir les objectifs chiffrés de chacun des axes stratégiques que vous nous avez exposés dans ces documents.

La délégation SOLIDAIRES Douanes,
le vendredi 07 février 2025



Compte-rendu



Introduction

A) Participation

1°) « Haute » administration

Présidence :

- matin : Jean-François Dutheil, directeur général adjoint (DGA), assisté de Mme Florence Ployart, nouvellement nommée secrétaire générale (SG) et ex-sous-directrice aux ressources humaines et relations sociales (SD-RH) ;
- après-midi : Florian Colas, directeur général (DG).

Participant aussi à cette réunion :

- MM. Xavier Pascual et Pascal Lefèvre de la Délégation à la Stratégie (DSTRAT) ;
- et M. Pascal Piquot, SD-RH par intérim.

2°) Organisations syndicales (OS)

Décident de participer :

- SOLIDAIRES (*voir ci-contre*),
- USD-FO,
- UNSA-CGC.

Pour SOLIDAIRES, nous sommes restés :

- *d'abord parce que ce n'était pas une surprise, tous les syndicats ayant été prévenus la veille après-midi par messagerie ;*
- *ensuite, que la SG et le DGA assurent le remplacement du DG le temps de la matinée, qui plus est pour une Réunion Technique et non une instance, ne nous a pas paru être une preuve de mépris à notre égard ;*
- *enfin, le DG ne travaille pas seul et on ne peut pas en même temps regretter que la douane soit parfois mise à l'écart de sujets qui la concernent et reprocher au DG de participer au pied levé à une réunion avec le ministre de l'Intérieur sur invitation de la ministre Amélie de Montchalin.*

Boycott : du fait de l'absence le matin du DG, cette réunion est boycottée par :

- la CFDT-CFTC
- et la CGT.

B) Objet

1°) Présentation

Le DGA indique que ce GT vise à établir un bilan intermédiaire de la démarche stratégique signée par l'ancienne DG pour 2022-2025 et de discuter du document préparatoire du projet Douane 2030.

2°) Analyse

Paradoxe : Nous avons été plus que déçus par la faiblesse des documents présentés, mais le bilan des projets menés par la précédente Directrice Générale (DG) vaut son pesant d'or :

- Une bonne moitié des projets ont été abandonnés ou ne sont toujours pas menés à bien.
- Factuellement le bilan est purement mauvais, malgré une rédaction où perce une volonté de minimiser les échecs.

3°) Notre propos

Contexte de retard structurel : SOLIDAIRES Douanes a commencé par rappeler que l'on avait deux ans de retard sur le cœur de notre métier : le dédouanement.

Pourtant on parle déjà de nouveaux changements à venir. Il est donc impossible, dans ces conditions, de garder les équipes motivées.

Services sursollicités : Les services comme les pôles de gestion des procédures (PGP), les pôles d'action économique (PAE), les recettes interrégionales (RI), etc., font de leur mieux pour gérer les demandes, toujours plus nombreuses.

Urgence permanente : Du fait des ratés informatiques, du manque de temps et d'effectifs ces changements occasionnent bien trop souvent un flou procédural qui nécessitera un travail de correction supplémentaire.

Ordre du jour

A) Bilan intermédiaire du contrat pluriannuel 2022 – 2025

1°) Présentation

Après avoir expliqué que le contrat d'objectifs et de moyens 2022-2025 s'était attaché à balayer tous les métiers de la douane, la DSTRAT reconnaît que le projet comportait de trop nombreux axes (19) et était trop ambitieux. De fait, pour le projet Douane 2030, il faudra de la clarté et prioriser les objectifs.

2°) Commentaires SOLIDAIRES

Parlons-en, du bilan, critiquable sur la forme et le fond !

Sur l'association des collègues

Pour SOLIDAIRES Douanes, la démarche a pêché dès le départ puisque les représentants du personnel n'avaient pas été associés.

Vouloir redéfinir l'identité de la douane et définir des objectifs sans consulter les représentants des agents, sans écouter les agents, c'est :

- tout au mieux de l'amateurisme,
- au pire du mépris pour les femmes et les hommes qui font vivre la Maison.

Sur les projets engagés

Ensuite, les résultats sont effectivement loin de ceux annoncés. SOLIDAIRES pense tout particulièrement par exemple à comment est mené l'axe 9 visant à finaliser l'intégration des Contributions Indirectes (CI) en douane.

À titre d'exemple, les réorganisations menées en Direction interrégionale de Nouvelle-Aquitaine (DINA), avec les Centres de Viticulture et du Cognac (CVC)¹, ne sont pas de bon augure pour l'avenir. En ligne de mire il y a le transfert d'actes de gestion sur l'interprofession. On le sait, la centralisation est le prétexte du transfert.

Nous avons malheureusement pu le constater avec les missions fiscales. La crainte est que ce traitement des CI, qui avait connu une expérience précédente en Champagne, ne se reproduise :

- d'abord sur l'ensemble de la DINA (des rumeurs circulant sur le service de Blaye),
- puis sur l'ensemble du territoire.

Mais bizarrement, les documents de travail sont lacunaires sur cet axe 9...

[Addendum : La suite nous a donné raison, le DI de Nouvelle-Aquitaine ayant annoncé il y a quelques jours son projet de fermeture du service de Blaye, programmée pour septembre 2025 !]

B) Le projet Douane 2030

1°) Présentation

Le Directeur Général précise que la clef d'entrée pour développer la stratégie, ce sont :

- nos missions
- et comment elles évoluent. Notre environnement va changer avec la future Union douanière.

Il déclare qu'« il faut que l'on rêve un peu, que l'on s'autorise à penser à des choses idéales et à se donner de l'ambition ». Car il est bien conscient lui aussi que tout dépend des moyens qu'on lui donnera.

Méthode

On nous explique que le document est à destination du ministre, mais qu'on tenait à nous le montrer en avant-première...

...la preuve ultime d'une volonté d'un « dialogue social » de haut niveau ? Nous avons instantanément pensé à ce titre de film désuet :

« Il ne faut pas prendre les enfants du bon dieu pour des canards sauvages » voir le paragraphe ci-après « doutes sérieux »

Axes

La jolie présentation met d'abord en avant l'utilité sociale de la douane, ses atouts, puis les perspectives stratégiques qui en découlent, déclinées en 4 priorités :

- 1°) consolider les conditions d'exercice des missions dans la lutte contre la fraude (LCF), les trafics et la criminalité organisée ;
- 2°) exploiter tout le potentiel de la douane en matière de protection économique ;
- 3°) préciser le périmètre et les missions de la douane en matière fiscale et migratoire ;
- 4°) renforcer l'attractivité de la douane et la fidélisation de ses agents.

1 Les CVC de Saintes et Jonzac se concentrant désormais sur le contrôle et dépossédés de la gestion, centralisée sur le seul CVC de Cognac.



2°) Commentaires SOLIDAIRES : Sur le papier, c'est plutôt alléchant, mais...

Quand le DG parle de donner plus de visibilité à la douane, que le potentiel en matière de sécurité économique (concept qui devrait remplacer l'action économique) est insuffisamment exploité, nous lui répondons qu'il est enfin temps !
 Pour rappel, la douane a été exclue des discussions du plan gouvernemental « Osez l'export ! » (publié en août 2023).

S'agissant de la protection économique, c'est formaliser et développer ce qui se fait déjà auprès des entreprises, les cellules conseil aux entreprises (CCE) ne se limitant pas à proposer :

- des **dédouanements centralisés nationaux (DCN)**,
- **régimes particuliers**
- **et autres facilitations.**

SOLIDAIRES espère que le DG renforcera effectivement les pôles d'action économique (PAE) comme il le dit. Mais pour ne pas fragiliser le réseau en déshabillant Pierre pour habiller Paul, cela passe par une hausse massive des effectifs globaux.

Par ailleurs, de manière cyclique en douane soit c'est l'action éco qui a été privilégiée au détriment du contrôle, soit c'est l'inverse comme actuellement.

Il est pour nous absurde d'opposer l'accompagnement et le contrôle, qui sont complémentaires. SOLIDAIRES demande au DG de veiller à cet équilibre dans sa stratégie.

SOLIDAIRES constate que la priorité RH n'a pas fait l'objet de plus amples réflexions car à la différence des autres axes, rien n'est précisé. Nous donnons des pistes au DG : faire un travail de fond, comme pour la Surveillance, pour aboutir à un vrai statut AGCO. Cela implique :

- une mise à plat des métiers AGCO (dédouanement, CI, contrôle, accompagnement, missions support etc),
- le recrutement et la formation,
- une amélioration de la prise en compte du handicap (la douane étant très mauvaise élève en la matière)
- et bien entendu une réflexion sur l'indemnitaire.



C) Notre analyse



Peut-être du mieux...

Priorisation : Nous pouvons être d'accord sur le fait de ne pas multiplier les axes pour plus de visibilité.

IA – un levier, pas la solution : On peut même comprendre la volonté de tester une Intelligence Artificielle (IA) pour reconnaître une faible partie des caches de drogues, bien que l'inventivité des contrebandiers risque de compliquer son apprentissage !

Mais bon, si ça peut :

- mettre la douane sous le feu des projecteurs avec un vernis high tech
- et par ricochet augmenter nos moyens...



... Doutes sérieux !

L'humain, 5^e roue du carrosse : En revanche nous pensons que la dernière place réservée aux personnels ne soit pas seulement faite pour s'attirer les faveurs du ministre !

En effet à nos demandes de cartographie et d'évolution des missions pour la viticulture, les contributions indirectes (CI) et les services comptables, point de réponse de notre nouvelle DG...

Pourtant les réorganisations sont bien en cours pour ces services, et rien ne nous est montré !

Restructuration euphémisée : La direction semble donc vouloir continuer la politique de la restructuration :

- minimisée en matière d'information sur l'impact
- appliquée de manière saucissonnée en local,
- sans autres débats qu'avec la haute hiérarchie.

D'ailleurs dès le début du diaporama de présentation le ton est donné, une consultation qui englobe « l'ensemble des acteurs », alors que seuls les directeurs ont participé !



Pour conclure

Vous l'aurez compris à SOLIDAIRES on espère que notre DG cherchera à abonder les effectifs de notre direction en vantant nos succès, notamment en matière de lutte contre la faute (LCF).

S'il doit aussi rappeler notre contribution à la protection et à la sécurité du territoire comme à cette réunion du matin du 7 février avec notre ministre et celui de l'Intérieur, pas de soucis si ça nous donne plus de moyens.

Clairement on peut avoir davantage d'espoir à ce niveau, M. le directeur ne nous ayant pas accueilli par les mêmes propos outranciers que sa devancière. Mme la directrice avait dit d'emblée, à la première entrevue avec nos co-secrétaires, lors de sa prise de fonction en 2019 : « Vous savez je ne voulais pas être directrice générale des douanes ».

Pour autant l'espoir ne suffit pas. Dans la lutte contre l'austérité et la réhabilitation des services publics, la mobilisation collective et de l'opinion publique seront déterminantes !



La délégation SOLIDAIRES Douanes est représentée à cette réunion par :

Caroline Cammal, Jean-René Barrillet, Guillaume Quéromès. Pour davantage d'information, les contacter.



Annexe 2 :

Indicateurs de performance & de suivi

Axe	Libellé de l'indicateur	Résultat 2020	Cible 2023	Résultat 2023	Cible 2025	
1 – Optimiser et moderniser le traitement des flux de marchandises en frontière	Part des importations dédouanées en moins de 12h	98,5 %*	>98 %	99,6 %	>98 %	
	Taux de satisfaction des usagers de France Sésame	Pas de référence	80 %	83,7 %	90 %	
2 – Bâtir et investir la frontière numérique pour répondre aux enjeux du e-commerce	Nombre d'envois <150 € taxés à la TVA	Sans objet	Pas de cible	130 193 270	Pas de cible	
	Taux de disponibilité de l'outil de dédouanement du e-commerce DELTA H7	Sans objet	Pas de cible	99,6%	Pas de cible	
	Nombre d'infractions douanières relevées dans les envois du e-commerce	27 115	29 000	29 534	30 000	
3 – Participer pleinement au contrôle migratoire sur les frontières	Nombre d'heures-agent consacrées à la tenue des points de passage frontaliers (PPF), rapporté au nombre de passagers sur les 5 principaux PPF douane	Non calculé	Pas de cible	0,07	Pas de cible	
	Nombre d'infractions douanières à enjeu relevées par les brigades gérant au moins un PPF	810*	1 000	1 546	1 300	
4 – Être au rendez-vous des enjeux de la frontière maritime	Nombre d'heures opérationnelles	de mer	40 321	Pas de cible	45 906	Pas de cible
		de vol	3 341	Pas de cible	3 384	Pas de cible
	Taux de disponibilité	des hélicoptères EC135	61%	63 %	59 %	75 %
		de l'hélicoptère H160	-	-	-	85 %
		des avions B350	49 %	55 %	25 %	60 %
		des moyens navals	67 %	70 %	76 %	75 %
Nombre d'infractions relevées par ou avec l'appui du dispositif naval et aérien		280	Pas de cible	Non disponible	Pas de cible	
5 – S'engager à l'international et dans les dispositifs européens de protection des frontières extérieures de l'UE	Nombre de jours-homme dédiés aux missions Frontex	Pas de référence	Pas de cible	1 024	Pas de cible	
	Quantités de stupéfiants saisies grâce au réseau international douanier	27,9 t	Pas de cible	47,17 t	Pas de cible	
6 – Amplifier la lutte contre les trafics et la criminalité organisée, le blanchiment et le financement du terrorisme	Nombre d'infractions à enjeu de lutte contre les trafics relevés	8 484 *	9 200	10 512	9 400	
	Nombre d'organisations criminelles démantelées ou entravées	51	85	90	95	
	Quantités de tabac saisies (tonnes)	284	330	521	340	
	Nombre de renseignements échangés par la DNRED avec les services nationaux et internat.	Pas de référence	Pas de cible	30 576	Pas de cible	
	Nombre de retenues d'argent liquide	Sans objet	Pas de cible	553	Pas de cible	
	Nombre d'infractions de blanchiment	217	Pas de cible	204	Pas de cible	
	Nombre d'articles de contrefaçons retirés du marché (en millions)	5,64	-	20,5	-	
7 – Garantir la conformité des marchandises sur l'ensemble de la chaîne logistique	Nombre d'infractions en matière de normes sanitaires, phytosanitaires, techniques ou environnementales	10 068 *	10 500	14 650 **	11 000	
	Dont relevées à l'intérieur du territoire	58	150	102	500	
	Nombre de contentieux à enjeu en matière de contrefaçons	2 220	2 400	2 590	2 500	

* moyenne 2018-2020 ** élargissement de périmètre de l'indicateur à compter de 2023

Axe	Libellé de l'indicateur	Résultat 2020	Cible 2023	Résultat 2023	Cible 2025	
8 – Consolider l'accompagnement des entreprises et sécuriser leurs opérations douanières	Taux de délivrance des rescrits dans les délais réglementaires	81,6 *	91 %	91,4 %	93 %	
	Taux de satisfaction des opérateurs ayant bénéficié d'un entretien personnalisé	Pas de référence	Pas de cible	94,2%	Pas de cible	
9 – Finaliser l'intégration des produits soumis aux contributions indirectes et de la viticulture au sein de la douane	Indice d'efficacité du ciblage viti-vinicole	Base 100	115	169	140	
	Indice de productivité de la gestion vitivinicole (nb de déclarations par agent)	Pas de référence	Pas de cible	288	Pas de cible	
	Nombre d'infractions à enjeu relevées dans le secteur viti-vinicole	275	Pas de cible	503	Pas de cible	
10 – Consolider la géographie des services et leur organisation par une meilleure prise en considération des métiers, des caractéristiques et des besoins des territoires	Part des agents de la douane en poste dans les services déconcentrés	Pas de référence	Pas de cible	95,7 %	Pas de cible	
	Nombre de services douaniers démétropolisés	0	Pas de cible	1	Pas de cible	
11 – Renforcer les cadres supérieurs et les réseaux de soutien RH pour mieux accompagner les transformations	Nombre d'agents accompagnés au titre d'une restructuration	0	Pas de cible	134	Pas de cible	
	Taux de satisfaction des agents ayant bénéficié d'un dispositif d'accompagnement	Sans objet	Pas de cible	Non disponible	Pas de cible	
	Part des agents restructurés ayant bénéficié d'une formation	Sans objet	Pas de cible	86 %	Pas de cible	
12 – Renover la politique RH pour développer les compétences et enrichir les parcours professionnels	Taux de vacance sur les postes à compétences rares	30 %	25 %	4 %	20 %	
	Taux de satisfaction des bénéficiaires de formation continue	Tranche de 75 à 83 %	> 83 %	Non disponible	> 83 %	
	Taux de femmes primo-nommées dans les fonctions de direction	43 %	> 40 %	27 %	> 40 %	
	Taux de sélectivité des concours de la douane	Pas de référence	Pas de cible	5,93 %	Pas de cible	
	Taux de non-douaniers en poste en douane sur des postes ouverts aux non-douaniers	Non disponible	Pas de cible	4,5 %	Pas de cible	
13 – Assurer des conditions de travail de qualité et sécurisées	Taux de satisfaction des agents dans leur pratique du télétravail	Sans objet	Pas de cible	93 %	Pas de cible	
14 – Développer des outils et des méthodes de travail modernes pour être davantage en situation opérationnelle	Par des services de contrôle dotés d'un smartphone avec application d'appui au contrôle	Sans objet	Pas de cible	Non disponible	Pas de cible	
	Par des agents de contrôle équipés d'un smartphone	Sans objet	Pas de cible	Non disponible	Pas de cible	
	Taux de satisfaction des agents sur les téléservices	Non disponible	Pas de cible	84 %	Pas de cible	
15 – Simplifier, dématérialiser, supprimer les procédures obsolètes et améliorer la relation aux usagers	Ratio gérant-géré en matière RH	2,98 %	2,5 %	2,5 %	2 %	
	Part des factures payées dans les délais	97,35 %	98 %	98,35 %	> 98 %	
	Taux de satisfaction	global des opérateurs du commerce international	89,5 %	93,5 %	80,3 %	> 93,5 %
		des particuliers usagers	79,4 %	81 %	75,6 %	> 84 %
		sur les téléprocédures douanières relevant du top 250	55 %	70 %	62 %	> 70 %
	Taux de conformité aux règles d'accessibilité des téléprocédures douanières du top 250	< 15 %	75 %	13 %	100 %	
16 – Assurer le rayonnement de la douane et développer les coopérations avec les administrations et partenaires extérieurs	Taux d'achats de la douane sur des marchés mutualisés	Non disponible	Pas de cible	55,5 %	Pas de cible	
	Nombre d'infractions relevées conjointement avec d'autres administrations	1 205	Pas de cible	1 509	Pas de cible	
17 – Investir le monde des données	Part des contrôles réalisés à l'aide de la cellule data-mining du service d'analyse de risque et de ciblage (SARC) sur le total des prescriptions du SARC	30 %	55 %	31 %	> 55 %	
	Taux de mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) sur les traitements sensibles	Estimation 5 à 10 %	30 %	19 %	100 %	
	Nombre de cas d'usage de valorisation des données déployés	0	14	14	18	
	Taux de satisfaction des utilisateurs des cas d'usage industrialisés	Sans objet	Pas de cible	3,9 / 5	Pas de cible	
	Taux d'internalisation des compétences en matière de données	Sans objet	Pas de cible	77 %	Pas de cible	
18 – Diffuser une culture de l'innovation et de la transformation numérique au profit de l'exercice des métiers	Nombre de projets incubés ou accélérés par le laboratoire d'innovation	Sans objet	Pas de cible	4	Pas de cible	
	Nombre de participants aux sessions du laboratoire d'innovation	Sans objet	Pas de cible	153	Pas de cible	

* moyenne 2018-2020

D o u a n e 2 0 3 0

Réunion Technique du 07/02/2025 :

**Une nouvelle stratégie
avec quels moyens ?**



Syndicat SOLIDAIRES Douanes

tél : 01 73 73 12 50

site internet : <http://solidaires-douanes.org>

courriel : contact@solidaires-douanes.org

adhésion : solidaires-douanes.org/-adhesion-

Un syndicalisme clair et sincère !