

## La douane en entreprise : vecteur d'agilité

Pendant deux jours (16 et 17 novembre), le monde de la douane s'est donné rendez-vous à Strasbourg à l'occasion du 14<sup>e</sup> colloque de l'Office de Développement par l'Automatisation et la Simplification du Commerce Extérieur (ODASCE). Cinq tables-rondes et quatre ateliers ont permis d'aborder la question clé de la douane en entreprise comme atout d'agilité et de compétitivité dans un contexte de concurrence internationale croissante.



En ouvrant la manifestation, Michèle Petitgenet (ci-dessus), présidente de l'ODASCE, rappelle l'objectif de l'évènement: réfléchir sur la douane en entreprise, s'interroger sur la façon de devenir un « vecteur d'agilité » dans l'entreprise. Comment? Avec qui? D'emblée, la présidente aborde la question centrale de la compétence douanière. Elle le fait en présentant un slide sur les métiers de la douane, qui reprend les fiches métiers de Pôle Emploi. Le document est éloquent: les métiers relèvent quasi-exclusivement du secteur public: agent, contrôleur, inspecteur, receveur, etc. La méconnaissance de la fonction douane en entreprise est évidente.

« Le nouveau Code des douanes de l'Union (CDU) va nous aider à combler ce vide » indique Michèle Petitgenet. La compétence douanière est désormais reconnue puisqu'elle est devenue un critère pour obtenir des autorisations et surtout pour accéder au statut d'opérateur économique agréé (OEA).

### Les entreprises, partenaires de confiance

Le cadre du colloque ainsi fixé, la

1<sup>re</sup> table-ronde aborde le regard des institutions douanières sur les entreprises. Ping Liu, Directeur des questions tarifaires et commerciales à l'Organisation mondiale des douanes (OMD), affirme que ce regard a changé au fil du temps. « Les entreprises sont devenues des partenaires de confiance pour la mise en œuvre des procédures » explique-t-il, en mentionnant l'importance d'une coopération plus étroite entre les deux parties en vue d'atteindre leurs objectifs respectifs.

L'OMD, explique-t-il, favorise le partenariat douane-entreprise. « La douane doit s'appuyer sur les entreprises pour faire face à divers risques et difficultés ». Le responsable de l'OMD cite l'exemple du commerce électronique avec l'explosion du nombre de transactions portant sur des petites valeurs.

Le point de vue de la Commission européenne était évidemment très attendu. Sabine Henzler, Directeur Ressources à la Direction générale Fiscalité et Union douanière (DG TAXUD), commence son intervention en rappelant que l'année 2018 sera celle du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'union douanière et fournit un chiffre qui témoigne de l'importance du phénomène: « chaque seconde, neuf déclarations sont présentées à un bureau de douane au sein de l'union douanière ».

Elle présente les éléments d'un partenariat réussi douane-entreprise. Le premier d'entre eux est la transparence et Sabine Henzler mentionne l'existence d'un groupe d'experts auquel participent des responsables des associations et fédérations professionnelles euro-

péennes. Celui-ci se réunit quatre fois par an.

L'OEA est le 2<sup>e</sup> élément de ce partenariat. La responsable européenne relève que 16000 entreprises avaient obtenu cette certification à la fin 2016. La simplification des procédures est le 3<sup>e</sup> élément même si celle-ci doit être « équilibrée avec la nécessité des contrôles ». Enfin, l'informatisation complète la liste.

La responsable européenne souligne que 99% des déclarations import-export dans l'Union européenne sont dématérialisées. Le nouveau CDU est une base pour « passer d'une douane avec moins de papiers à une douane sans papiers ». La DG TAXUD a mis en place un portail pour les opérateurs économiques (EU Trader Portal) et travaille à la création d'un « guichet unique européen » (single window) qui connecterait non seulement les douanes nationales mais également tous les autres intervenants (autorités sanitaires, etc.). Le projet, qui devrait être adopté par la Commission fin 2019, « ne pourra pas être atteint sans un partenariat avec le secteur privé » selon Sabine Henzler.

### La France au 1<sup>er</sup> rang mondial

La dématérialisation est une réalité en France, comme l'a montré Rodolphe Gintz (photo ci-contre), directeur général de la Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI), lors de sa présentation. Le délai moyen d'immobilisation des marchandises est passé de 13 minutes en 2014 à 3 minutes et 52 secondes actuellement. 88,6% des déclarations en

douane sont traitées en moins de 5 minutes. La modernisation de la douane française est une réalité et le taux de satisfaction des entreprises dépasse 90%.

Cette transformation a été reconnue par la Banque mondiale. La dernière édition du rapport Doing Business de la Banque mondiale, publiée en octobre 2017, place la France au 1<sup>er</sup> rang mondial (sur 190 pays), pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, en ce qui concerne le critère du commerce transfrontalier.

Autre sujet de satisfaction: le développement de l'OEA. Avec 1 589 opérateurs certifiés à la fin de 2016, la France se classe au 3<sup>e</sup> rang dans l'UE, après l'Allemagne et les Pays-Bas. Mais le directeur constate une vraie dynamique en France et espère que la 2<sup>e</sup> place pourra être atteinte dans un futur proche.

La DGDDI n'entend pas se reposer sur ces lauriers. Rodolphe Gintz estime que « la fonction douane en entreprise est méconnue et sous-valorisée » alors qu'elle est « stratégique ». Il plaide pour une amélioration de la formation académique sur les métiers douane. « Nous avons besoin d'interlocuteurs » précise-t-il. Pendant les deux journées, plusieurs responsables de la DGDDI interviennent dans plusieurs tables-rondes. Ils rappellent, en particulier, que cette direction est engagée dans une vraie logique de partenariat avec les entreprises, avec la création du service grands comptes (SGC) et des cellules-conseil aux entreprises (CCE) au sein des pôles d'action économique (PAE) des directions régionales des douanes



### TÉMOIGNAGE DE JEAN-LOUIS CABOT, RESPONSABLE DOUANE DU GROUPE SEB

#### « UN VIVIER IDÉAL POUR LE RÉSEAUTAGE »



Le colloque douanier de l'ODASCE est l'occasion pour les participants d'écouter des experts à la tribune et de participer à des ateliers pratiques. Mais c'est aussi un moyen pour les responsables douanes des entreprises de rencontrer leurs homologues dans d'autres entreprises et des prestataires de services: transitaires, consultants, avocats, etc. « Tout le monde est là » affirme Jean-Louis Cabot, responsable douane du Groupe SEB.

C'est une opportunité pour échanger les bonnes pratiques, glaner des idées qui peuvent nourrir la réflexion en interne, voire nouer des contacts qui peuvent être utiles à l'avenir. « C'est l'occasion, par exemple, de rencontrer des transitaires avec lesquels je pourrais éventuellement travailler à l'avenir, en cas de besoin » souligne Jean-Louis Cabot, qui souligne que « le monde de la douane est petit. C'est un vivier idéal pour le réseautage » complète-t-il.

Cette « valeur ajoutée » du colloque est d'autant plus importante que le Groupe SEB est loin d'être un débutant en matière d'organisation de la fonction douane. Le leader français et européen de l'électroménager a le statut d'OEA depuis 2012. Le service douane du Groupe est responsable d'une soixantaine de filiales dans le monde, qui réalisent des opérations transfrontalières.

Le service douane est rattaché à la direction supply chain mais le Groupe SEB offre un réel exemple de transversalité. « La douane n'est pas réservée à un petit nombre d'individus. Le cariste sait reconnaître un T1. Le contrôleur de gestion est en mesure de déterminer l'origine préférentielle d'un produit. Chez SEB, tout le monde fait de la douane à son échelle » conclut Jean-Louis Cabot.

et droits indirects. « Quelle que soit la taille de l'entreprise, il y a un conseil personnalisé et gratuit » rappelle Rodolphe Gintz.

### Les nouveaux visages de la fonction douane en entreprise

Le contenu et les missions de la fonction douane dans l'entreprise ont été abordés à plusieurs reprises pendant le colloque, notamment pendant la 5<sup>e</sup> table-ronde consacrée à la fonction douane en entreprise. Plusieurs intervenants soulignent les mutations enregistrées au cours de la période récente. Avec la réduction des droits de douane et la multiplication des accords de libre-échange (ALE), les enjeux financiers et fiscaux sont devenus moins importants.

Des contraintes nouvelles ont vu le jour: les barrières non-tarifaires n'ont pas disparu et, dans certains pays, elles ont même eu tendance à émerger. Des réglementations nouvelles, liées à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), aux exigences en matière d'éthique, à la lutte contre la cor-



ruption ou le blanchiment d'argent ont vu le jour. L'impact de la réglementation européenne REACH (produits chimiques) est mentionné à plusieurs reprises. Enfin, l'intégration croissante des processus de production à l'échelle internationale et le développement des chaînes de valeur globale (CVG) ont rehaussé l'importance de la supply chain au sein des entreprises. Résultat, de nouveaux enjeux sont apparus pour les responsables douanes des entreprises: prise en compte de ces nouvelles réglementations, vitesse des flux, fluidité de la supply chain, absence de blocage en douane, etc. Gwenola Bannier, directrice ad-

## LE RENDEZ-VOUS INCONTOURNABLE DU MONDE DE LA DOUANE

Pendant deux jours, l'essentiel des acteurs français de la douane s'est retrouvé au Palais des Congrès de Strasbourg. Les présentations en séance plénière ont été complétées par des ateliers pratiques caractérisés par une implication active des participants qui ont pu faire part de leurs expériences et de leurs réflexions. Pendant tout le colloque, l'application slido.com a permis de poser des questions aux intervenants en séance plénière et de réaliser des mini-sondages express.

Le colloque de l'ODASCE, qui se tient tous les deux ans dans une ville différente, s'est consolidé au fil des années : il est devenu un rendez-vous incontournable du monde de la douane. Le nombre de participants tend à croître : ils étaient 250 à Strasbourg contre 190 à Bordeaux en 2015. Surtout, on constate une diversification croissante. Au public traditionnel (responsables douanes des entreprises, logisticiens, transitaires, consultants, avocats, etc.) sont venus s'ajouter de nouveaux métiers, « Cette année, nous avons eu davantage de directeurs financiers et de la supply chain. Le fait nouveau est la présence de chefs d'entreprise » explique Michèle Petitgenet, présidente de l'ODASCE. Sans oublier, bien sûr, l'implication désormais traditionnelle des acteurs institutionnels : OMD, Commission européenne, Medef et la DGDDI, très bien représentée cette année à Strasbourg.

jointe Fiscalité & Douane au sein du groupe Rocher, constate que le concept douane est « de plus en plus réducteur » et qu'elle s'occupe « de plus en plus de sujets liés à la conformité ». « Nous devenons des facilitateurs » note, de son côté, Marianne Esteve, Trade Compliance Director au sein du groupe Essilor. En même temps, le responsable douane est une interface avec les autres départements du groupe (fiscalité, qualité, réglementation, etc.). « Nous sommes le point d'entrée » affirme-t-elle, en soulignant que ceci exige une agilité et une compréhension des problèmes afin de pouvoir identifier le bon interlocuteur au sein du groupe.

### Pendre en compte la brique douane

En même temps, le « champ d'intervention » de la fonction douane dans l'entreprise a tendance à s'accroître Joëlle Perez, administrateur de l'ODASCE et animateur de l'atelier sur les bonnes pratiques, mentionne l'importance de l'anticipation : « il faut analyser les flux internationaux et détecter les acteurs impliqués ». Les évolutions en cours obligent à être au courant en amont : être informé des nouveaux plans de croissance, projets, etc. « Il faut s'assurer que la brique douane

est prise en compte et intégrer la fonction douane dans la stratégie de l'entreprise (approvisionnement, vente, production, etc.) » affirme Frédéric Jacquot, responsable douane du groupe Airbus, en évoquant les travaux de l'atelier sur la fonction douane en entreprise, dont il est l'animateur.

Jean-Aimé Beury, directeur supply chain de Mefro Wheels, un équipementier automobile, fortement exportateur et certifié OEA, va plus loin encore. La fonction douane est tellement importante qu'elle n'existe pas ! « Il n'y a pas de fonction douane précise : c'est un vernis donné à tous les acteurs concernés » explique-t-il. Le personnel concerné a été formé et un référent douane a été nommé au sein de la supply chain. De fait, le cas de Mefro Wheels est un exemple de transversalité complète de la fonction douane en entreprise.

La maîtrise des procédures douanières a pour effet de réduire l'impact des barrières existantes. « La douane est un des aspects de l'économie mondialisée, une des étapes du commerce international » précise Jean-Aimé Beury. Dans un pays réputé difficile, l'Argentine, le statut OEA a permis de livrer un constructeur alors que ce dispositif n'y était pas reconnu.

### La maîtrise de la compétence en interne

Une autre question, celle du rattachement du service douane au sein de l'entreprise, est évoquée à plusieurs reprises. « On constate une évolution très nette du positionnement de la fonction douane » note Nadine Lebourdier, chef du service grands comptes (SGC) de la DGDDI. Pendant longtemps, cette activité a été liée aux départements finances, juridique et fiscalité des entreprises. Conséquence des évolutions mentionnées précédemment, les services douanes sont de plus en plus rattachés aux directions de la logistique et de la supply chain.

Pour autant, il n'y a pas de règle en la matière. Un sondage express réalisé auprès des participants au colloque, via l'application slido.com, montre un quasi-équilibre entre les directions finance et logistique. « Il ne faut pas se focaliser sur le rattachement de la fonction douane au sein de l'entreprise » estime Frédéric Jacquot en évoquant une des principales conclusions de l'atelier. En revanche, le service douane doit avoir de la visibilité, d'où la nécessité de la situer dans l'organigramme le plus près possible de la direction et des différentes fonctions transverses.

Quel que soit le positionnement retenu, un élément a fait l'unanimité tout au long des deux journées du colloque. La compétence douanière, c'est-à-dire la maîtrise complète des flux et des informations, doit être localisée dans l'entreprise. « Si la fonction douane est externalisée, il faut savoir être un bon donneur d'ordre : il faut savoir de quoi on parle » ajoute Hélène Guillemet, sous-directeur à la DGDDI, qui intervient dans la 3<sup>e</sup> table-ronde consacrée aux paroles d'opérateurs en douane. Dans tous les cas de figure, l'entreprise ne peut pas faire l'impasse sur les questions douanières.

### Quel partage de compétences douane-entreprise ?

Le partage de compétences douane-entreprise fait l'objet d'un

très intéressant atelier, animé par Catherine Olivan, chef du pôle pilotage de la formation à la Direction Nationale du Recrutement et de la Formation Professionnelle (DNFRP), qui en présente les conclusions en séance plénière.

Il faut d'abord « se connaître et se comprendre ». Dans ce but, il ne faut pas se limiter aux outils actuels (mail, téléphone, etc.). Une des conclusions de l'atelier est la recommandation de « la rencontre physique de l'interlocuteur à la douane » indique-t-elle, en rappelant que les douaniers « sont à l'écoute ». Une visite au moins une fois dans l'année est suggérée. En contrepartie, la chef du pôle pilotage de la formation indique que le douanier doit pouvoir disposer d'un interlocuteur dans les entreprises qui n'ont pas le statut OEA.

La connaissance facilite la construction de la confiance réciproque. « Il faut qu'il y ait des engagements réciproques : chacun a des droits et des obligations » affirme Catherine Olivan, qui souligne l'importance de la communication. Le douanier doit savoir parler un langage simple et accessible lors du premier contact. Catherine Olivan recommande de « formaliser par écrit le contenu des échanges lors d'une réunion importante ». En cas de contrôle, Catherine Olivan rappelle, qu'indépendamment de l'existence d'une certification OEA, le douanier a le devoir d'expliquer les raisons du contrôle.

### L'importance de la formation

Tout au long du colloque, la formation est mentionnée tel un leit motiv. Lors de la 1<sup>re</sup> table-ronde, Rodolphe Gintz, directeur général de la DGD-DI plaide pour une revalorisation de la fonction douane dans l'entreprise. Il se déclare favorable à un accroissement de la formation académique afin de renforcer la compétence douanière en entreprise. Il y va en effet de l'intérêt même de la DGDDI qui a besoin d'interlocuteurs fiables. « Il faut faire en sorte que la fonction

### TÉMOIGNAGE D'OLIVIER SERGENT, PRÉSIDENT DE MECATHERM

## QUAND LE CHEF D'ENTREPRISE DÉCOUVRE LA FONCTION DOUANE... DANS SA PROPRE ENTREPRISE



« J'ai découvert de vraies compétences en douane dans l'entreprise » affirme Olivier Sergent, président de Mecatherm, une société spécialisée dans la conception et la fabrication d'équipements pour la boulangerie industrielle, qui exporte dans une cinquantaine de pays dans le monde. Il reconnaît qu'il a longtemps ignoré le contenu exact du métier de la douane. Cet aveu public, dans un élan de franchise et de modestie remarquables, illustre une réalité concrète dans de nombreuses entreprises françaises.

Olivier Sergent reconnaît avoir découvert l'importance des questions douanières. Une erreur sur un code douanier peut avoir des conséquences catastrophiques. Il a rappelé que les hauts niveaux des droits dans des pays d'Amérique du Sud tels que l'Argentine ou le Brésil protègent les concurrents locaux. Mais il estime qu'il faut passer d'une approche purement défensive à une vision clairement offensive. « Il faut comprendre la problématique du client en matière d'importation et de douane, en amont, très tôt. Si nous incluons ces éléments dans l'offre, au même titre que les aspects techniques et financiers, nous pouvons avoir un avantage concurrentiel significatif » ajoute-t-il.

Pour le président de cette PME, la compétence douanière est un élément de la compétitivité de l'entreprise et revêt donc une importance stratégique. « Si la douane est un outil de compétitivité, on ne peut pas sous-traiter » indique-t-il. D'où la nécessité de maîtriser les questions douanières en interne. « Il ne faut pas hésiter à monter en compétence » indique Olivier Sergent qui insiste sur l'importance d'une bonne relation avec les deux autres parties en présence : le transitaire et la douane. « Cela se joue à trois » précise-t-il.

douane soit mieux reconnue, mieux valorisée » affirme Georges Friess, chef de la DNRP, lors de la 4<sup>e</sup> table-ronde dédiée à la formation.

La stratégie de la DGDDI repose sur deux volets essentiels : les deux écoles des douanes (Tourcoing et La Rochelle) et un réseau de 42 conventions signées avec des entités extérieures (universités, IUT et organismes de formation). Avec un bilan solide : 111 000 jours de formation par an des douaniers, dont la moitié en écoles. Pour ce qui des partenaires, les chiffres sont également éloquentes : 16 000 étudiants et 2 100 professionnels formés en 5 ans

L'élément crucial du dispositif est le nouveau référentiel européen,

conçu à la fois comme un outil de formation/recrutement et de définition des compétences. Sabine Henzler rappelle que le nouveau CDU a établi une obligation de compétence, tout en précisant que « la formation est une compétence nationale ». Elle indique la mise en place en 2016 d'un programme de formation en ligne (e-learning), destiné aux administrations mais ouvert également en grande partie aux opérateurs privés. Georges Friess fait état de la volonté d'incorporer au plus vite les déclinaisons du référentiel européen dans l'offre de formation. Le prochain colloque sera certainement l'occasion de faire un point. Rendez-vous est pris pour 2019 !

