

---

# Gestion des risques douaniers – Résultats préliminaires d'une enquête mondiale

PICARD 2009

Costa Rica, 28-20 septembre 2009

M. Juha Hintsa

Cross-border Research Association, EPFL

HEC Lausanne, Suisse



# Gestion des risques douaniers (GRD)

## Projet de recherche CBRA

---

- Principales questions posées :
  - Comment se situe la fonction de gestion des risques dans les administrations douanières aujourd'hui, à la fois aux niveaux stratégique et opérationnel ?
  - Comment les administrations douanières peuvent-elles améliorer leur fonction de gestion des risques ? Quelle est la motivation de tels efforts (/avantages attendus) ?
- Trois sous-projets :
  - Enquête mondiale sur la GRD (collecte de données terminée)
  - Recueil de 100 bonnes pratiques de GRD (en prévision)
  - 10 études de cas sur les améliorations de la GRD (début oct. 2009)
- Durée totale du projet : sept. 2008 – fév. 2011
  - Composition de l'équipe (par ordre alphabétique) : Finger M., Hameri AP, Hintsä J., Majumdar C., Männistö T., Sahlstedt J., Thibedeau C.



# Enquête mondiale sur la GRD (avec l'OMD)

---

- Lettre et questionnaire envoyés début mai 2009 :
  - 36 administrations ont été invitées à participer (échantillon défini d'après les statistiques des pays et l'expérience de l'OMD).
  - 24 administrations ont répondu (bonne représentation de l'ensemble des Membres de l'OMD).
- Quelques résultats préliminaires de l'enquête inclus ici :
  - Voir les 9 diapositives ci-après (numérotées de 1 à 9)
  - Une analyse beaucoup plus approfondie des données et un rapport seront fournis après la conférence.



# 1. Mise en place de la gestion des risques

---

- Pour 90% des administrations, la gestion des risques s'inscrit dans le plan stratégique.
  - Pour les 10% restants, il existe des liens entre gestion des risques et planification stratégique (documentation).
  - Seules 55% des administrations disposent d'un « processus de gestion des risques au niveau stratégique ».
- Dans 80% des administrations, un cadre supérieur / membre de la direction est chargé de la gestion des risques.
- Toutes les administrations interrogées ont une définition de la gestion des risques :
  - définition courte (une phrase) pour la moitié d'entre elles ; définition plus spécifique (plusieurs phrases) pour l'autre moitié.
- Pour environ 1/3 des administrations, l'environnement juridique génère des contraintes pour la gestion des risques.



## 2. Partage d'informations et collaboration avec des tiers

---

- Haut niveau de partage d'informations avec :
  - Police, services phytosanitaires, douanes du(des) pays voisin(s).
- Niveau moyen de partage d'informations avec :
  - Agence pour l'environnement, agence pour la santé, agence pour la sécurité des produits, secteur privé, douanes de pays étranger(s).
- Faible niveau de partage d'informations avec :
  - Services de l'immigration, gardes-frontières.



# 3. Organisation de la fonction de gestion des risques

---

Centralisée	Environ 18% des administrations	<i>(non applicable)</i>
<b>Exécution</b>		
Décentralisée	Environ 64% des administrations	Environ 18% des administrations
	Centralisée	Décentralisée

**Coordination**



# 4. Gestion des ressources humaines

---

- La plupart des administrations (80%) ont nommé des « administrateurs spécialisés dans la gestion des risques ».
  - Ceux-ci reçoivent en principe une formation générale et spécifique sur la gestion des risques et sont informés des résultats des activités de gestion des risques.
  - Mais pas de planification de carrière systématique ni reconnaissances ni incitations à la réussite.
- 80% des administrations informent l'ensemble de leur personnel des résultats de la gestion des risques
  - même si seulement la moitié du personnel est formé à la gestion des risques,
  - et si peu de ressources humaines sont consacrées aux domaines à haut risque (fret, moyens de transport, horaires, etc.).



# 5. Menaces fiscales et non fiscales – Importations

---

- Préoccupations hautes :
  - Fausse déclaration de volume et de valeur, contrebande de drogues
- Faibles préoccupations :
  - Contrebande de produits à double utilisation et de substances radioactives, livraison de substances utilisables pour destruction massive.
- Préoccupations variables :
  - Violations des droits de propriété intellectuelle, contrebande d'armes légères.
- *Note 1 : en général, les administrations attachent une plus grande priorité à la gestion des risques à l'importation (plutôt qu'à l'exportation ou au transit).*
- *Note 2 : les résultats sont comparables pour les exportations.*



# 6. Processus de gestion des risques

---

- La plupart (80%) des administrations suivent des processus prédéfinis de gestion des risques.
  - Priorité aux processus de niveau opérationnel (par rapport aux processus de niveau stratégique)
- 75% utilisent des méthodes d'analyse quantifiée :
  - 60% (du total) mesurent les probabilités et les conséquences de menaces (et leur multiplication).
  - 40% (du total) mesurent également les niveaux de risque acceptés, dans l'ensemble et pour chaque opérateur économique.



# 7. Données et outils utilisés

---

- Observations faites à partir de données :
  - Les plus fiables : déclarations de fret standard, renseignement reçu en interne.
  - Les moins fiables : données issues de scellements électroniques ou de systèmes de sécurité des conteneurs, données relatives aux moyens de transport, données préalables au départ.
  - Les plus variables en termes de fiabilité : certificats et données d'audit pour opérateurs économiques agréés (ou programmes équivalents), renseignements obtenus auprès d'autres services nationaux (police, immigration, etc.).
- Observations faites au moyen d'outils d'inspection :
  - Les plus fiables : rapports d'inspection sur les résultats, contrôles a posteriori, rapports de contrôle et saisies.
  - Les moins fiables : images radiographiques stockées, données fournies par des équipements de détection de rayonnement.
  - Les plus variables en termes de fiabilité : identification d'indicateurs quantitatifs de risque d'après une analyse historique des tendances, revue et actualisation des indicateurs de risque.



# 8. Avantages (/avantages potentiels) d'une amélioration de la gestion des risques

---

- Priorités les plus hautes :
  - Atteindre l'ensemble des objectifs d'organisation dans de meilleures conditions
  - Améliorer l'ensemble des processus de gestion
  - Faciliter davantage les échanges
  - Améliorer l'affectation des ressources au profit des domaines à très haut risque
  - Lutter plus efficacement contre toute forme de contrebande
- Priorités les plus basses :
  - Mettre en place des systèmes logistiques après des perturbations majeures



Protéger les administrations contre des poursuites judiciaires

---

# 9. Obstacles et blocages à l'amélioration de la gestion des risques

---

- Obstacles et blocages majeurs :
  - Absence de formation sur la gestion des risques
  - Aucun soutien dans l'organisation
  - Aucune mesure de performances
  - Complexités liées à la quantification des risques
  - Absence de technologies d'information et d'outils dans la gestion des risques
  - Absence de fonds disponibles
- Obstacles et blocages mineurs :
  - Absence de technologies d'information en général (infrastructure)
  - Aucune prévisibilité des actions terroristes
  - Absence d'avantages concrets liés à la gestion des risques



# Recherche sur la GRD – Prochaines étapes

---

- Vaste revue de la littérature spécialisée sur la gestion des risques (en cours)
  - Recenser tous les modèles de référence possibles, tirer des enseignements des expériences menées dans plusieurs secteurs, etc.
- Enquête sur la GRD : analyse détaillée et interprétation de toutes les données (24 pays sur 36)
  - En particulier : indicateurs nationaux expliquant les différentes réponses fournies. Indicateurs d'échantillonnage : PIB par habitant, droits de douane en pourcentage du budget total de l'État, indices de facilitation des échanges, etc.
- Recueil de 100 bonnes pratiques de GRD
  - Expliquer les mesures essentielles en termes de GRD prises par les administrations (avantages et coûts, si possible)
  - Cet exercice est ouvert à toutes les administrations (il suffit de nous adresser un courriel)
- 10 études de cas approfondies sur la GRD
  - Analyser en détail pendant 12 mois comment des aspects spécifiques de GRD s'améliorent (y compris les déblocages)
  - Poursuivre les discussions avec un groupe d'administrations participant à l'enquête



# Questions et réponses ?

---

- Contactez-nous :

[crm@cross-border.org](mailto:crm@cross-border.org)

