Gestion des risques au sein de la douane :

Vers un nouveau paradigme de gestion au Brésil

Cristiano Morini, Paulo Hayashi,
Luis Antonio Santa-Eulalia

Université d'Etat de Campinas, Brésil

PICARD 2012, Marrakech, Maroc

SOMETHING
TO DECLARE?
PLEASE GO TO THE RED CHANNEL

Structure de l'exposé

- 1. Introduction
- 2. Gestion des risques
- 3. Obstacles techniques au commerce
- 4. Contexte macro-économique du Brésil
- 5. Mesures prises par l'Administration des douanes du Brésil
- 6. Architecture de l'organisation : des améliorations nécessaires
- 7. Conclusions

Introduction

- **Thèse**: l'augmentation des inspections physiques (2011-2012) pourrait être confondue avec une augmentation des obstacles techniques
- Possibilité alternative d'amélioration : mars 2012, Centre National pour la gestion des risques douaniers (CERAD, à Rio de Janeiro)
- **Méthodologie** : Etude préliminaire. Sources des données : IBGE, DEPLA, SECEX, MDIC, FUNCEX.

Gestion des risques

- Concept de **risque**: prévention stratégique et reponse aux menaces potentielles (Autry, Bobbitt 2008).
- Le **risque**, une notion dynamique (Fanta, 2010)
- La gestion des **risques** douaniers permet l'affectation de ressources basée sur le renseignement pour lutter contre les mauvaises pratiques (Truel, 2010)
- Les risques principaux liés aux importations et aux exportations concernent les contenus (stupéfiants, marchandises à double-usage et espèces sauvages); l'évasion fiscale en termes de valeur et de volume; le code fiscal et le pays d'origine; les infractions à la propriété intellectuelle (piratage et contrefaçon) (Hintsa et al.,2011)

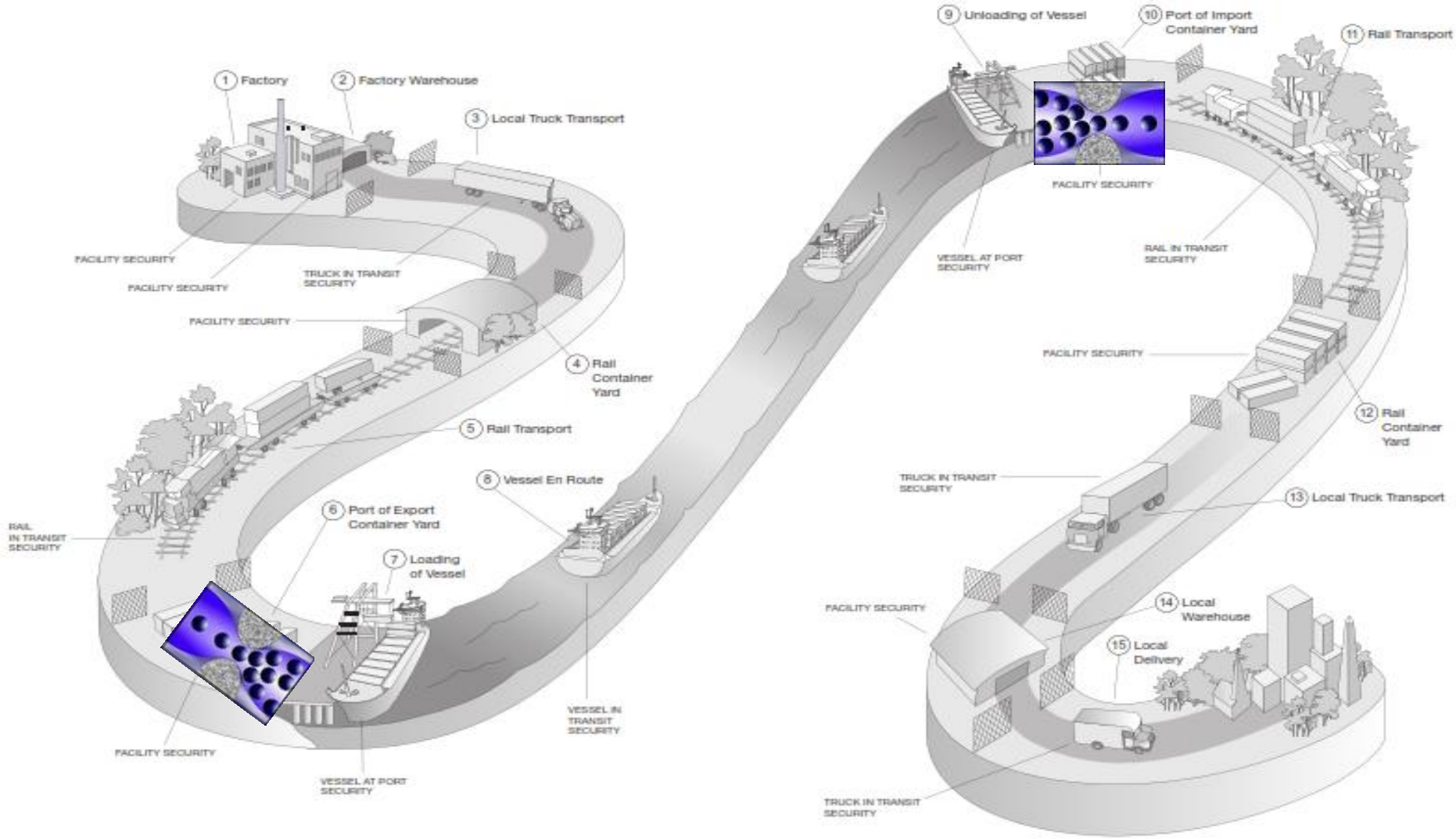
Avantages d'une réduction des risques

(Autry, Bobbitt, 2008):

- Performance élevée de la chaîne logistique et de la chaîne de valeur;
- Satisfaction des usagers ;
- Réduction des coûts due à la fiabilité du système;
- Délais d'exécution moindres pour les consommateurs;
- Diminution des pertes;
- Livraison plus fiable;
- Moins de contrôles sur les entrées dans/sorties d'un pays (qui passent par la douane);
- Protection des investissements et hausse de la compétitivité;
- Continuité de la chaîne logistique.

Obstacles au commerce d'ordre technique

- Goldratt & Cox (2004): les goulets d'étranglement déterminent la vitesse de tous les processus
- La douane ne peut pas être un goulet d'étranglement dans la chaîne logistique mondiale.

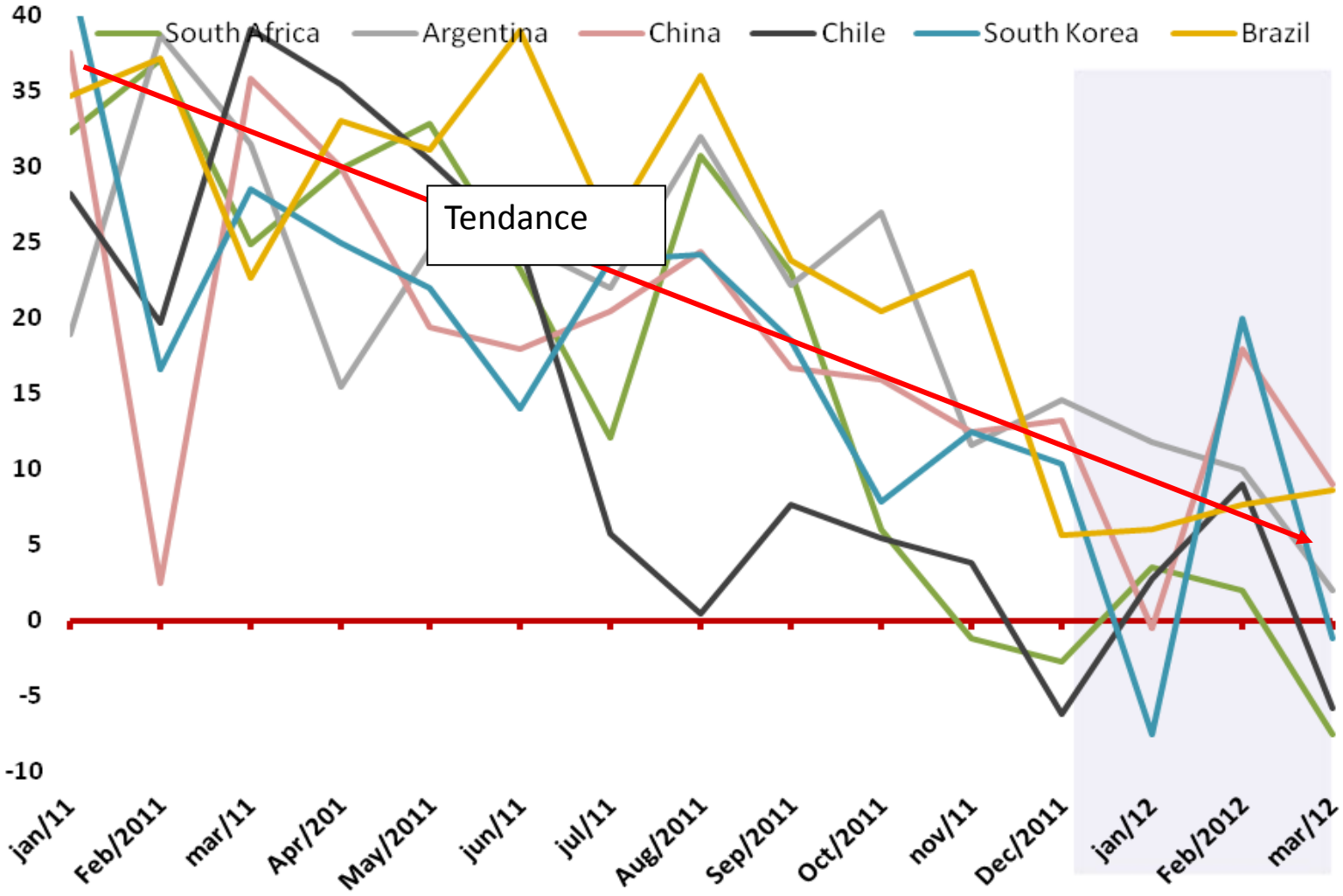


Fonte: FARFÁN, 2011

Contexte macroéconomique du Brésil

(d'avril 2011 à avril 2012)

- Reprise du commerce international depuis 2008-2009
- Propension à dépenser moins pour des produits importés
- Les associations de malfaiteurs, contrebandiers et autres contrevenants ont recherché d'autres itinéraires d'entrée
- **Grand Plan brésilien** visant à stimuler la compétitivité nationale (depuis août 2011)



Source: DEPLA/SECEX/MDIC/Brazil, 2012

Contexte du Grand plan brésilien

(depuis août 2012)

- Le **plan** envisage trois axes de mesures:
- Stimuler la production, l'investissement et l'innovation;
- Défense de l'industrie et du marché interne ;
- Incitations à l'exportation et défense du commerce.

- **Fait 1**: De janvier à avril 2012, les importations ont augmenté dans une majorité de catégories, par rapport à la même période de 2011
- **Fait 2**: En 2012 (premier trimestre), le *real* s'est situé à l'un de ses meilleurs niveaux face au dollar, gagnant près de 4,43 pourcent.

Contexte douanier au Brésil

(premier trimestre 2012)

- En 2012 au Brésil, les personnes coupables de fraude de manière intentionnelle ont notamment eu recours aux **classements incorrects** et aux **déclaration d'origine frauduleuses**.

- **Fait 3**: les importations du Brésil à partir de certains endroits ont augmenté sans bonne raison. C'est le cas des importations du Bahreïn (+**1,548**%), des Îles Caïman (+**7,506**%) des Îles Keeling (+**1,360**%), de la Côte d'Ivoire (+**1,313**%), des Fidji (+**1,367**%), du Gabon (+**2,074**%), de Gibraltar (+**36,205** %), du Malawi (+**119,915**%), des Maldives (+**10,112**%), du Mozambique (+**22,895** %), et du Sénégal (+**10,635**%), ce qui justifie une analyse des risques plus précise.

Mesures prises par l'Administration des douanes du Brésil

- Début de l'Opération ***red tide*** en mars 2012: inspections douanières plus lentes et effet de contention sur toutes les importations
- **La hausse de la durée des contrôles s'accompagne-t-elle d'une hausse des contrôles de qualité?**
- **Des obstacles techniques ou des ressources faibles affectent-ils les contrôles des importations en hausse (licites et illicites)?**

- **Fait 4**: amélioration nécessaire du renforcement des capacités : de meilleurs contrôles et une gestion des risques renforcée sont nécessaires

Qu’est ce qui ne se produit pas

- “Intervention par exception”
- Terme utilisé pour décrire une stratégie d’application de la réglementation reposant sur les principes de gestion des risques. Elle implique une intervention réglementaire, là où un besoin légitime existe, c-à-d une intervention reposant sur un risque identifié (Widdowson 2003; Widdowson 2010)

Architecture de l'organisation: des améliorations nécessaires

- Habituellement, la gestion des risques douaniers passe par des pratiques de ciblage. Toutefois, il convient d'adopter une approche plus organique en matière de gestion de la régularité ; par l'analyse du comportement des usagers, le recours à différentes stratégies et un partage accru des **renseignements** (au-delà des simples informations) entre les administrations douanières (OMD 2011).

Architecture de l'organisation: des améliorations nécessaires

- Allégations de l'administration des douanes : des ressources humaines et matérielles faibles (**Fait 5**)

- **Partie 1** (exposé PICARD 2012): vers un nouveau paradigme au sein de l'Administration des douanes du Brésil : le CERAD
- **Partie 2**: analyser et surveiller les mesures prises à dater d'aujourd'hui

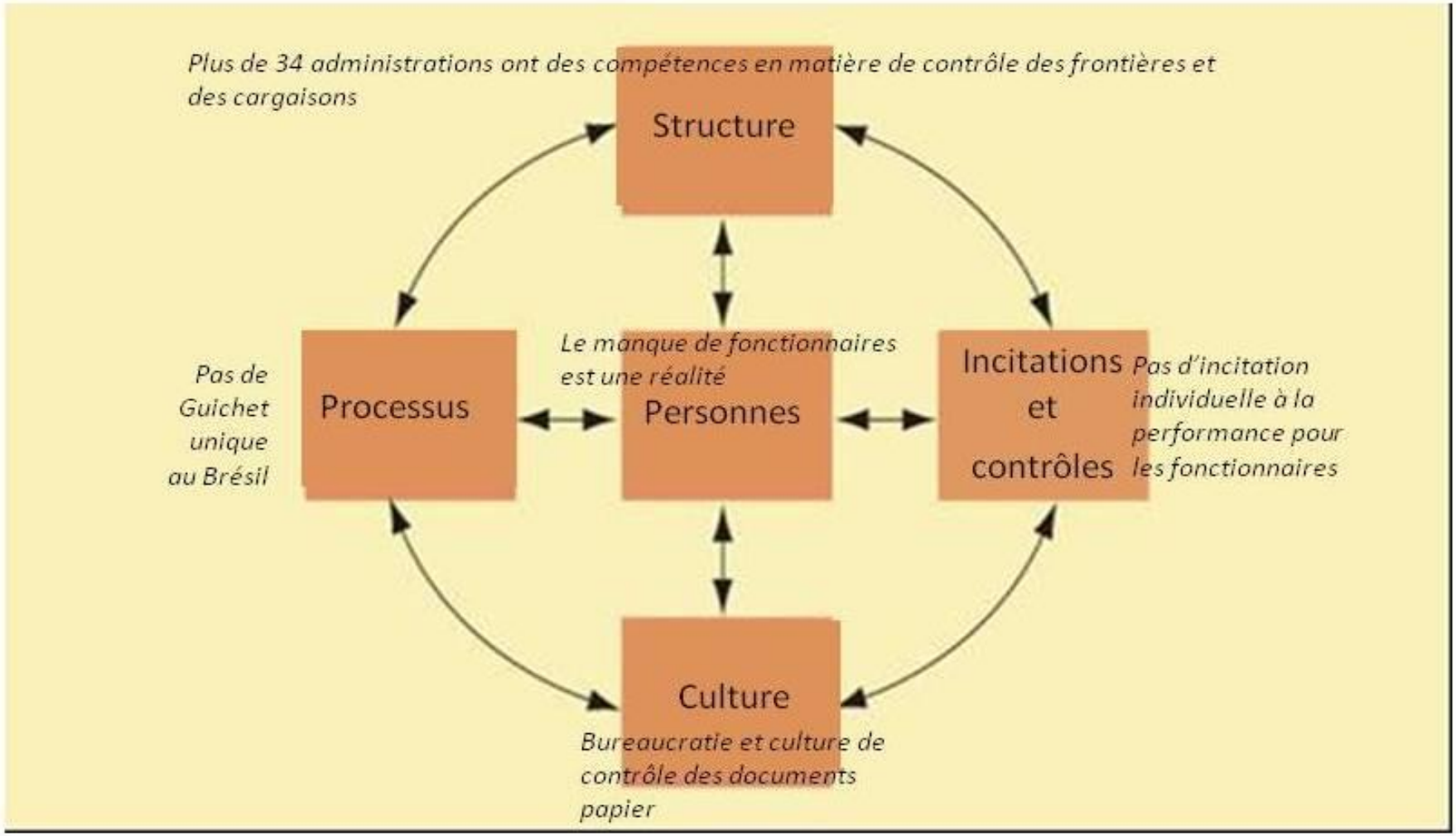
Receita Federal

RECEITA FEDERAL

Receita Federal

RECEITA FEDERAL

Architecture de l'organisation: des améliorations nécessaires



Conclusions

- La gestion des **risques** ne peut être un instrument de politique commerciale pour lutter contre une économie internationale atone.
- La gestion des **risques** doit être détachée de l'élasticité de la demande de produits importés.
- La simplification des régimes douaniers et la facilitation des échanges ne sont pas liées à la libéralisation des politiques commerciales.

UNICAMP

FCA
UNICAMP • LIMEIRA

Conclusions

- Un nombre excessif de mesures de contrôle douanier, **entraînant des délais plus longs et des coûts logistiques plus élevés** (coût plus élevé de l'inventaire, des frais de stockage et autres), porte préjudice à la compétitivité nationale et n'est pas conforme aux meilleures pratiques en matière de contrôle des risques douanier.
- La création du Centre National pour la gestion des risques douaniers (**CERAD**) pourrait marquer le début de la redéfinition nécessaire à la modernisation

UNICAMP

FCA UNICAMP • LIMEIRA

Conclusions

- Cette étude recommande de mener à bien une **réforme de l'architecture de l'organisation** douanière au sens large, non seulement par la meilleure affectation des ressources budgétaires pour la gestion des personnes et des équipements (technologies non invasives par exemple), mais aussi à travers la réforme de la structure et des processus.
- Surveillance du CERAD > à continuer

UNICAMP

FCA UNICAMP • LIMEIRA

Contact

- **cristiano.morini@fca.unicamp.br**

- **Avec le soutien de : FAEPEX – UNICAMP et FAPESP**

UNICAMP

FCA
UNICAMP • LIMEIRA

FAPESP

Références

- Autry, CW & Bobbitt, LM 2008, 'Supply chain security orientation: conceptual development and a proposed framework' (Orientation de la sécurité de la chaîne logistique : développement conceptuel et proposition d'un cadre de travail). *The International Journal of Logistics Management*, vol. 19, no. 1.
- Fanta, E, Projets de la Banque mondiale en Amérique latine – La gestion des risques en pratique, Banque mondiale, **Séminaire de l'OMD sur la gestion des risques**, Bruxelles, juin 2010.
- Goldratt, EM & COX, J, **The Goal**: a process of ongoing improvement (Objectif ; un processus d'amélioration permanente). Great Barrington, MA: North River Press, 2004.

Références

- Hintsa, J, Männistö, T, Hameri, AP, Thibedeau, C, Sahlstedt, J, Tsikolenko, V, Finger, M, Granqvist, M 2011, 'Gestion des risques douaniers : enquête de 24 administrations Membres de l'OMD', *Association de recherches transfrontières*, EPFL & HEC UNIL.
- Truel, C. **Guide rapide sur les risques douaniers**. Séries de brefs guides sur les risques. Burlington & Union Road: Gower Publishing Limited, 2010.
- Widdowson, D. 2003. 'Intervention by Exception: A Study of the use of Risk Management by Customs Authorities in the International Trading Environment '(Intervention par exception: Etude sur l'utilisation de la gestion des risques par les autorités douanières dans l'environnement commercial international , thèse de doctorat, Canberra: Université de Canberra.
- Widdowson, D. 2010. Gestion des risques : un outil douanier crucial, Actualités OMD, No. 62:25–27, Juin 2010.
- Organisation mondiale des douanes (OMD) 2011, *Développement d'un cadre organisationnel pour la gestion des risques*, OMD, Bruxelles.