



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

# ***La mesure de la performance : l'expérience de la douane française***

**Conférence Picard  
Genève, 14-16 septembre 2011**



**Le budget de l'Etat est divisé en « programmes », c'est-à-dire en politiques publiques.**

Programme « Facilitation et sécurisation des échanges »  
= la Douane française

**Chaque programme comporte**

- des données sur les crédits et les effectifs
- un projet annuel de performance (PAP)

**Chaque projet annuel de performance présente**

- des objectifs stratégiques
- des objectifs opérationnels
- des indicateurs de performance
- des cibles

**La Douane française :**

**1- SOUTIENT L'ECONOMIE**

**2- AGIT ET PROTEGE**

**3- EST UNE ADMINISTRATION FISCALE MODERNE**

**4- EST ATTENTIVE A SES PERSONNELS**

Pour mettre en oeuvre ces objectifs stratégiques, choisir des objectifs opérationnels et des indicateurs qui reflètent 3 aspects de la performance :

## - **ACTIVITE / EFFICACITE SOCIO-ECONOMIQUE**

(= du point de vue du citoyen)

*ex : saisies de stupéfiants*

## - **QUALITE DE SERVICE**

(= du point de vue de l'usager)

*ex : délai de traitement d'une déclaration en douane*

## - **EFFICIENCE**

(= du point de vue du contribuable)

*ex : coût de collecte des taxes*

# Projet annuel de performance (pour le Parlement)

Catégorie d'objectif	Objectifs	Indicateurs	Cibles
Efficacité socio-économique (pour les citoyens)	<b>N°1 – Lutte contre les grands trafics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisies de tabacs (<i>euros</i>)</li> <li>- Saisies de tabacs (<i>number of offences</i>)</li> <li>- Saisies de stupéfiants (<i>euros</i>)</li> <li>- Saisies de contrefaçons (<i>number of pcs</i>)</li> <li>- Nombre de contentieux à enjeu</li> </ul>	54,5 M€ 13 000 340 M€ 5,5M 5 850
Qualité de service (pour les usagers)	<b>N°2 – Augmenter la vitesse de passage en douane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délai moyen d'immobilisation des marchandises</li> <li>- Indice global de dématérialisation des procédures</li> </ul>	7mn 80%
Efficience (pour les contribuables)	<b>N°3 – Améliorer l'efficacité des contrôles douaniers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de contentieux importants pour 1 000 déclarations sélectionnées pour un contrôle ex ante</li> <li>- Droits et taxes redressés par enquête</li> </ul>	8 104 000€
	<b>N°4 – Réduire les coûts de collecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'intervention sur les recettes douanières</li> </ul>	0,51€

# Contrat pluriannuel de performance (usage interne)

→ Dans un contexte de réformes et de diminution des effectifs, il y a un besoin de clarification de la stratégie, des missions et des objectifs.

→ Donner une vision à moyen-terme de la douane via un **CONTRAT PLURIANNUEL DE PERFORMANCE**

→ = les mêmes 4 objectifs, mais plus détaillés

1- Administration de services

2- Action & Protection

3- Administration fiscale moderne

4- Administration attentive à ses personnels

→ avec des indicateurs supplémentaires (30 au total)

→ **IMPLIQUER ET MOBILISER TOUS LES AGENTS AUTOUR DE CES ENGAGEMENTS.**

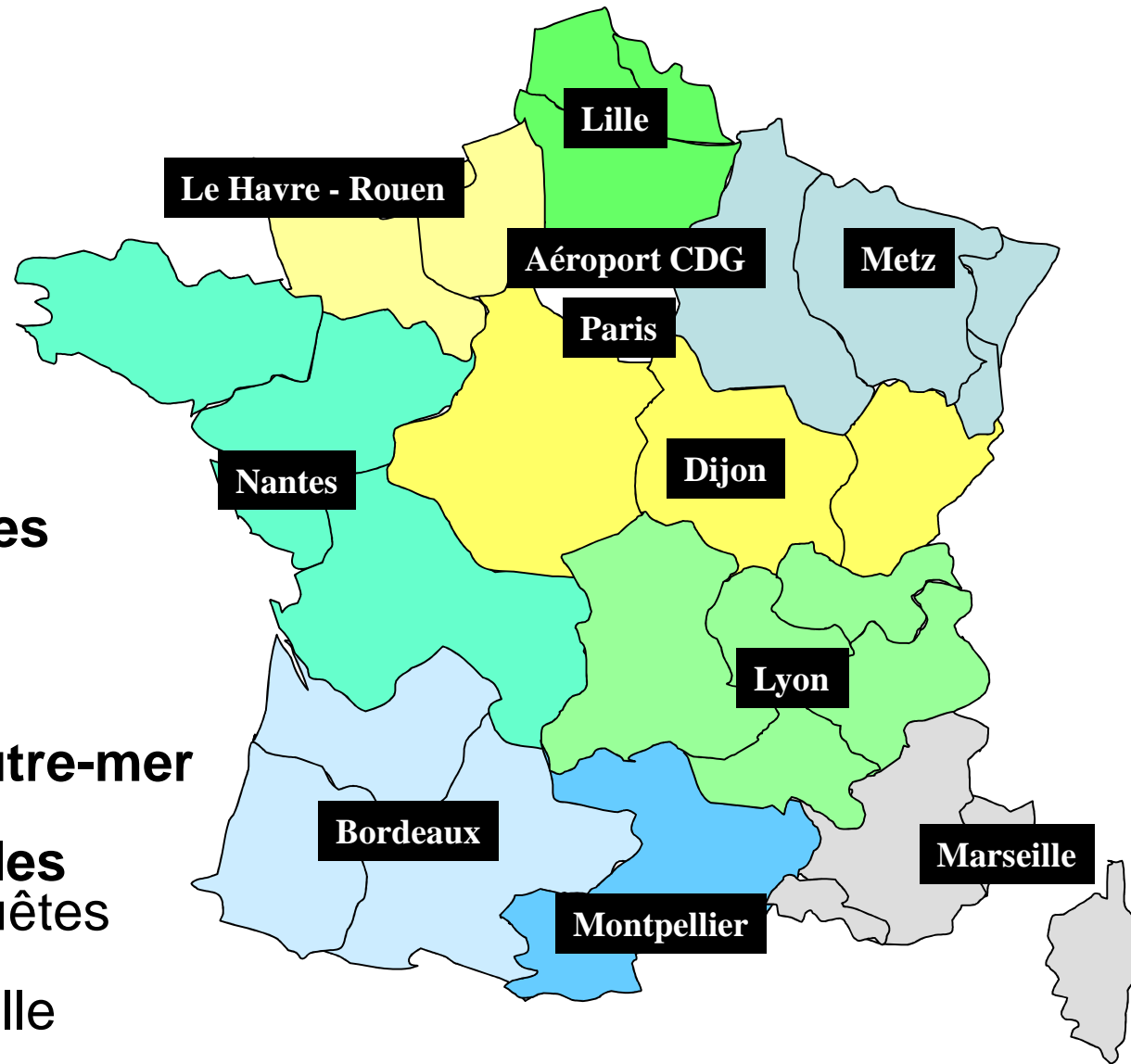
## AU NIVEAU NATIONAL

- Rapports au Parlement, au Gouvernement, etc.
- Donner des outils de pilotage aux décideurs nationaux
- Partager l'information

## AU NIVEAU LOCAL

- Les objectifs sont détaillés et des cibles sont assignées à chaque direction régionale ou direction nationale (18 responsables de budget opérationnel de programme locaux).

# Carte des directions régionales



**11 directions régionales**

**+ 4 départements d'outre-mer**

**+ 3 directions nationales**  
Renseignement et enquêtes  
Informatique  
Formation professionnelle

# Ce que nous faisons avec ces chiffres

## **NOUS MENONS UN DIALOGUE DE GESTION**

entre l'administration centrale et les directions régionales

## **NOUS MESURONS LA PERFORMANCE** des services locaux

## **NOUS COMPARONS LA PERFORMANCE**

- comparaison des résultats de différents services d'une direction régionale
- comparaison des résultats de services similaires situés dans des directions régionales différentes

## **NOUS REALISONS UN CONTROLE DE GESTION**

= ratio ressources employées / résultats obtenus

## **AVRIL : Dialogue Ministère ↔ DG Douane**

Détermination des indicateurs et des cibles.

## **JUIN : note de cadrage DG Douane → directeurs régionaux**

Communication aux directeurs des éléments utiles pour la rédaction des projets de budgets opérationnels de programme (crédits, effectifs, cibles locales)

## **OCTOBRE : conférences de dialogue de gestion bilatérales**

direction générale ↔ directeur régional. Discussion du projet performance, budget, effectifs. Derniers arbitrages.

## **AVRIL n+1 : conférence de bilan DG ↔ directeurs régionaux**

Présentation aux directeurs de bilans, tableaux de bord d'efficacité et d'efficience des services.

## **NOUS MESURONS LA PERFORMANCE**

### **= les indicateurs**

- mesure de l'activité (*ex : nombre de contrôles sur...*)
- mesure des résultats (*ex : nombre de contentieux sur...*)
- mesure de l'impact de l'action de la douane, indicateurs synthétiques ou composites (*ex : délai moyen d'immobilisation des marchandises*)

## **NOUS MESURONS L'EFFICIENCE**

### **= rapporter le résultat au coût**

- *ex : résultat = nombre de contentieux à enjeu*
- *ex : coût = coût des salaires standardisé, coût des loyers, part des fonctions soutien.*

# Indicateur : « Délai moyen d'immobilisation des marchandises »

Délai moyen 2009 = 7mn09s, 2010 = 6mn19s.

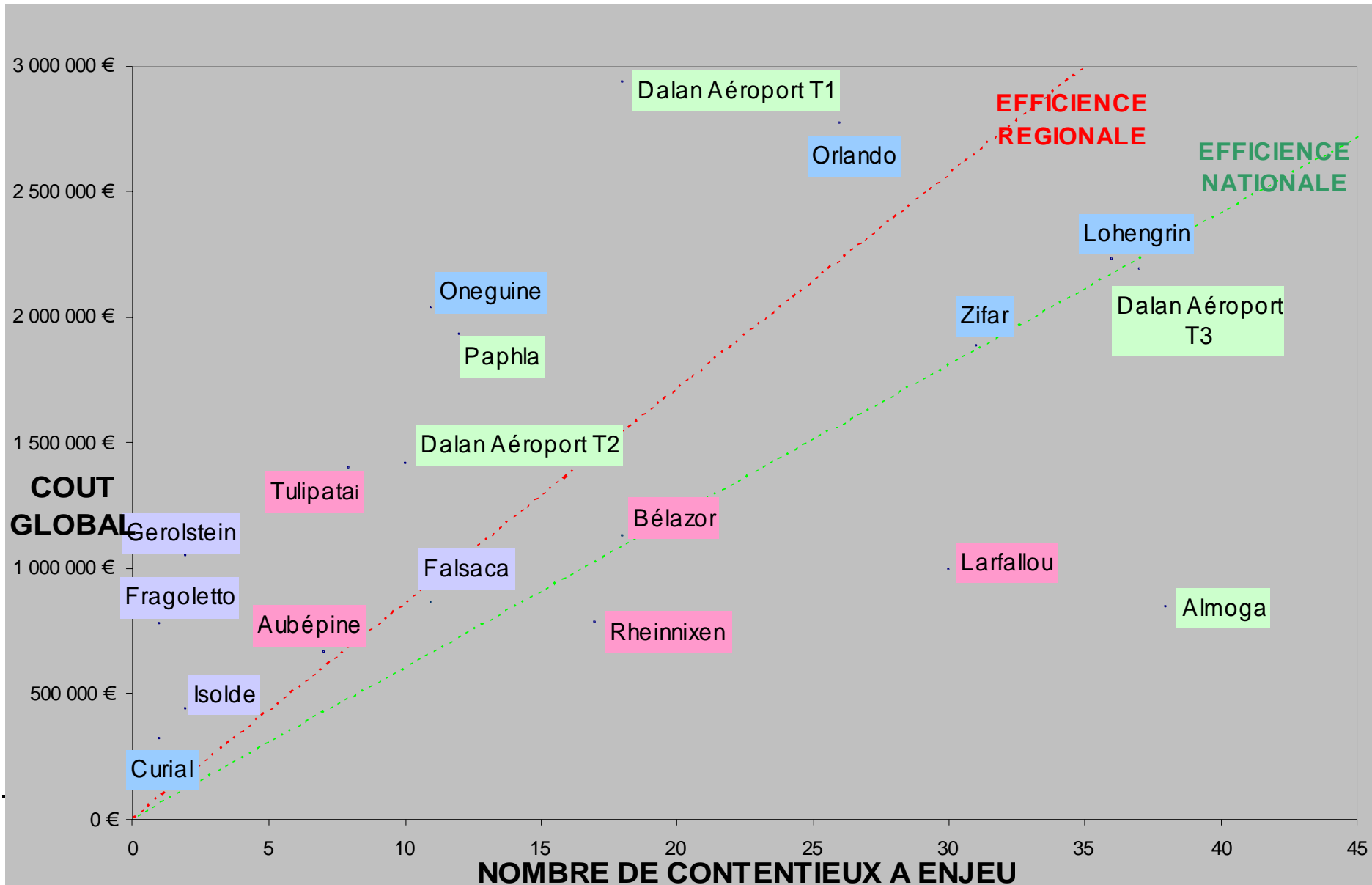
**Un indicateur global d'impact.** Il diminue si :

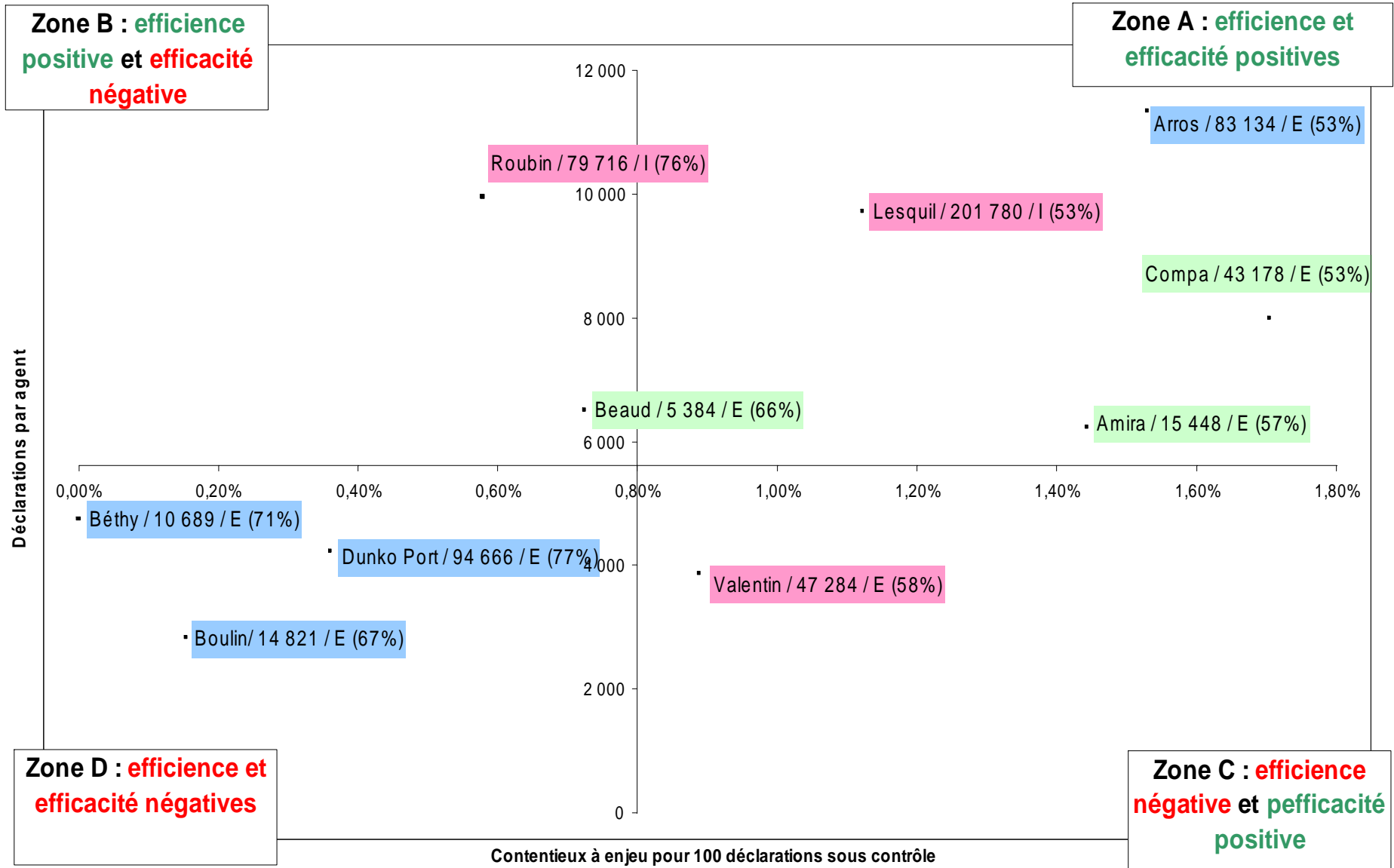
1- plus de déclarations passent en circuit vert (sans contrôle), moins de déclarations en douane passent en circuit rouge (sous contrôle). Si les résultats contentieux ne baissent pas, c'est que **la sélectivité des contrôles est meilleure** ;

2- plus de **contrôles documentaires sont automatisés** grâce à la dématérialisation des documents d'accompagnement ;

3- quand il y a un contrôle, **l'agent des douanes peut se prononcer plus vite** sur la conformité de la marchandise ;

4- les **systèmes informatiques** de dédouanement sont rapides et performants.





# Ce que nous faisons avec ces chiffres

- Les indicateurs indiquent. Ils ne prennent pas de décision
- Ils fournissent des données objectives et fiables
- Ils aident les décideurs à voir si les objectifs sont atteints
- Ils aident les décideurs à allouer des crédits et des effectifs
- Ils aident à identifier les meilleurs services et les meilleures pratiques

Merci de votre attention.

Thank you for your attention.