

Principes stratégiques
de l'Administration fédérale des douanes

Sécurité globale pour la population, l'économie et l'État



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF
Administration fédérale des douanes AFD

Principes stratégiques de l'AFD

Impressum

Administration fédérale des douanes AFD
Comité de direction
Monbijoustrasse 40
3003 Berne

Février 2017

Contenu

Introduction	1
Sécurité globale à la frontière pour la population, l'économie et l'État	2
Bases et hypothèses	3
<hr/>	
L'Administration fédérale des douanes	3
Principes de conduite	3
Notre vision de l'avenir et les changements à venir	4
Axes stratégiques	5
<hr/>	
Ajustement flexible à notre interlocuteur	5
Renforcement de la fonction de sécurité et de contrôle de l'AFD	5
Renforcement des poursuites pénales	5

Introduction

La technologie, l'économie et la société, et donc l'administration fédérale, font l'objet d'un changement profond et durable, ce qui nécessite une réorientation de notre travail et, par conséquent, une transformation fondamentale de l'Administration fédérale des douanes (AFD). Le comité de direction a dès lors formulé sa conception de notre mandat et fixé des axes stratégiques qui nous permettront de faire face de manière proactive à cette évolution.

C'est sur cette base que nous voulons adopter ces prochaines années une orientation commune au sein des différents domaines de conduite. Étape par étape, nous entendons mettre à profit le développement de la transformation numérique pour notre organisation et la collaboration avec nos partenaires, modifier les processus, examiner les bases et optimiser encore l'utilisation de nos ressources au sein des groupes de prestations.

Ces principes stratégiques et notre appréhension des mégatendances en tant que changements durables constituent le fondement de nos futurs travaux. Ils servent également à la communication avec nos instances supérieures et les autorités politiques, pour clarifier la compréhension de notre mandat. Ils nous permettent en outre de définir un discours et un mode de pensée axés vers le futur et vers les objectifs à atteindre afin de poursuivre, en collaboration avec nos partenaires, le développement de notre conception de l'exécution de notre mandat.

Sécurité globale à la frontière pour la population, l'économie et l'État

En tant qu'Administration fédérale des douanes (AFD), nous assurons la sécurité globale à la frontière au profit de la population, de l'économie et de l'État.

Nous accomplissons notre activité d'autorité douanière en Suisse et à l'étranger. Elle couvre le contrôle de marchandises, de personnes et de moyens de transport.

Nous soutenons, en tant que partenaire, les organes fédéraux, cantonaux et étrangers, et nous soignons les contacts avec les différentes interfaces.

Nous luttons en particulier contre la contrebande, l'immigration illégale, la criminalité et le terrorisme.

Nous nous assurons qu'aucune marchandise nocive, dangereuse ou interdite ne franchisse la frontière.

Nous soutenons l'économie suisse grâce à des processus efficaces, simples, électroniques, conformes aux prescriptions légales et répondant aux besoins de nos partenaires. Nous nous engageons à cet effet tant au plan national qu'international.

Nous assurons à la Confédération un tiers de ses recettes.

Nous sommes une autorité d'exécution et ne pratiquons aucune politique, que celle-ci concerne par exemple la douane, la migration ou les transports. Cependant, nous aidons activement les unités administratives responsables à élaborer des solutions appropriées.

Bases et hypothèses

L'Administration fédérale des douanes

- Nous comptons quelque 4700 collaborateurs (4500 postes à plein temps) et faisons ainsi partie des plus grandes unités administratives de Suisse.
- Nous encaissons 22 milliards de francs, alors que nos charges totales s'élèvent à 1,5 milliard de francs.
- Le Conseil fédéral, le Parlement, la surveillance financière, la population et l'économie ont par conséquent des exigences élevées à notre égard en termes de bonne gestion des affaires publiques (*good governance*).

Principes de conduite

- Nos collaborateurs sont importants à nos yeux. Ils sont l'image de l'AFD.
- Nous conduisons, initiions et soutenons le personnel dans le cadre des affaires courantes et des processus liés aux changements futurs. Dans le même temps, nous encourageons l'esprit d'initiative et la responsabilité individuelle et exigeons ces aptitudes de la part de nos collaboratrices et collaborateurs.
- Nous voulons faire partie des meilleures unités administratives de Suisse.
- Nous thématisons les nouvelles évolutions de manière précoce et influons activement sur celles-ci.
- Nous raisonnons en termes de variantes et sommes prêts à prendre sciemment des risques dans le cadre de la solution retenue.
- Nous visons des solutions économiques durables grâce à une gestion d'entreprise à long terme et une conscience marquée des coûts.

Notre vision de l'avenir et les changements à venir

Notre appréhension de l'État et des lois, de la frontière et de la douane, du commerce et des voyages ou encore du travail, de l'organisation et des processus changera à long terme. Pour l'accomplissement de nos tâches, nous considérons principalement les mégatendances suivantes comme pertinentes:

Poursuite de la croissance du trafic et du commerce international et régional

- Globalement et localement, le volume du trafic se déroulant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 continuera de s'accroître. Les embouteillages vont s'intensifier avec des conséquences en matière de temps et d'espace; la sensibilité au facteur temps va s'accroître.

Poursuite de l'aggravation de la situation environnementale

- La problématique du changement climatique, de la raréfaction des ressources et de l'approvisionnement énergétique va s'amplifier et aura des répercussions sur les prix de la mobilité et sur la législation.

Progrès techniques, en particulier transformation numérique et intelligence artificielle

- L'automatisation et la numérisation dans les domaines de la logistique, du trafic et de l'analyse des données progressent, ce qui modifie les contrôles, les processus, les modèles d'affaires et les besoins.

L'autorité officielle devient toujours davantage un partenaire de l'économie et de la société

- Les systèmes, les processus, les horaires de travail et les interfaces font l'objet d'une adaptation réciproque. Afin de réaliser des économies de temps et d'argent, des nouvelles formes de coopération sont développées, ce qui entraîne une redistribution du travail.

Mondialisation et migration

- Nous sommes au début d'une nouvelle ère de migration mondiale, ce qui engendre une augmentation du risque sécuritaire et de la propension à l'illégalité.

Incertitude persistante quant à l'évolution des nations et des frontières

- La probabilité de voir le néonationalisme et le protectionnisme politique se développer en Europe s'accroît.

Société du risque zéro

- La dépendance à l'égard des infrastructures critiques et d'Internet ainsi que les besoins de sécurité et de liberté sont en forte hausse et en contradiction les uns avec les autres. Afin de réduire les risques, la disposition à exiger et à accepter davantage de surveillance augmente.

Évolution démographique

- La longévité et l'asymétrie au niveau de la succession des générations ont un impact sur la durée de la vie active et le recrutement du personnel. La question de l'égalité entre les sexes devient un thème récurrent.

Évolution des valeurs sociales

- Dans un monde individualiste et pluraliste, les valeurs évoluent de manière contradictoire, le consensus disparaît et les conflits deviennent plus émotionnels.

Axes stratégiques

Ajustement flexible à l'interlocuteur

Électronique, simple, avantageux, contrôlé de façon efficace

Pour nous, cela signifie:

- des processus simples, électroniques et efficaces;
- des collaborateurs mobiles bénéficiant d'une nouvelle formation;
- une utilisation efficace des ressources et une infrastructure optimisée;
- une nouvelle organisation reposant sur les forces existantes;
- une adaptation des formes de collaboration avec nos partenaires;
- une disposition à prendre en charge des tâches et des compétences supplémentaires ou à abandonner des tâches et des compétences assumées jusqu'ici.

Renforcement de la fonction de sécurité et de contrôle de l'AFD

La fonction de sécurité de l'AFD est renforcée. Nous sommes un organe de sécurité disposant d'un vaste réseau national et international.

Grâce à une automatisation complète des processus et une utilisation optimale des bases de données nationales et internationales, nous identifions précocement les risques et agissons de manière ciblée. L'expérience, le travail de terrain et l'intuition viennent compléter ces principes.

Renforcement des poursuites pénales

Nous disposons d'un solide groupe d'enquêteurs qui opère avec succès, en étroite coopération avec des organes internes de l'AFD et les partenaires nationaux et internationaux.

Nous réprimons les infractions de manière rapide et efficace.

Grâce à notre conduite centralisée, à nos structures décentralisées et à nos instruments de travail modernes, nous intensifions notre lutte contre la contrebande, la fraude et la migration illégale.