

# BAROMÈTRE DE PERCEPTION DES CHARGEURS

DE LA FONCTION DOUANE

2026



# INTRODUCTION

## AUTF - BAROMÈTRE DOUANE, TROISIÈME ÉDITION, QUEL EST LE POULS DES DIRECTEURS DOUANE ?

C'est la troisième édition du volet douane du baromètre de l'AUTF.

Avec l'appui d'EUROGROUP Consulting, l'AUTF a lancé une consultation sous la forme d'un questionnaire permettant de recueillir et d'analyser la perception des responsables Douane des chargeurs de l'écosystème douanier français. Les éléments de cette première édition du Baromètre ont été réfléchis au sein de l'AUTF à partir des problématiques douanières rencontrées.

L'objectif est de disposer d'un outil simple, rapide et facilement exploitable, qui permette de réaliser une analyse annuelle du moral des responsables douane en France.

L'enquête a porté sur la période de l'année écoulée, 2025, et les réponses ont permis de dresser un état des lieux de la perception des Responsables douane sur :

- La qualité des relations avec les acteurs de l'écosystème douanier
- Les formalités et procédures douanières
- Les contrôles et contentieux
- La fonction douane au sein de l'entreprise

# SOMMAIRE

<b>ÉDITO</b>	<b>5</b>
<b>CONTEXTE 2025</b>	<b>7</b>
<b>DESCRIPTION DU PANEL</b>	<b>8</b>
<b>PRESENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS</b>	<b>10</b>
<b>LA QUALITÉ DE MA RELATION AVEC LE/LES PRESTATAIRES RDE (HORS EXPRESSISTES)</b>	<b>12</b>
<b>LA QUALITÉ DE MA RELATION AVEC LES EXPRESSISTES</b>	<b>16</b>
<b>LA QUALITÉ DE MA RELATION AVEC L'ADMINISTRATION DES DOUANES</b>	<b>19</b>
<b>LA PERCEPTION DES FORMALITÉS ET PROCÉDURES DOUANIÈRES</b>	<b>24</b>
<b>MA PERCEPTION DES CONTRÔLES ET CONTENTIEUX</b>	<b>28</b>
<b>MON RÔLE DE RESPONSABLE DOUANE DANS MON ENTREPRISE</b>	<b>32</b>
<b>QUESTIONS D'ACTUALITÉS</b>	<b>36</b>
<b>À PROPOS D'AUTF</b>	<b>38</b>
<b>À PROPOS D'EUROGROUP CONSULTING</b>	<b>39</b>



# ÉDITO

## 2025 S'EST IMPOSÉE COMME UN EXERCICE D'ÉQUILIBRE PERMANENT POUR LES CHARGEURS

---

### UN ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET RÉGLEMENTAIRE SOUS TENSION

La complexité de la situation internationale, l'instabilité politique française et l'inertie qu'elle engendre, la multiplication des dispositifs réglementaires — parfois déconnectés de la réalité opérationnelle, en France, en Europe comme à l'échelle mondiale, et les tensions géopolitiques croissantes, notamment avec les États-Unis, ont fortement pesé sur les choix stratégiques des entreprises.

Il ne s'agit plus seulement de transporter des marchandises dans les meilleures conditions et au meilleur coût, mais de naviguer dans un environnement où les cartes se redessinent en permanence.

Pour les Chargeurs, les conséquences sont directes : réorganisation des supply chains, arbitrages plus prudents en matière d'achat de transport, et évolution de l'approche des modèles massifiés.

L'incertitude alimente en effet un attentisme notable, en particulier concernant les projets de décarbonation du transport de marchandises (choix des énergies) et de report modal (transport ferroviaire et fluvial).

Les entreprises restent néanmoins actives, mais avancent avec prudence.

### UNE CONJONCTURE INTERNATIONALE 2025 PLUS SOLIDE QU'ANTICIPÉE

Sous l'effet des évolutions géopolitiques — volatilité des droits de douane, sanctions économiques — et réglementaires — mécanismes d'ajustement carbone aux frontières, ETS maritimes — les flux se recomposent en continu, tant au niveau du sourcing (fournisseurs) que des marchés de distribution (marché du commerce extérieur).

Face à ces évolutions permanentes, les volumes de transport maritime et aérien ont pourtant enregistré une légère progression (en 2024 et 2025), sans signe d'effondrement.

À l'échelle internationale, les chiffres ont témoigné d'une résilience des échanges.

### ENTRE DÉSORGANISATION ET OPPORTUNITÉS : VERS DES CHAÎNES LOGISTIQUES PLUS RÉSILIENTES

La reconfiguration permanente des supply chains s'avère complexe et facteur d'instabilité pour les Chargeurs, mais elle ne se traduit pas par une baisse généralisée des volumes transportés à l'international.

Elle engendre assurément des perturbations et des pertes de productivité, mais pousse aussi les entreprises à développer des modèles opérationnels plus agiles et adaptables, donc plus résilients — des qualités devenues indispensables face à une volatilité durable et à des crises récurrentes.

**Dans un contexte de plus en plus imprévisible, marqué par une forte pression sur les coûts, des exigences élevées en matière de qualité de service client et un environnement international de plus en plus incertain qui les engage à renforcer leur résilience, les entreprises s'inscrivent, en cette fin d'année 2025, dans une phase d'arbitrages structurants.**

# COMMERCE INTERNATIONAL : 2025, L'ANNÉE OÙ LES RÈGLES DU JEU ONT CHANGÉ

---

L'année 2025 s'impose comme un tournant stratégique pour le commerce extérieur français. Pris en étau entre un environnement géopolitique fragmenté, un durcissement sans précédent des politiques commerciales et une refonte accélérée des systèmes douaniers, les échanges internationaux ont dû s'adapter à une nouvelle normalité faite d'incertitude et de contraintes réglementaires accrues.

## UN REDRESSEMENT COMMERCIAL EN TROMPE-L'ŒIL

La France a enregistré une amélioration de son solde commercial, avec un excédent au dernier trimestre — une première depuis deux décennies. Cette performance repose toutefois sur des facteurs conjoncturels : recul des prix de l'énergie, regain du nucléaire et excédents historiques de l'aéronautique. La solidité des services et du tourisme, dont l'excédent avoisine 20 milliards d'euros, confirme leur rôle d'amortisseur dans l'équilibre extérieur, mais des signaux de fragilité persistent, notamment le tassement des exportations vers la Chine.

## ÉTATS-UNIS : LE RETOUR BRUTAL DU PROTECTIONNISME

C'est outre-Atlantique que le choc a été le plus rude. Les droits de douane américains sur les produits européens ont atteint 15 à 18 % selon les secteurs. Vins, spiritueux, luxe et pharmacie ont tous absorbé des droits additionnels qui ont directement rogné les marges. La dépendance au marché américain s'est révélée être un risque stratégique majeur, forçant les entreprises à diversifier ou subir.

## EUROPE : LA NORME COMME OUTIL DE PUISSANCE

L'Union européenne a poursuivi une stratégie résolument normative, positionnant la régulation comme un instrument de souveraineté. Sur le plan douanier, 2025 a marqué la bascule vers une douane entièrement numérisée — ICS2, DELTA Export — imposant dématérialisation totale et qualité de données inédite, faisant de la conformité informatique un enjeu aussi critique que la conformité juridique. La généralisation du service de Suivi de la Sortie (SDS), conditionnant l'exonération de TVA, a accentué la pression sur les entreprises, exposées à des redressements fiscaux en cas de manquement. La transition est complexe, marquée par des ajustements techniques permanents et une montée en charge progressive des flux.

## SANCTIONS CONTRE LA RUSSIE : LA CONFORMITÉ DEVIENT SYSTÉMIQUE

Le durcissement historique des sanctions contre la Russie — étendu aux biens à double usage et aux réseaux logistiques de contournement — a profondément reconfiguré les échanges mondiaux. Les entreprises européennes font désormais face à des obligations de vigilance renforcées sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. La conformité n'est plus un simple volet douanier : elle devient un enjeu stratégique mêlant juridique, logistique, finance et réputation.

## EN FILIGRANE, UN MESSAGE CLAIR

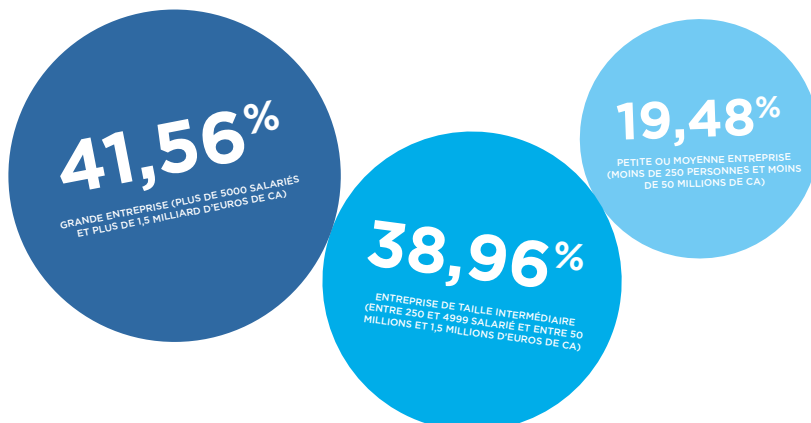
Le commerce international est entré dans une ère de résilience contrainte. Seules les entreprises qui maîtrisent leurs données, anticipent les risques géopolitiques et intègrent la conformité au cœur de leur stratégie seront capables de transformer cette période de rupture en avantage compétitif.

# DESCRIPTION DU PANEL

## QUESTION 1

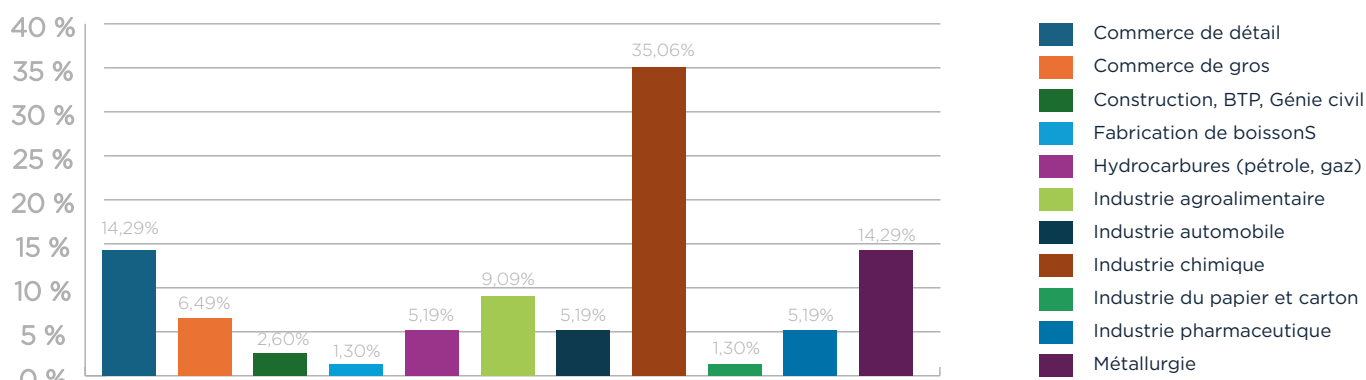
### LA TAILLE DE VOTRE ENTREPRISE.

Près de 42% des répondants appartiennent à de grandes entreprises, 39% à des entreprises de taille intermédiaire et 19% à de petites ou moyennes entreprises.



## QUESTION 5

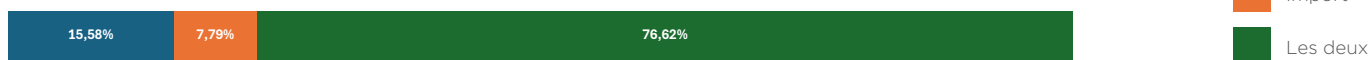
### VOTRE ENTREPRISE (OU VOTRE FILIALE / VOTRE BUSINESS UNIT) APPARTIEN AU SECTEUR SUIVANT



Le secteur le plus représenté au sein du panel de cette année est l'industrie chimique (35% des répondants), suivi de la métallurgie (14%) et du commerce de détail (14%). Tous les autres secteurs (industrie agroalimentaire, industrie pharmaceutique hydrocarbures, etc.) représentent moins de 10% des répondants.

## QUESTION 6

### VOUS ÊTES PRINCIPALEMENT CONCERNÉS PAR LES FLUX SUIVANTS



77 % des entreprises du panel exercent à la fois à l'export et à l'import, contre 15 % uniquement à l'export et 8 % uniquement à l'import ; au total, 92 % sont exportatrices.

Au sein du panel, l'export seul est principalement porté par des PME (41 %), tandis que l'import seul concerne surtout des grandes entreprises (67%). Les entreprises actives sur les deux volets sont majoritairement des grandes entreprises ou des ETI (toutes deux à 42%).

D'un point de vue sectoriel, l'export seul est dominé au sein du panel par l'industrie agroalimentaire (40 %) et l'industrie chimique (23%). Parmi les répondants, l'import seul est surtout représenté par le commerce de détail (50%), les hydrocarbures (28%) et le commerce de gros (21%). Les entreprises actives à la fois à l'export et à l'import relèvent principalement de l'industrie chimique (33%), de la métallurgie (22 %) et du commerce de détail (11%).

## QUESTION 7

### VOUS AVEZ RECOURS À UN REPRÉSENTANT EN DOUANE ENREGISTRÉ (RDE) POUR EFFECTUER VOS OPÉRATIONS DOUANIÈRES.

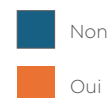


60 % des répondants du panel déclarent recourir à un représentant en douane enregistré (RDE), 14 % n'y ont pas recours et 26 % combinent les deux modalités.

Au total, au sein du panel, 44% des répondants ont recours au RDE sont des grandes entreprises, 37% sont des entreprises de taille intermédiaire et 18% sont de petites et moyennes entreprises.

## QUESTION 8

### SI VOUS UTILISEZ LES SERVICES D'UN RDE POUR VOS OPÉRATIONS DOUANIÈRES, CETTE RELATION FAIT-ELLE L'OBJET D'UN CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE ?



La majorité du panel (68 %) emploie un contrat de sous-traitance pour encadrer sa relation avec un représentant en douane enregistré (RDE).

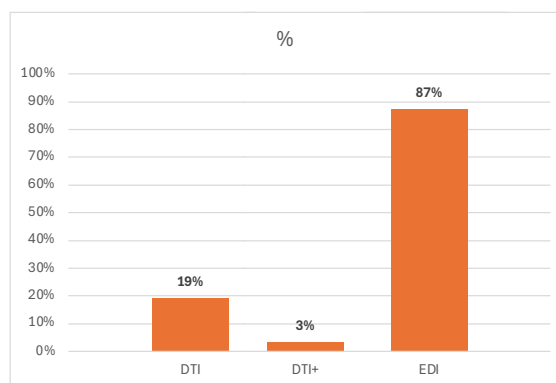
Au sein du panel, le recours à la sous-traitance est principalement le fait des grandes entreprises.

Au regard des enjeux juridiques et opérationnels associés à l'activité douanière, le recours à un cadre contractuel formalisé constitue un point de vigilance.

## QUESTION 9

### SI VOUS GÉREZ VOS OPÉRATIONS DOUANIÈRES EN INTERNE, VOUS FONCTIONNEZ EN : (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

DTI  
DTI+  
EDI



Au total, la grande majorité des répondants fonctionnent en EDI (87%) et un cinquième ont recours au DTI (19%). Plus exactement, 77 % des répondants fonctionnent exclusivement en EDI et 13% fonctionnent exclusivement en DTI. À noter : seuls 3% des répondants ont recours au DTI+ : ceux-ci fonctionnent également en EDI.

Le fonctionnement en EDI est plus fréquent au sein des grandes entreprises (93%) et des entreprises de taille intermédiaire (92%) qu'au sein des petites ou moyennes entreprises (50%).

# PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

---

## NOTES

### 6,1 GLOBAL

.....

#### PLUS EN DÉTAIL, VOICI LES SUJETS D'INQUIÉTUDE PUIS DE SATISFACTION

**7,5** La qualité de ma relation avec le/les prestataires RDE (hors expressistes)

**4,3** La qualité de ma relation avec les expressistes

**7,3** La qualité de ma relation avec l'Administration des Douanes

**5,1** Ma perception des formalités et procédures douanières

**6,1** Ma perception des contrôles et contentieux

**6,1** Mon rôle de responsable douane

## COMMENTAIRE GLOBAL

Tandis que le niveau de satisfaction des responsables douane vis-à-vis des prestataires RDE (hors expressistes) reste le mieux évalué - avec une très bonne moyenne de 7,5, la relation avec les expressistes reste le principal sujet d'insatisfaction, avec une moyenne de 4,3.

L'évaluation de ces 2 thématiques a peu évolué par rapport à l'an passé.

La qualité de la relation avec l'Administration des Douanes est quant à elle jugée très satisfaisante, avec un note de 7,3, en hausse de 0,7 points par rapport à l'année dernière !

Les deux thématiques concernant la perception des formalités et des procédures douanières et la perception du rôle de responsable douane obtiennent toutes deux une moyenne de 6,1 - en hausse respectivement de 0,7 et de 1 point par rapport au panel de l'an passé.

Enfin la perception des formalités et des procédures douanières obtient un score légèrement inférieur à la moyenne (5,1).

**Au regard de l'année écoulée et du contexte difficile dans lequel nous évoluons, la stabilité de l'évaluation globale de l'environnement douanier suscite des interrogations.**

**Si l'on considère que la moyenne des évaluations (sur une échelle de 1 à 10) s'établit à 5,5, la note globale de 6,1 peut certes être jugée positive, mais elle demeure très proche de cette moyenne.**

6,1

MA PERCEPTION DES CONTRÔLES  
ET CONTENTIEUX

5,1

LA PERCEPTION DES FORMALITÉS  
ET PROCÉDURES DOUANIÈRES

7,5

LA QUALITÉ DE MA RELATION  
AVEC LE/LES PRESTATAIRES RDE  
(HORS EXPRESSISTES)

6,1

GLOBAL

4,3

LA QUALITÉ  
DE MA RELATION AVEC  
LES EXPRESSISTES

6,1

MON RÔLE DE RESPONSABLE DOUANE

7,3

QUALITÉ DE MA RELATION AVEC  
L'ADMINISTRATION DES DOUANES

# LA QUALITÉ DE MA RELATION AVEC LE/LES RDE (HORS EXPRESSISTES)

## NOTES

7,5 GLOBAL

.....

### PAR QUESTIONS :

- 8,1** La qualité de ma relation avec les RDE est globalement très bonne
- 7,6** La mise en œuvre de mon contrat est satisfaisante
- 7,6** La qualité du service offert est globalement très bonne
- 7,7** La facturation et le reporting sont conformes
- 7,6** J'obtiens aisément des prestataires RDE les données ou documents demandés
- 6,6** Je n'ai pas de problème pour rapprocher l'autoliquidation de TVA d'importation avec la déclaration de la taxe sur la valeur ajoutée (CA3)

## COMMENTAIRE

Les notes attribuées au différents critères de la qualité de la relation avec les prestataires RDE sont toutes bonnes ou très bonnes.

Les moyennes sont par ailleurs assez peu dispersées à l'exception :

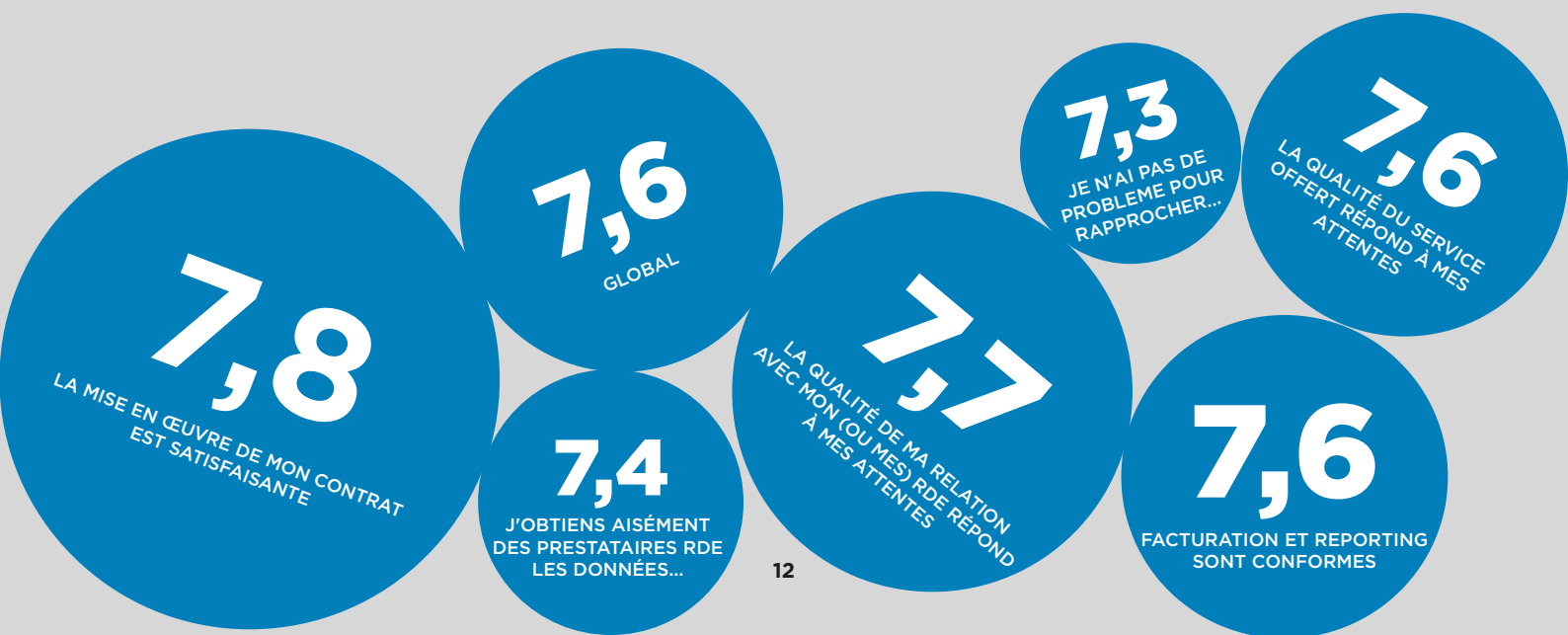
- De la qualité de la relation avec les prestataires RDE qui obtient la meilleure moyenne de tout le baromètre à 8,1
- De la facilité de rapprochement de l'autoliquidation de la TVA d'importation avec la déclaration de la taxe sur la valeur ajoutée - en léger décrochage à 6,6

Ceci peut s'expliquer par une montée en compétence encore inégale des acteurs, même si, depuis quelques années, la présence accrue des RDE dans les instances professionnelles et leur professionnalisation progressive contribuent significativement à améliorer la qualité de service.

Dans leur évaluation, les chargeurs semblent clairement distinguer leur relation avec les RDE des éléments davantage liés à l'environnement réglementaire et géopolitique.

Il convient toutefois de noter que 86 % du panel recourt aux prestations des RDE, et que 68 % d'entre eux ont formalisé cette relation par un contrat, ce qui témoigne d'un niveau de maturité douanière élevé.

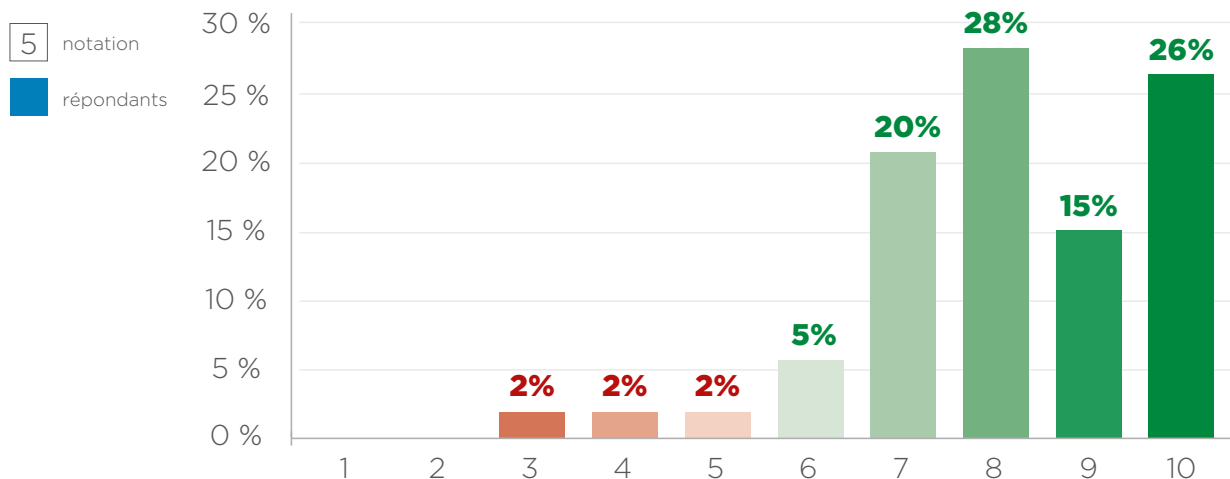
L'AUTF rappelle l'importance de structurer la relation avec son RDE, notamment par sa formalisation contractuelle.



## QUESTION 1

NOTE : 8,1

## LA QUALITÉ DE MA RELATION AVEC LES RDE EST GLOBALEMENT TRÈS BONNE



## COMMENTAIRE

La qualité de la relation avec les prestataires RDE obtient la meilleure moyenne de tout le baromètre à 8,1 - avec presque 90% de notes égales ou supérieures à 7. La moyenne progresse par rapport à l'an dernier (7,7), quand bien même si la formulation de la question différait très légèrement. Ceci semble récompenser la présence accrue des RDE dans les instances professionnelles et leur montée en compétence depuis quelques années.

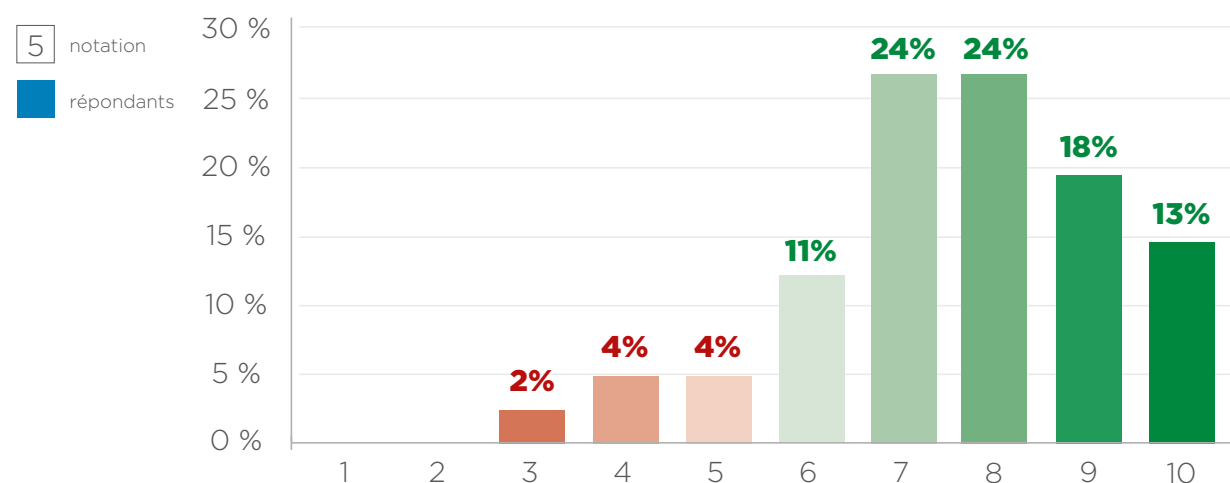
Dans l'industrie chimique, secteur majoritairement représenté dans le panel, 94 % des répondants attribuent une note supérieure à 7, traduisant un niveau de satisfaction élevé. Il est toutefois notable que les rares notes basses (3 et 4) proviennent principalement de répondants issus de l'industrie chimique et de la métallurgie.

Pour la métallurgie, ces évaluations s'inscrivent notamment dans un contexte de tensions commerciales avec les États-Unis (droits de douane sur l'acier et l'aluminium) et de récentes transformations de l'écosystème (évolutions organisationnelles des RDE, changements d'outils, recompositions d'acteurs) qui ont pu générer un sentiment d'accompagnement insuffisant.

## QUESTION 2

NOTE : 7,6

## LA MISE EN ŒUVRE DE MON CONTRAT EST SATISFAISANTE



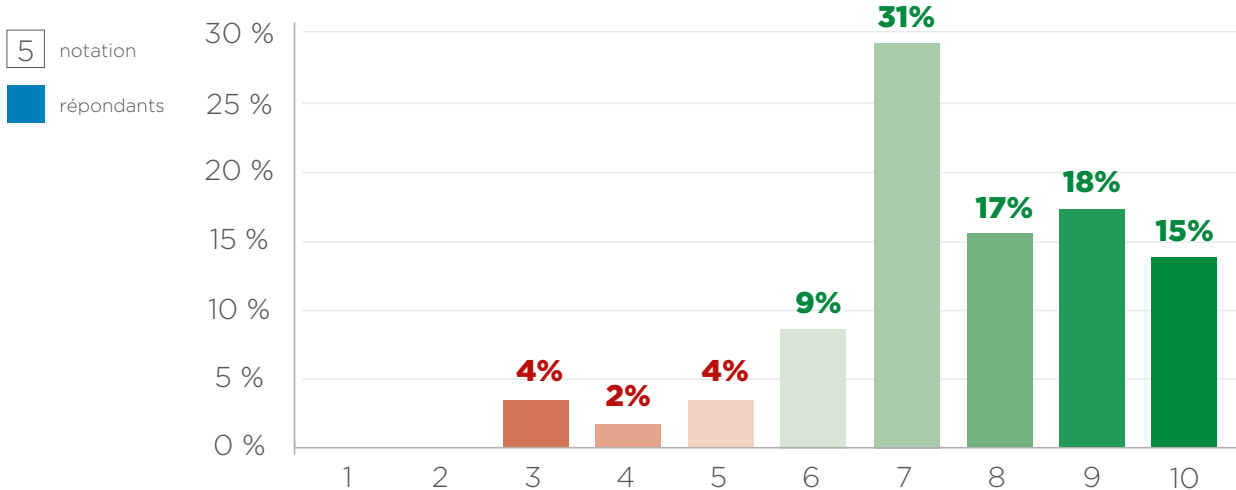
## COMMENTAIRE

La note moyenne concernant la mise en oeuvre du contrat - très satisfaisante - est toutefois en baisse de 0,2 point par rapport au panel de l'année précédente. Quelques notes inférieures à la moyenne traduisent sans doute des difficultés rencontrées par certains répondants dans l'application du contrat. Les évaluations les plus faibles proviennent d'entreprises de taille intermédiaire du secteur de la métallurgie. À l'inverse, les évaluations les plus positives proviennent principalement des secteurs de l'industrie agroalimentaire et du commerce de détail. L'industrie chimique affiche également un niveau de satisfaction important, avec 88 % des notes supérieures ou égales à 6.

## QUESTION 3

NOTE : 7,6

## LA QUALITÉ DU SERVICE OFFERT EST GLOBALEMENT TRÈS BONNE



## COMMENTAIRE

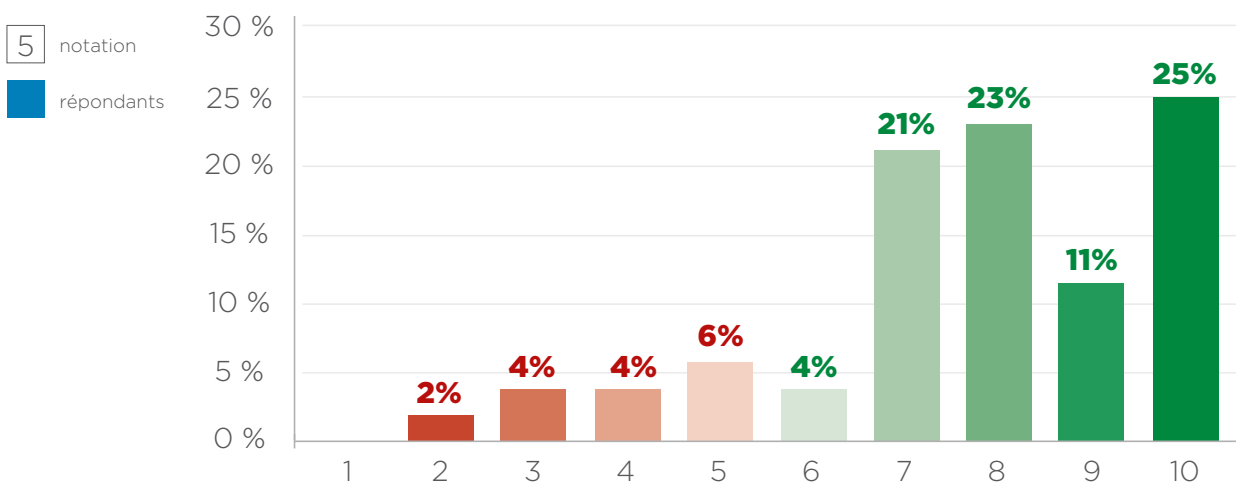
Avec une note moyenne de 7,6, la qualité du service offert est globalement jugée très satisfaisante par le panel 2025. La distribution des réponses montre un pic autour de 7/10, malgré quelques notes inférieures à 5.

La satisfaction est particulièrement marquée chez les entreprises de taille intermédiaire, dont 85 % attribuent une note supérieure ou égale à 7. Les rares notes en dessous de la moyenne proviennent principalement des secteurs de la métallurgie et de l'industrie chimique, et concernent des entreprises de grande taille ou de taille intermédiaire.

## QUESTION 4

NOTE : 7,7

## LA FACTURATION ET LE REPORTING SONT CONFORMES



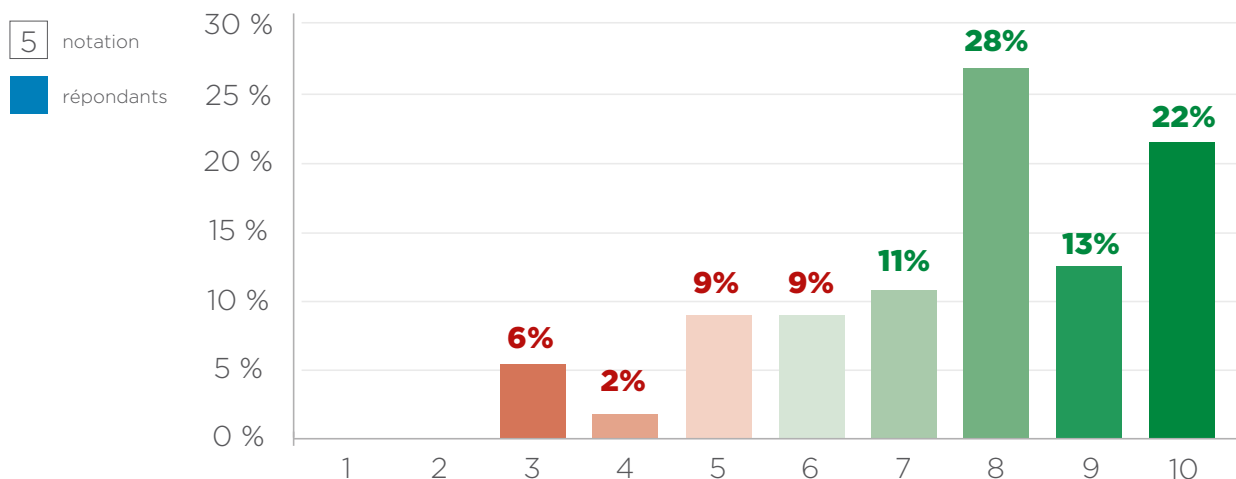
## COMMENTAIRE

Avec une moyenne de 7,7, le niveau de satisfaction des chargeurs quant à la conformité de la facturation et du reporting est très bon. Si près de 80% des répondants attribuent une note supérieure à 7/10, 6% du panel attribue toutefois une note inférieure ou égale à 3/10. Ces quelques très faibles évaluations proviennent exclusivement de grandes entreprises du secteur de l'industrie chimique.

## QUESTION 5

NOTE : 7,6

## J'OBTIENS AISÉMENT DES PRESTATAIRES RDE LES DONNÉES OU DOCUMENTS DEMANDÉS



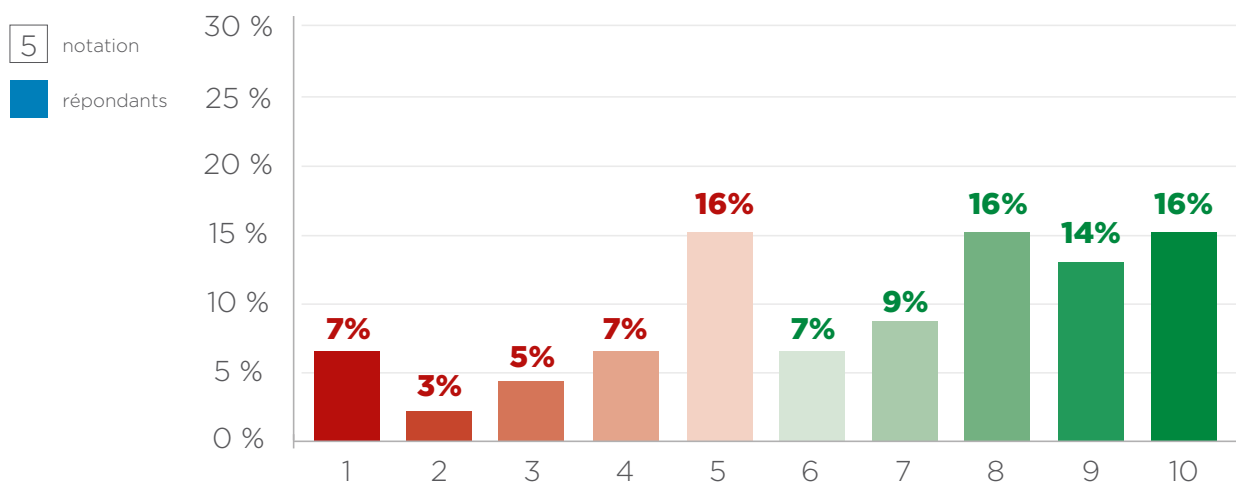
## COMMENTAIRE

Avec une moyenne de 7,6, la majorité des chargeurs ne rencontrent pas de difficultés particulières pour obtenir les données ou documents demandés auprès de leurs prestataires RDE. Seuls 7 % des répondants attribuent une note strictement inférieure à 5. Ces notes plus faibles proviennent principalement de grandes entreprises et d'entreprises de taille intermédiaire, issues des secteurs de la métallurgie, de l'industrie chimique et de l'agroalimentaire. En dehors de ces quelques cas marginaux, le niveau de satisfaction apparaît homogène et élevé, toutes tailles d'entreprise et tous secteurs confondus.

## QUESTION 6

NOTE : 6,6

## JE N'AI PAS DE PROBLEME POUR RAPPROCHER L'AUTOLIQUIDATION DE TVA D'IMPORTATION AVEC LA DÉCLARATION DE LA TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE (CA3)



## COMMENTAIRE

Il s'agit de la seule note inférieure à 7 au sein de la partie relative à la qualité de la relation avec le/les RDE. Alors que le panel de l'an dernier présentait une forte concentration de notes autour de 9/10, les réponses de cette année sont nettement plus dispersées. Près de 40 % des répondants attribuent ainsi une note inférieure ou égale à 5 à ce critère.

L'insatisfaction apparaît plus marquée chez les grandes entreprises, dont 30 % attribuent une note inférieure à 5, notamment dans les secteurs de l'industrie chimique, de la pharmacie et du commerce de gros. À l'inverse, la satisfaction apparaît plus prononcée chez les PME, dont 80 % attribuent une note supérieure ou égale à 7.

# LA QUALITÉ DE MA RELATION AVEC LES EXPRESSISTES

## NOTES

4,3 GLOBAL

.....  
**PAR QUESTIONS :**

**4,8** La qualité de ma relation avec les expressistes est globalement très bonne.

**4,2** J'obtiens aisément des expressistes les données ou documents demandés

**3,9** Je peux rapprocher l'autoliquidation de la TVA d'importation avec la déclaration de la taxe sur la valeur ajoutée (CA3) sans difficulté

## COMMENTAIRE

La qualité de la relation avec les expressistes demeure cette année encore le principal point d'insatisfaction des chargeurs du panel, avec la seule moyenne inférieure à 5 du baromètre. La facilité à rapprocher l'autoliquidation de la TVA d'importation avec la déclaration de TVA obtient la note la plus basse de tout le baromètre avec 3,9 - suivi de peu par la facilité d'obtention des données ou documents demandés avec 4,2.

Ces résultats reflètent des difficultés persistantes (accès aux documents, erreurs déclaratives, manque de retours), générant un risque perçu élevé et appelant un renforcement des pratiques et du suivi.

Malgré la diversité des pratiques selon les expressistes, une amélioration s'impose sur ce sujet, d'autant que le constat reste identique depuis trois ans.

4,3

GLOBAL

3,9

JE PEUX RAPPROCHER  
L'AUTOLIQUIDATION DE LA TVA  
D'IMPORTATION AVEC LA DÉCLARATION  
DE LA TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE  
(CA3) SANS DIFFICULTÉ

4,2

LA QUALITÉ DE MA RELATION  
AVEC LES EXPRESSISTES  
EST GLOBALEMENT TRÈS BONNE.

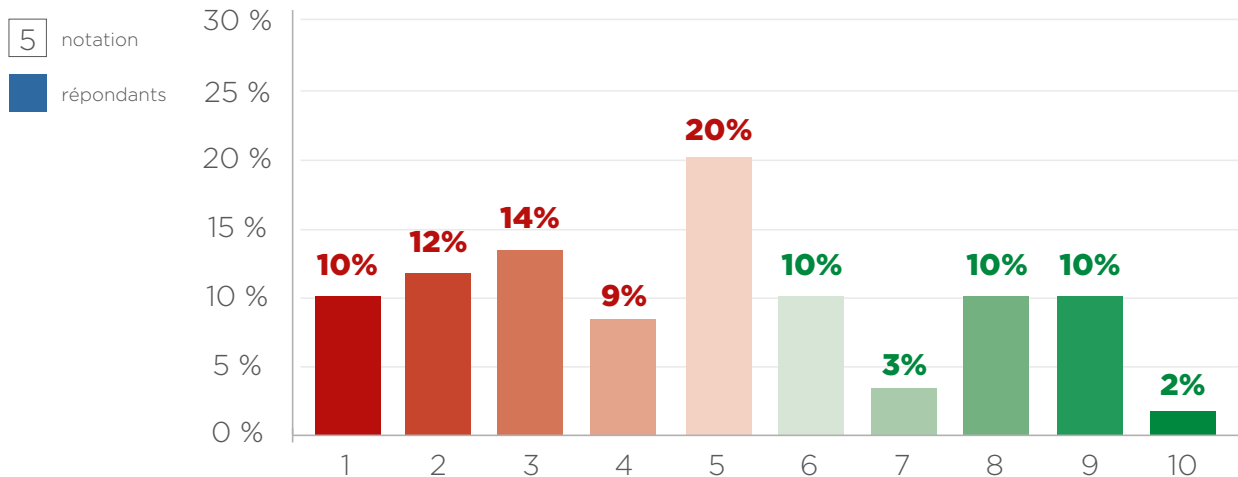
4,8

LA QUALITÉ DE MA RELATION  
AVEC LES EXPRESSISTES  
EST GLOBALEMENT TRÈS BONNE.

## QUESTION 7

NOTE : 4,8

## LA QUALITÉ DE MA RELATION AVEC LES EXPRESSISTES EST GLOBALEMENT TRÈS BONNE.



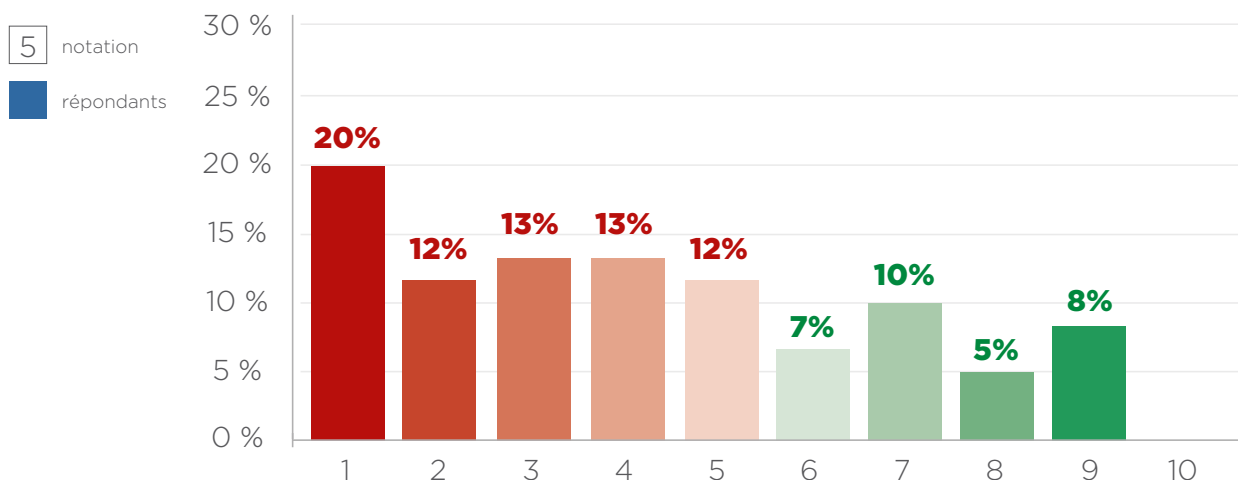
## COMMENTAIRE

La moyenne des réponses concernant la qualité des prestations des expressistes s'établit à 4,8, en légère hausse par rapport à l'an dernier, mais demeurant inférieure à la moyenne. Ainsi, 64 % du panel attribuent une note inférieure ou égale à 5, contre 72 % lors du précédent exercice. L'insatisfaction est plus marquée au sein des grandes entreprises (74% de répondants avec attribuent une note inférieure ou égale à 5) et des entreprises de taille intermédiaire (70% de répondants attribuent une note inférieure ou égale à 5) qu'au sein des petites et moyennes entreprises (38% de répondants attribuent une note inférieure ou égale à 5).

## QUESTION 8

NOTE : 4,2

## J'OBTIENS AISÉMENT DES EXPRESSISTES LES DONNÉES OU DOCUMENTS DEMANDÉS



## COMMENTAIRE

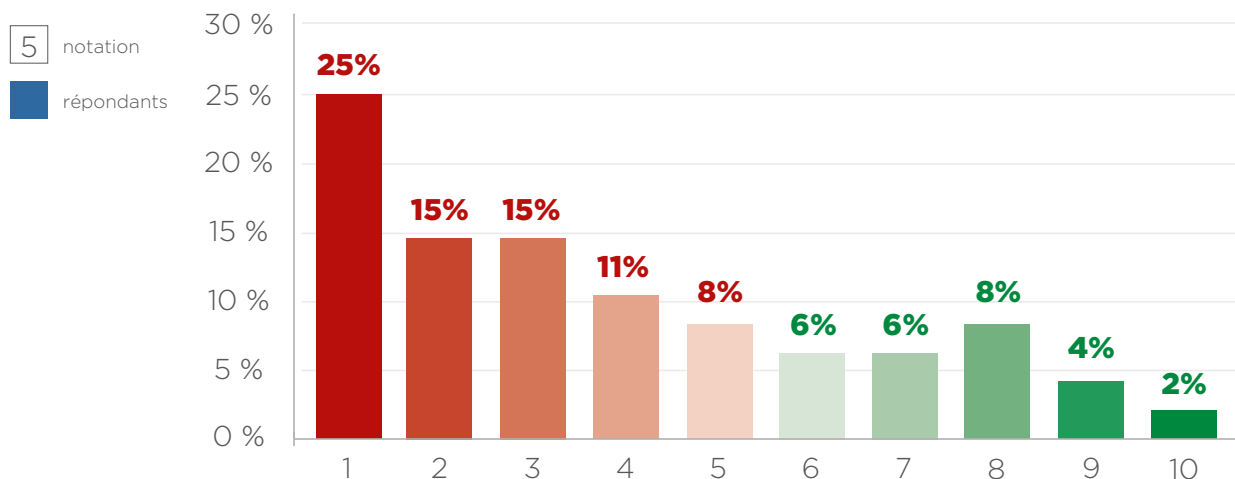
La note moyenne attribuée à la facilité d'obtention des données ou documents demandés s'établit à 4,2, en hausse de 0,2 point par rapport au panel de l'an dernier. Près de 70 % des répondants se déclarent insatisfaits ou très insatisfaits (note inférieure ou égale à 5). À titre de comparaison, seuls 17 % avaient attribué une note inférieure ou égale à 5 aux prestataires RDE sur ce même critère.

L'insatisfaction est nettement plus marquée chez les grandes entreprises, dont 74 % attribuent une note strictement inférieure à 5, tandis que les PME apparaissent relativement moins critiques, 61 % d'entre elles donnant une note strictement supérieure à 5. Les niveaux d'insatisfaction se concentrent principalement dans les secteurs des hydrocarbures, de l'agroalimentaire et de l'industrie chimique.

## QUESTION 9

NOTE : 3,9

## JE PEUX RAPPROCHER L'AUTOLIQUIDATION DE LA TVA D'IMPORTATION AVEC LA DÉCLARATION DE LA TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE (CA3) SANS DIFFICULTÉ



### COMMENTAIRE

La majorité du panel se déclare très insatisfaite du rapprochement entre l'autoliquidation de la TVA à l'importation et la déclaration de TVA. C'est la note moyenne la plus faible de tout le baromètre.

En effet, 54 % des répondants attribuent une note inférieure ou égale à 3 à ce critère. À titre de comparaison, les prestataires RDE obtiennent une note moyenne de 6,6 sur ce même critère.

L'insatisfaction est particulièrement marquée chez les grandes entreprises, dont 76 % attribuent une note strictement inférieure à 5. À l'inverse, les PME affichent un niveau de satisfaction relativement plus élevé, 66 % d'entre elles donnant une note strictement supérieure à 5.



# LA QUALITÉ DE MA RELATION AVEC L'ADMINISTRATION DES DOUANES

## NOTES

7,3 GLOBAL

.....

### PAR QUESTIONS :

- 8,1** La qualité de ma relation avec mes interlocuteurs de l'administration est très bonne
- 7,8** Je suis satisfait(e) de l'évolution de ma relation avec l'administration (vs l'année N-1)
- 6,1** Je suis satisfait(e) de la conduite des projets à l'initiative de l'Administration
- 7,3** Je suis satisfait(e) de la conduite des projets à mon initiative
- 5,7** Je suis confiant(e) dans les évolutions de la réglementation à venir (les évolutions de la réglementation sont en ligne avec les intérêts de mon entreprise)
- 7,2** Les délais prévus par l'administration pour l'obtention des autorisations convenus ou officiels sont tenus (RTC, RCO, DCN, REX, ...)
- 7,5** Je suis satisfait(e) des conseils et supports fournis par l'administration

## COMMENTAIRE

La qualité de la relation avec l'administration apparaît cette année encore comme un élément de satisfaction avec une moyenne très élevée 7,3 - en progression de 0,7 point par rapport au panel de l'an passé (à noter : les critères et leur formulation ont légèrement évolué).

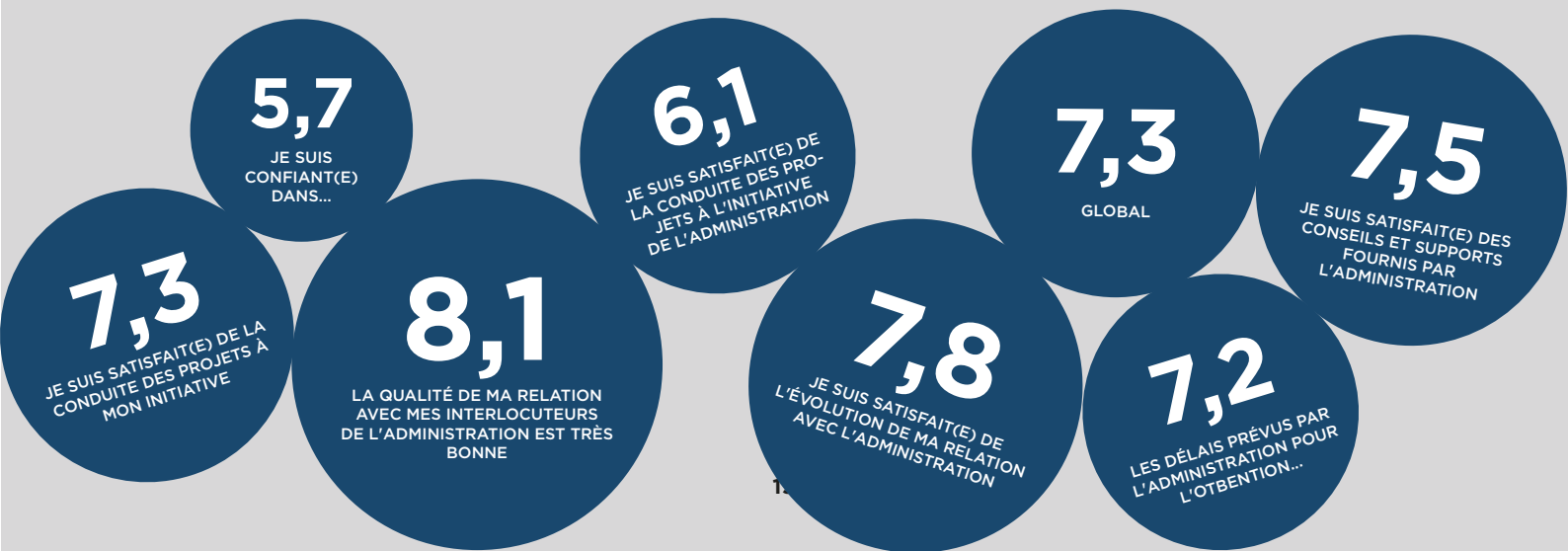
L'intégralité des critères testés ont obtenu une note supérieure à la moyenne (5,5).

Parmi ceux-ci, la qualité de la relation avec les interlocuteurs de l'administration obtient la meilleure note (8,1), tandis que la confiance dans les évolutions de la réglementation à venir obtient la note la plus basse (5,7).

L'année 2025 s'inscrit à la fois comme une période de défis et de transformations majeures, notamment avec les migrations vers Delta Import et Delta Export.

Les très bons résultats observés sur ce volet demeurent toutefois difficiles à expliquer au regard d'un contexte particulièrement exigeant. Un début d'explication peut néanmoins être trouvé dans la forte mobilisation des services douaniers, dont l'accompagnement à tous les niveaux (PAE, SGC, DG) - via des webinaires, des notes et une information régulière diffusée sur leur site internet - a été déterminant.

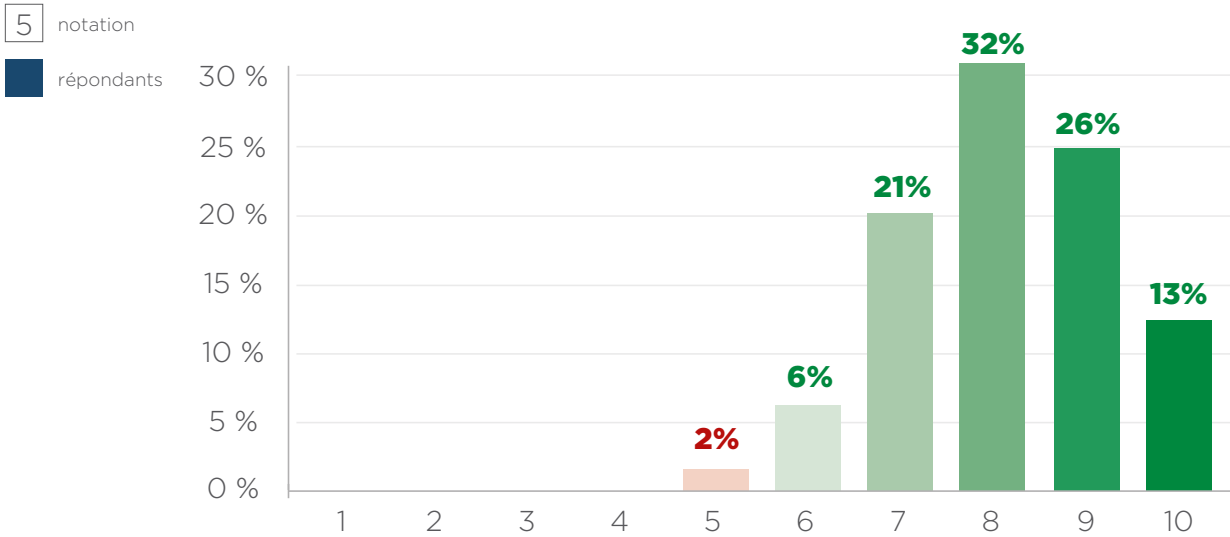
À l'instar des entreprises, la Direction générale des douanes devra néanmoins s'adapter à cet environnement géopolitique, réglementaire et technique complexe, ce qui impliquera une évolution de son organisation à horizon 2026.



**QUESTION 10**

NOTE : 8,1

**LA QUALITÉ DE MA RELATION AVEC MES INTERLOCUTEURS DE L'ADMINISTRATION EST TRÈS BONNE**



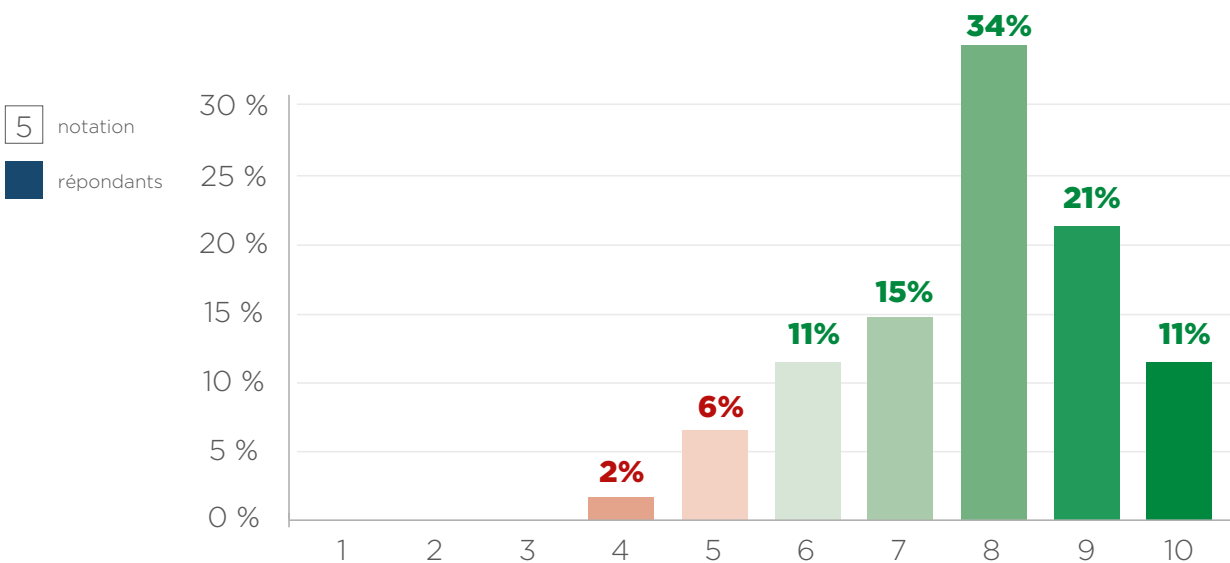
**COMMENTAIRE**

La moyenne des réponses du panel concernant la qualité de la relation avec les interlocuteurs de l'administration est très élevée, s'élevant à 8,1/10. C'est la meilleure note attribuée à un critère de tout le baromètre (avec la relation avec les RDE) par le panel : 98% du panel a attribué une note strictement supérieure à 5 à ce critère.

**QUESTION 11**

NOTE : 7,8

**JE SUIS SATISFAIT(E) DE L'ÉVOLUTION DE MA RELATION AVEC L'ADMINISTRATION (VS L'ANNÉE N-1)**



**COMMENTAIRE**

L'évolution de la relation avec l'administration est globalement perçue de manière très positive par le panel, avec une note moyenne de 7,8/10. Plus de 66 % des répondants lui attribuent même une note supérieure ou égale à 8, traduisant un niveau de satisfaction très élevé.

Seuls 2 % du panel se déclarent insatisfaits (note strictement inférieure à 5). En dehors de ce cas isolé, la satisfaction apparaît homogène, tous secteurs et toutes tailles d'entreprise confondus.

Dans le secteur de la chimie, la mise en place d'un partenariat avec la Douane depuis avril 2025 a notamment favorisé un cadre d'échanges structuré et une communication renforcée - qui pourrait expliquer pour partie ces notes.

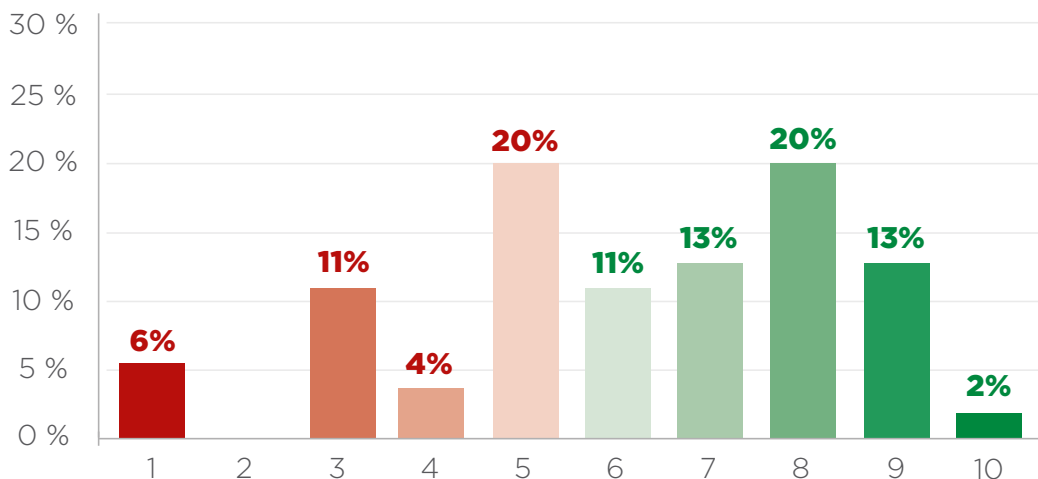
## QUESTION 12

NOTE : 6,1

## JE SUIS SATISFAIT(E) DE LA CONDUITE DES PROJETS À L'INITIATIVE DE L'ADMINISTRATION

5 notation

répondants



## COMMENTAIRE

La moyenne est en baisse de 0,5 point par rapport au panel de l'année précédente quant à la perception de la conduite des projets portés par l'Administration. Si 59 % des répondants la jugent satisfaisante à très satisfaisante (note supérieure ou égale à 6), 20 % semblent l'estimer insuffisante, voire très insuffisante (avec des notes inférieures ou égales à 4).

Cette insatisfaction semble particulièrement marquée au sein des grandes entreprises ainsi que dans les secteurs de l'industrie chimique, de l'agroalimentaire et de la métallurgie, et s'inscrit notamment dans un contexte des évolutions récentes liées au déploiement de DELTA et à la gestion de ces projets connexes.

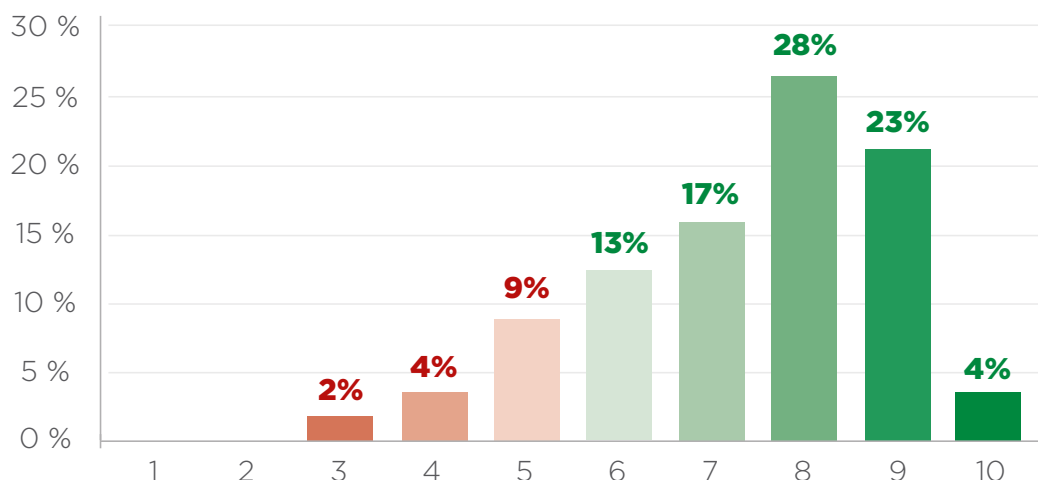
## QUESTION 13

NOTE : 7,3

## JE SUIS SATISFAIT(E) DE LA CONDUITE DES PROJETS À MON INITIATIVE

5 notation

répondants



## COMMENTAIRE

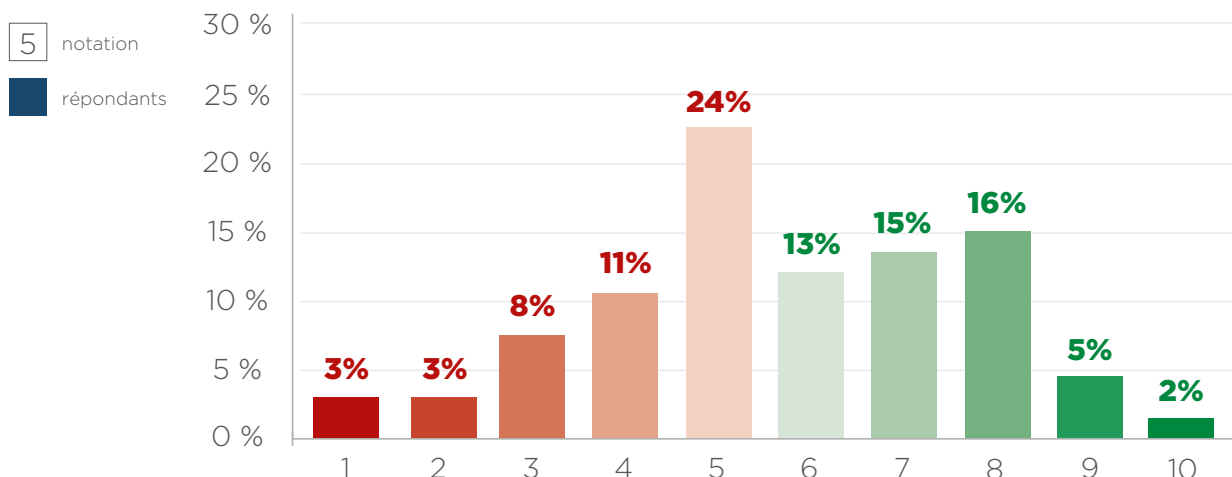
La conduite des projets à l'initiative des entreprises est globalement jugée très satisfaisante par les répondants, avec une note moyenne de 7,3, en progression de +0,4 point par rapport à l'année précédente. Elle apparaît d'ailleurs sensiblement mieux évaluée que la conduite des projets à l'initiative de l'Administration (+1,2 point).

Seuls 6 % des répondants se déclarent insatisfaits (note strictement inférieure à 5). Les notes inférieures à la moyenne concernent principalement l'industrie chimique (11 % d'entre eux) et l'agroalimentaire (17 %), et émanent de grandes entreprises.

## QUESTION 14

NOTE : 5,7

## JE SUIS CONFIANT DANS LES ÉVOLUTIONS DE LA RÉGLEMENTATION À VENIR (LES ÉVOLUTIONS DE LA RÉGLEMENTATION SONT EN LIGNE AVEC LES INTÉRÊTS DE MON ENTREPRISE)



## COMMENTAIRE

Il s'agit une nouvelle fois de la note moyenne la plus faible de cette section. Malgré une progression marquée par rapport à l'an dernier (+0,7 point) et une note tout juste supérieure à la moyenne, la confiance dans les évolutions réglementaires à venir semble demeurer fragile.

Ainsi, 50 % des répondants lui attribuent une note inférieure ou égale à 5. Si la part des jugements extrêmement négatifs (note égale à 1) recule nettement par rapport à l'an dernier (3 % contre 13 % des répondants l'année dernière), le niveau global de défiance reste élevé.

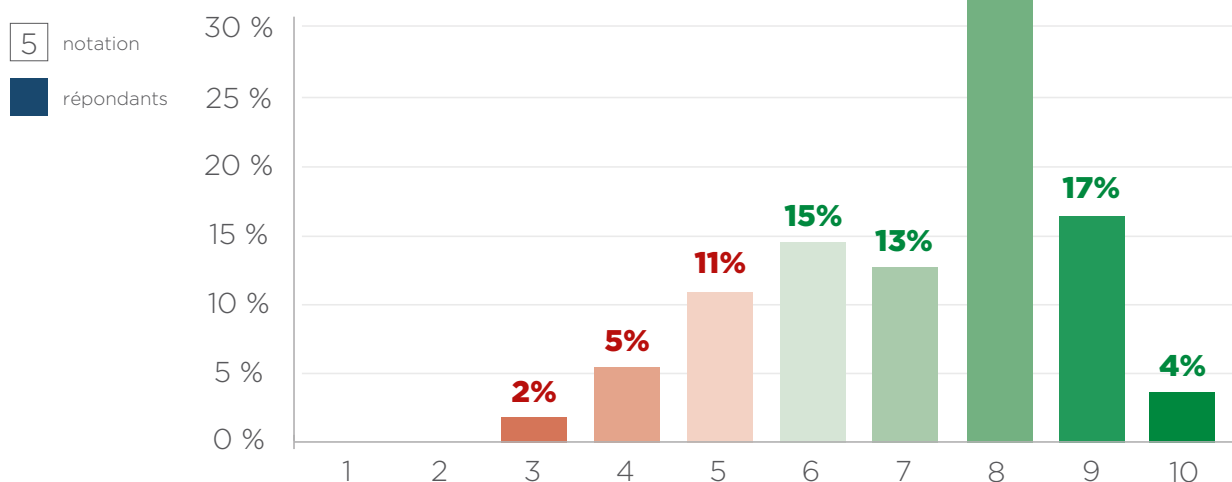
Celle-ci concerne toutes les tailles d'entreprise (avec au minimum 25 % d'insatisfaction quelle que soit la catégorie). Elle est en revanche particulièrement marquée dans certains secteurs : 33 % des répondants de la métallurgie, 32 % de l'industrie chimique et 44 % du commerce de détail attribuent une note inférieure à 5.

Dans l'industrie chimique, le mécontentement semble se concentrer autour du manque de visibilité et de clarté des réponses apportées. Dans la métallurgie, l'accumulation des évolutions réglementaires, y compris en matière de douane, conjuguée à des tensions sur les ressources contribue à un sentiment de saturation et accentue le besoin de lisibilité et de stabilité.

## QUESTION 15

NOTE : 7,2

## LES DÉLAIS PRÉVUS PAR L'ADMINISTRATION POUR L'OBTENTION DES AUTORISATIONS CONVENUS OU OFFICIELS SONT TENUS (RTC, RCO, DCN, REX, ...)



## COMMENTAIRE

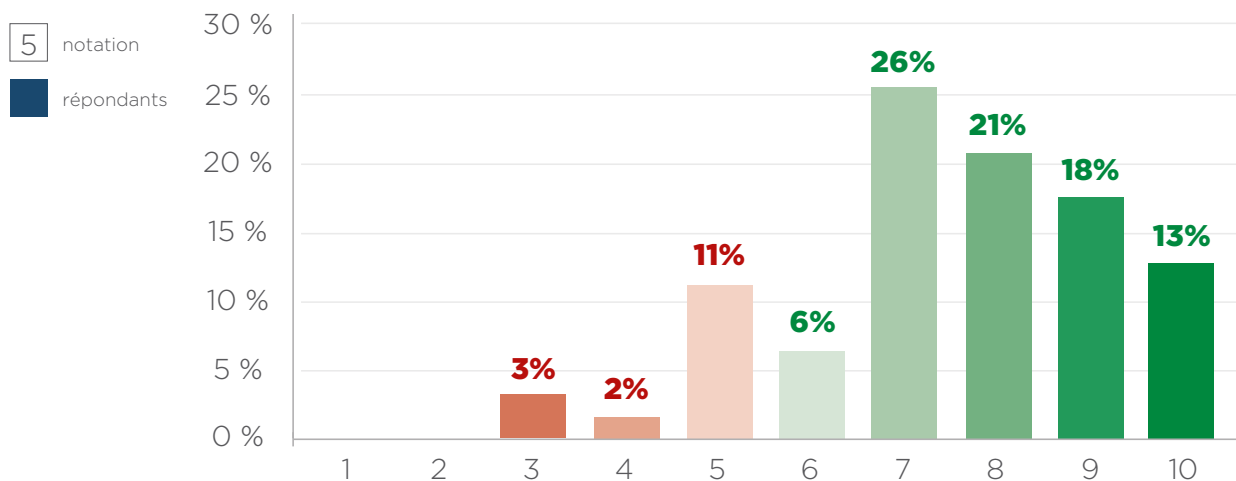
La perception de la bonne tenue des délais par l'administration progresse légèrement, la note moyenne passant de 6,8 à 7,2 par rapport à l'an dernier. Les délais d'obtention des autorisations convenues ou officielles sont ainsi jugés plutôt bien respectés, 81 % des répondants attribuant une note supérieure ou égale à 6. Seuls 7 % du panel (contre 15 % l'an passé) estiment que les délais ne sont pas tenus, en attribuant une note inférieure ou égale à 4. Cette insatisfaction concerne principalement des grandes entreprises, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'automobile. Aucun répondant n'a attribué de note de 1 ou 2, traduisant l'absence de jugements extrêmement négatifs sur ce critère (ils étaient de l'ordre de 10% l'an passé).

Cette amélioration s'inscrit notamment dans le cadre des évolutions récentes des systèmes informatiques, qui ont contribué à fluidifier les processus et à sécuriser les délais de traitement.

## QUESTION 16

NOTE : 7,5

## JE SUIS SATISFAIT(E) DES CONSEILS ET SUPPORTS FOURNIS PAR L'ADMINISTRATION



## COMMENTAIRE

La satisfaction relative aux conseils et supports fournis par l'administration demeure globalement élevée, malgré un léger recul par rapport au panel de l'an dernier (note moyenne passant de 8 à 7,5).

Ainsi, 77 % des répondants (contre 80 % l'an passé) attribuent une note supérieure ou égale à 7. À l'inverse, 16 % du panel donnent une note inférieure ou égale à 5. Ces réponses plus nuancées concernent principalement de grandes entreprises, en particulier dans le secteur de l'industrie chimique.

Ce niveau d'insatisfaction "relative" doit toutefois être mise en perspective : l'absence de réponse à certaines sollicitations tient parfois à un manque d'éléments stabilisés ou d'arbitrages au niveau central, notamment dans un contexte marqué par les évolutions liées à DELTA, qui ont fortement mobilisé les services. Cela souligne néanmoins la nécessité de renforcer la communication et la coordination à l'ensemble des niveaux de l'administration douanière.



# MA PERCEPTION DES FORMALITÉS ET PROCÉDURES DOUANIÈRES

## NOTES

### 5,1 GLOBAL

#### PAR QUESTIONS :

- 5,1** La déclaration en douane tend à devenir plus simple, aisée
- 6,0** Les procédures douanières contribuent à fluidifier les réceptions et expéditions
- 4,3** Le coût des prestations douanières internalisées et/ou externalisées tend à baisser
- 5,0** L'articulation avec les Cargo Community System portuaires/aéroportuaires (CI5, CIN, SOne) est aisée
- 5,9** Les erreurs/omissions dans les déclarations en douane peuvent être corrigées facilement

## COMMENTAIRE

La perception des formalités et procédures douanières obtient comme l'an passé un score inférieur à la moyenne (5,1 contre 5,5).

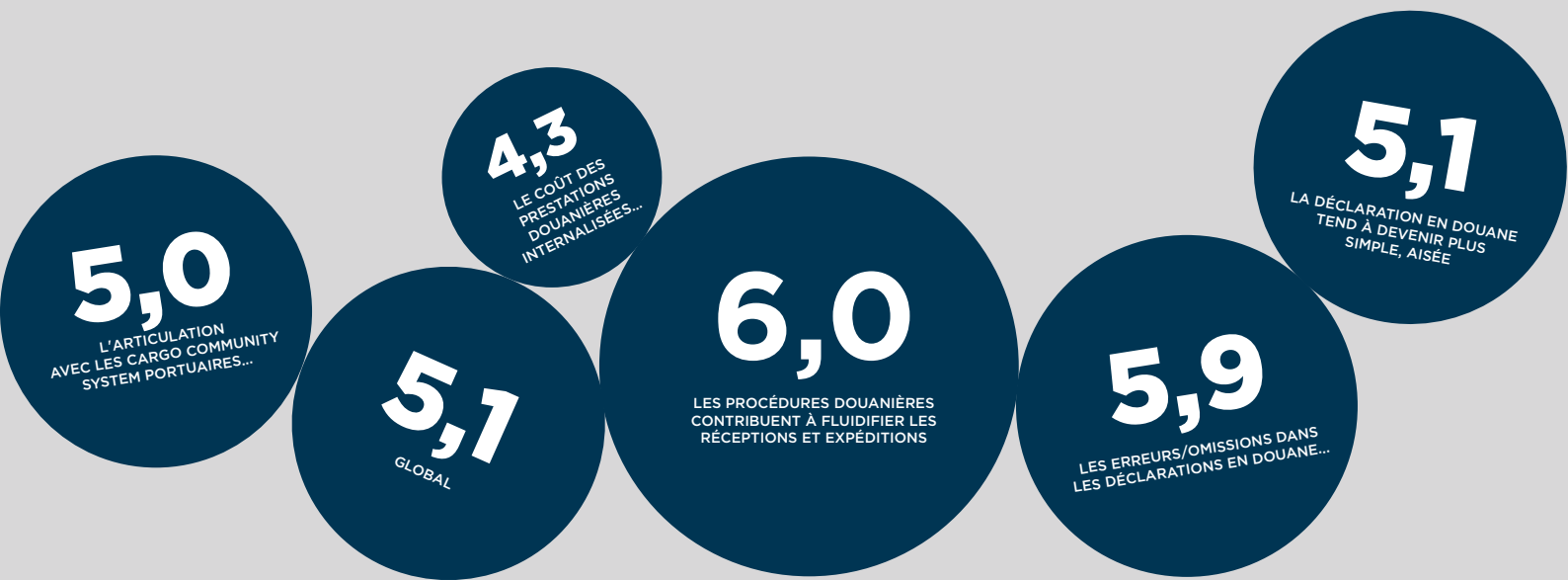
En effet, une question revient de manière récurrente chez les chargeurs : peut-on réellement parler de simplification ?

Cette perception peut s'avérer trompeuse. À mesure que les dispositifs évoluent, des systèmes présentés comme des leviers de simplification sont mis en place, mais leur déploiement se heurte souvent à de nombreuses spécificités et à une mise en œuvre complexe. Parallèlement, les exigences se renforcent, avec de nouvelles obligations, un volume accru de données à traiter une maîtrise plus fine du sourcing, afin de répondre aux attentes croissantes des consommateurs.

Si la Direction générale des douanes (DGDDI) accorde une attention particulière à l'accompagnement des entreprises et à la communication, elle reconnaît néanmoins la nécessité de renforcer ses efforts de pédagogie dans certains domaines, notamment en ce qui concerne les régimes particuliers.

Deux critères semblent toutefois se démarquer positivement (la contribution des procédures douanières à la fluidification des réceptions / expéditions et la facilité de correction des erreurs / omissions dans les déclarations de douanes). L'évolution du coût des prestations douanières internalisées / externalisées obtient la note la plus faible de la section comme l'an passé (4,3).

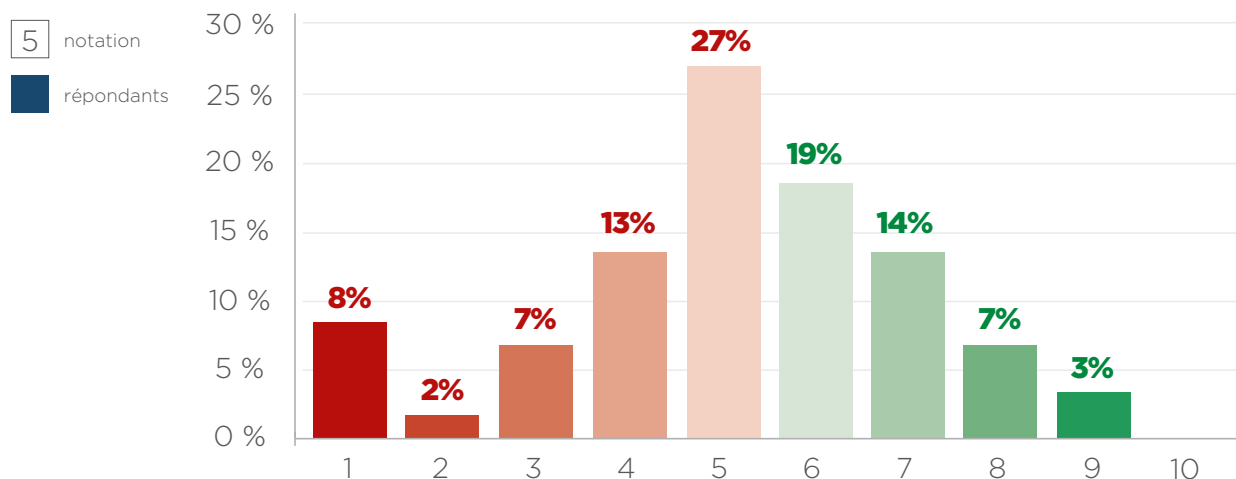
Sur ce point, au regard de l'année écoulée, marquée par un niveau élevé de complexité et de lourdeur, l'ensemble des acteurs a été impacté. Le nombre de gestes opérationnels douaniers a augmenté, s'accompagnant de nombreux questionnements réglementaires. Cette évolution a contribué à une hausse des coûts, que les chargeurs espèrent voir se résorber à mesure que la courbe d'apprentissage sera franchie.



## QUESTION 17

NOTE : 5,1

## LA DÉCLARATION EN DOUANE TEND À DEVENIR PLUS SIMPLE, AISÉE



## COMMENTAIRE

Les avis relatifs à l'affirmation « La déclaration en douane tend à devenir plus simple et aisée » apparaissent relativement dispersés dans le panel, avec un pic marqué autour de la note de 5/10 et une note finale de 5,1 - inférieure à la moyenne.

La part des répondants très insatisfaits diminue tout de même par rapport à l'an dernier (10 % de notes inférieures ou égales à 2, contre 20 % précédemment). Cette insatisfaction concerne environ 9 % des répondants dans chaque catégorie de taille d'entreprise et se concentre notamment dans les secteurs pharmaceutique et chimique.

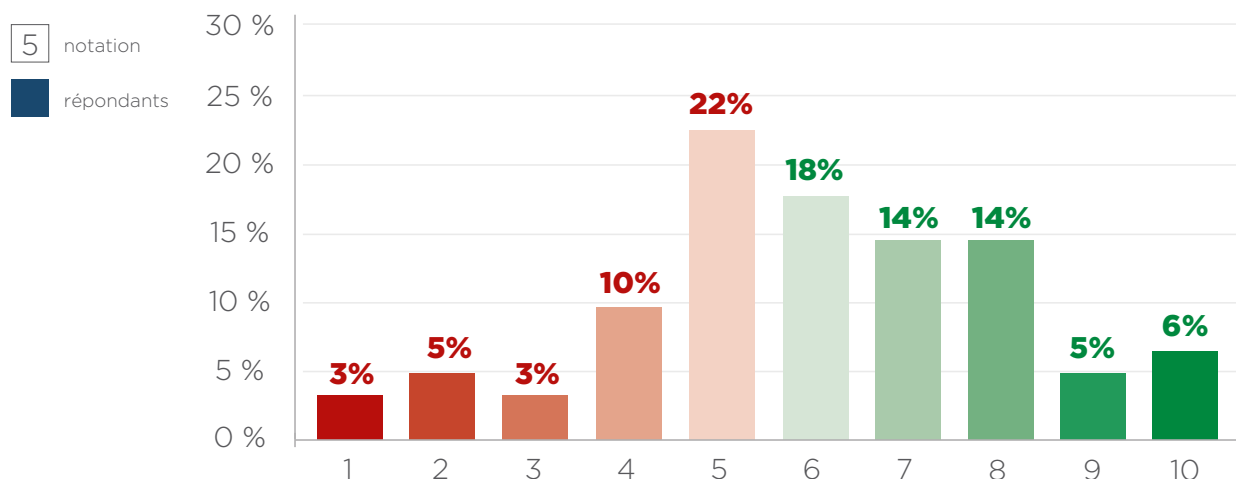
En parallèle, on observe un très léger recul des avis "très positifs" (ex : 3% des répondants ont attribué une note de 9 ou plus cette année, contre 6 % l'an dernier).

Cette perception pourrait s'expliquer partiellement par la complexité croissante des exigences déclaratives et la technicité des éléments à maîtriser (codifications, nomenclatures, règles spécifiques), qui peuvent générer un sentiment de perte de repères. Les réponses traduisant des niveaux de satisfaction les plus élevés semblent davantage liés à un "accompagnement structuré", notamment via les RDE.

## QUESTION 18

NOTE : 6,0

## LES PROCÉDURES DOUANIÈRES CONTRIBUENT À FLUIDIFIER LES RÉCEPTIONS ET EXPÉDITIONS



## COMMENTAIRE

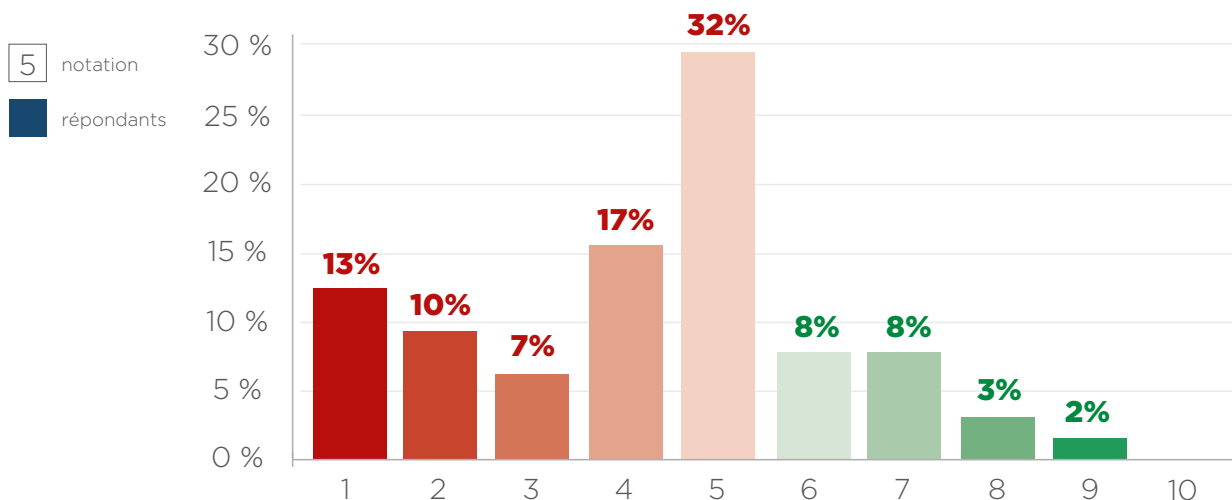
La contribution des procédures douanières à la fluidité des réceptions et expéditions obtient une note moyenne de 6, en très légère baisse par rapport à l'an dernier (à noter : la formulation de la question était alors différente : « les simplifications des procédures douanières fluidifient les opérations »).

Les réponses apparaissent relativement dispersées : 25 % des répondants se déclarent très satisfaits (note supérieure ou égale à 8) - une proportion qui atteint 38 % chez les PME. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que les PME sous-traitent davantage. À l'inverse, 21 % du panel se dit insatisfait (note inférieure à 5) - une tendance particulièrement marquée dans les secteurs de la métallurgie et du commerce de détail.

## QUESTION 19

NOTE : 4,3

## LE COÛT DES PRESTATIONS DOUANIÈRES INTERNALISÉES ET/OU EXTERNALISÉES TEND À BAISSER



## COMMENTAIRE

Il s'agit de la note la plus faible de la section, malgré une légère progression de +0,2 point par rapport au panel de l'an dernier. Les réponses restent très dispersées, avec un pic à 5/10 (32 %). Près d'un quart du panel (23 %) se déclare très insatisfait (notes de 1 ou 2), tandis que 22 % attribuent une note supérieure ou égale à 6.

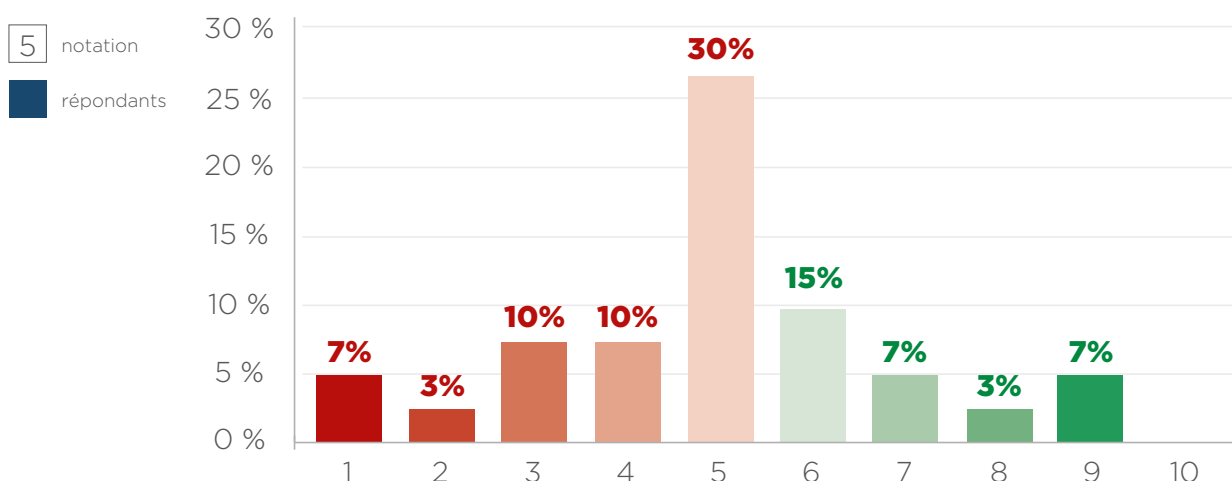
Cette insatisfaction traverse l'ensemble des tailles d'entreprise (50 % des grandes entreprises attribuent une note strictement inférieure à 5, 45% pour les PME, 43% pour les ETI) et semble légèrement plus marquée dans le commerce de gros (66 %).

L'analyse met en évidence un décalage entre les attentes de simplification et la réalité perçue : les évolutions engagées ne semblent pas générer les gains de coûts ou de temps attendus, la complexification et la multiplication des tâches douanières limitant les effets de simplification.

## QUESTION 20

NOTE : 5,0

## L'ARTICULATION AVEC LES CARGO COMMUNITY SYSTEM PORTUAIRES/AÉROPORTUAIRES (CI5, CIN, SONE) EST AISÉE



## COMMENTAIRE

L'articulation avec les Cargo Community Systems portuaires et aéroportuaires demeure perçue comme peu aisée : 69 % des répondants attribuent une note inférieure ou égale à 5, en légère hausse par rapport à l'an dernier (65 %).

À noter : seuls 45 % des participants étaient concernés par cette question, ce qui limite la portée des conclusions (d'autres utilisent d'autres moyens de transport).

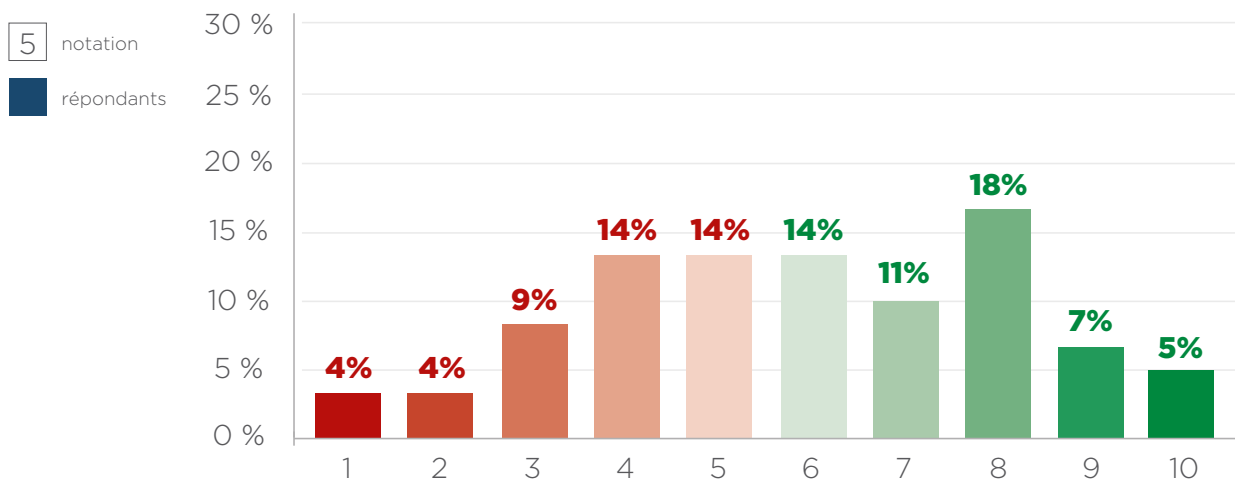
Les répondants concernés par cette question proviennent majoritairement des secteurs les plus représentés dans le panel, notamment l'industrie chimique et le commerce de détail. Si l'industrie chimique affiche des notes ne dépassant pas 6, traduisant un mécontentement persistant, notamment en lien avec les difficultés relatives aux preuves de sortie, le commerce de détail apparaît légèrement plus positif, 40 % des répondants attribuant une note de 7 ou 8.

On observe toutefois un léger signal positif dans le haut de la distribution : près de 7 % du panel attribuent la note de 9 cette année, alors qu'aucun répondant ne dépassait 8 lors du précédent exercice.

## QUESTION 21

NOTE : 5,9

## LES ERREURS/OMISSIONS DANS LES DÉCLARATIONS EN DOUANE PEUVENT ÊTRE CORRIGÉES FACILEMENT



### COMMENTAIRE

Près de 51 % des répondants estiment qu'il n'est pas simple de corriger des erreurs ou omissions dans les déclarations douanières (notes inférieures ou égales à 5), un niveau en légère amélioration par rapport à l'an dernier (55 %). Cette perception négative concerne principalement des grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire, ainsi qu'une part significative du commerce de détail.

À l'inverse, 11 % du panel estiment que les erreurs ou omissions peuvent être corrigées très rapidement (notes de 9 ou 10), une opinion majoritairement portée par des PME. Ces niveaux de satisfaction élevés semblent liés, pour partie, au recours à la sous-traitance : les répondants ayant externalisé figurent en effet parmi ceux attribuant les meilleures notes.

A noter : les réponses des représentants de l'industrie chimique sont particulièrement contrastées : 44 % des répondants attribuent une note inférieure à 5, tandis que 44 % donnent au contraire une note élevée (8 ou plus) au critère.



# MA PERCEPTION DES CONTRÔLES ET CONTENTIEUX

## NOTES

### 6,1 GLOBAL

#### PAR QUESTIONS :

- 5,2** Le nombre de contrôles douaniers baisse
- 5,8** Leur traitement est plus aisé, rapide
- 6,5** En interne, les amendes sont bien comprises, acceptées
- 6,9** L'impact des contrôles ex ante (avant dédouanement) sur les flux est limité
- 5,1** Les contrôles ex post (après dédouanement) exigent moins de ressources

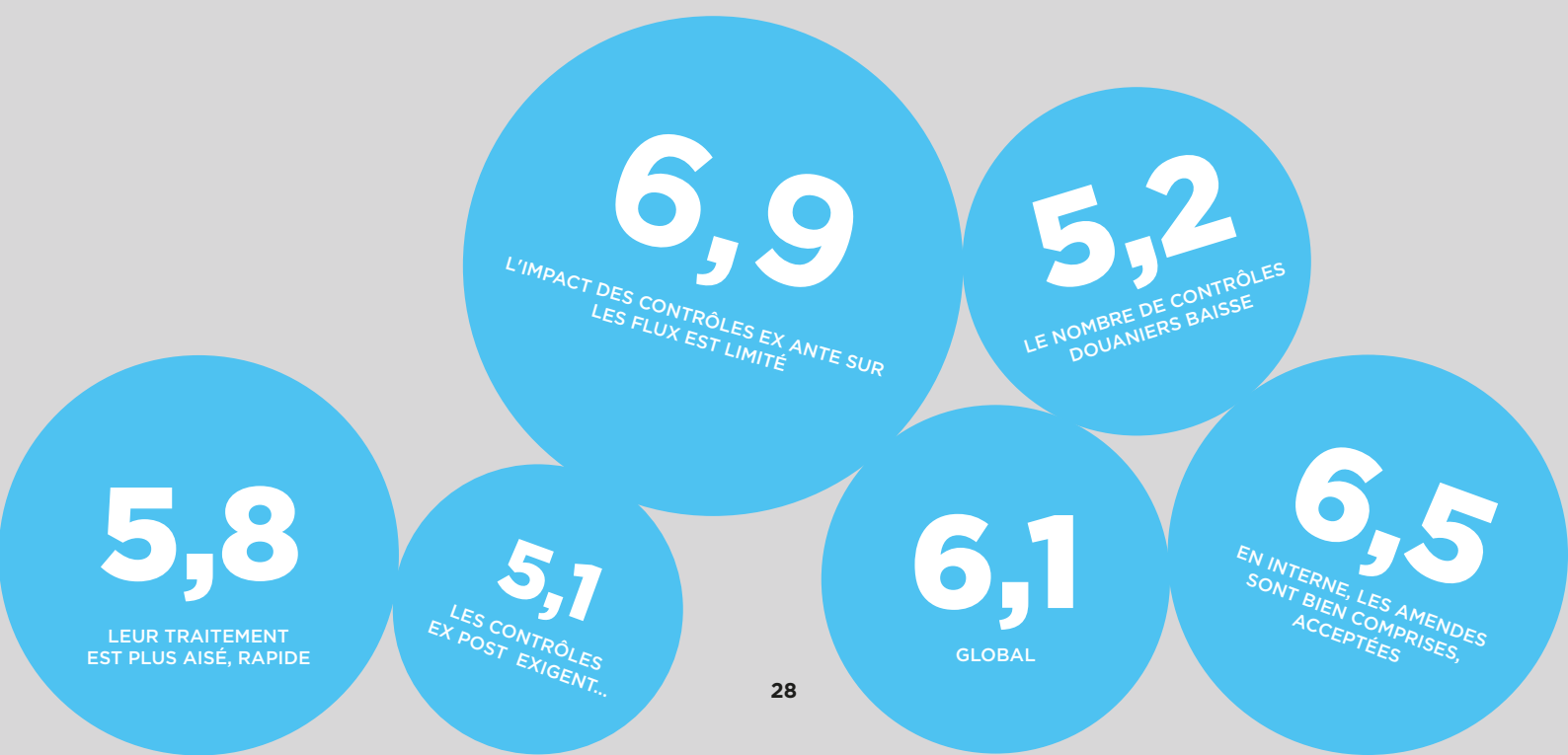
## COMMENTAIRE

Le ressenti des chargeurs apparaît contrasté. En 2025, aucune diminution des contrôles douaniers n'est observée. Toutefois, une analyse plus approfondie révèle une inquiétude croissante quant à une possible intensification des contrôles en 2026, ainsi qu'une capacité parfois limitée à répondre dans les délais aux demandes de l'administration douanière. Ces préoccupations s'expliquent par la multiplication des exigences - réglementaires, techniques et géopolitiques - dans un contexte où certaines procédures restent encore en phase de transition.

Du point de vue de l'Administration des douanes, l'accroissement des exigences et du volume de données à fournir, notamment dans le cadre de réglementations sectorielles, justifie un renforcement des contrôles. Néanmoins, l'automatisation du GUN (guichet unique) devrait permettre d'en améliorer le ciblage et l'efficacité.

Par ailleurs, même si les chargeurs demeurent parfois sceptiques, des dispositifs tels que le statut d'OEA (Opérateur économique agréé) ou le programme « Trust & Check » sont, en théorie, de nature à réduire la fréquence des contrôles.

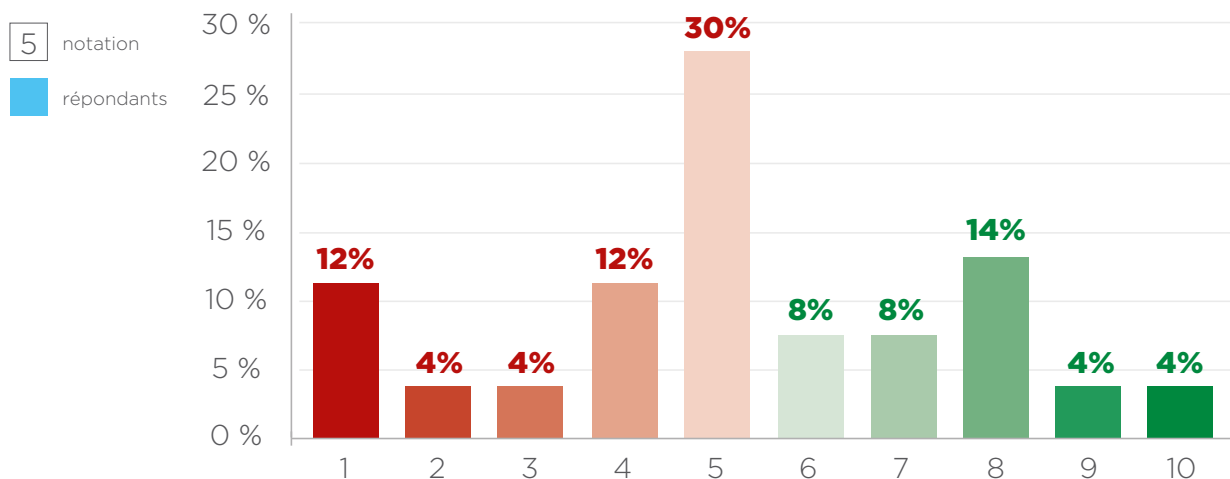
Une certitude s'impose néanmoins : il devient essentiel d'anticiper au mieux les opérations de dédouanement et d'en renforcer la fiabilité.



## QUESTION 22

NOTE : 5,2

## LE NOMBRE DE CONTRÔLES DOUANIERS BAISSE



## COMMENTAIRE

Pour 62 % des chargeurs, la baisse des contrôles douaniers n'apparaît pas évidente (note inférieure ou égale à 5), un niveau en hausse par rapport au panel de l'an dernier. Cette perception est particulièrement marquée chez les entreprises de taille intermédiaire, dont 76 % estiment que la diminution des contrôles n'est pas perceptible, ainsi que dans les secteurs de la métallurgie et du commerce de détail.

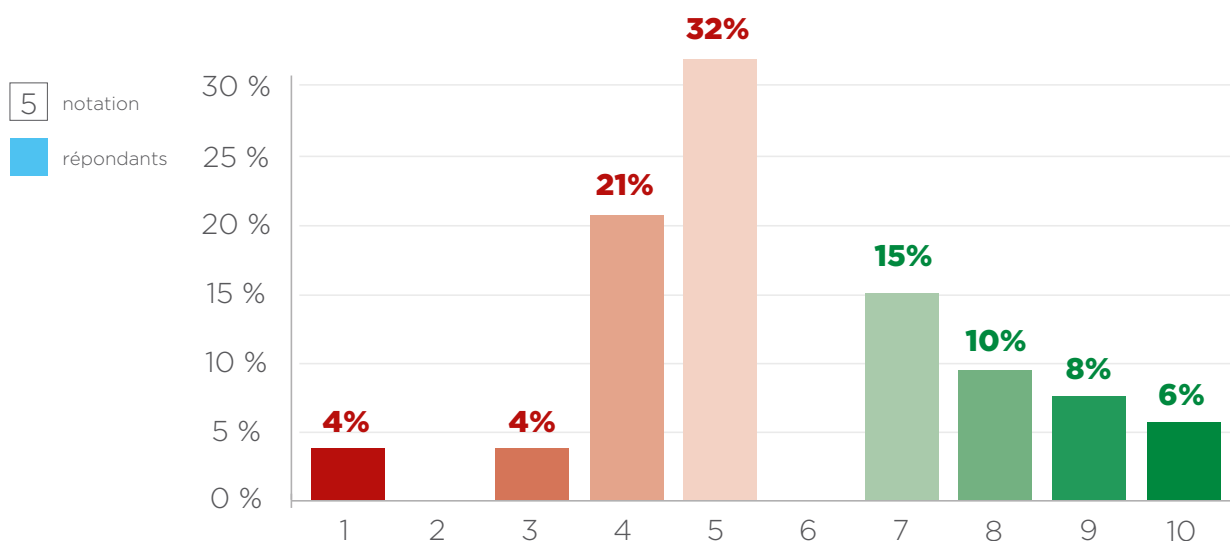
Dans le même temps, les jugements très positifs reculent légèrement : 8 % du panel attribuent une note de 9 ou 10, contre 13 % l'an passé.

Il est possible que certaines entreprises disposant du statut d'OEA, ne perçoivent pas d'allègement tangible, voire constatent une intensification des vérifications, contribuant à renforcer un sentiment de maintien voire d'augmentation de la volumétrie de contrôles.

## QUESTION 23

NOTE : 5,8

## LEUR TRAITEMENT EST PLUS AISÉ, RAPIDE



## COMMENTAIRE

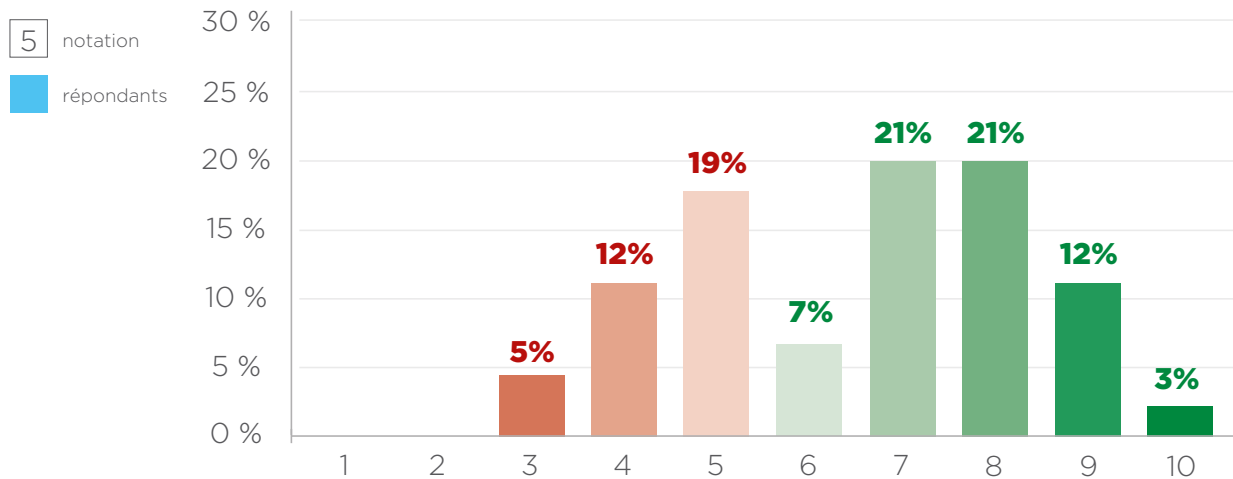
38 % des chargeurs estiment que le traitement des contrôles douaniers est plus aisé et/ou plus rapide (note supérieure ou égale 7), contre 47 % l'an dernier. Malgré ce recul, la note moyenne attribuée à ce critère progresse légèrement (+0,2 point), soutenue par l'apparition de notes maximales : près de 6 % des répondants attribuent la note de 10 (principalement dans le commerce de gros et l'industrie chimique), contre aucun l'an passé.

Le mécontentement est plus particulièrement marqué chez les entreprises de taille intermédiaire, dont 78 % attribuent une note inférieure ou égale à 5 (contre 61% pour le panel dans son intégralité).

**QUESTION 24**

NOTE : 6,5

**EN INTERNE, LES AMENDES SONT BIEN COMPRISES, ACCEPTÉES**



**COMMENTAIRE**

Au sein du panel, les amendes apparaissent globalement bien comprises et acceptées. En effet, 69 % des répondants attribuent une note comprise entre 5 et 8 (contre 67 % l'an passé) et 14 % vont jusqu'à donner une note de 9 ou 10 (contre 6 % l'an dernier).

Seuls 5 % des répondants se déclarent très insatisfaits (note égale à 3), principalement dans les secteurs de la métallurgie et du commerce de gros.

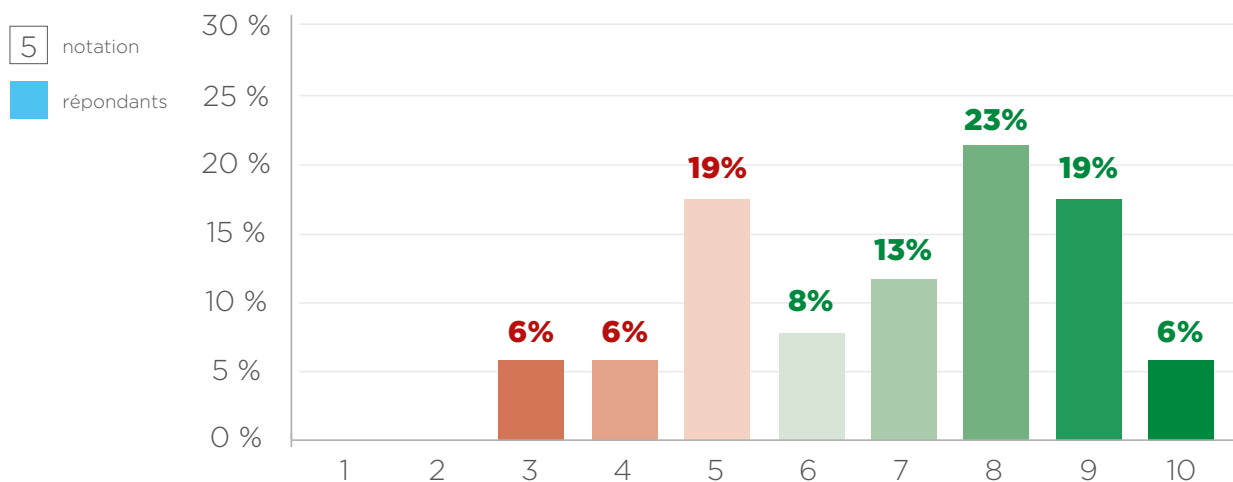
À l'inverse, la satisfaction est particulièrement marquée au sein de l'industrie chimique (dont les répondants attribuent une note supérieure ou égale à 5 dans 92% des cas).

Les écarts observés semblent toutefois dépendre en partie de l'organisation interne des entreprises : selon que la fonction douane soit rattachée à la logistique ou à la finance, les attentes et les enjeux diffèrent, ce qui peut influencer l'appréciation portée. La dimension humaine et les pratiques propres à chaque structure jouent également un rôle significatif dans la perception des sanctions.

**QUESTION 25**

NOTE : 6,9

**L'IMPACT DES CONTRÔLES EX ANTE (AVANT DÉDOUANEMENT) SUR LES FLUX EST LIMITÉ**



**COMMENTAIRE**

Tout comme l'an passé, il s'agit de la meilleure moyenne de la section - celle-ci est même en hausse d'un point par rapport au panel l'année précédente.

Près de 69 % des répondants attribuent une note supérieure ou égale à 6 : le panel semble assez d'accord pour affirmer que l'impact des contrôles ex ante sur les flux est assez limité.

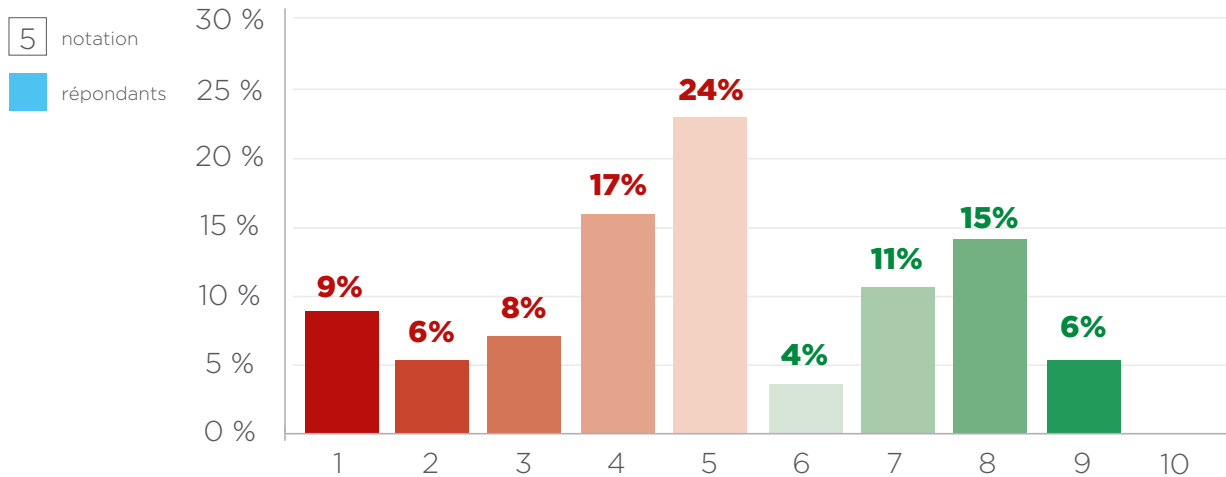
A noter : l'ensemble des PME du panel accorde d'ailleurs une note au moins égale à 6.

Par ailleurs, les jugements "très négatifs" reculent nettement : aucun répondant n'a attribué la note de 2, contre près de 11 % l'an dernier. On observe néanmoins un peu plus de 12 % de notes de 3 ou 4, signalant une insatisfaction modérée. Celle-ci est plus marquée dans certains secteurs, notamment l'industrie chimique (23 % de notes de 3 ou 4 pour ce secteur) et l'industrie agroalimentaire (33 %).

## QUESTION 26

NOTE : 5,1

## LES CONTRÔLES EX POST (APRÈS DÉDOUANEMENT) EXIGENT MOINS DE RESSOURCES



### COMMENTAIRE

Il s'agit de la moyenne la plus faible de la section, malgré une progression de +0,6 point par rapport au panel de l'an dernier. La part des jugements très négatifs recule nettement : 23 % des répondants attribuent une note comprise entre 1 et 3 à l'item, contre 42 % lors du précédent exercice. À l'inverse, 36 % du panel se déclare satisfait (note supérieure ou égale à 6).

A noter : la proportion de participants insatisfaits est plus prononcée au sein des entreprises de taille intermédiaire et des grandes entreprises qu'au sein des petites et moyennes entreprises.

La situation s'explique vraisemblablement par les ressources que mobilisent les contrôles ex post : nécessité de dédier du personnel, préparation des éléments demandés, organisation de visites sur site (accueil, suivi, échanges), voire formations. Ces démarches impliquent souvent un investissement en temps et en coûts.



# MON RÔLE DE RESPONSABLE DOUANE DANS MON ENTREPRISE

## NOTES

### 6,1 GLOBAL

#### PAR QUESTIONS :

- 6,5** Ma fonction est bien comprise, positionnée au bon niveau
- 6,3** Je suis satisfait(e) de ma rémunération
- 5,8** J'obtiens les ressources nécessaires à la mise en œuvre des évolutions réglementaires
- 6,7** Ma communication sur les changements réglementaires à venir est bien accueillie
- 4,5** Gérer les compétences internes en matière de douane (recrutement, formation, évolution, ...) devient de plus en plus simple
- 7,0** L'archivage des données et documents est simple pour moi

## COMMENTAIRE

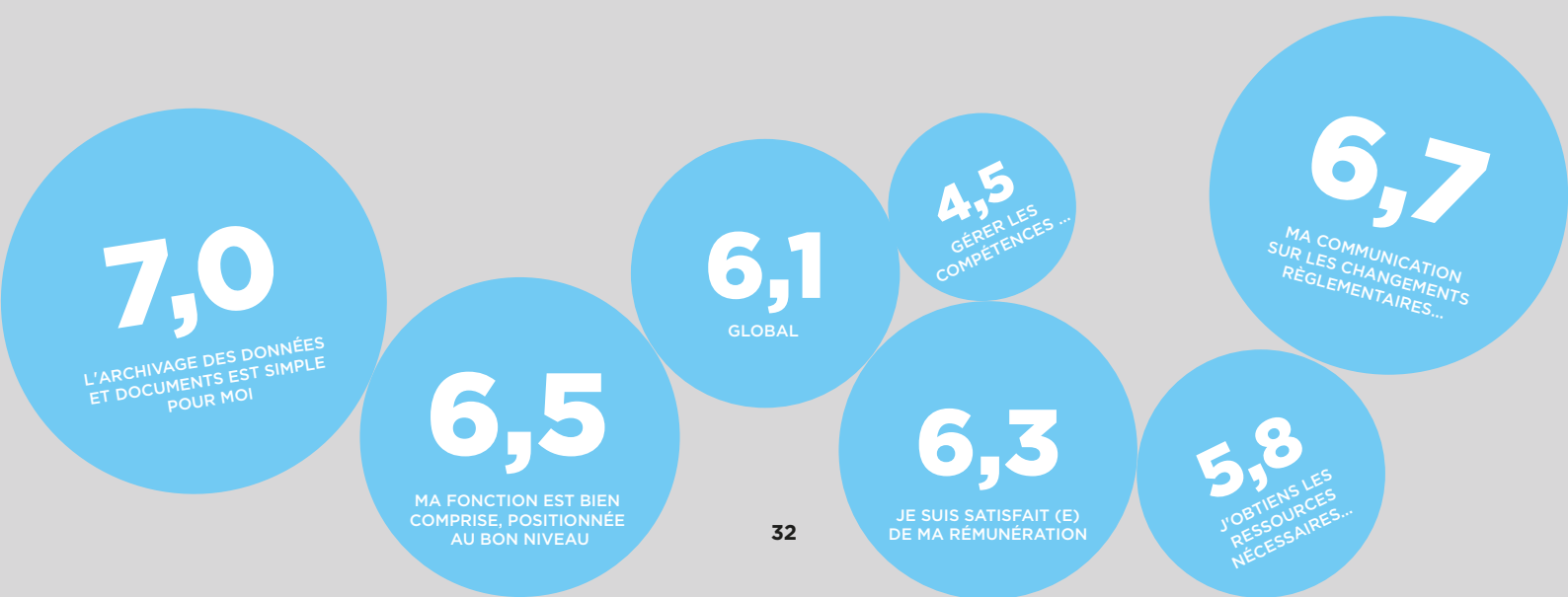
La moyenne des notes attribuées aux différents critères de la section dédiée au rôle de responsable des douanes s'établit à 6,1 pour 2025. À périmètre comparable avec l'an dernier (hors item relatif à l'archivage des données et documents, noté 7 cette année et non intégré au précédent baromètre) elle ressort à 5,9, soit une progression de +0,3 point par rapport à l'exercice précédent. Cette évaluation reste cependant juste au-dessus d'une moyenne établie rappelons-le à 5,5.

La dispersion des notes est relativement faible à l'exception du critère portant sur la simplicité de l'archivage de données et de documents (qui obtient la meilleure note de la section) et de la gestion des compétences en interne en matière de douane (à 4,5, qui obtient la note la plus faible de la section - et qui était également un facteur d'insatisfaction l'an passé).

Dans un contexte où l'image de l'entreprise peut être directement en jeu, la fonction Douane doit faire preuve d'agilité et adopter une posture adaptée : à la fois fortement opérationnelle et, lorsque nécessaire, résolument stratégique.

À ce titre, elle doit être en mesure de :

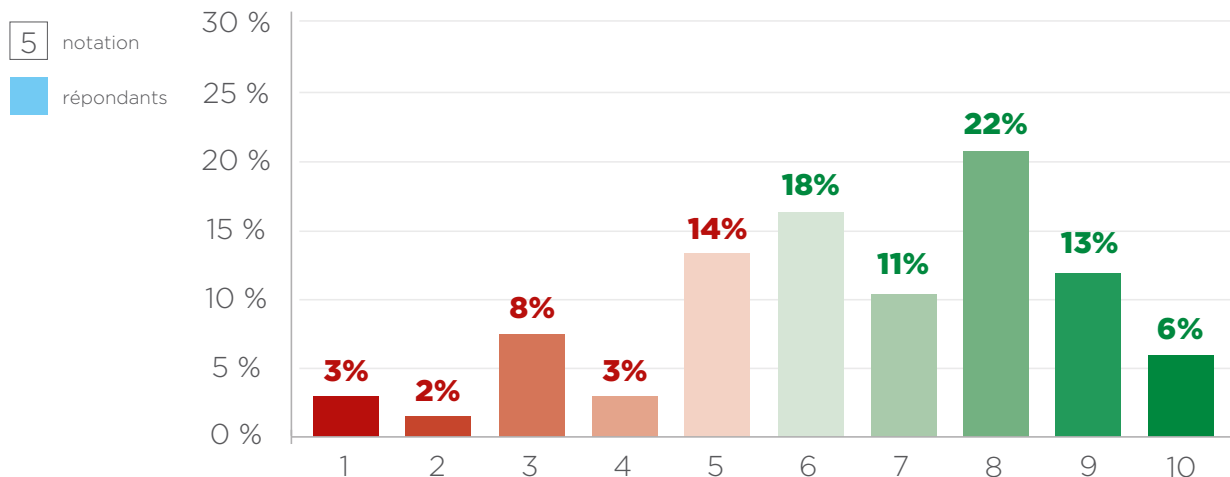
- traduire et interpréter rapidement les décisions politiques et géopolitiques ;
- définir et structurer des processus douaniers robustes ;
- élaborer une cartographie claire des risques douaniers de l'entreprise ;
- s'appuyer sur les outils de digitalisation afin d'organiser et de maîtriser efficacement les contrôles internes ;
- maintenir un haut niveau de compétence en se formant en continu et en restant informée des évolutions en matière douanière et des domaines connexes.



## QUESTION 27

NOTE : 6,5

## MA FONCTION EST BIEN COMPRISE, POSITIONNÉE AU BON NIVEAU



## COMMENTAIRE

'Le critère portant sur la bonne compréhension / le bon positionnement de la fonction des responsables douane au sein de l'entreprise obtient une moyenne de 6,5 - stable par rapport au panel de l'an passé.

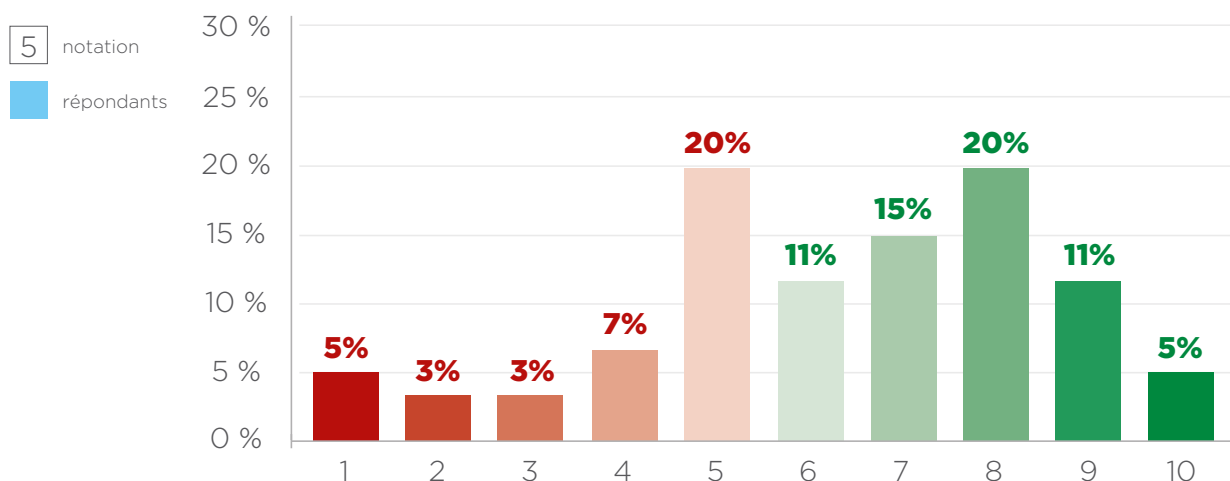
Les réponses sont toutefois plus dispersées au sein du panel de cette année : 43% des répondants se positionnent entre 5 et 7, 41% entre 8 et 10, et presque 16% entre 1 et 4.

Cette dispersion traduit des situations contrastées. Dans certaines organisations, la fonction douane peine encore à être pleinement reconnue comme stratégique et demeure parfois perçue comme une fonction support secondaire. La méconnaissance des enjeux associés, notamment en matière de responsabilité pénale du dirigeant et de délégations de pouvoir en douane, peut également fragiliser son positionnement. Enfin, la coexistence d'objectifs parfois divergents entre services (par exemple entre douane et logistique) peut rendre son pilotage parfois complexe.

## QUESTION 28

NOTE : 6,3

## JE SUIS SATISFAIT(E) DE MA RÉMUNÉRATION



## COMMENTAIRE

'La rémunération des responsables douane semble faire l'objet d'un niveau de satisfaction globalement satisfaisant et ne constitue pas un sujet majeur de préoccupation. En effet, 62 % des répondants attribuent une note supérieure ou égale à 6 à l'affirmation « Je suis satisfait de ma rémunération », avec une progression des notes les plus élevées par rapport à l'an dernier (16 % de 9 ou 10, contre 6 % précédemment). Ces notes maximales proviennent principalement d'entreprises de taille intermédiaire.

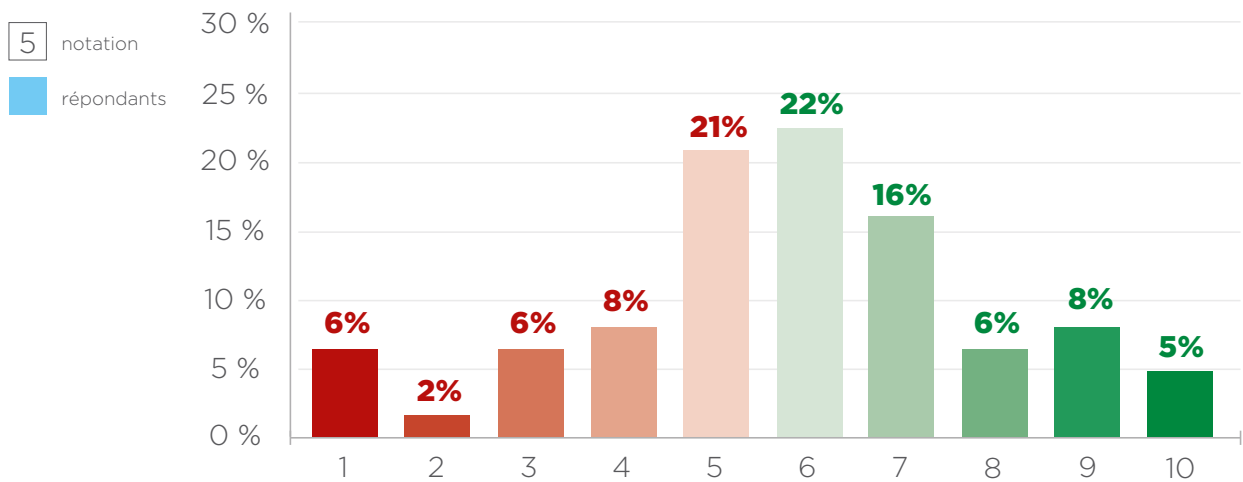
Néanmoins, 19 % des répondants demeurent insatisfaits (note inférieure ou égale à 4). L'industrie chimique illustre particulièrement la dispersion des avis, avec 40 % de notes inférieures ou égales à 5 et 60 % de notes supérieures ou égales à 6.

Ces résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence : la fonction de « responsable douane » recouvre des réalités très hétérogènes selon la taille, l'organisation et le positionnement de l'entreprise (rattachement logistique, finance, conformité, etc.), ce qui rend les attentes et les référentiels en matière de rémunération difficilement comparables.

**QUESTION 29**

NOTE : 5,8

# J'OBTIENS LES RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA MISE EN ŒUVRE DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES



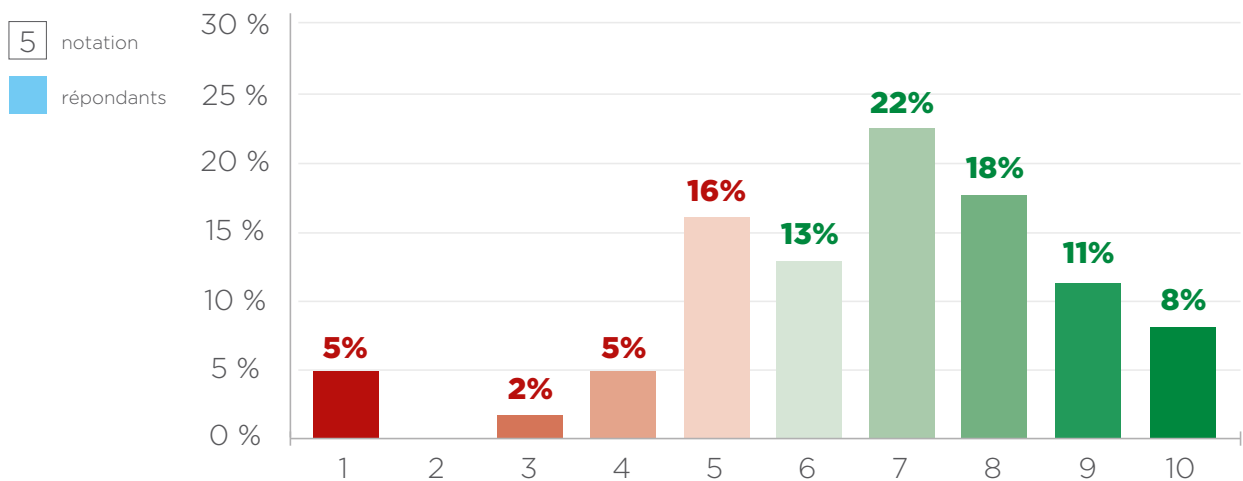
**COMMENTAIRE**

'La moyenne des notes attribuées à la facilité d'obtenir les ressources nécessaires à la mise en œuvre des évolutions réglementaires est en hausse de +0,4 point par rapport au panel de l'an dernier. Les résultats demeurent toutefois partagés : 57 % du panel expriment peu ou pas de difficultés (note supérieure ou égale à 6), contre 43 % qui semblent rencontrer des obstacles. Les entreprises de grande taille apparaissent relativement plus satisfaites, 62 % d'entre elles attribuant une note supérieure ou égale à 6. À l'inverse, l'industrie chimique se distingue par un niveau de satisfaction plus faible que les autres secteurs, avec 61 % des répondants attribuant une note inférieure ou égale à 5.

**QUESTION 30**

NOTE : 6,7

# MA COMMUNICATION SUR LES CHANGEMENTS RÉGLEMENTAIRES À VENIR EST BIEN ACCUEILLIE



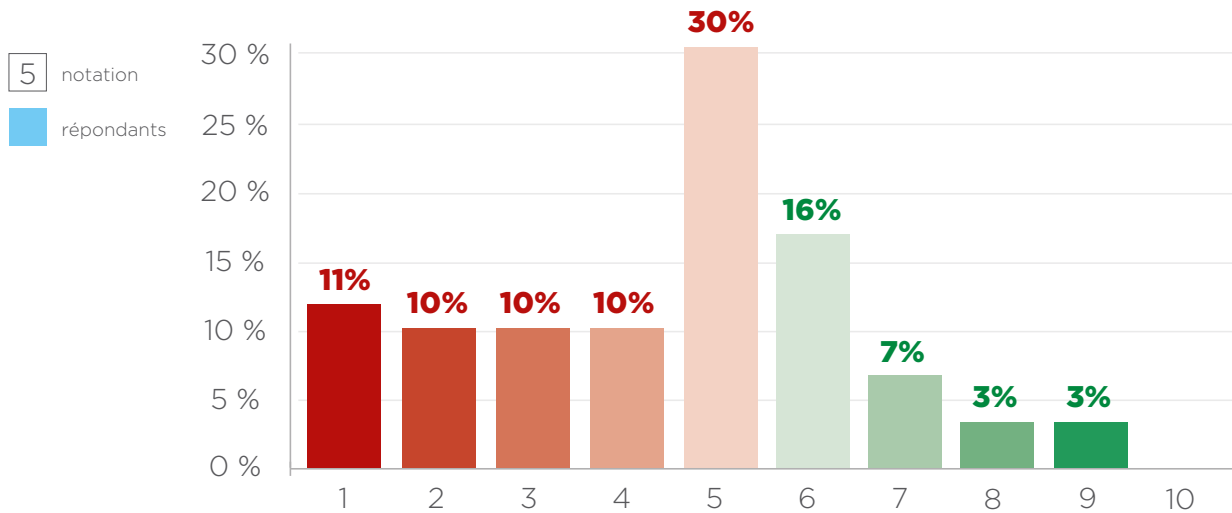
**COMMENTAIRE**

'Avec une moyenne en progression d'un point par rapport à l'an dernier, 73 % des répondants estiment que les communications relatives aux changements réglementaires sont bien accueillies au sein de l'entreprise (note supérieure ou égale à 6). Les quelques réponses semblant indiquer des situations d'insatisfaction concernent principalement les grandes entreprises, notamment dans l'industrie chimique.

## QUESTION 31

NOTE : 4,5

## GÉRER LES COMPÉTENCES INTERNES EN MATIÈRE DE DOUANE (RECRUTEMENT, FORMATION, ÉVOLUTION, ...) DEVIENT DE PLUS EN PLUS SIMPLE



## COMMENTAIRE

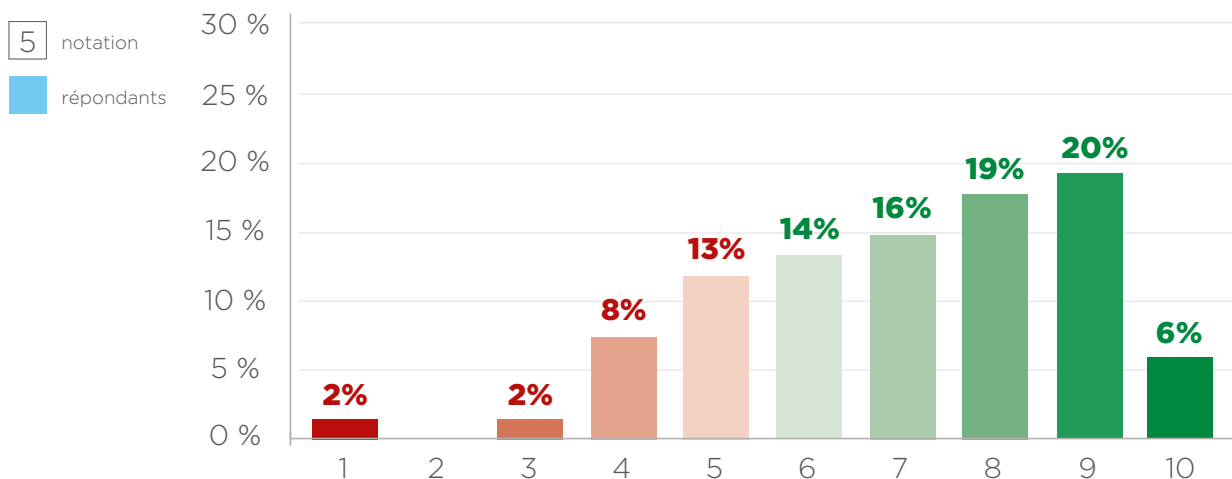
Il s'agit de la note moyenne la plus faible de la section. La gestion des compétences demeure une problématique majeure en matière douanière : 70 % des répondants attribuent une note inférieure ou égale à 5 à cette question.

L'insatisfaction est particulièrement marquée au sein des grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire, notamment dans les secteurs du commerce de détail et de l'industrie chimique que l'on retrouve bien représentés dans les notes inférieures ou égales à 3.

## QUESTION 32

NOTE : 7,0

## L'ARCHIVAGE DES DONNÉES ET DOCUMENTS EST SIMPLE POUR MOI



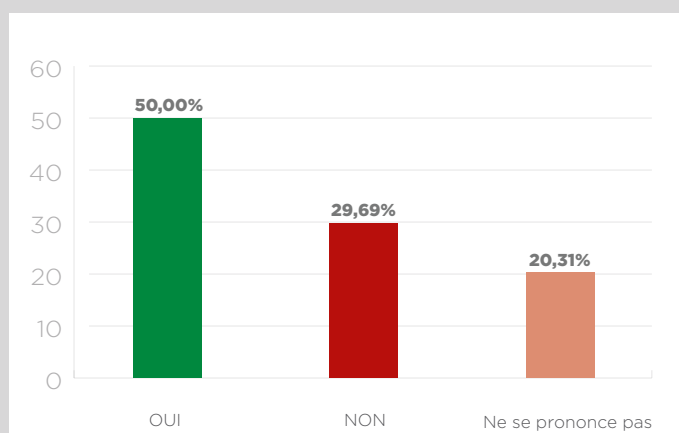
## COMMENTAIRE

L'archivage des données et documents est jugé plutôt simple par la majorité du panel, 76 % des répondants lui attribuant une note supérieure ou égale à 6. Les situations d'insatisfaction demeurent minoritaires et concernent à la fois des grandes entreprises et des PME.

# QUESTIONS D'ACTUALITÉS

## QUESTION 33

**PENSEZ-VOUS QUE LA RÉFORME DE L'UNION DOUANIÈRE EUROPÉENNE AURA UN IMPACT POSITIF SUR VOTRE ACTIVITÉ ?** (FUTUR DATA HUB EUROPÉEN, AUTORITÉ DOUANIÈRE EUROPÉENNE, TRUST & CHECK, ETC.)



### COMMENTAIRE

La réforme de l'Union douanière européenne est accueillie avec un optimisme mesuré : 50 % des répondants en anticipent un impact positif, tandis qu'environ un tiers se montrent sceptiques et 20 % ne se prononcent pas.

Les grandes entreprises apparaissent relativement plus confiantes (60% d'entre elles estiment que les réformes auront un impact positif), que les ETI (43,5%) et les PME (43%).

Les 4 secteurs les mieux représentés au sein du panel semblent accueillir les réformes de façon différente : les représentants de la métallurgie et de l'industrie chimique y semblent majoritairement favorables (67% et 54% respectivement) tandis que les représentants de l'agroalimentaire et du commerce de détail semblent plus réservés (14% et 33% respectivement).

L'analyse semble indiquer que l'acceptation de la réforme dépendra de la clarté et de l'opérationnalité des dispositifs annoncés (Data Hub, Trust & Check), ainsi que de leur capacité à générer une simplification effective sans dégrader la compétitivité des entreprises ni accentuer les pressions inflationnistes.

## QUESTION 34

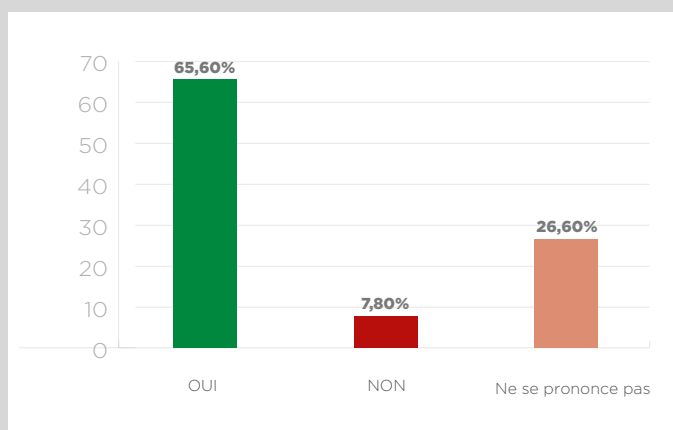
**LA BASCULE VERS LES NOUVEAUX SYSTÈMES DOUANIERS NATIONAUX EST-ELLE BIEN GÉRÉE DANS VOTRE ENTREPRISE ?** (PAR EX. DELTA IMPORT ET DELTA EXPORT, REMPLAÇANT DELTA G/X)

### COMMENTAIRE

La bascule vers les nouveaux systèmes douaniers nationaux (Delta Import / Delta Export) est globalement jugée comme bien gérée au sein du panel : 65,6 % des répondants répondent positivement, contre 7,8 % d'avis négatifs.

A noter : tous les avis négatifs au sein du panel proviennent de l'industrie chimique (fortement représentée). Ainsi 21% des répondants du secteur estiment que la bascule n'est pas bien gérée.

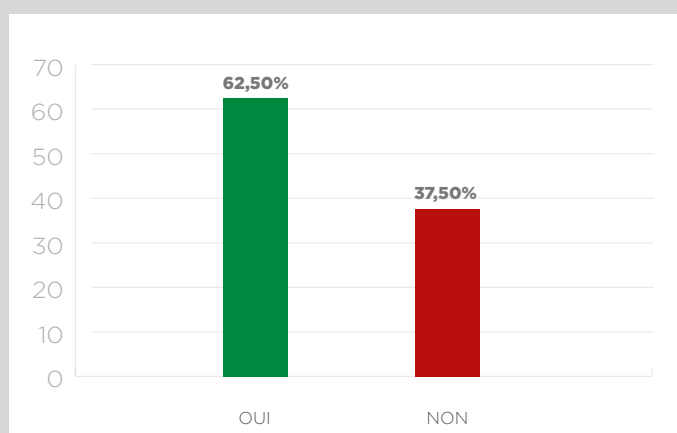
Si la transition est globalement considérée comme bien maîtrisée, elle semble susciter davantage de réserves au sein de l'industrie chimique, secteur particulièrement exposé aux enjeux techniques et opérationnels liés aux systèmes douaniers, notamment dans le cadre de la mise en place de DELTA.



# QUESTIONS D'ACTUALITÉS

## QUESTION 35

### ANTICIPEZ-VOUS DES RISQUES DOUANIERS IMPORTANTS POUR 2026 ? (CONTRÔLES RENFORCÉS, PERTURBATIONS LOGISTIQUES, SANCTIONS, ÉVOLUTION DES RÈGLES D'ORIGINE...)



#### COMMENTAIRE

62,5 % des répondants anticipent des risques douaniers importants en 2026, traduisant un certain climat de vigilance.

L'anticipation de ces risques est plus marquée chez les entreprises de taille intermédiaire (65 %) et les PME (64 %), tandis que les grandes entreprises sont plus partagées (52 %).

Les avis sont aussi partagés en fonction des secteurs au sein du panel : les représentants du commerce de détail et de l'industrie agroalimentaire semblent plus ainsi pessimistes (67% et 57% de répondants anticipant des risques douaniers importants) que ceux de l'industrie chimique (46%) et la métallurgie (44%). À noter : ces taux montent même à 100% pour certains secteurs du panel moins représentés (industrie automobile, hydrocarbures, industrie pharmaceutiques, etc.)

## QUESTION 36

### PROFITEZ-VOUS PLEINEMENT DES PRÉFÉRENCES TARIFAIRES DE L'UNION EUROPÉENNE, OFFERTES PAR LES ACCORDS DE LIBRE-ÉCHANGE, POUR VOS IMPORTATIONS ET EXPORTATIONS ?

#### COMMENTAIRE

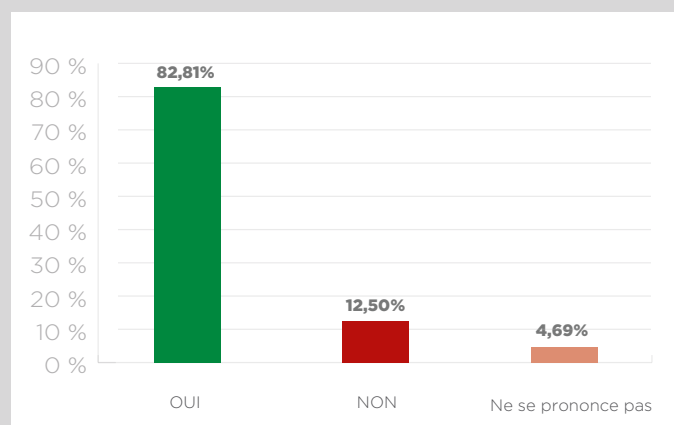
Globalement, les préférences tarifaires apparaissent comme un levier bien intégré par la majorité des entreprises, même si des écarts subsistent selon les tailles et les secteurs.

Ainsi, 82,8 % des répondants déclarent profiter pleinement des préférences tarifaires offertes par les accords de libre-échange de l'Union européenne, contre 12,5 % qui indiquent ne pas en bénéficier pleinement.

La taille des entreprises semble influencer sur les réponses : 89 % des grandes entreprises, 80 % des PME et environ 70 % des entreprises de taille intermédiaire déclarent en bénéficier pleinement.

Il en est de même pour le secteur : certains secteurs répondent plus fréquemment favorablement à la question (l'industrie chimique à 92 %, l'agroalimentaire à 100 %, les hydrocarbures à 100 %) que d'autres (commerce de détail à 78 %, métallurgie à 67 %).

Il convient toutefois de rappeler que la question portait sur le fait de « profiter pleinement » des préférences tarifaires : certaines entreprises peuvent en faire usage sans pour autant considérer qu'elles en « optimisent » l'ensemble des possibilités, ce qui peut influencer la manière dont elles se positionnent.



## NOS EXPERTISES

- Réglementation et enjeux juridiques
- Evolutions des marchés
- Processus douaniers
- Transition énergétique & écologique
- Massification des transports
- Développement de la multimodalité
- Transformation numérique
- Logistique urbaine
- Emplois et compétences, formation
- RSE

## OUTILS DÉDIÉS AUX CHARGEURS

- Commissions, Ateliers et Groupes de travail
- Partenariats
- Evènements et mises en relation
- Baromètres de perception des Chargeurs
- Newsletter ; Revue de presse

# L'AUTF

ASSOCIATION DES UTILISATEURS DE TRANSPORT DE FRET - PORTE LA VOIX DES CHARGEURS.

## À PROPOS

**Association professionnelle**, elle représente et accompagne les entreprises industrielles, agricoles et commerciales dans leur rôle de donneurs d'ordre en matière de transport. **Couvrant tous les secteurs d'activité et tous les modes de transport**, elle œuvre à l'amélioration de la performance économique et environnementale des chaînes logistiques et de transport, **au service de la compétitivité des entreprises**, de leurs enjeux RSE et de l'attractivité du territoire.

L'AUTF valorise et défend les intérêts des Chargeurs en matière de transport et de douane auprès des pouvoirs publics et dans les différentes instances internationales, européennes et nationales. Face aux enjeux politiques, économiques et sociétaux liés au transport de marchandises ainsi qu'aux évolutions du secteur, elle les fédère autour d'un partage de bonnes pratiques,

d'informations et de conseils en assurant une veille réglementaire. Par ailleurs, elle les accompagne dans la réflexion et la mise en place de solutions adaptées à leurs enjeux de décarbonation et de transition énergétique.

Son expertise et sa notoriété font de l'AUTF un interlocuteur privilégié et le porte-parole des Chargeurs auprès des parties prenantes professionnelles, publiques et privées, ainsi que des médias.  
En savoir davantage <https://autf.fr>

### Jean-Michel GARCIA

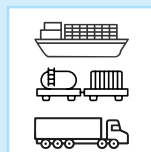
Délégué au Pôle international - Transport, Douane et commerce international  
[Jean-Michel.garcia@autf.fr](mailto:Jean-Michel.garcia@autf.fr)

## DOMAINES D'ACTION



### Transport international

Maritime - Aérien - Douane et commerce international



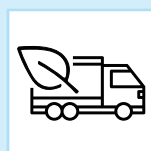
### Transport continental

Routier - En Compte propre - Ferroviaire - Fluvial - Combiné



### Logistique durable

Réduction des GES et de l'impact énergétique & environnemental



### Report modal



# EUROGROUP CONSULTING

## À PROPOS

**Eurogroup Consulting** est un cabinet de conseil français, 100% indépendant et spécialisé en stratégie, organisation et management. Avec 400 collaborateurs qui interviennent sur tout le territoire en France et une présence accrue à l'international (à travers le réseau de cabinets indépendants NextContinent, dont il est fondateur), le cabinet est reconnu pour ses interventions dans tous les domaines d'activités des secteurs privé et public.

Dans un contexte d'accélération des grandes transitions, les équipes d'**Eurogroup Consulting** développent une approche qui permet d'accompagner chaque organisation vers des résultats positifs, utiles et durables.

## NOS SECTEURS D'ACTIVITÉS

- Aérospatial et défense
- Énergie et utilities
- Industrie
- Mobilités
- Santé
- Protection sociale et assurance
- Secteur public
- Banque et services financiers

## MOBILITÉS

- **Autorités publiques** : conventionnements, création d'une autorité organisatrice de transport, élaboration de stratégies sectorielles.
- **Gestionnaires d'infrastructures** : étude prospective, élaboration de projet stratégique, audit organisationnel de grands établissements gestionnaire d'infrastructures, conception et déploiement d'un dispositif de pilotage et de reporting des projets d'investissements, intégration de la satisfaction client dans les pôles d'échanges.
- **Acteurs du transport public** : évolution de la politique tarifaire d'un opérateur de bus, évolution des offres de service, métiers et démarche managériale associée, politique et organisation de la relation clients à distance.
- **Logisticiens** : fiabilisation de chiffre d'affaires, création d'offres, études de marchés, amélioration de la performance opérationnelle de la supply chain, optimisation des flux.
- **Numérique** : conception d'expériences utilisateurs et de services numériques désirables, mobilisation autour des transformations numériques et conduite du changement avec de nouveaux outils numériques, intégration des approches quantitatives, de l'analyse de données massives et de l'intelligence artificielle dans la réalisation des enjeux des organisations.

# EUROGROUP CONSULTING

## NOS SAVOIR-FAIRE



**Mobilisation & RH :**  
conquérir, développer,  
fidéliser vos collaborateurs



**Optimiser  
et aligner** vos systèmes  
d'information



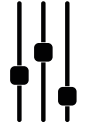
**Excellence  
opérationnelle :**  
garantir une performance  
durable



**Mettre en œuvre  
vos projets** réglementaires  
et de gestion des risques



**Stratégie :**  
maximiser l'empreinte  
de votre entreprise



**Piloter**  
vos programmes  
complexes



**Relation client :**  
conquérir, développer,  
fidéliser vos clients



**Réussir**  
votre transformation  
digitale





Leading positive transformation

## **CONTACT**

**Hind LAGHMAM**

Associée

[Hind.laghmam@eurogroupconsulting.com](mailto:Hind.laghmam@eurogroupconsulting.com)

Tel. +33 (0)6 46 41 75 65