



REFORME CHAINE DE LA SURV

DU...

RETOUR VERS LE FUTUR

Introduction



1°) Préambule – rappel des faits

La réforme de la chaîne hiérarchique de la surveillance a été initiée en novembre 2008. Pour la « haute » administration, il était nécessaire de valoriser l'encadrement de la surveillance en raison de l'évolution de l'environnement douanier, pour développer la coopération entre unités, le pilotage et l'orientation des contrôles.

Il fallait donc renforcer l'encadrement au plus près des unités par la constitution de « véritables équipes de direction » se traduisant au passage par la suppression de + de 140 postes de chefs de subdivisions recasés certes au niveau des unités, mais au final déclassés par l'administration de 140 postes de B ! Les chefs d'unités cat B à l'époque avaient apprécié que la DG prenne en compte leurs « limites professionnelles » [sic!] pour atteindre ces enjeux...

Les documents de travail :

- Fiche n°1 : évoquant d'abord la sélection des CSDS (hors et avec enquête cadre supérieur), puis en 3^{ème} partie la ré-ingénierie du stage commandement CSDS et CSDS-A.
- Fiche n°2 : évoquant la gestion du temps de travail des chefs de service de la surveillance.

2°) présents : se tinrent donc 2 « sous-groupes de travail » (sous-GT), spécialisés et préparatoires à un GT « définitif », qui se tiendra le 18 mai 2017.



a) « Haute » administration :

- sous-GT *sélection/formation*, présidé par Françoise Bureau chef du bureau A1, assistée par Alexis Lopes chef du bureau A2.
- sous-GT *rythme de travail*, présidé par Jean-François Rubler, chef du bureau A3, assisté de son adjoint Olivier Gillot et d'un rédacteur.



b) dans les 2 sous-GT, les 5 **organisations syndicales (OS)** représentatives siégeaient (CGT, CFDT, SOLIDAIRES, UNSA, SNCD-FO).



3°) Préalables

a) Positions de SOLIDAIRES

- La réforme n'a pas été bénéfique au fonctionnement des unités.
- Elle a entraîné une distanciation entre agents de terrain et hiérarchie. Elle a créé un vide en supprimant la hiérarchie de proximité – chefs d'unité (CDU), contrôleurs de permanence –, qui disposait d'expérience et de technicité. Les nouveaux encadrants partagent beaucoup moins les mêmes réalités métiers que leurs encadrés (B et C).
- Ce vide est comblé par une responsabilisation accrue des chefs d'équipe (qui doivent gérer les difficultés immédiatement, avec des procédures plus lourdes et techniques) et par une sollicitation plus étendue des adjoints. 2 groupes qui ne bénéficient pas de revalorisation de carrière.
- Ce que la haute administration appelle « *revalorisation* » de la chaîne de commandement est plutôt perçue comme un recul dans les fonctions par le commun des agents de la surveillance (un IR remplace un inspecteur, un inspecteur remplace un contrôleur, un contrôleur remplace un agent).

b) la CGT et l'UNSA

déplorent des documents de travail minimalistes.

c) la CFDT

estime que la concision des documents laissera une plus grande place aux débats.

Le GT en tant que tel

Nous débutons ce groupe de travail par le volet formation des CSDS et des CSDSA



1°) formation des CSDS et des CSDSA

a) la présentation de la « haute » administration

La présidente rappelle que les inspecteurs suivent désormais, par nécessité d'unité, une formation unique quelle que soit leur parcours professionnel précédent, et que la « haute » administration n'a que peu de recul sur ce nouveau mode de fonctionnement.

Il apparaît d'ores et déjà que les modules relatifs à l'exercice au sein de la branche surveillance suscitent peu d'intérêt pour les inspecteurs non désireux d'exercer en tant que C.S.D.S. (DOD, GIR, CROC) et ces derniers pourraient donc bénéficier d'une formation différenciée (selon la future fonction exercée).

Pour autant, la « haute » administration est soucieuse d'améliorer la formation des CSDS et CSDSA en se focalisant :

- sur le volet managérial, développé en collaboration avec l'Institut du Management Douanier (IMD),
- ainsi que sur les connaissances réglementaires et fonctionnelles de base.

Le tutorat viendra renforcer le dispositif ainsi que la mise en place de stages de recyclage tous les 3 ans.

b) Notre analyse

Pour SOLIDAIRES, limiter aujourd'hui la réforme de la chaîne hiérarchique à deux points (formation et sélection) est illusoire.

En effet, être le chef d'une unité SU n'a jamais été facile mais ce dernier était légitime aux yeux des agents de par sa technicité. Des soucis de management pouvaient exister sauf que par le passé, le CSD était bien souvent l'échelon hiérarchique extérieur qui mettait « les mains dedans ».

Or, aujourd'hui le divisionnaire n'a pas pris à son compte ce rôle nécessitant d'être proche du service pour le faire et, quand il est présent, c'est bien souvent trop tard. Cette réforme s'est donc faite sur la base d'une mauvaise connaissance de la branche surveillance.



« Je l'ai descendu le canasson ! »

c) Notre proposition

Fort de ce constat, nous avons proposé que, pour les prétendants aux fonctions de CSDS n'ayant aucune connaissance de la surveillance, un stage en immersion soit proposé dans le cadre de la formation initiale de CSDS mais en tant qu'agents placés sous l'autorité d'un chef d'équipe, afin qu'ils puissent prendre conscience du fonctionnement d'une brigade, des réalités de terrain.

En effet, quoi de plus formateur que d'enchaîner les services avec des vacations aux plages horaires différentes, de participer à une procédure en direct.

d) Principales réactions

UNSA :
L'intérêt d'un stage en immersion serait de permettre aux candidats à la surveillance de se faire une idée plus précise de ce qui les attend, et de voir s'ils sont vraiment faits pour ce poste.

« Haute » administration :

Certes le principe du stage semble retenu par la DG (approbation également au sein des représentants syndicaux). M. Lopes estime que cela peut être pertinent, mais qu'il serait préférable qu'il ait lieu en amont des affectations.

Néanmoins, M. Lopes a ajouté que pour des raisons pratiques, sa durée ne pourrait toutefois pas se situer au delà d'une à deux semaines... Attention donc de ne pas tomber dans la définition du stage de découverte (qui existe lors de candidatures pour la DOD ou le SNDJ), ce qui est bien différent.

e) résumé

Alors, nous espérons que notre proposition survivra à ce GT... Aie aie aie !! Pas sûr ! Bon allez et pour info, vous pouviez déjà lire dans le *Flash infos* n° 08/2010, dans le point 4 relatif à la formation professionnelle, qu'il était envisagé un *module de découverte de la surveillance* (théorique et pratique) pour les agents qui n'auraient pas exercé en surveillance. Il était fait aussi mention d'un *tronc commun de formation* pour toute l'équipe d'encadrement.

Ce flash info faisait suite à un GT sur l'évolution de la chaîne hiérarchique de la surveillance en date du... 16 juin 2010. C'est à se demander pourquoi la DG organise des GT ! Nous sommes en quelle année Marty ? le compteur de la DELOREAN dysfonctionne ?! Espérons que l'IMD, mis à contribution, ne soit pas dans la voiture !





2°) Sélection des CSDS et des CSDSA

Nous enchaînons sur la sélection des CSDS avec deux grands volets : hors enquête et enquête cadre supérieur.

a) Présentation de la haute administration

Le chef d'A2 nous présente le poste de CSDS. C'est un poste à profil, mais il n'y a pas de fiche de poste... Malgré tout le candidat doit avoir :

- une aptitude au management (toujours privilégié par la « haute administration » à l'expérience en SU),
- un goût pour l'opérationnel et les relations humaines,
- de la disponibilité et de l'adaptabilité.
- sans oublier une bonne condition physique afin de pouvoir se rendre régulièrement sur le terrain.

b) Notre réaction

Ah tiens cela nous dit quelque chose... **Nom de Zeus Marty dans le même Flash Infos il était déjà possible de lire dans le paragraphe 3 concernant la sélection des agents de catégorie A** : « s'agissant de poste à profil, un modèle de fiche de poste a été soumis au groupe de travail en vue de permettre la sélection des agents sur la base de critères déterminés (intérêt pour la LCF, aptitudes managériales...) Ces critères seront plus exigeants pour les agents encadrants les unités » !

c) Les propositions

La DG nous propose donc différentes solutions :

- Création d'une fiche de poste par service.
- Le candidat **motivé** peut prendre attache avec la Direction sollicitée.
- Création d'une fiche d'entretien.
- Demander à la DI d'arrivée d'exprimer un avis sur les candidatures.

Quelques infos (quasi) statutaires

→ La « haute » administration privélie désormais les candidats ayant une expérience au sein de la branche surveillance pour la sélection aux postes de C.S.D.S.

→ Les candidats sont reçus en entretien par les D.I. d'arrivée qui transmettent un avis, et un classement des candidatures aux C.A.P.C. (spécifiques aux IR).

→ L'ouverture du statut de C.S.C.F. est à l'étude, afin de permettre aux cadres de la SU de ne plus avoir à basculer dans la branche OPCO, lors de la promotion en IRI.

Par ailleurs, la DG nous rassure, **la CAPC restera souveraine dans la nomination.** *Ouf on a eu chaud Marty !*

d) Nos commentaires

L'expertise et la connaissance métier des chefs de service contribuent plus sûrement au bon fonctionnement des unités. Par ailleurs les changements ne concernent dans un 1^{er} temps que les Très Grandes Unités (TGU) voire les Grandes Unités (GU)... ? Il faut bien débiter par un côté et il faut une ligne droite pour s'élancer avec une bonne visibilité pour atteindre les 88 miles à l'heure !



« Nom de Zeus... »

Des A+ bichonnés

Mais au fait...pourquoi les GU et TGU ? Y aurait-il un lien avec « l'amélioration des parcours de carrière par promotion au statut d'emploi de CSC2 ou CSC1 des IRI » qui a été énoncé lors d'un CTR du 11 juillet 2016¹ ? Ah la motivation, il n'y a rien de tel pour faire avancer...la carrière des cadres sup' !

La branche surveillance, longtemps sous estimée, devient fréquentable lors qu'il s'agit de recaser des cadres supérieurs. Avec la fermeture des services, il ne faudrait pas que les IRI de la branche Su viennent prendre les quelques places qui existent en Co...

Des B délaissés

SOLIDAIRES s'est ému qu'il n'y ait pas un mot pour les agents de catégorie B exerçant des fonctions de CSDS ou CSDSA. L'USD-FO s'est inquiétée, pour sa part, de ne plus pouvoir récompenser par de l'avancement l'implication dont font preuve ces adjoints cat B. Pour autant ces derniers sont aussi impactés par l'évolution de la chaîne hiérarchique en SU, mais pour encore combien de temps ?

Que dire des chefs d'équipe qui ont vu leur responsabilité augmenter au fil du temps sans pour autant que leur carrière ne soit revalorisée.

Tiens en passant...un jour la DG devra s'interroger sur ce sujet au lieu de jouer avec la DELOREAN : Est ce que le fait d'exclure volontairement les chefs d'équipe du débat n'est pas symptomatique de la distance qui existe trop souvent entre les agents de terrain et les différents échelons hiérarchiques ? Est-ce-que cette distance n'est pas non plus le résultat d'un management en perte de vitesse et archaïque ?



« Mais alors Doc ? Toutes ces histoires sur les risques de modifier le futur, le continuum espace-temps ? »



« Ben ! Je me suis dit : On s'en balance ! »

¹ « Cela pourrait signifier que ce segment du temps contient une spécificité cosmique intrinsèque, un peu comme si c'était le point d'intersection de l'ensemble du continuum espace-temps. À moins que ça ne soit qu'une vulgaire coïncidence » !



3°) Rythme de travail

a) la présentation de la haute administration

La déclaration de JF Rubbler dès le départ annonce la couleur, la DG est ouverte à toutes les propositions, n'arrive avec aucune solution, mais compte sur les OS pour faire des propositions... Aucune porte n'est fermée, sachant que celles-ci se limitent à 2 options :

- le memento pour les CSDS A et A⁺,
- le forfait pour ces mêmes CSDS.

b) Notre analyse

D'emblée les agents de catégorie B sont exclus de la problématique, il ne s'agit que des cadres A et A⁺, les catégories B restant de facto au memento.

La problématique relevée vis-à-vis du memento, portée par SOLIDAIRES lors de ce GT, est :

- la perte de la faculté de varier les missions sur une journée,
- une obligation de rendre compte sans délai de son activité,
- une lourdeur accrue et ingérable, vu des demandes de gestion omniprésente à l'heure actuelle.

L'autre option, le forfait pose la problématique du respect des règles ARTT, notamment vis-à-vis du droit européen qui fixe le nombre d'heures maximales de travail entre deux repos. En effet le passage au principe du forfait ne permet pas de s'affranchir des obligations légales.

Notre proposition

Le principe proposé par SOLIDAIRES, en lieu et place d'un memento qui alourdirait encore la charge de travail des CSDS, serait de mettre en place un code « absence » et d'un code « travail » en lieu et place du système actuel, qui ne différencie pas les absences et les présences des CSDS.

Car les contraintes sont nombreuses, du fait de l'application MATHIEU qui *n'a pas été prévu pour*, et qui *ne semble pas pouvoir être prévu pour* (dixit le collègue rédacteur du bureau A3), une mise en place du memento obligerait les CSDS à calquer leur régime horaire sur celui de l'unité... et la mise en place d'un nouveau système de gestion n'est pas envisagé.

Conclusions

1°) sélection / 2°) formation

De la « haute administration »

- Il faudra clarifier dans les formations la notion de public « cible » (CSDS et CSDSA, et non les agents CROC, DOD, etc).
- Il faudra être plus pragmatique au niveau de la formation managériale.
- Il faudra définir plus précisément les rôles de chaque échelon.
- Il faudra définir un format de périodicité de recyclage.
- On pourra envisager des stages d'immersion, à partir d'un certain stade d'aboutissement des candidatures.

De SOLIDAIRES

De mauvaises sélections à des postes de C.S.D.S. ont entraîné des difficultés de fonctionnement, et généré de la souffrance au travail. À ce titre, nous saluons les évolutions initiées par l'administration au niveau du recrutement, et sa prise en considération de notre proposition de stage en immersion. Néanmoins nous serons également vigilants quant à la rédaction des futures fiches de poste. Il importe de bien répartir les tâches entre les CSDS et les adjoints, ces derniers faisant souvent les frais de délégations abusives, sachant qu'avant la réforme les rôles de CDU et de chef de subdivision étaient plus clairement définis. Sans compter que les fiches de poste ne résoudront a priori pas tout, car qu'en sera-t-il par exemple du choix de l'intérim entre 2 adjoints ?

3°) Rythme de travail

Bref, la DG a écouté les uns et les autres, les positions défendues becs et ongles (avec beaucoup de mauvaise foi parfois !), et a affirmé qu'elle allait synthétiser tout cela pour faire une proposition à la fin avril, afin que les OS présentes puissent préparer le GT final... mais peut-être pas si *définitif*, du 18 mai.

 Pour SOLIDAIRES DOUANES siégeaient Sylvain Ancelet et Yannick Devergnas (sous-groupe « formation et sélection »), ainsi que Erwan Créach et Rinaldo Prato (sous-groupe « rythme de travail »). Pour plus de précisions, n'hésitez pas à les contacter.