



# Un diagnostic sensé...

## Introduction

### a) Haute administration

**Présidence :** cette réunion de présentation était présidée par le directeur général Rodolphe Gintz *himself*, assisté de :

- Jean-Michel Thillier, chef de service,
- Fabienne Debau, sous-directrice A.

**Étaient aussi présents** Chantal Marie et Laurent Miassod, administrateurs à l'Inspection des Services et chargés de mission sur le sujet.

### b) Représentants du personnel

Siégeaient les organisations syndicales (OS) :

- CFDT,
- SOLIDAIRES,
- UNSA,
- et USD-FO.

## c) les motivations

- **Le diagnostic :** transversalité difficile à la DG, qualité discutable des réponses aux sollicitations nombreuses du réseau, manque de prospective sur les enjeux majeurs (que la DG subit plutôt qu'elle anticipe).
- **Les enjeux :** gagner en efficacité collective, mieux travailler (pour chacun, pour le réseau et pour nos interlocuteurs, etc).

### 8 chantiers

- 1°) réflexion sur l'organisation de l'équipe de direction et prise de décision
- 2°) identification d'une fonction stratégique et prospective
- 3°) amélioration du traitement des sollicitations du réseau
- 4°) amélioration du pilotage de la maîtrise des risques en mobilisant le mode projet
- 5°) amélioration de la gestion du courrier et du traitement transverse des dossiers
- 6°) Pilotage du dispositif aéromaritime
- 7°) Amélioration du pilotage et de l'animation de la fonction RH
- 8°) Évolution des pratiques managériales

## Une réorganisation triple

### a) Les méthodes de travail et les outils (chantiers 3, 4 et 5)

L'idée est de mettre en place de nouveaux outils collaboratifs permettant notamment la gestion électronique des documents (refonte application courrier ?).

Dans cette perspective, de nouveaux outils vont être testés par :

- le conseil d'administration,
- une sous-direction métier (à définir),
- et un SCN (à définir).

**Début des travaux :** début 2018.

### b) organisation des services de la DG (chantiers 1, 2, et 6)

Le gros du dossier est là. Trois chantiers :

- **la création d'une sous-direction « réseau »** qui se composera de 3 bureaux (« pilotage de la surveillance », « pilotage du réseau OPCO », « pilotage et suivi de l'activité » [CCG]),
- **le renforcement du cabinet DG** (1 catégorie A en plus, enquête en cours ... avis aux amateurs !),
- et **la création d'une mission SPID** (stratégie prospective innovation digitale) qui aura vocation à assurer la synthèse de la capacité de chaque bureau et ainsi anticiper les enjeux à venir (4 à 5 personnes).

**À noter qu'à terme** (même si le projet a été plus ou moins déjà dévoilé) la fonction aéromaritime partira vers un SCN qui sera positionné en province (façade Manche ou Atlantique) – échéance 2019 – et que les agents impactés seront bien considérés comme restructurés<sup>1</sup>.

### c) Pratiques managériales et RH (chantiers 7 et 8)

→ Mise en place d'un **réseau des « référents des cadres intermédiaires »** pour accompagner notamment l'arrivée des nouveaux IP à la DG (partant du constat qu'il n'y a pas de correspondant IMD à la DG).

→ **Repositionnement de la sous-direction A (SDA) vers le cœur de l'activité RH** (favoriser le lien avec les FRHL et le CSRH).

1 Nous avons envie de dire, c'est bien le minimum ... D'ailleurs nous avons rappelé la difficulté à recruter les agents en question, presque tous contractuels. De sorte qu'il nous semble nécessaire dès à présent d'anticiper au maximum la transition vers cette nouvelle structure, au risque de perdre des compétences pourtant indispensables pour faire voler nos avions et naviguer nos bateaux.



## Notre analyse

### a) Les méthodes de travail et les outils

**Une bonne question :** L'idée de réformer la DG n'est pas dénuée de sens. Le lien métier avec le réseau n'est aujourd'hui pas satisfaisant et la création d'une sous-direction dédiée au pilotage fait sens (mettre en perspective au sein d'une même structure les moyens, humains et matériels, avec les objectifs et les résultats).

**Car actuellement...** : Pour un certain nombre d'entre nous qui le constatons au quotidien, cette dimension manque cruellement.

En effet jusqu'à présent la DG « positionne » des agents sans s'assurer sur le moyen terme de l'efficacité de ses décisions (notamment au regard des objectifs poursuivis – LCF ou autres). Cette réforme semble donc avoir le mérite d'aborder la question.

**Une réponse à affiner :** nous observerons les solutions arrêtées par la suite. Parce que, pour nous, syndicalement le véritable enjeu est là : si les « macro-structures » sont définies, l'articulation de ces dernières reste à construire. Aussi des discussions doivent avoir lieu avec l'ensemble des personnels et des OS pour affiner au mieux les portefeuilles et rôles de chacun. Tout ça devant s'étaler jusqu'à l'été 2018...

### b) organisation des services de la DG

Un point intéressant est la création au sein de la nouvelle sous-direction d'un poste d'**adjoint au sous-directeur en charge des questions outre-mer.**

Si certains vont certainement penser qu'il s'agit d'un poste de plus pour recaser un administrateur, cela reste un message fort pour nos collègues ultramarins pour la prise en compte de leurs spécificités au quotidien.

À suivre dans les faits, bien entendu.

### c) Pratiques managériales et RH

Là encore des idées intéressantes, comme notamment la **création d'un bureau Santé et Sécurité au Travail (SST)** et prévention des Risques Psycho-Sociaux (**RPS**). Bureau qui aura certainement du travail au regard du Plan Stratégique Douanier (PSD) et de ses conséquences sur les structures...

Si cela n'enlève en rien le travail dévolu syndicalement aux CHSCT, au moins la DG donne enfin le signal d'une prise en compte des problématiques liées à ses mesures... Chose dont *a priori* nous ne pouvons que nous féliciter en tant que représentants du personnel.


À voir quels en seront les attributions et surtout les moyens...

## En résumé

À notre sens, l'**important** n'est pas dans les réorganisations évoquées (qui vont *a priori* dans le bon sens) mais plutôt :

- dans la **conduite du changement** (prise en compte des agents impactés<sup>2</sup>),
- et sur l'**efficacité** du nouveau dispositif **sur les moyen et long termes.**

Vu du réseau et des services déconcentrés, ces annonces peuvent paraître parfois obscures mais en « interne DG », nous pensons que cela peut avoir un sens. Nous y serons vigilants.

 **Pour SOLIDAIRES siégeait Michaël Faucher. Pour plus de précisions, n'hésitez pas à le contacter.**

### Lexique :

- CCG : Cellule Contrôle de Gestion,
- CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail,
- CSRH : Centre de Services des Ressources Humaines (sis à Bordeaux),
- FRHL : Fonction Ressources Humaines Locale (anciennement dénommés dans les directions *services du personnel*),
- IMD : Institut du Management Douanier
- IP : Inspecteurs Principaux
- LCF : Lutte Contre la Fraude,
- OS : Organisations Syndicales,
- RH : Ressources Humaines,
- SCN : Service à Compétence Nationale.

2 Le DG nous a bien précisé que « la bienveillance sera de rigueur », tandis que « tout sera mis en œuvre » pour accompagner les personnels dont le poste va évoluer.