

Gintz... Mode d'emploi...

Comme nous en avons parfois l'habitude, nous avons décidé de faire un commentaire du discours du directeur général pour l'ouverture du séminaire des administrateurs. C'est un véritable morceau de bravoure, où le lyrisme et les références historico-mystiques essayent de masquer un discours ultra-libéral avec pour seul but ; en toile de fond, d'amener les administrateurs à l'aider dans une réforme à venir, qui se fera sur le dos des douaniers et des citoyens. Comme dans nombre de discours, il faut disperser le nuage de fumée pour essayer d'entrevoir la réalité, alors nous vous proposons de vous y aider, avec nos clés de lecture...

Discours du directeur général des douanes et droits indirects

Mesdames et Messieurs les administrateurs,
Mes chers collègues,

Mon plaisir est toujours le même, à l'idée de nous retrouver dans le format du séminaire des administrateurs et de vous accueillir dans notre direction parisienne.

En même temps nous n'avons eu de cesse de le dire lors des précédentes allocutions, que ce soit au séminaire des administrateurs ou à l'amical des directeurs, il n'y a pas grand danger pour notre DG dans cette assemblée. En effet, ici ce n'est pas un haut-lieu de contestation mais un endroit où ceux qui ont gravis

le dernier échelon de fin de carrière côtoient ceux qui envient leur place...

Je sais que nous attendons tous ce moment privilégié de rencontre, de réflexion commune, d'échanges d'informations. Nous attendons qu'il nous permette, ainsi que l'étymologie du terme « séminaire » en atteste, de planter des graines pour l'avenir. *Toutes les graines ne sont pas bonnes à semer, il faut par avance séparer le bon grain de l'ivraie, au risque qu'en suite de l'ivresse, seule la gueule de bois nous reste.* Nous n'oublierons pas, naturellement, les moments de convivialité et nous aurons ce soir l'occasion de transformer ce séminaire en symposium – les férus d'étymologie comme les habitués m'auront parfaitement compris ! *2^d paragraphe et nous sommes déjà dans le message codé... Soyons clair : un symposium c'est ça :*



Donc voilà à quoi sert une partie du budget de la Douane. Souvenez-vous en lorsque l'on vous refusera du matériel par absence de moyen.

Comme vous le savez, je tiens à ce que séminaire soit l'occasion pour nous tous de nous poser des questions sur nos manières de faire, sur nos méthodes, sur l'exercice de nos missions, sur notre organisation, sur notre management, sur notre avenir. Bref, à prendre de la hauteur ainsi que le sympathique spationaute qui est sur vos livrets et qui doit s'afficher derrière moi nous y invite.

Prendre de la hauteur, c'est aussi assumer d'être hors sol... Et c'est bien ce que l'on reproche à notre haute administration, de ne plus être en relation avec les réalités de terrain. Le choix du spationaute n'est pas anodin : beaucoup de ceux qui sont allés dans l'espace le dise, voir la terre de haut entraîne une prise de conscience sur les priorités, c'est une révolution spirituelle..., en cela donc, rien de comparable à ce que propose le DG... Ici il faut prendre de la hauteur pour ne plus être touché par les choses, les souffrances

Vous savez que j'ai une nette préférence pour les séminaires thématiques. Je vous ai, par le passé, proposé un séminaire sur l'optimisme, puis un sur le collectif. Nous nous sommes donc interrogés, avec Jean-Michel THILLIER, sur la thématique à retenir pour ce séminaire. Nous avons naturellement envisagé les grands travaux des mois à venir, et il nous est apparu évident que ce séminaire ne pourrait pas avoir de sens sans évoquer le BREXIT. Nous aurons, au cours des mois à venir, à préparer un moment historique qui est celui de l'avènement d'une nouvelle frontière, à rebours en quelque sorte des évolutions que nous avons récemment connues avec l'acte unique dont nous fêtons cette année le 25e anniversaire.

Poser le sujet en ces termes renvoie inévitablement au concept de « nouvelles frontières » qu'envisageait le futur président John Fitzgerald KENNEDY en juillet 1960, devant la convention démocrate qui venait de confirmer son investiture pour l'élection présidentielle qui approchait.

Nous sommes toujours subjugués par la nature modeste de notre DG qui se compare, tantôt à un Dieu, tantôt à un président et pas n'importe lequel. Mettre un séminaire d'administrateur au diapason d'un discours d'investiture du plus puissant des États en pleine guerre froide, c'est ambitieux, mais cela manque peut être d'un léger sens des proportions et d'un énorme de prétention. À ce rythme là, dans le prochain discours, il se compare à Alexandre le Grand sur le point d'envahir la Perse.

Les sujets qu'il entendait affronter – la ségrégation raciale, la pauvreté – sont bien évidemment éloignés de nos thématiques douanières quotidiennes, (*ce n'est pas non plus l'ambition du gouvernement... malheureusement... !*) Les changements qu'il entendait accompagner, en matière de progrès scientifiques et techniques, peuvent en revanche nous donner matière à réflexion.

Pourquoi avons-nous donc souhaité nous arrêter sur cette notion de « nos nouvelles frontières », au point d'en faire le thème de notre séminaire ? ***Cela a dû donner lieu à un véritable brain-storming cette histoire... Peut-être même qu'il y a une « boîte de com » là dessous...***

J'ai fait ce choix pour plusieurs raisons, que je souhaite développer devant vous ce matin.

L'année 2019 sera inévitablement une année de changements majeurs ?

Ce séminaire serait critiqué comme étant totalement déconnecté des réalités s'il ne se plaçait pas dans une approche prospective des échéances qui nous attendent à horizon de quelques mois. ***On fera quand même la critique, vu le niveau d'enfumage, d'une totale déconnection des réalités.***

Je veux profiter de ces deux journées pour que nous dressions ensemble un panorama des événements majeurs qui nous attendent à court moyen-terme.

Je commencerai par le BREXIT, auquel j'ai déjà fait allusion.

Mon propos n'est pas ici, bien entendu, de commenter le choix démocratiquement exprimé par les citoyens britanniques. J'observe simplement que nos amis britanniques ont vécu 40 dans l'Union européenne en gardant un pied dehors ; la phase de négociation actuelle donne le sentiment que leur objectif est maintenant de faire l'exact inverse, c'est-à-dire de vivre en dehors tout en conservant un pied dedans. Nous verrons ce que cet entrechat nous réserve. ***En même temps, être à moitié dehors, ou être à moitié dedans, cela ne reste qu'une question de point de vue. Mais il est vrai que l'on peut se poser la question, sur le fait que l'abstention et de mauvaises raisons peuvent amener les peuples à faire de mauvais choix. Nous avons fait ce constat au soir du 23 avril 2017...***

Mais quel que soit le résultat des négociations en cours et à venir, et bien malin qui peut le deviner, nous devons nous adapter, précisément pour, au sens propre, créer une nouvelle frontière.

Créer une nouvelle frontière, (*attention ça n'est pas créer mais recréer... quitte à faire attention aux mots, autant le faire jusqu'au bout*), cela veut dire réinventer des procédures, réinventer des flux logistiques, (re)trouver notre place dans des (ré)organisations de plateformes, *places que nous avons largement abandonnées de réformes en réformes*, (ré)affecter des agents, *cela va sans dire puisque des coupes sombres ont eu lieu, peut-être déplacer des services peut être même en supprimer, nous ne sommes pas à une aberration près*, et j'en oublie sans doute.

Voilà un gros écueil des choix politiques de ces trente dernières années, c'est que la contradiction n'a pas été prise en compte. Autant le gouvernement français a jugulé le choix démocratique de son peuple en 2005, en ratifiant des accords contre l'avis de ce dernier, mais nous n'avions pas pensé que les autres pourraient faire autrement.

Cela veut également dire inventer une nouvelle manière de gérer la frontière : puisque nous partons d'une feuille blanche et que cette frontière est géographiquement particulière, autant en profiter pour ne pas faire comme « avant » mais mettre à profit tout ce que la technologie peut nous apporter dans un seul objectif : la fluidité des échanges. *Et voilà, il n'aura pas fallu longtemps pour que le libéralisme revienne au galop... surtout ne faisons pas comme avant, il faut que les marchandises circulent, il faut que l'argent circule et que les profits se fassent. C'est le seul objectif, et non pas la sécurité des citoyens...*

Le BREXIT montre à lui seul, pour celles et ceux qui en doutaient encore, qu'il y a dans notre pays un besoin de douane ; je vous renvoie donc à notre premier séminaire ensemble, où je vous parlai d'optimisme.

Très joli grand écart dialectique. D'un côté on dit qu'on ne commente pas le BREXIT tout en laissant entendre que ce n'est pas une bonne chose, et de l'autre on le salue pour ce qu'il va faire pour la douane. Il fallait donc espérer en la déliquescence de l'Union Européenne ? Il ne manque que le « en même temps », et nous aurions tous les symptômes de schizophrénie macronienne.

Il montre par ailleurs à quel point tout chantier douanier majeur doit être mené collectivement. Je vous renvoie, sur ce point, à notre deuxième séminaire, sur le collectif. En effet, le BREXIT va inévitablement concerner tous nos métiers, toutes nos circonscriptions, en métropole du moins. Il va nécessairement mobiliser les directions territoriales, la direction générale, et les services à compétence nationale.

Un autre changement majeur sera celui de la loi pour un État au service d'une société de confiance – nous l'appellerons ESSOC dans la suite de ce séminaire – dont l'adoption interviendra à très court terme, avec des mesures dont l'effet sera immédiat. *C'est donc cela la démocratie : une loi adoptée sans débat avec des mesures immédiates, (ndlr : voire même avant l'adoption...)*

Nous aurons demain des ateliers sur le sujet, donc je ne veux pas trop développer ce thème aujourd'hui, de crainte de stériliser notre réflexion collective. *Cette phrase est forte de sens... Traduction : si je donne mon avis vous serez d'accord de peur de me déplaire.... La force de réflexion du DG est capable de stériliser celle des autres...*

Notre DG c'est Chuck Norris... !

Je souhaite néanmoins vous faire part dès à présent des observations suivantes. *C'était trop beau, il faut quand même qu'il parle en premier. Annoncer quelque chose dans un paragraphe et le contraire dans le suivant... C'est la quintessence même du « en même temps »...*

- La loi ESSOC, prise dans son ensemble, est un dispositif large qui aura de nombreux impacts sur notre façon d'appréhender la relation avec l'entreprise, l'introduction du « droit à l'erreur » n'étant qu'une des facettes de ce projet de loi.

- Ses impacts seront de natures diverses : je peux mentionner le développement au rescrit, le droit au contrôle, les modalités de modulation des intérêts de retard par exemple...

- La loi ESSOC nous amènera aussi sur des terrains inconnus, comme la possibilité d'une limitation de la durée maximale des contrôles sur une période donnée, toutes administrations confondues, qui nécessitera des modalités de décompte voire d'arbitrage dont nous ne connaissons pas les contours à ce stade.

- La loi ESSOC nous posera des questions d'organisation, sur la délivrance des rescrits ou sur l'articulation entre l'action économique, les audits et les enquêtes par exemple.

Jusque là ce sont ni plus ni moins que la synthèse des documents de travail du GT sur le droit à l'erreur. On appelle cela du recyclage. Mais, pour une fois que la douane fait un geste écologique, nous ne dirons rien.

- Enfin (mais : pouvons-nous dire « enfin » tant le sujet est vaste ?) la loi ESSOC, et la nouvelle frontière est peut-être surtout ici, nous obligera à reconsidérer totalement notre façon d'appréhender la relation de contrôleur à contrôlé. Qui peut dire qu'il se sent préparé au droit au contrôle, ce dispositif qui fait que l'entreprise pourra demander à être contrôlée ? Qui peut dire qu'il prend bien dès aujourd'hui toute la mesure de l'obligation qui nous sera faite de nous engager non seulement sur ce que l'entreprise contrôlée fait mal, mais aussi sur ce que l'entreprise fait bien ?

J'ai souvent l'habitude de dire que nous, les douaniers savons bien qu'une frontière n'est pas uniquement un lieu qui sépare mais aussi un lieu d'échange. C'est en cela que la relation entre le contrôleur et le contrôlé constitue aussi une de « nos nouvelles frontières ».

Ah oui, clairement, nous sommes face à un changement de philosophie, mais il ne faut pas oublier que les 25 dernières années de réformes ont conduit à une baisse du nombre de douaniers et à une baisse du nombre de contrôles. Et derrière toutes les questions de la loi ESSOC, derrière toutes ses facettes, la première question que nous poserons, c'est comment pourrons nous faire plus, et de manière plus technique avec toujours moins de douaniers ?

Un troisième chantier potentiel majeur en terme de changements sera celui d'Action Publique 2022.

Beaucoup de choses ont déjà été dites sur Action Publique 2022. Soyons francs : beaucoup de choses ont aussi été dites à tort et à travers. *Par qui ? C'est la grande question. Par les organisations syndicales ? Elles ont été confirmées par une lettre du ministre du Budget . Gérald Darmanin parle à tort et à travers ? Étonnant comme déclaration de la part d'un DG.*

C'est pour cela, que nous écouterons tout à l'heure Thomas CAZENAVE qui est le délégué interministériel à la transformation publique que je remercie d'avoir accepté notre invitation. Nous aurons également l'occasion de lui poser des questions sur le programme de transformation qu'il pilote. *Encore un beau moment de démocratie. On peut lui poser des questions sur un projet qui n'est encore qu'un projet et qui n'a été ni validé, ni soumis aux représentants du personnel pour discussion ? Il n'y a pas quelque chose qui vous échappe ?*

C'est d'autant plus appréciable que, comme toute administration, nous sommes directement concernés par ce programme de transformation.

- « Action publique 2022 » sera tout d'abord un changement dans nos relations à l'usager. Je ne citerai qu'un exemple, qui est celui de la dématérialisation des formalités. Bien évidemment, nous ne parlons pas de rien et nous avons déjà connu de très beaux succès, comme DELTA. Nous en

aurons d'autres comme CIEL. Mais il me semble évident que nous serons amenés et poussés à aller toujours plus loin en cette matière, jusqu'à envisager une dématérialisation de 100 % de nos processus déclaratifs mais aussi en nous mettons plus systématiquement à la place des contribuables. Nous devons nous demander franchement si nos outils ont été conçus pour eux, notamment les plus petites des entreprises, où s'ils ont été conçus d'abord pour nous. **À chaque fois que l'on dématématise on complexifie et on rend des emplois. Ce n'est pas une vue de l'esprit, c'est juste l'expérience des dernières années et des dernières réformes. Pourtant, une véritable dématématiation devrait libérer du temps dans les services de gestion afin d'effectuer plus de contrôles et de réduire réellement le temps de travail des douaniers. S'il faut se demander pour qui ont été fait les applicatifs, nous ne pouvons que vous conseiller de demander aux douaniers qui les utilisent tous les jours, enfin qui essayent...**

- « Action publique 2022 » pourrait aussi nous conduire à reconsidérer, partiellement, le champ de notre activité fiscale, en renonçant à la perception de « petites taxes ». **Et le fait que ces petites taxes soient souvent liées à de gros lobbies (taxe sur les farines, droit de francisation...), n'y est certainement pas étranger.**

- « Action publique 2022 », ce sera mon troisième et dernier exemple, devrait enfin nous conduire à une nouvelle façon de travailler avec nos collègues de la direction générale des finances publiques pour l'exercice, en commun, de la fonction de recouvrement que nous partageons au sein de notre ministère. **Nouvelle façon de travailler avec nos collègues de la DG-FIP...? Au niveau de l'euphémisme, c'est du très haut niveau...**

Sur ce point, rien n'est décidé de façon définitive, mais nous aurons certainement l'occasion de développer, comme je l'ai fait il y a quelques jours en ouvrant leur séminaire, avec les receveurs qui participent à notre

séminaire. **Vu que nous subissons au jour le jour depuis plus d'un an les méthodes de concertation du gouvernement, nous savons que tout est déjà décidé ; il faut juste nous laisser l'illusion que nous pourrions influencer le débat.**

BREXIT, loi ESSOC, AP 2022 : trois changements majeurs, trois leviers majeurs de changement, qui nous concerneront dès 2019. Et je n'ai pris que 3 exemples de nature politique, voulus par nos gouvernants. Ces motifs politiques ne sont pas les seuls qui seront à l'œuvre au cours des prochaines années et qui vont solliciter notre capacité d'adaptation, de transformation. **Vous pensiez que c'était déjà beaucoup... et bien on peut faire plus...**

Notre administration sait que le service public qu'elle rend ne se conçoit pas en dehors de son temps, en dehors de tout cadre réglementaire et indépendamment de nos partenaires européens.

Nous aurons également l'occasion, lors de ce séminaire, de nous interroger sur l'impact de notre « environnement » en termes de transformations.

Nous examinerons tout à l'heure les transformations que le dédouanement centralisé national mettent en œuvre ; comment il modifie l'exercice de nos missions – fiscales et de contrôle – quelles modalités nouvelles de travail il nous invite à envisager. Nous verrons également quelles difficultés il nous faut lever et comment, pour prendre un exemple qui peut sembler anodin en dehors de notre administration, envisager la relation entre un bureau de déclaration français et un autre bureau français de présentation celui-ci.

Voilà encore un point de discord. Oui le DCN modifie notre mission de contrôle ainsi que tout le réseau du dédouanement, et cette mission est pour nous, prioritaire, mais cela va dans le sens du libéralisme, moins de contrôle sur les entreprises, plus de contrôles sur les particuliers encore une fois pour donner l'illusion que l'on protège nos concitoyens.

Imaginez alors comment ces difficultés se trouveront multipliés lorsqu'il faudra envisager une relation entre un bureau de déclaration français et un bureau de présentation hollandais – je préfère de loin ce sens de la relation au sens opposé ! Réfléchissons ensemble également aux nouvelles modalités de régulations collectives, au niveau européen cette fois-ci, pour éviter que le contrôle soit utilisé comme une arme au service de la compétitivité des États. **Le contrôle comme une arme contre la compétitivité !? Soyons décomplexé et opposons clairement contrôle et compétitivité ! Et depuis le début de son discours notre DG n'a jamais fait mystère de ses préférences.**

Toujours en matière de commerce international, comment ne pas s'intéresser aux GAFA – Google, Amazon, Facebook, Apple. Ces grands groupes réalisent déjà et réaliseront demain une part croissante du commerce international ? Comment ignorer notre méconnaissance actuelle de ces grands acteurs qui ne sont pas aujourd'hui des acteurs naturels de la chaîne douanière alors qu'ils massifient les flux, les données... et également les algorithmes pour les exploiter. Comment ne pas se dire que demain nous pourrions parfaitement localiser certains de nos services chez ces opérateurs comme certaines de nos unités sont aujourd'hui intégrées aux plateformes des expressistes, à Roissy notamment. **Afin de mieux les aider certainement, car ils sont l'avenir. En tant que champions de l'optimisation et de l'évasion fiscale, ce sont directement les services de la DGFIP qu'il faudrait installer dans leurs locaux.**

Nous débattons de tout cela ce matin.

Enfin, et même si nous ne débattons pas de ces questions lors de ce séminaire, nous avons engagé des travaux pour que nous intégrions l'apport des nouvelles technologies dans nos réflexions.

Quand je parle de nouvelles technologies, je ne parle pas du Minitel (il doit faire référence à la moyenne d'âge de l'auditoire...!) ou de l'internet mais des technologies

dont tout le monde parle, comme la blockchain¹.

Anne-Florence CANTON, notre directrice des systèmes d'information, à quel point la mise en avant de cette technologie comme une preuve de modernité m'exaspère... Anne-Florence m'a même vu répondre à un conseiller d'une ministre qui souhaitait nous associer à des réflexions peu abouties en la matière que « la blockchain c'est comme le sexe et les adolescents : tout le monde en parle, tout le monde cherche à savoir comment on fait, tout le monde pense que les autres le font, mais finalement personne ne le fait² ». **contrairement à l'auditoire, son adolescence à lui n'est pas loin... La preuve, il se met en scène dans une position de rebelle face à l'autorité. On le devine s'opposant les deux poings sur la table face à la figure paternelle de l'administration. Ça sent le tatouage tribal, le tee-shirt du Che et la boucle d'oreille... !**

Et pourtant... pour filer la métaphore peu heureuse que je viens d'utiliser, je souhaite que sur ce sujet la douane passe de l'adolescence à l'âge adulte... **Bon la rébellion aura été de courte durée, juste le temps d'un (bon ?) mot... Alors on rentre dans le rang, on efface le tatouage, on remet le costume et on va porter la bonne parole... Sans blague !**

La question, vous l'avez compris, n'est donc pas de savoir si ces changements sont positifs ou négatifs. Ils sont et ils seront là, voilà tout !

La question n'est pas de savoir si nous pourrions échapper au changement : la réponse est évidemment négative, et tout discours contraire serait forcément mensonger. Prenons juste l'exemple des objets connectés, ou encore celui des drones, voire, au sens large, la thématique des nouvelles technologies comme je le faisais à l'instant ; qui peut penser un seul instant que la douane pourra s'affranchir d'une réflexion sur ces progrès techniques dont on voit à quelle vitesse ils se propagent ?

La question qui se pose à nous est celle de savoir comment nous pourrions appréhender

(1) La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle

(2) La blockchain a une définition légale en France depuis une ordonnance d'avril 2017 et de nombreuses blockchain existent déjà et sont utilisées...

au mieux ces différentes évolutions majeures, dans le respect de nos grandes missions, dans le souci de notre efficacité et en accompagnant les douanières et les douaniers qui seront les premiers acteurs de ces changements. *Nous ne pouvons qu'être d'accord sur le fait que l'on ne peut s'opposer à un changement qui traverse une société entière... C'est une question de darwinisme, lorsque l'environnement change, on évolue ou on disparaît. À la CGT, nous sommes même très favorable au progrès, mais lorsqu'il est social... C'est là toute la différence dans nos convictions, car nous pensons qu'il faut aller chercher le mieux pour la société, le mieux pour les douanier, et qu'il faut s'en donner les moyens. Ensuite, l'adaptation au progrès technique sera grandement simplifiée.*



Ma conviction est la suivante.

Nous pouvons affronter les changements annoncés avec confiance, à la condition d'être bien d'accord sur ce que sont les conditions du succès. **Et pour la CGT la condition de ce changement, c'est le progrès social !**

Je reviens un instant à John Fitzgerald KENNEDY. Dans son discours sur la nouvelle frontière, le futur président américain disait ceci : « La nouvelle frontière dont je parle n'est pas un ensemble de promesses, c'est un ensemble de défis [...] ».

Et c'est bien cela qui nous attend : un ensemble de défis. **Dans 20 secondes, il va paraphraser Churchill qui promettait aux anglais en 1940 que du sang et des larmes...Une perte du sens des proportions ?**

Notre ministre vous l'a écrit, pas plus tard qu'hier soir : « notre ministère a de grands défis à relever pour répondre à l'exigence, toujours plus forte, de qualité et d'efficacité du service public. »

Le défi, c'est l'ambition, la motivation, l'envie de progresser, la capacité à se remettre en question. C'est également de l'anticipation, de la préparation.

Mais c'est aussi de l'appréhension, la peur du changement, la peur de l'échec. **Ah si, on confirme, on a perdu le sens de la proportion, nous sommes entré dans la démesure... juste rappelez-vous que ce discours est prononcé par le directeur général d'une administration noble, mais forte d'à peine 15000 agents devant un parterre formé des 1 % les mieux payés de ses agents (et de loin), qui sont tous proches de la sortie... On est quand même plus proche du discours de motivation d'un séminaire de vendeurs de photocopieurs que de l'harangue d'un pays entier pour aller conquérir notre satellite...**

L'enjeu qui est le nôtre pendant ce séminaire est donc bien celui d'une réflexion sur notre capacité à envisager ce que seront les conditions de notre succès.

Je crois, pour lancer notre réflexion commune, que le mieux est d'envisager le sujet en termes très simples.

En tout premier lieu, je souhaite que nous fassions preuve d'anticipation. **Personne n'ose lui dire qu'anticiper était jusqu'alors considéré comme un gros mot en douane ?**

Bien évidemment, l'avenir n'est pas écrit dans les moindres détails. Mais nous avons pour nous de connaître les grands chantiers que je viens de vous citer et, le plus souvent, les principales échéances. Nous avons donc pour nous de disposer, le plus souvent, d'un délai pour nous préparer.

Nous sommes donc en capacité, même si ce n'est jamais parfait, d'anticiper.

Nous sommes en capacité d'anticiper les besoins de recrutement, **que nous n'aurions pas eu si nous avions anticipé les changement géopolitiques et sociétaux et que nous n'avions pas tant réduit les effectifs**, les besoins de for-

mation, les besoins immobiliers *là encore, la politique immobilière de la DGDDI qui laisse périr des bâtiments et rénove ceux dont elle va se séparer, laisse parfois en terme d'anticipation, les besoins de mises à jour réglementaires, les innovations technologiques.*

Nous devons donc, chacun à notre niveau traiter le plus en amont possible les différents aspects des évolutions qui nous attendent et que j'ai citées.

En deuxième lieu, je souhaite que nous soyons tous convaincus du fait qu'il vaut mieux construire le changement que le subir. *Nous sommes d'accord, c'est ce qui nous pousse à nous opposer à la politique salariale publique et privée du gouvernement... Parce que nous voulons construire le progrès et non subir la régression.*

Je sais, bien évidemment, que nous n'aurons pas la maîtrise de tout. Mais je sais aussi que nous avons un intérêt majeur à faire valoir notre point de vue le plus tôt possible dans la prise de décision. *Encore faut-il que ce point de vue soit éclairé et ne se censure pas de peur de contrarier le ministre !*

C'est la raison, pour laquelle, à titre d'exemple, j'attache beaucoup de prix à l'expérimentation qui sera menée dans les Hauts de France et en Auvergne-Rhône Alpes, relative à la loi ESSOC. Pouvoir bénéficier de cette implication directe, voir les premiers tests de ces changements majeurs nous aidera bien sûr à nous préparer mais aussi à tenter d'éclairer et orienter le législateur ou le pouvoir réglementaire.

Dans la même logique, je souhaite que tous les directeurs soient particulièrement présents, avec vigilance, dans toutes les instances locales, plus ou moins formelles, qui se mettront progressivement en place pour préparer la mise en œuvre du BREXIT. C'est la seule façon de veiller à ce que les réflexions prennent bien en compte nos points de vue.

En troisième lieu, je souhaite que nous soyons conscients de nos forces et de nos atouts.

La douane sait changer. Elle l'a prouvé à maintes reprises. *Oui mais à quel prix... ? Rappelons quand même que sans les événements de 2015, la branche surveillance serait dans le même état que la branche opco : exsangue... Par excès de confiance personne n'a vu venir les attentats (qui n'étaient pourtant pas une première sur notre territoire) ou le BREXIT ... Et on nous parle d'anticipation...*

Je tiens absolument à ce que l'expérience acquise sur les réformes précédentes soit mise à profit pour les changements à venir, en préservant ce que nous avons su faire, et en améliorant ce sur quoi nous pouvons lucidement nous estimer perfectibles. *Par améliorer, il veut dire supprimer...!*

Cela me conduit à la quatrième condition de succès que j'identifie à ce stade, qui est celle de la nécessaire capacité à mener les projets d'envergure.

Nous sommes perfectibles sur la conduite des grands projets qui doivent associer les différentes composantes de la direction générale d'une part, la direction générale et les directions territoriales d'autre part, nos partenaires des autres administrations, des entreprises, enfin.

De ce point de vue, je pronostique que la réforme « Ambition DG » sera très rapidement éprouvée à l'aune de projets d'ampleur et simultanés. Très clairement, je dirais même que cette réforme de la direction générale que Jean-Michel THILLIER vous présentera en fin de journée a été faite pour cela. *On pensait bêtement que la réforme était dûe au fait que l'organisation actuelle basée sur le sous-effectif, le cloisonnement et l'absence d'autonomie ne fonctionnait pas... C'est pourtant comme cela que le cabinet d'audit nous avait vendu (à prix d'or), cette réforme...*

En cinquième lieu, je souhaite que nous fassions un effort particulièrement important sur le thème de l'accompagnement du changement.

Je souhaite le dire avec fermeté aux administrateurs que vous êtes, à tous les administrateurs.

Et je m'inclus bien volontiers dans cette remarque.

Quelles que soient nos fonctions, que celles-ci relèvent de la conception ou de la traduction concrète des projets dans les circonscriptions, il nous faut progresser sur l'accompagnement du changement. **Confirmation, nous sommes bien dans un séminaire de vendeurs de photocopieurs... Allez les VRP, il va falloir vendre de la réforme !!!**

En termes très concrets :

- il nous faut progresser dans notre façon d'informer sur les changements en cours ou à venir. Je ne suis pas certain qu'une note administrative de plusieurs dizaines de pages soit toujours le vecteur le plus adapté à l'explication de la réforme ; **Non... ! Surtout quand on n'a pas soi-même compris la réforme, comme cela arrive parfois.**

- il nous faut progresser dans notre capacité à évaluer, en central comme en local, l'impact de telle ou telle mesure. Je vois bien, par exemple, que définir la méthode idéale de répartition des emplois pour le BREXIT n'est pas complètement évident ; **Oui, c'est un problème d'anticipation... ; Bizarrement, écouter les gens qui travaillent et vous disent : on n'en peut plus, on a besoin de monde, pourrait être une solution... Alors oui, ils n'ont pas des salaires hors échelle, mais cela ne veut pas dire qu'ils ne connaissent pas leur travail... Au contraire.**

- il nous faut progresser dans notre façon de conduire le dialogue social, **Vu la marge de progression ce n'est pas très compliqué... Encore que, il ne faut certainement pas entendre, « avoir un meilleur dialogue social et mieux écouter », mais plutôt travailler mieux (lire les textes par exemple) pour éviter de perdre, au tribunal administratif, face à la CGT, dans le cadre des fermetures.**

- il nous faut progresser dans notre capacité à fournir rapidement aux agents les matériels qui leur sont nécessaires pour mettre en œuvre les changements que nous leur demandons. **Ne soyons pas trop ambitieux... juste fournir le strict nécessaire serait déjà bien : des gilets pare-balles féminins, des vedettes qui naviguent, des avions qui volent...**

- il nous faut progresser dans notre capacité à offrir aux collègues, au plus proche de l'effectivité des réformes, des formations et supports documentaires adaptés ; **et leur donner les moyens d'y participer sans avoir à fermer le bureau faute d'effectif.**

- enfin, voire surtout, il nous faut progresser dans notre dispositif d'accompagnement individuel des restructurations ; il y aura inévitablement, **le terme est clair non ?** dans l'avenir de la douane, des réformes de structures. **Je ne sais pas vous dire précisément quand et où. Mais il y en aura. Il sait déjà quand et où... mais faut garder le suspens.** Il faut donc que nous ayons cette réflexion, qui dépasse les seules thématiques douanières, là aussi pour mieux préparer l'avenir.

En sixième et dernier lieu, je souhaite que nous acceptions et que nous diffusions l'idée que le changement n'est pas négatif. **Le fait qu'il n'est pas forcément négatif, ne sous-entend pas non plus qu'il soit toujours positif...**

Le changement est porteur d'inconnu et il est une remise en cause de nos certitudes, ou de ce que nous pensions être des faits intangibles.

Nous pensions pouvoir affirmer, avec certitude, que le contrôle était une initiative qui appartenait à notre administration ; demain, cela ne sera plus vrai. Je me limiterai volontairement à cet exemple.

Est-ce forcément négatif ? **(Ça en prend le chemin quand même...)** Est-ce grave ? Est-ce une remise en cause de nos pouvoirs ? Est-ce une remise en cause de notre identité, indi-

viduelle ou collective ? *Quand on est douanier oui... ! quand on est un mercenaire de passage, en attente d'un poste d'administrateur chez Spanghero ou Lactalis, on comprends que cela choque moins.*

Je crois qu'à chacune de ces questions la réponse est non.

Je vais juste vous poser deux questions : sommes-nous moins douaniers depuis que la TVA est autoliquidée ? Serons-nous moins douaniers demain si nous sommes déchargés de la perception de la taxes sur les farines ? *Et bien non, mais nos prérogatives sont amoindries, et à force de les rogner il ne restera plus grand-chose. C'est le concept de la vente à la découpe, c'est à la fin qu'il ne reste rien. Mais la vraie question est peut-être de savoir ce que veut dire pour le DG « être douanier »... C'est certainement sur cette définition que va reposer notre incompréhension.*

Vous le voyez, les mois à venir seront riches, probablement exigeants et compliqués et j'espère très sincèrement que ce séminaire nous aidera à consolider notre capacité d'appréhension du changement ; je devrais plutôt dire des changements.

Avant de conclure, je voulais vous remercier par avance Lionel BRIAND et son équipe pour l'organisation de ce séminaire. Ils ont, comme d'habitude travaillé d'arrache-pied pour que tout soit parfait à commencer par le livret qui a constitué la nouveauté du dernier séminaire et que vous retrouvez désormais comme une évidence. Et puisqu'il faut toujours innover, vous aurez trouvé dans vos dossier le trombinoscope des administrateurs.

Vous en rêviez – certains en rêvaient ! – le BIC l'a fait pour vous. *Franchement cela fait pas séminaire VRP ? Et, en plus, c'est du plagiat publicitaire... !*

Vous pourrez y retrouver les nouveaux administrateurs, qui nous ont rejoint depuis notre dernier séminaire. Je vous souhaite la bienvenue : Marc DAGORN, Thomas THIÉBAUD, Laurent LESTRÉE et Henry de

SAXCÉ qui ont rejoint la direction générale le 1er janvier ; Joseph GRANDGIRARD, Nicolas LE GALL et Franck LACROIX qui ont été nommés directeurs régionaux ; Christophe LAINÉ qui reste à Tourcoing pour diriger l'école ; enfin bienvenue à Gérard PERHUILÉ qui participe à tous nos travaux depuis quelques années et qui est officiellement nommé administrateur.

Pour conclure, je n'irai pas beaucoup plus loin sur les références à KENNEDY (sans doute aussi parce que je sais comment l'histoire s'est terminée ...). *Et peut-être aussi qu'il faut revenir à la réalité... Sinon pour le prochain discours nous proposons à nos collègues de voter pour savoir qui notre DG incarnera pour sa prochaine intervention en toute humilité, bien sûr...*

1. Jules César
2. Le mahatma Gandhi
3. Wolfgang Amadeus Mozart
4. Charles De Gaulle
5. Batman

Je voudrais faire un dernier emprunt à son allocution de 1960, pour en faire ma conclusion, avec des mots qui rappellent ceux que j'aime citer de Simone VEIL : « je crois que notre époque exige de l'imagination, du courage et de la persévérance ; je vous demande à chacun d'être les pionniers de cette nouvelle frontière ». *Une dernière citation pour finir... Et apporter de l'eau au moulin de votre discours. Des citations sorties de leur contexte, que vous utilisez pour votre usage, parfois à contresens, ou pour le moins contre l'esprit même que sous-tend la citation. Des amalgames hasardeux, utilisant des figures d'autorité pour appuyer vos thèses, pour vous faire briller... Bref, nous sommes dans la (mauvaise) communication, et dans la déconstruction de la vérité.*

Je vous remercie de votre attention, et vous souhaite un excellent séminaire. *Et bon appétit...*