

## RÉUNION TECHNIQUE « MANAGEMENT ET ENCADREMENT EN SURVEILLANCE »

### UNE SYNTHÈSE...!

Les DR de Nantes et Perpignan sont les interlocuteurs des OS sur ce thème, dont ils sont chargés de faire un diagnostic et des propositions concrètes d'amélioration.

A cette prospection ont été associés, sous forme d'entretiens, des DI, DR, chefs divisionnaires, CSDS, CDU, CDUA et chefs d'équipes. Des acteurs externes ont aussi été consultés, tels que la Gendarmerie, une Direction Départementale de la Sécurité Publique, mais aussi les services douaniers allemands et espagnols. En outre, une réunion bilatérale a déjà été menée avec chaque OS.

L'objet de la réunion de ce jour, présidée par le DGA, était donc de faire une synthèse de ces travaux.

### COMPOSITION ET ACTIVITÉS DES ÉQUIPES D'ENCADREMENT

Depuis la réforme de la chaîne hiérarchique de 2011, le nombre des unités a baissé de 10% et les moyennes unités sont devenues le format prépondérant (42 % des brigades). Si la classification des unités en 4 catégories permettant de dimensionner l'équipe d'encadrement semble toujours pertinente, des ajustements ponctuels peuvent toutefois être envisagés en cas d'activité ou de location spécifique d'une unité.

Pour aider les chefs d'unités à leur prise de fonction, un « memento du CSDS »

pourrait leur être remis (consignes nationales et locales, protocole Parquet, barème transactionnel...) La dimension Management/RH doit être renforcée dans la formation des encadrants. En outre, une note d'organisation interne (à définir par le CSDS) pourrait définir la répartition des tâches au sein de l'équipe d'encadrement.

Afin d'accroître la présence des CSDS sur le terrain, les tâches de gestion doivent impérativement être allégées (par une nécessaire modernisation des applicatifs informatiques et afin surtout d'éviter les ressaisies), le reporting doit être questionné également, et le contrôle interne mieux ciblé (l'application AGIR est très mal adaptée).

Ainsi que le SNAD-CGT l'avait déjà indiqué lors de la bilatérale, la mise en place de secrétaires dans les brigades permettrait de décharger l'encadrement de nombreuses tâches chronophages. Les services des DI et DR doivent en outre apprendre à extraire eux-mêmes les données des logiciels SURV (Mathieu, SILCF...) afin d'élaborer leurs bilans plutôt que de toujours demander ces travaux aux chefs d'unités.

Les encadrants doivent pouvoir disposer d'une base documentaire fiable et actualisée sur l'Intranet, et l'espace RH doit être mieux valorisé.

Le recours au télétravail en Surveillance, même pour les tâches de gestion, doit rester marginal car la présence sur site demeure un élément essentiel à l'animation d'une unité.



## SÉLECTION ET FORMATION DES ENCADRANTS

Les fonctions exercées étant les mêmes, les parcours de sélection des chefs d'unité et des CSDS pourraient être uniformisés (stage d'observation, entretien avec service recruteur...). C'est une revendication constante du SNAD-CGT : Toute affectation d'un agent sur un nouveau poste doit s'accompagner d'une formation adéquate en amont.

L'ensemble des OS a insisté sur l'importance de se prémunir contre les erreurs de casting en matière de management, dont les conséquences peuvent être désastreuses pour le collectif de travail. Pour renforcer l'adaptation du profil du candidat aux fonctions exercées, l'évaluation par la direction d'origine pourrait être renforcée.

Les OS proposent l'organisation d'un stage en immersion, avant la sélection des candidats, ou encore la mise en place d'une période d'essai. Pour le SNAD-CGT, l'Administration doit s'autoriser plus facilement le déplacement sur d'autres postes des managers qui se révèlent en difficulté sur cette fonction.

Au plan général, en surveillance, la DG estime que la difficulté en matière d'encadrement relève plutôt du vivier disponible que des modalités de sélection.

L'attractivité des postes d'adjoints de catégorie B, qui induit l'éloignement du terrain, est également un sujet.

Il semble admis par la DG que la fonction de chef d'unité en surveillance doit être prioritairement confiée à des agents d'expérience. C'était une revendication du SNAD CGT lors des précédents échanges.

Concernant la formation des encadrants, le stage modulaire envisagé par l'ENDLR ([cf compte-rendu de la réunion sur la formation initiale](#)) semble pouvoir répondre aux attentes, ainsi que le tutorat qui est très apprécié quand il est mis en place.

Un parcours pédagogique focalisé sur le volet managérial pourrait être développé à l'intention des CSDS-A de catégorie B.

Après 4 ou 5 ans d'exercice, un recyclage pourrait être mis en place à destination des CSDS.

Enfin, des actions de formation managériale pourraient être proposées aux équipes d'encadrement des unités, afin de renforcer la cohésion et expérimenter « les mécanismes d'intelligence collective ».

## MOYENS ET VALORISATION DES ÉQUIPES D'ENCADREMENT :

### C'est là qu'est l'os !

La DG envisage une « cartographie » des éléments actuels de reconnaissance. La DG propose l'attribution d'un ordinateur portable à tout encadrant SU.

Les chargés de mission abordent le télétravail comme une possibilité alors que cela n'a même pas été revendiqué par les acteurs interrogés...

La DG imagine la remise d'une lettre de mission individuelle et une cérémonie de prise de poste et la création d'un séminaire annuel des CSDS.

Concernant les parcours professionnels des CSDS, ils sont déjà, d'après la DG, valorisés dans les CDR.



Les OS pointent le problème du manque de perspectives de carrière en Surveillance pour la catégorie A.

Et surtout, à l'unanimité, et durant toute cette réunion sur l'encadrement, les OS se sont indignées du fait que le volet indemnitaire est totalement et soigneusement éludé par les représentants de la DG !

**Le ton des échanges, jusqu'ici courtois, s'est d'ailleurs clairement durci après l'intervention d'un représentant de l'Administration qui a assumé considérer la question pécuniaire comme secondaire s'agissant de la reconnaissance des fonctions d'encadrement.**

**Le SNAD-CGT a expressément demandé au DGA de remonter à Mme La Directrice Générale qu'à l'issue de ce chantier sur la surveillance, il serait inenvisageable de participer à un CSA à l'ordre du jour duquel ne figurerait pas le volet indemnitaire. Car oui, pour l'ensemble des OS, l'indemnitaire est LA question !**

## LES CHEFS D'ÉQUIPE

La DG admet que le chef d'équipe est un rouage essentiel de la chaîne hiérarchique.

La formation « chef d'équipe » qui est en cours de déploiement dans les directions, semble donner satisfaction. Un guide pratique pourrait être remis aux chefs d'équipe à l'issue de leur formation.

Le fonction de chef d'équipe pourrait par ailleurs être intégrée à la formation initiale dispensée à l'ENDLR aux contrôleurs stagiaires et de façon plus sommaire aux ACP2.

La DG propose que le mode de désignation des chefs d'équipe soit encadré juridiquement et uniformisé.

Les chefs d'équipe pourraient se voir associés davantage aux réunions de pilotage.

Les OS ont proposé que davantage de temps soit dégagé afin de permettre aux chefs d'équipe de se mettre à jour sur leurs connaissances réglementaires (heures de lecture de notes...)

La fonction de chef d'équipe doit également être récompensée en matière d'avancement (LA, TA) et pour ce, le volume des promotions doit être augmenté.

Sur le volet de la reconnaissance, comme s'agissant des CSDS, c'est la douche froide puisque aucune reconnaissance indemnitaire n'est a priori envisagée !

La compensation horaire proposée par le SNAD-CGT ne faisait pas non plus partie des options retenues par les chargés de mission, nous avons donc réitéré cette revendication.

## RESTAURATION D'UN ESPRIT DE CORPS

La DG propose des pistes afin d'inculquer aux douaniers, dès la formation initiale, les valeurs du collectif : Dotation d'une tenue de sport uniforme à l'école, renforcement à la déontologie et aux valeurs de la Douane, rituels et cérémonies (couleurs, salut, cérémonie de sortie d'école...).

Une tenue de cérémonie, a minima pour les équipes d'encadrement, pourrait être envisagée.

Les célébrations officielles à tous les niveaux doivent être encouragées, ainsi que les moments de convivialité. L'organisation d'une journée nationale de cohésion (le jour de la Saint Mathieu par exemple) est envisagée.



Enfin, la pratique du sport, exercé de façon collective, est une revendication unanime des OS, mais semble poser problème quant à sa mise en place concrète. Les OS font remarquer qu'à minima, des facilités doivent être accordées aux collègues qui représentent la Douane lors de compétitions sportives.

Comme lors de la bilatérale, le SNAD-CGT affirme que l'esprit de corps va de pair avec le sentiment d'appartenir à une belle et grande administration. Quand on redonnera à la Douane des moyens financiers, des effectifs, qu'on stoppera la destruction du maillage territorial, qu'on protégera les missions douanières, alors la cohésion suivra.

Le SNAD-CGT déplore également que les subventions accordées à l'ODOD, à l'action sociale et à la Masse des Douanes, organismes de solidarité et acteurs de cohésion sociale ne cessent de décroître.

## CONCLUSION

*« L'avarice perd tout en voulant tout gagner » (Jean de La Fontaine).*

Il y a certes des propositions constructives au sein de ces échanges, mais pour le SNAD-CGT la valorisation des missions d'encadrement passe AVANT TOUT par des mesures financières. La DG ferait un hors sujet si elle entendait s'en dispenser.

Comme toujours, la DG des Douanes attend de ses personnels qu'ils assument des tâches et des responsabilités sans aucune récompense financière !

Nous sommes d'ailleurs curieux de voir quelle réponse elle va donner au mouvement des moniteurs de TPCI et tir ! Faudra-t-il un énième mouvement social douanier pour obtenir de réelles avancées ?



**Notre priorité, c'est vous !**