

# FICHE DE CADRAGE SUR L'EVOLUTION MANAGERIALE DE LA CHAINE HIERARCHIQUE DE LA SURVEILLANCE

## **I) Un contexte qui a évolué**

Les projets mis en œuvre ces dernières années ont rationalisé et consolidé l'organisation de l'administration des douanes, avec des incidences également dans la branche de la surveillance.

Les champs de compétence, les niveaux d'orientation et d'intervention de chaque acteur sont désormais clairement identifiés : les choix stratégiques sont fixés par la direction générale et les directions interrégionales, les déclinaisons tactiques relèvent des directions régionales et des chefs divisionnaires.

Dans ce dispositif, la traduction opérationnelle est confiée aux agents de terrain, pour lesquels le processus de consolidation n'est pas encore abouti.

En effet, l'abandon de la notion de penthière au profit d'une logique de coopération entre brigades, la réduction du nombre d'unités de petite taille au profit de structures plus étoffées, ainsi que le développement de l'orientation des contrôles conduisent à adapter le mode de management à ce nouvel environnement.

L'encadrement doit ainsi être renforcé par le positionnement, en lien direct avec le chef divisionnaire, d'un agent de catégorie A au plus près des unités afin d'encadrer et animer leur action.

## **II) Une situation qui est déjà très diverse**

Les situations des circonscriptions sont variées. Elles répondent à des configurations différentes qui prennent en compte des missions spécifiques (dans les ports et aéroports par exemple), ainsi que des particularités géographiques.

Cette diversité de situation a une incidence sur les conditions d'exercice opérationnelles et donc sur le management des unités.

D'ores et déjà, la chaîne de commandement de la surveillance connaît un éventail assez large de situation : des unités de taille importante (sur des plateformes ou sur des sites isolés), gérées par des chefs d'unité sous l'autorité immédiate d'un CSD encadrant cette seule unité, quelques unités dirigées directement par un CSD et des CSD encadrant plusieurs unités de taille diverse réparties territorialement.

L'évolution du contexte général comme cette diversité de situation renforce la nécessité d'ouvrir une réflexion managériale fondée sur l'analyse des missions et prenant en compte le besoin de renforcement de l'encadrement au plus près des unités.

## **III) Une analyse managériale à approfondir**

Pour engager cette analyse managériale au sein de la chaîne hiérarchique, des fiches de missions ont été établies (cf annexes). Elles concernent :

⇒ les missions de l'agent de catégorie A en situation d'encadrement d'une unité (fiche 1) ;

Quel que soit son positionnement, le CSD joue un rôle essentiel pour s'assurer de la déclinaison opérationnelle des directives, ainsi qu'un rôle de manager de référence des équipes de plus ou moins grande proximité vis-à-vis des agents selon ce positionnement.

La spécificité particulière du cadre A se situe clairement dans sa responsabilité essentielle en terme de déclinaison opérationnelle et dans les fonctions de représentation externe qu'il assume sur délégation du chef divisionnaire.

Au sein de fonctions de manager de référence, certaines missions sont aujourd'hui exclusivement exercées par des CSD (évaluation des agents par exemple), d'autres qui relèvent de la gestion quotidienne de l'unité sont prises en charge en premier lieu par les chefs d'unités de catégorie B ou plus rarement de catégorie A et parfois partagées entre le chef d'unité et le CSD de rattachement.

A partir d'une analyse de la situation locale, la réflexion managériale doit tendre à cerner les enjeux d'une évolution de la chaîne commandement, et notamment du positionnement du CSD au regard des autres acteurs. Il s'agit de favoriser la prise en charge au plus près des agents et la plus conjointe possible des deux fonctions de déclinaison opérationnelle des orientations et de manager de référence.

⇒ les missions des agents encadrants dans les unités (fiches 2 et 3) ;

Au delà des missions du chef d'unité, reprises pour partie dans la fiche 1, les fiches 2 et 3 analysent les missions des adjoints aux chefs d'unité qui participent à son management. Dans les grosses unités, deux adjoints peuvent s'avérer nécessaires (dont l'un peut être de catégorie A en fonction du grade du chef d'unité). Dans ce cas, l'un des adjoints peut être plus spécifiquement chargé de la gestion (fiche 3).

En plus des acteurs de la chaîne de commandement, la réflexion doit inclure deux autres types de missions :

⇒ les missions de l'agent "analyste/coordonnateur" chargé de l'orientation des contrôles au sein de la CROC - (fiche 4) ;

Le pilotage de la CROC peut être confié à un agent de catégorie A dont les missions peuvent être de surcroît enrichies par des missions de coordination.

⇒ les missions d'un agent catégorie A surveillance auprès du chef divisionnaire (fiche 5) ;

Lorsque la division compte une forte composante en surveillance avec de nombreuses brigades ou des brigades réunissant des effectifs importants, le chef divisionnaire peut être assisté d'un CSD, qui joue le rôle d'un adjoint sur les questions de surveillance.

La création d'un poste d'adjoint spécialisé à la division ne se justifie qu'à titre exceptionnel et lorsque les CSD de la division n'encadrent chacun qu'une seule unité.

Enfin cette réflexion pourra être l'occasion d'examiner l'opportunité d'un repyramidage des postes dans les GIR et CCPD.

#### **IV) Une adaptation du dispositif fondée sur la réflexion managériale locale**

La mise en œuvre d'un schéma managérial et d'organisation uniforme n'est pas adapté.

C'est pourquoi, après la définition d'un cadrage national, l'approfondissement de la réflexion managériale et son application concrète à la situation particulière de chaque circonscription doivent être engagées au niveau local par les directeurs interrégionaux et régionaux.

L'adaptation du dispositif sera mise en œuvre progressivement, en liaison avec la direction générale, en fonction des opportunités et des vacances de poste.

Elle fera l'objet d'une concertation sociale locale au fur et à mesure de l'adaptation du dispositif.

Les postes de CSD vacants seront offerts en mutation puis en promotion, selon les règles habituelles et après consultation des CAPC. S'agissant déjà de postes à profil, le choix dépendra sur chaque poste des enjeux managériaux. Les mêmes conditions de rémunérations s'appliqueront pour les CSD en situation d'encadrement, quel que soit leur positionnement.

Dans des conditions encore à définir, la mise en œuvre de ces évolutions managériales s'accompagnera d'une revalorisation indemnitaire qui bénéficiera aux CSD, mais aussi aux agents de catégorie B aujourd'hui chefs d'unité et aux adjoints.

Les évolutions envisagées se traduisent pour les CSD par un plus grand panel de postes ; pour les chefs d'unité, et à titre général les agents de catégorie B, elles ouvriront des perspectives de carrière élargies.

Un suivi de l'adaptation progressive du schéma d'organisation sera assurée par semestre.

La direction générale veillera au respect de ce cadrage et des règles de gestion des personnels dans la mise en œuvre de l'adaptation du dispositif et apportera son soutien aux circonscriptions pour chaque opération.