

GT du 8 avril 2010

"Évolution de la chaîne hiérarchique de la surveillance"

1) Une réflexion sur l'évolution managériale de la chaîne hiérarchique de la surveillance a été ouverte en 2008 pour plusieurs motifs liés à l'évolution du contexte.

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.

Cette action s'inscrit dans une réflexion managériale globale.

2) Cette réflexion a depuis lors été approfondie avant de proposer une reprise du sujet.

Après le GT de novembre 2008, il est apparu que la réflexion devait être approfondie avec l'ensemble des acteurs :

- des rencontres informelles ont été organisées à diverses occasions avec les organisations syndicales pour échanger sur leur perception du sujet et sur les voies d'adaptation possible de ce dossier ;
- trois réunions techniques ont été organisées à la direction générale en février 2009 avec des CSD et des chefs d'unités (une soixantaine d'agents au total) qui ont permis de recueillir très librement une large expression ;
- ces travaux ont été complétés, en avril, par l'envoi d'un questionnaire à tous les CSD, CU, CU adjoints, et aux divisionnaires pour évaluer les perceptions des acteurs directement concernés sur divers aspects ;
- une concertation informelle a été conduite avec la chaîne hiérarchique pendant toute cette période.

L'ensemble de ces démarches de concertation a permis de :

- mesurer un intérêt pour la réflexion managériale qui était soulevée avec l'idée que des évolutions seraient nécessaires tant sur le plan fonctionnel que pour l'évolution des personnels ;
- prendre note de sujets à préciser dans le cadre de cette réflexion comme étant particulièrement sensibles (nature des fonctions des différents acteurs, modalités d'une phase de transition, ...) ; ces sujets seront présentés au débat (cf infra) ;
- cerner l'importance de répondre à certaines inquiétudes qui s'étaient exprimées sur une forme de dévalorisation des fonctions, sur la prise en compte de caractéristiques locales d'organisation, sur la situation personnelle des agents, sur le calendrier ...

C'est pourquoi le débat est repris aujourd'hui dans un contexte renouvelé avec, doré et déjà, des éléments d'évolution importants :

- le projet managérial s'appuiera sur une analyse partagée des fonctions de chacun ;
- il ne sera pas uniforme, mais devra, après un cadrage national, être adapté en fonction du contexte régional ;
- ce cadrage national fera l'objet d'un débat en GT, puis sera validé en CTPC. Il fixera des principes qui devront être déclinés localement ;
- la mise en œuvre, une fois le cadrage défini, s'inscrira dans un calendrier souple, étalé dans le temps et selon des modalités à débattre ; elle s'appuiera sur les opportunités offertes tant par les structures que par les vacances de postes répertoriées.

3) Le programme de travail proposé.

Le GT du 8 avril a vocation à ouvrir le débat et à convenir des thématiques d'échange au niveau national.

Afin d'ouvrir le débat, une fiche de cadrage avec des annexes de présentation des différentes fonctions sont mises sur le table. Ces documents fournissent un cadre indicatif et intègrent certains éléments d'évolution qui sont ressortis de la concertation informelle.

Les thématiques d'échange sont nombreuses. A titre indicatif, une première liste peut être établie, à compléter en séance :

- objectif et intérêt global de la démarche ;
- définition des enjeux managériaux attachés à chaque fonction ;
- modalités de déclinaison du schéma d'organisation, en fonction des unités, dans le contexte local ... ;
- modalités de mise en œuvre (gestion de la phase de transition, ...) ;
- règles de gestion des personnels ;
- possibilités de développement de carrière ;
- accompagnement social et financier avec une révision du régime indemnitaire.

Un second groupe de travail est d'ores et déjà programmé avant l'été. Il sera complété, si nécessaire, de façon à permettre de traiter les différents volets du sujet.