



Instance de commandement du 22 septembre 2020 :

Une incompréhension à son paroxysme

Déclaration liminaire

Madame la directrice générale,

Vous avez convoqué ce 22 septembre une instance de commandement. Les élus en CAPN de l'USD-FO et de la CGC Douanes, représentants les grades des directeurs des services douaniers, attendent beaucoup de ce temps de dialogue. Cette attente forte résulte de la situation particulièrement confuse à laquelle sont confrontés les cadres dirigeants de notre administration et les situations individuelles parfois inconfortables de nombreux administrateurs sommés de changer de cadre de carrière sans que le nouveau schéma soit présenté.

La confusion a encore été accrue par l'envoi d'un message de la sous-direction RH destiné à tous les directeurs des services douaniers quelle que soit la date de leur prise de grade. Visiblement, la gestion du changement souffre d'un grave déficit de communication et les élus sont parfaitement disposés à jouer leur rôle dans ce processus.

Il convient d'accompagner les textes réglementaires parus à la fin 2019 d'une doctrine interne claire quant à leur déclinaison au sein de notre administration.

Le courriel évoqué ci-dessus ne s'adressant évidemment pas à des spécialistes de la matière statutaire, il aurait dû être contextualisé. À titre d'illustration : *qu'est ce que l'administration entend par un emploi relevant du cadre supérieur : un emploi fléché DSD1-DSD2 ? DSD2-IP2 ? IP2... voire IP1 ?*

Le rendez-vous manqué du 16 septembre avec le syndicat majoritaire dans l'encadrement douanier est également un signal interprété comme inquiétant. La bilatérale a en effet été remplacée par un échange avec RH3, même si nous pouvons remercier ici son chef de bureau pour sa volonté pédagogique. Néanmoins, les nouvelles notions que les bureaux RH2 et RH3 doivent porter (notamment la différenciation entre potentiels et vivier) nécessitent *a minima* un effort d'explication par l'administration.

Dans la lignée des nouveaux textes pris en application de la loi sur la Transformation de la fonction publique, nous entendons votre volonté de porter le changement de paradigme dans la gestion des emplois de cadres dirigeants en Douane.

L'ambition forte d'abaisser l'âge médian des cadres dirigeants se lit dans la diminution à 6 ans d'ancienneté dans le cadre supérieur pour postuler à un emploi d'administrateur.

Le corollaire, qui seraient des sorties « sèches » de statut d'emploi, implique cependant des débats dans lesquels nous, élus, porterons des propositions et même des revendications.

Quoi qu'il en soit, il est désormais temps de remettre la conduite du changement au cœur de ce processus qui bouleverse et va bouleverser la carrière de centaines de cadres douaniers.

Quelles sont les attentes du cadre supérieur douanier ?

1) Nous attendons d'abord de notre direction un rapprochement du discours et de la méthode

Les DSD et administrateurs éprouvent un fort sentiment d'**écart entre un discours** (Amicale des directeurs, séminaire des administrateurs en 2019 et 2020) **volontariste et bienveillant** à titre général (principe de réalité, besoin de FP, ouverture...) **et une gestion parfois abrupte des cas individuels** (piste de carrière abandonnée sans information pour l'une, sortie sèche du SE sans que des alertes aient été données préalablement pour l'autre...).

De plus, est très partagée l'impression que la **direction générale a des exigences sur la mobilité sans prise en compte suffisante des spécificités de gestion du réseau déconcentré et des contraintes personnelles** des cadres dirigeants (double logement, situation du conjoint / des enfants, *etc.*) que ne compensent ni l'accompagnement matériel des déménagements (*cf.* mobilité du corps préfectoral contre logements de fonction et personnel), ni la concentration des postes sur l'Île-de-France qui favorise les carrières dans le corps des administrateurs civils. Les cadres supérieurs des douanes déroulent leur carrière sur toute la France, y compris outre-mer, les déménagements ont un coût financier, familial, social, médical, éducatif ... Or, celui-ci n'est pas pris en compte, voire nié.

Nous déplorons une **mise en œuvre tranchée et rapide des nouvelles règles de décembre 2019** (durée sur le poste) sans que les administrateurs des douanes disposent de l'information suffisante (quels postes vont s'ouvrir ?) et le temps pour s'adapter au changement de règles. Les prolongations de contrat exceptionnelles sont très courtes et laissent peu de temps à des collègues bien occupés par leurs fonctions de se projeter dans la recherche d'un nouvel emploi et ce dans le contexte de crise sanitaire.

Nous constatons une **ouverture déséquilibrée sur l'extérieur (entrant/sortant), toujours très insuffisamment accompagnée dans le sens de l'essaimage vers l'extérieur** (quelles suites vont être données à l'audit IS sur le sujet ? Et quand ?) dans un environnement attentiste en régions sur le mode de gestion des emplois de direction.

Nous estimons que la reconnaissance de la dimension métier de la douane n'est pas prise en compte, y compris pour les cadres supérieurs, tout comme les spécificités d'une direction à réseau. Gendarme, militaire, policier, douanier : ces métiers à dominante opérationnelle ne sont pas interchangeables, contrairement aux emplois d'administration centrale orientés davantage vers des fonctions support ou d'analyse. Les cadres douaniers sont certes des managers, mais également des experts de haut niveau des processus métiers et de leur environnement douanier.

2) Nous attendons que l'administration parvienne à donner de la visibilité réelle sur l'environnement professionnel du cadre dirigeant douanier

Il faut tout d'abord réaffirmer qu'un plan de carrière en douane n'a rien d'un manque d'ambition, tant les autres administrations et ministères sont également peu engagés dans l'offre effective d'emplois supérieurs pour des externes.

Il n'est ainsi pas satisfaisant qu'il soit exigé des administrateurs des douanes une recherche active d'autres postes à partir de N>4 sans disposer de la cartographie des emplois (classification des postes AD/AS inconnue), ni des agendas de disponibilité des emplois pour une projection utile.

Actuellement, nous ne pouvons que nous désoler du manque d'échanges en amont, anticipés, avec la DRH, aboutissant à des injonctions paradoxales avec ce message implicite : « accepter même le déclassement - quitter le SE- » dans un défaut de prise en compte des états de service, de la carrière parcourue et des sacrifices consentis pour exercer des responsabilités.

Il convient de rappeler à ce stade que la fin abrupte du système de gestion du statut d'emploi comme un grade est d'autant moins comprise et acceptée que l'économie du nouveau système de gestion n'est pas connue au vu des sujétions des emplois de direction

Il convient de rappeler que la gestion « comme un grade » du SE ne vient pas de nulle part. Elle a été négociée entre 2007 et 2012 avec le SNCD-FO comme la contrepartie de la fin des carrières comptables pour la carrière courte. Pour y parvenir, cela passait par une quasi-linéarité de la progression jusqu'à AG, non inclus, pour que l'indemnitaire versé aux administrateurs des douanes corresponde à l'enveloppe du régime indemnitaire comptable alloué auparavant sur le dernier poste de receveur régional (avec deux plafonds selon que le poste précédent était celui d'un DR ou d'un DI).

C'est à cela que la direction générale exige que le cadre dirigeant renonce, au nom de l'englobement dans une réforme plus vaste sur la gestion de l'emploi public (Loi dite Transformation de la Fonction Publique).

Dès lors que l'on nous parle de dispositions qui s'imposent à toutes les directions, nous, élus, ne pourrions porter le changement aux côtés de l'administration qu'au regard de ce que nous constaterons comme changement imposé dans les autres directions et notamment à la DGFIP qui dispose à la fois de statuts d'emplois (comptables) et de grades d'administrateurs des finances publiques. Si l'information est exacte, c'est la double peine pour les douaniers.

Nous, élus de l'USD-FO et de la CGC Douanes souhaitons être force de propositions pour sortir de la situation de marasme/pot-au-noir* provoquée par une impulsion forte, sans mise en place des méthodes et outils nécessaires au changement :

Pour mettre fin à cette situation, nous vous demandons de lier cette réforme à la capacité effective des bureaux de la sous-direction RH à parvenir à une gestion individualisée des parcours sur un groupe restreint de quelques centaines de personnes et, entre-temps, expérimenter concrètement les pistes d'amélioration avec des AD/AS entrant dans le vivier.

Il convient également de prévoir un accompagnement spécifique pour la dizaine d'administrateurs des douanes toujours sous l'injonction de devoir candidater, sans parfois avoir fait partie des « short-listés » ou avoir été retenus sur des candidatures déjà exprimées, et sans connaître les postes qui seront disponibles.

Cela doit passer par la mise en place rapide d'une aide pérenne (rédaction du CV et de lettre de motivation, préparation aux entretiens) au bénéfice des DSD concernés et des administrateurs.

A terme :

Il convient de muscler la revue des cadres dirigeants pour que la sous-direction RH dispose en permanence d'une cartographie actualisée des échéances de fin de poste (prolongation ou pas sur le poste) dans la concertation avec les chefs de circonscription, de SCN ou de sous-directeurs à la DG. Il est également indispensable de discuter et d'anticiper dès à présent sur 2024/2025 la suppression d'un certain nombre d'emplois d'administrateurs actuellement à la tête des postes comptables interrégionaux.

Sur la base des échanges ci-dessus et des orientations de la direction générale, nous proposons de prévoir systématiquement des entretiens à mi parcours/N+2 du statut d'emploi : pour un échange après une affectation sous statut d'emploi sur des perspectives tangibles: les administrateurs auraient alors un avis de leur employeur sur le type de poste suivant envisageable (AD ?/AS ?/AG ?/ sortie de SE ?) au vu de ses attentes, ses états de service.

Serait également disponible l'information sur la liste des postes devant se libérer à l'échéance de l'affectation sur le poste actuel pour permettre des choix éclairés.

La sécurisation du parcours :

Pour faciliter l'acceptation par le cadre dirigeant de la DGDDI de la fin du système précédent *cf. supra* sur la bascule RIC/RIG, en tenant compte des sujétions d'emplois du réseau douanier, l'USD-FO et la CGC Douanes demandent que, dans le cadre du tableau d'avancement annuel, soit systématiquement acté :

a) l'accès au GRAF DPSD pour les DSD sous SE AD, **dès qu'ils remplissent les conditions statutaires ;**

ou à défaut :

b) l'adossement en gestion du SE d'AS avec l'obtention par voie de TA du GRAF de DPSD comme l'entrée dans le SE d'AD entraîne automatiquement la promotion au grade de DSD1.

Nonobstant les revendications ci-dessus, toute sortie du SE devra forcément aboutir à un reclassement, a minima, dans le grade de DPSD avec reprise de l'indice obtenu sous SE.

Enfin, doit être engagée une politique active de valorisation des compétences douanières hors de la DGDDI (en centrale et en régions). Cela pourrait passer par une contractualisation des ouvertures réciproques de postes avec nos administrations partenaires du Ministère ou d'autres (Minint, Mindef) ainsi qu'un volet spécifique sur la préparation du retour pour bénéficier des fruits de ce passage hors douane.
