

## Cycle SU : encadrement et chefs d'équipe

mercredi 19 avril 2023 à Montreuil

*La Montagne ne devra pas accoucher*

*d'une souris !*



La direction générale a lancé plusieurs cycles de concertation en 2023, dont un propre à l'action de la Surveillance. Dans ce cadre l'UNSA Douanes porte des revendications établies avec l'UDT, son union dédiée à l'activité douanière en Surveillance.

### Revendications de l'UNSA Douanes et de l'UDT concernant les chefs d'équipe :

1. Une revalorisation indemnitaire (avec une NBI déplafonnée et/ou une prime de chef d'équipe à l'acte en cochant une case dans Mathieu...)
2. La création d'une formation qualifiante pouvant être reconnue hors douane (VAE), avec recyclages périodiques (remise à niveau).
3. L'octroi d'un temps spécifique aux chefs d'équipe leur permettant de se maintenir à niveau, notamment en termes de « gestion contentieuse » et de réglementation.

### Revendications de l'UNSA Douanes et de l'UDT concernant les encadrants (A et B):

1. Une revalorisation indemnitaire à hauteur de la charge de travail et de l'investissement des chefs d'unités et de leurs adjoints, comparable à ce qui se pratique dans les autres branches de l'administration.
2. Libérer du temps vers plus d'opérationnel pour les encadrants, notamment par la (re)création d'un vrai secrétariat formalisé au sein des unités.
3. Organiser un réel déroulement de carrière (A et B), avec la création d'un adjoint Surveillance dans les divisions ou la création d'un maillon intermédiaire entre la haute hiérarchie et les chefs d'unités (*le Chef de Sub avait bien sa place dans le schéma précédent...*).
4. Un décompte réel et harmonisé du temps de travail des encadrants, qu'ils soient cadre A ou cadre B.
5. La mise en place d'une école d'application pour un vrai stage d'immersion (une partie avec l'encadrement d'une brigade et l'autre avec les agents sur le terrain) pour le recrutement des CSDS et chefs d'unité.

Sans oublier une attente portée depuis plusieurs années : le retour des heures de sport pour les services de la Surveillance. Ce n'est pas une révolution, puisque nous avons droit à 2h de sport avant la réforme des 35 heures !

### De quoi s'agit-il ?



Dans la continuité du cycle de travail sur la Surveillance (SU) initié en janvier, une deuxième réunion de travail dédiée à l'avancée des travaux sur la refonte de l'encadrement et des chefs d'équipe en SU était organisée à Montreuil.

Le projet est ambitieux, l'UNSA Douanes a insisté sur la forte attente des agents, qui ne saurait être comblée par quelques mesurette à l'occasion de ce cycle. **Même si cela doit prendre du temps, nous voulons un réel travail en profondeur, tant en termes d'organisation et de moyens, que de reconnaissance indemnitaire.** Les conséquences d'un travail superficiel et non abouti sur le sujet auraient donc un impact dévastateur. *Pour rappel, nos dernières publications sur le sujet (du plus récent au plus ancien) :*

[Cycle d'échanges 2023 : au nom de l'unité de traitement !](#)

[Réflexion sur l'efficacité de l'action opérationnelle en Surveillance : Une simple bienveillance ou des actes forts ?](#)



## Cycle SU : encadrement et chefs d'équipe

mercredi 19 avril 2023 à Montreuil

La Montagne ne devra pas accoucher

d'une souris !



### Point 1 : Format, composition et activités des équipes d'encadrement

#### → Le format et la composition des équipes d'encadrement en Surveillance

Nous pensons que s'ils peuvent être cohérents aujourd'hui, ils risquent de ne plus l'être dès juillet 2023. Il faut dès à présent s'interroger sur un format élargi avec la mise en place du nouvel article 60. L'UNSA Douanes l'a encore rappelé la semaine dernière. Le changement de paradigme prévu pour l'été va bousculer nos méthodes de travail et nécessiter des recrutements supplémentaires pour maintenir l'efficacité des services.

#### → Une faiblesse en matière de pilotage sur le terrain

La faible présence des CSDS sur le terrain est une problématique rencontrée dans plusieurs unités.

Ce constat est principalement la conséquence de tâches de gestion plus nombreuses et chronophages.

La DG envisage de rechercher des allègements de tâches de gestion, mais elle renonce d'ores et déjà, devant l'hostilité affichée par les organisations syndicales, à l'idée de fixer des objectifs de présence sur le terrain.

#### → Propositions d'évolution portées par l'administration :

- Compléter ou rénover les applicatifs douaniers.
- Alléger le reporting en s'interrogeant systématiquement sur sa nécessité.
- Disposer d'une documentation synthétique fiable et actualisée.
- Le recours au télétravail, de façon exceptionnelle.

### Point 2 : La sélection et la formation des encadrants

Il apparaît nécessaire d'aligner la sélection des chefs d'unité. En effet, les fonctions exercées sont les mêmes pour un chef d'unité que pour un CSDS. Dès lors, les parcours de sélection pourraient être uniformisés.

Quant au processus de recrutement, il serait amélioré avec pour objectif de renforcer l'adaptation du profil du candidat aux fonctions exercées. Dans ce cadre, l'évaluation par la direction d'origine de l'agent serait complétée afin de mieux évaluer l'aptitude du candidat et les qualités attendues.

*Nous pensons qu'il est préférable de privilégier les agents ayant déjà connu une expérience en Surveillance. Dans ce cadre, pour ne pas écarter, de fait, les candidats issus d'une autre branche, notre revendication d'une école d'application pour réaliser un vrai stage d'immersion, prend tout son sens.*

#### → La formation des encadrants :

##### ➔ Création d'un parcours de formation progressif

La double contrainte constituée par le souhait des agents en formation de ne pas avoir de période de formation de trop longue durée et le besoin d'approfondissement conduisent à proposer la constitution d'un parcours modulaire et progressif (en préparation à l'ENDLR).

À la période de cinq ou six semaines initiales viendrait s'ajouter des retours à l'école sur des volets managériaux et en phase avec les attentes exprimées par les CSDS et CSDSA.

Une semaine de stage pratique avec un pair serait expertisée avec un pilotage de la direction d'accueil pour s'assurer de la bonne adéquation du binôme. Cette initiative compléterait utilement le tutorat qui garderait également toute sa place dans le dispositif.



## Cycle SU : encadrement et chefs d'équipe

mercredi 19 avril 2023 à Montreuil

*La Montagne ne devra pas accoucher*

*d'une souris !*



### ➔ Renforcer l'outillage mis à disposition

En fin de parcours de formation, le CSDS devrait disposer des outils RH et métiers lui permettant d'avoir une vision synthétique des principaux sujets auquel il sera confronté. Une lettre de mission de sa hiérarchie pourrait être systématisée et venir ainsi préciser les objectifs et les attentes lors de sa prise de fonction.

### ➔ Inclure systématiquement dans le dispositif de formation, les encadrants de catégorie B

Contrairement à leurs homologues de catégorie A, aucun dispositif spécifique et systématique n'est prévu pour les CSDS-A de catégorie B. Considérant le positionnement et le rôle dévolu à ces encadrants, l'administration envisagerait le développement d'un parcours pédagogique focalisé sur le volet managérial.

### ➔ Instauration d'un recyclage obligatoire pour les CSDS

Comme envisagé en 2017, la DG songerait à mener une expertise sur l'instauration d'une formation continue, en guise de recyclage, à caractère obligatoire dont la fréquence s'entendrait autour de 4 à 5 années d'exercice.

### ➔ Renforcer la cohésion de l'équipe d'encadrement

Pour travailler la cohésion de l'équipe d'encadrement, des actions de formations managériales spécifiques à l'attention de l'ensemble de l'équipe d'encadrement d'une unité pourraient être expérimentées afin de renforcer la dynamique collaborative et expérimenter des mécanismes d'intelligence collective.

*Ces orientations nous semblent adaptées, mais encore faut-il revoir certaines parties de la formation en école, trop éloignées des réalités du terrain, et réellement inclure l'ensemble des encadrants de catégorie B à la totalité de ces formations. Enfin, la création d'un stage d'immersion conséquent est indispensable.*

### Point 3 : Moyens, reconnaissance et valorisation des équipes d'encadrement

Ce point était clairement le premier maillon faible d'une (trop) longue série durant cette réunion, avec des propositions d'évolution insuffisantes : cartographier les signes actuels de reconnaissance, étudier les conditions de travail (mise à disposition d'ordinateur, télétravail, lettre de missions individuelle), améliorer le parcours professionnel et travailler au renforcement du réseau des CSDS (La création d'un séminaire national annuel et envisagée).

*Même si ces propositions sont intéressantes, elles sont encore, pour l'UNSA Douanes trop loin des attentes des encadrants. Pour nous, la première des reconnaissances passe inévitablement par la rémunération, il ne faudrait surtout pas l'occulter...*



## Cycle SU : encadrement et chefs d'équipe

mercredi 19 avril 2023 à Montreuil

La Montagne ne devra pas accoucher

d'une souris !



### Point 4 : Les chefs d'équipe

→ Propositions d'évolution portées par l'administration :

- **La désignation** : il est proposé que le mode de désignation soit encadré juridiquement et uniformisé.
- **Le rôle** : il est insuffisamment encadré par des textes. Le processus de désignation, le rôle ainsi que les attributions et compétences attendues d'un chef d'équipe figurent dans une instruction cadre. Là encore, une expertise est possible pour la rédaction d'un guide ou d'un vade-mecum pratique qui serait remis au chef d'équipe à l'issue de sa formation.
- **La formation** : la fonction de chef d'équipe intégrerait la formation initiale dispensée à l'ENDLR pour les contrôleurs stagiaires (et de façon plus sommaire aux ACP2).
- **La reconnaissance** : elle constitue une revendication forte qui mérite d'être expertisée et pourrait être à rapprocher des modes de désignation.



Pour l'UNSA Douanes, les propositions de la DG restent très loin du compte.

La reconnaissance, de la technicité et des contraintes rattachées à la fonction de chef d'équipe, ne passera que par :

1. Une revalorisation pécuniaire (NBI déplafonnée à 30 points, revalorisation de la prime de technicité, prime chef d'équipe à l'acte).
2. La création d'une formation qualifiante pouvant être reconnue (VAE) hors douane avec des recyclages périodiques (remise à niveau).
3. L'octroi d'un temps dédié aux chefs d'équipe pour maintenir ses connaissances à niveau, notamment en terme de contentieux et de réglementation.



### Point 5 : Restauration d'un esprit de corps et de cohésion

→ Propositions d'évolution portées par l'administration :

- Développer l'esprit de corps dès la formation initiale en école.
- L'échange et la mutualisation des bonnes pratiques entre pairs (La création d'un séminaire annuel des CSDS/CU selon des modalités et des formats à définir constitue une piste à explorer, le développement de séminaires régionaux SU).
- Le renforcement des moments de convivialité.
- La pratique du sport.



Bien évidemment, l'UNSA Douanes encouragera toutes les initiatives permettant de renforcer l'esprit de corps et la cohésion (pour rappel c'est l'UNSA Douanes qui a été force de proposition et obtenu en 2015 la présence de la douane au défilé du 14 juillet...) ainsi que le maintien en bonne santé de tous les agents, via une activité sportive régulière et adaptée à chacun.



**SUIVEZ-NOUS SUR : [WWW.UNSADOUANES.FR](http://WWW.UNSADOUANES.FR)**

