

FLASH INFOS

Spéciale « audience bilatérale » Projet stratégique 2018 : une équation aux inconnues multiples

Dans le cadre des audiences bilatérales sur le projet stratégique, une délégation CGC-Douanes a été reçue le 31 janvier par le directeur général assisté du chef de service, du sous-directeur A et de la chef du bureau A/1. Cette entrevue d'une durée de deux heures a permis de faire un premier point sur l'exercice du projet stratégique, de connaître l'état d'avancement de la réflexion de la direction générale et de faire passer certains messages.

Sans cautionner la démarche, CGC-Douanes a indiqué qu'il lui paraissait souhaitable de participer au projet stratégique plutôt que de développer une politique de la « chaise vide » qui reviendrait à nier l'apport syndical à un projet d'envergure. Pour autant, elle a souhaité lever certaines ambiguïtés :

Lever certaines ambiguïtés

- Nous avons insisté une nouvelle fois sur notre incompréhension devant le **défaut de reconnaissance du caractère prioritaire** de notre administration alors que l'aide aux entreprises, la lutte contre les fraudes et le redressement budgétaire sont au cœur des priorités politiques actuelles ;
- Nous avons souligné le **décalage extrêmement contraint de la démarche de concertation** censée officiellement aboutir à la fin du printemps 2013 comme s'il existait une forme d'urgence peu propice à une réflexion approfondie ;
- Nous avons relayé le **sentiment de lassitude des cadres** par rapport à des exercices de réflexion récurrents qui donnent l'impression que les efforts consentis ne permettent pas d'inverser les tendances ;
- Nous avons estimé que le **débat était quelque peu faussé** : ce n'est pas la modernisation de l'administration qui entraîne une éventuelle réduction des effectifs mais ce sont bien les réductions d'emplois qui rendent nécessaire une réorganisation de la douane ;
- Nous avons enfin souhaité connaître **les marges de manœuvre relatives à l'exercice**, tant du point de vue du périmètre des effectifs que de la capacité de l'administration à envisager des réformes différentes que celles qu'elle a d'ores et déjà programmées.

Le directeur général a indiqué que les **contraintes budgétaires étaient structurantes** pour cet exercice et que la douane devait participer à l'effort collectif. Il a rappelé que nous étions engagés dans un **cadrage budgétaire triennal** qui permettait de connaître les réductions d'effectifs pour les deux prochaines années (dans des proportions similaires aux années précédentes) mais **qu'une inflexion de tendance était toujours possible** en 2016, 2017 et 2018.

Il a d'ailleurs signalé qu'il avait réussi à **imposer un délai de 5 ans** pour ce nouveau plan stratégique, ce qui à l'échelle politique est déjà une gageure, et qu'à ce titre, la douane comme la DGFiP ne s'inscrivaient pas pleinement dans les calendriers de la modernisation de l'action publique (MAP), censés être plus rapides et ramassés.

Des fondamentaux douaniers à préserver

Nous avons rappelé les fondamentaux douaniers qu'il convenait, selon nous, de préserver et notamment :

- le **contact réel avec la marchandise** nous permettant d'exercer nos pouvoirs et d'effectuer des contrôles réguliers et aléatoires en complément d'une analyse de risque et d'un ciblage qui ne doivent pas tout régenter ;
- la **capacité à nous mobiliser rapidement**, ce qui implique un maillage régulier du territoire et l'absence de « désert douanier ».

Le directeur général a convenu que s'agissant de la **surveillance**, la question du **maillage** était prééminente sous peine d'affecter l'essence même de la mission. Il a indiqué que la contribution de la douane à la sécurité intérieure était reconnue et qu'il était logique de stabiliser le format de la douane à l'horizon 2018.

Il fait le même constat que la CGC sur **l'importance de conserver les moyens d'interception physique des marchandises**, ce qui pose encore des questions de maillage et de proximité y compris dans le domaine aéromaritime, lequel combine mission de surveillance et d'intervention. Cette logique implique selon lui de maintenir une répartition géographique équilibrée de nos capacités de contrôle mais ne s'oppose pas à ce que les **missions d'analyse et de ciblage puissent être davantage concentrées**.

Le directeur général a constaté que les **contrôles dynamiques** demandaient davantage de moyens que ceux réalisés en un point fixe, qu'ils comportaient également plus de risques (davantage marqués la nuit) et que cela plaidait pour une concentration accrue des moyens. Pour autant, il s'est interrogé sur le bien-fondé de cette nouvelle doctrine d'utilisation des moyens de la surveillance beaucoup plus énergivore et coûteuse.

Il a souligné que la douane était une administration différente des autres par son **mode d'organisation atypique** fondé sur le suivi permanent des flux, ce qui rend impossible une structuration pérenne, celle-ci étant liée à des missions qui évoluent continuellement. Il a reconnu qu'il pouvait y avoir, chez les agents, un **fort sentiment d'insécurité** lié à ces exercices. Pour autant, il a indiqué que, finalement, le nombre d'agents réellement impactés était relativement faible et que la douane avait une tradition d'accompagnement sociale individualisée forte (on accepte de laisser vivre certaines structures sans précipiter d'éventuels départs).

Il a également mis en exergue **l'attachement très marqué des douaniers à leur travail**, quand bien même de nouveaux métiers étaient apparus.

Indicateurs de performance : à inclure dans la réflexion !

Nous avons insisté sur la nécessité d'inclure une réflexion sur les indicateurs de performance dans la réflexion en nous appuyant sur les décisions récentes prises à la **DGFIP** (diminution par trois du nombre d'indicateurs) ou du **ministère de l'intérieur** qui préconise une « rupture salutaire avec la politique du chiffre qui consiste à fixer des objectifs à l'avance au risque de dévoyer les règles d'enregistrement statistique pour pouvoir les atteindre ».

Le directeur général a indiqué que cette **réflexion n'était pas initialement prévue** mais qu'elle pouvait être ajoutée. Il a rappelé que les **indicateurs n'étaient pas une fin en soi mais un moyen de mesurer notre activité**.

Nous lui avons répondu qu'ils avaient malheureusement un **caractère structurant** dans de nombreux services, avec des conséquences profondes sur la réduction de la diversité de nos missions, la lutte contre la fraude, le savoir-faire et les compétences douanières. Il a estimé qu'on pourrait réfléchir à **supprimer certains indicateurs de façon à favoriser la complémentarité entre services**.

Un moratoire sur la réduction des moyens de la douane ?

A l'instar d'autres organisations syndicales, nous avons estimé qu'il serait opportun d'établir un **moratoire sur la suppression des effectifs** et la **fermeture de certains services** le temps de la démarche, ce qui constituerait un signal positif d'ouverture au dialogue.

Le directeur général a indiqué que l'arrêt de la suppression des effectifs était une illusion car celle-ci était déjà programmée pour 2013 et 2014. S'agissant de l'arrêt des restructurations et suppressions de services, il a indiqué qu'on pouvait l'envisager mais que la **pire des solutions était de supprimer des emplois sans faire évoluer les structures**. Il a ajouté que la solution pourrait consister à ne pas proposer de nouvelles fermetures pendant les 3-4 mois de la réflexion... *A noter que depuis cette audience, le directeur général a décidé, pendant la phase d'élaboration du projet stratégique, de surseoir aux CT de services déconcentrés devant examiner des mesures de fermetures de services non encore votées à ce jour.*

Fiscalité : des simplifications possibles ?

Il existe un constat partagé de raisonner par blocs de fiscalité et d'assurer davantage de simplification en matière fiscale.

Le directeur général considère, à juste titre, que la plus grande partie de la complexité procède des interventions législatives régulières (avec le dépôt d'amendements) qui rendent la réglementation illisible. Il pourrait être utile de travailler **davantage en lien avec d'autres administrations et de demander aux entreprises elles-mêmes de relayer certaines mesures de simplification**.

Pilotage de la LCF : des améliorations possibles

Il apparaît que les évolutions récentes en matière d'organisation de la LCF ne sont pas totalement abouties au niveau du **pilotage**. La **dichotomie DED/SRE** n'est pas toujours lisible et la **centrale du renseignement** n'a pas encore totalement trouvé sa place au service de l'ensemble de la communauté douanière.

Le directeur général a indiqué que la DRD pourrait avoir un rôle de ciblage renforcé et que la question du pilotage de la LCF était rendue complexe par la nécessité de conserver un rôle opérationnel aux directions.

De façon plus générale, nous avons insisté sur le fait que si les capacités de ciblage étaient concentrées, il fallait toujours **laisser une marge d'initiative aux agents** effectuant les contrôles sous peine qu'ils rechignent à effectuer des contrôles prescrits par d'autres.

Système informatique : pas de « risque de décrochage »

A une question de CGC-Douanes sur le **besoin en investissements que supposait une douane électronique** capable de faire face à un afflux massif de données aux fins de ciblage, le directeur général a estimé que des investissements très lourds avaient été effectués depuis la disparition du SOFI. Il a convenu que la priorité était désormais de **réduire le nombre de télé-services** en permettant aux applications existantes de dialoguer davantage entre elles. Il a estimé que les **développements effectués jusque là par la douane étaient robustes**, que la **dématérialisation** couvrirait bientôt tous les domaines douaniers et que les évolutions de ROSA répondaient à un réel besoin des services.

La douane saura-t-elle pour autant faire face aux nouvelles perspectives de **traçabilité** (des conteneurs, des cigarettes...) qui s'imposent à elle ?

Selon lui, une partie des solutions repose sur les **opérateurs eux-mêmes** (alimentation de données) et sur les **financements internationaux**. Enfin, il a souligné que la douane avait réussi à insérer des **dispositions législatives très contraignantes** d'accès aux bases de données des opérateurs.

Organisation de la douane : quel avenir pour les directions ?

Le directeur général a indiqué que de nombreuses réflexions existaient sur l'avenir des directions mais que le débat était ouvert. Ainsi, s'il est exact que **l'échelon interrégional pourrait devenir l'échelon de référence à l'avenir**, avec un rôle opérationnel davantage marqué, il a estimé que la structuration de chaque DI donnait lieu à de nombreuses interrogations.

- une possibilité proposée par la direction générale pourrait consister à copier le modèle DGFIP avec l'animation de très nombreux services effectuée par un directeur interrégional assisté de 3-4 adjoints chargés respectivement de la fiscalité, de la lutte contre la fraude, du soutien économique et de la gestion du BOP et des ressources humaines. **Cette solution ne paraît guère envisageable** selon lui car elle consisterait à créer des mini-directions générales sur tout le territoire avec peu de relais pour l'animation des services. Dès lors, il semblerait nettement plus plausible de conserver l'échelon régional qui serait dédié en priorité à un rôle d'animation ;

D'autres évolutions moins radicales pourraient être retenues :

⇒ le directeur général estime que certaines directions régionales ne présentent plus de taille critique suffisante et qu'il est nécessaire de trouver un mode d'organisation plus souple par un découpage fonctionnel et/ou territorial qui ne soit pas uniforme. Il considère que cette voie n'est pas nouvelle comme l'atteste les compétences nationales de certains bureaux comme celui de Nice en matière de TGAP et la disparition de certaines directions comme celle de Valenciennes il y a quelques années.

⇒ Il pourrait aussi être proposé de mutualiser certains services entre les directions régionales (exemple : un SRA ou un SRE commun à plusieurs directions et ayant une zone de compétence plus large) mais cela poserait des problèmes de pilotage de ces structures communes.

4



Tel : 01 53 18 00 72

Mel : contact.cgcdouanes@syndicats.finances.gouv.fr

Le syndicat qui vous informe !

Il semblerait que quelques directions interrégionales aient d'ores et déjà conféré à certains PAE une vocation interrégionale notamment en matière de viticulture.

Il a estimé que les **besoins de relais locaux existeront toujours** et que les chefs de POC, de PAE ou les divisionnaires « n'étaient pas morts ».

S'agissant des **PAE**, il a souligné que la Cour des Comptes avait insisté pour que la douane renforce les capacités de ses PAE pour apporter davantage de conseils aux entreprises. Par ailleurs, **même avec la création d'une mission grandes entreprises aux prérogatives revues à la hausse** (« MGE++ »), il sera toujours nécessaire de diligenter des audits dans les entreprises qui ne relèveront pas de la compétence MGE.

Il a, par ailleurs, estimé que les **CROC pouvaient se recentrer sur d'autres missions** au profit de celles de ciblage (déconcentré ou au sein de centres nationaux de ciblage) en lien direct avec les unités sur les grandes plateformes douanières.

Enfin, il a souligné qu'il ne fallait pas **survaloriser les missions d'accueil du public dans les petites structures**.

Au terme de cet échange, la délégation CGC-Douanes a apprécié la franchise des échanges et la qualité de l'écoute de la direction générale.

Même si nous dénonçons le postulat de départ qui est celui de la perte d'effectifs, nous considérons qu'il est extrêmement important de pouvoir peser sur les débats de façon à conserver nos capacités d'intervention et minimiser les conséquences sociales.

Sur le fond, nous avons bien compris que l'exercice consistait à offrir davantage de souplesse d'organisation et davantage de concentration (ce qui paraît être effectivement la seule solution possible si la direction générale part du principe que la pénurie d'effectifs va s'accroître) mais n'avons eu que peu d'éclairage sur la cible en terme d'effectifs (qui conditionne pourtant une partie du raisonnement).

Quelques points restent inquiétants : si les missions confiées à la douane ne semblent pas pouvoir être remises en cause car elles répondent à un véritable besoin, rien ne garantit que ce soit la douane qui, dans sa configuration actuelle, sera demain, chargée de les mettre en œuvre.

Surtout, il est navrant de constater que des expérimentations ont lieu dans certaines directions interrégionales (création d'une division fiscale de Provence, divisions spécialisées en gestation dans certaines DI, suppression de très nombreuses divisions) sans que celles-ci donnent lieu à information et débat. Toutes ces évolutions ont, de fait, des conséquences inéluctables qui rendent l'exercice « douane 2018 » réellement biaisé.

Enfin, les évolutions qui se dessinent (suppression de directions, concentration des services) font peser beaucoup d'incertitudes sur l'exercice futur des responsabilités des cadres.

S'agissant du dispositif d'accompagnement social, il est bien évident que celui-ci devra être amélioré afin de prendre davantage en compte les situations individuelles. Pour autant, nous estimons que traiter de ce sujet dès le début de l'exercice de réflexion sans connaître le volume d'agents impactés et l'ampleur d'éventuelles restructurations reviendrait à aller directement à la conclusion de l'exercice en traitant des conséquences de mesures qui ne sont pas encore officiellement décidées.

La direction générale a indiqué que nous pouvions faire des propositions écrites : n'hésitez pas à nous faire connaître votre opinion de façon à ce que nous défendions une position partagée !

CGC-Douanes était représentée par Karine Corbion-Conrad, Isabelle-Marie Capirossi, Christophe Bertani, Xavier Beccalori et Olivier Gourdon

5



Tel : 01 53 18 00 72

Mel : contact.cgcdouanes@syndicats.finances.gouv.fr

Le syndicat qui vous informe !

BULLETIN D'ADHESION
AU SYNDICAT *CGC-Douanes*

Pour adhérer, renvoyez le présent bulletin, accompagné de votre chèque de cotisation libellé à l'ordre de *CGC-Douanes* à :

CGC-Douanes – Immeuble TURGOT – teledoc 909
86-92 allée de Bercy 75 012 PARIS

Fiche de renseignements à compléter :

Nom : _____ Prénom : _____

Date et lieu de naissance : _____ Fonctions : _____

Grade : _____ Echelon : _____

Coordonnées professionnelles :
Service : _____ Direction : _____

Adresse : _____

Tél. : _____ Fax : _____

E-mail : _____

Coordonnées personnelles (si vous désirez y recevoir votre courrier syndical) :
Adresse : _____

Tél. : _____ E-mail : _____

Le montant des cotisations est disponible sur le site internet de *CGC-Douanes*, rubrique infos pratiques.

Le montant de la cotisation englobe une protection juridique personnelle à caractère syndical et professionnel. Pour information, 66 % des cotisations sont déductibles de votre impôt sur le revenu.

contacts :
tel : 01 53 18 00 72

Mel : contact.cgcdouanes@syndicats.finances.gouv.fr

6



Tel : 01 53 18 00 72

Mel : contact.cgcdouanes@syndicats.finances.gouv.fr

Le syndicat qui vous informe !