



## **Instance de Commandement du 19 mars 2021**

***CGC-Douanes était représentée par Sylvie DENIS (AS), Olivier GOURDON (DSD1) et  
Olivier FOUQUE (DSD2)***

Cette instance était présidée par la directrice générale assistée du nouveau sous-directeur RH, du chef de la délégation aux cadres dirigeants et de son adjoint nouvellement nommé, ainsi que du chef du bureau RH3.

Force est de constater que la nature de l'instance de commandement, réservée autrefois principalement à l'annonce des mouvements à intervenir dans le statut d'emploi d'administrateur, a connu une nouvelle orientation puisque la dernière réunion de ce type s'est tenue en septembre 2020 et que nombre de nominations sont intervenues depuis lors.

Interrogée sur ce point, la directrice générale a convenu qu'elle souhaitait, en marge des mouvements susceptibles d'être évoqués, préserver une instance de concertation et un dialogue constructif avec ses cadres, dans le droit fil de la démarche qu'elle avait initiée au travers d'un « tour de France » des directions interrégionales, destiné à expliciter une nouvelle politique RH et répondre ainsi à certaines incompréhensions générées au sein du cadre supérieur.

La directrice générale a enfin souligné que les réformes ne peuvent être portées sans l'appui de l'encadrement supérieur et qu'un dialogue social nourri lui paraît dès lors nécessaire. Elle envisage d'ailleurs de donner à ces points d'échanges une fréquence bimestrielle.

\*\*\*\*

Les sujets suivants ont donc été abordés, tant à l'initiative de la directrice générale que de la représentation syndicale.

- **S'agissant des conditions de nomination des administrateurs**, la directrice générale estime que les règles de gestion étaient, par le passé, trop contraignantes (le fameux : « *on attendait d'être appelé* »). Le statut d'emploi (SE) existait avant son arrivée, elle a simplement décidé d'une nouvelle modalité : **les comités d'audition** qui permettent à chacun de faire valoir sa motivation, de se faire connaître de la Centrale quand son parcours ne l'y a pas forcément conduit, de créer davantage d'émulation et d'identifier des personnalités comme potentiels entrants dans le statut d'emploi.



***Tel : 01 57 53 42 68***

***Mel : [cgc-douanes@douane.finances.gouv.fr](mailto:cgc-douanes@douane.finances.gouv.fr)***

***Le syndicat qui relaie les questions que vous vous posez !***

Au travers de ces comités, la directrice souhaite également encourager de nouvelles collaborations au sein des équipes managériales et non pas reconduire des binômes existants appelés à se reformer au gré de la mobilité des DI.

La directrice générale se montre très attachée au principe de l'audition, en ce qu'il lui paraît essentiel, (à dossier individuel équivalent, notamment) que les candidats puissent témoigner de leur projet de service et surtout de leur motivation, mais également en ce que cet exercice est un **gage de justice et de transparence** (collégialité).

La CGC Douanes espère que ces propos rassurants encourageront les cadres supérieurs motivés par telles ou telles fonctions à se livrer à l'exercice et viendront dissiper la rumeur selon laquelle « *il est devenu inutile de postuler puisque tout est joué d'avance...* ».

Revers de la médaille, **l'ouverture très large à candidatures** a amené des candidatures prématurées ou inadéquates : si jusque-là, il y avait très peu de postulants, il y a désormais entre 10 et 15 candidats par poste avec parfois des candidatures que la directrice générale qualifie de « *baroques* », portées par des agents, « *perdus sur les parcours* » .

Ainsi, la direction générale réfléchit à **limiter les candidatures au travers d'un parcours légitimant l'accès au statut d'emploi (SE)** : *a minima* deux postes de DSD « significatifs » (à forts enjeux managériaux, par exemple) avant de pouvoir postuler ; la promotion « pivot » actuelle étant celle des IP 2008.

Chaque poste offert donne lieu à 2 ou 3 entretiens avec des candidats, la différence se jouant souvent sur « *l'envie d'y aller* ». Sans fixer un nombre limite du nombre d'entretiens sollicités par un même postulant, la DG se réserve l'opportunité d'éliminer certaines candidatures afin de pallier une préparation énergivore inutile pour le candidat.

Dans le même esprit, la directrice générale confirme qu'il appartient à la délégation aux cadres dirigeants de signifier clairement à un candidat non retenu s'il s'agit d'un refus catégorique d'accès au SE ou si au contraire, il s'agit d'un refus ponctuel pour des fonctions où d'autres candidatures ont paru plus convaincantes.

La délégation aux cadres dirigeants - qui va s'étoffer de 2 agents de catégorie A, (dont un conseiller accompagnement carrières, lequel dispose d'une solide expérience RH sur ce volet hors douane) - voit par ailleurs son périmètre mieux défini : **il s'agira de gérer uniquement la population des AD, AS et AG ainsi que le vivier composé de DSD identifiés par la DG.**

**La constitution d'un vivier**, qui impliquera, pour les agents identifiés, une entrée rapide dans le statut (sous quelques mois) ciblera un public de DSD + 4 ans ou 2 postes (à définir). Cette constitution du vivier pourra s'accompagner le cas échéant de **sessions « d'assessments »** (où les candidats sont « testés » sur une journée).



Tel : 01 57 53 42 68

Mel : [cgc-douanes@douane.finances.gouv.fr](mailto:cgc-douanes@douane.finances.gouv.fr)

*Le syndicat qui relaie les questions que vous vous posez !*

Pour autant, cette intégration au vivier ne sera pas une garantie systématique d'être nommé AD et reposera en outre **sur une fiche de candidature** (en cours de finalisation) sur laquelle chaque postulant s'efforcera de mettre en valeur ses points forts, ses propres domaines d'expertise et les projets managériaux réussis, qu'il a été appelé à mettre en œuvre au cours de ses 5 dernières années d'exercice.

A priori, cette fiche ne fera pas l'objet d'un avis hiérarchique et les membres de ce vivier pourront bénéficier d'un plan de formation différencié (par RH2).

- En parallèle, la « **Revue des cadres** », sans traduction concrète, est abandonnée, la directrice souhaitant mettre l'accent sur le plan de formation des cadres supérieurs.

Dans cette perspective, la directrice a missionné l'Inspection des services afin d'engager une réflexion sur la **sécurisation des parcours professionnels, les évolutions essentielles à conduire, la gestion de la 3ème partie de carrière des administrateurs, les débouchés hors douane** avec la problématique incidente : une mobilité pourquoi pas, mais comment et à quel moment du parcours ?

La directrice générale admet que les postes offerts à l'extérieur de la douane pour des collègues AS ou AG ne recueille aucun succès et qu'il convient d'envisager une mobilité bien plus tôt dans le parcours. Un travail de prospection auprès d'autres administrations devra alors s'amorcer, tout comme la nécessité de contractualiser auprès de l'administration d'accueil, et avec le candidat, non seulement sur son départ, mais également sur les modalités de sa réintégration en douane. Mobilité qui devra être effectivement valorisée, ce qui de l'avis même de la directrice générale semble très éloigné des pratiques actuelles...

La directrice générale annonce par ailleurs une enquête au sein des cadres touchant, notamment, à la motivation à rejoindre des postes difficiles et aux freins ressentis quant à une mobilité externe ( le « gap » potentiel en matière de rémunérations étant d'ores et déjà clairement identifié).

- Dans le prolongement du Flash agents sur les dernières nominations, **un annuaire des cadres dirigeants** est à l'étude ainsi qu'un **annuaire des agents en mobilité**. Enfin, un « coaching » des lauréats de la sélection IPIS 2021, confié au DGA, de façon à les conseiller et éclairer leurs choix tout au fil de leur carrière, sera mis en place.

- **Le plan managérial de la douane** doit aussi faire l'objet d'une refonte, celui-ci étant jugé comme trop axé autour des « outils » et trop peu orienté vers les « problématiques ».

- La CGC douane a tenu à pointer **le faible taux de féminisation sur les emplois d'administrateurs**, au vu notamment des dernières promotions.

La directrice générale admet ce constat, en précisant qu'à compétences égales, et ancienneté la plus grande sur le parcours IP/DSD, elle retiendrait systématiquement une candidature féminine.



Tel : 01 57 53 42 68

Mel : [cgc-douanes@douane.finances.gouv.fr](mailto:cgc-douanes@douane.finances.gouv.fr)

*Le syndicat qui relaie les questions que vous vous posez !*

Elle souligne également la faible proportion de femmes à postuler sur des emplois de cadres dirigeants et estime qu'il convient de traiter le sujet très en amont (candidats IP/DSD) afin de disposer d'un vivier élargi de candidatures.

- Par ailleurs, sollicitée sur la **géographie des parcours**, les carrières dites « en étoile », permettant de dérouler localement un parcours diversifié sur plusieurs postes, ne doivent plus constituer un handicap pour l'accès aux fonctions de cadre dirigeant.

- A la question de la CGC Douanes sur la **cartographie des postes** (AD/AS), la directrice générale a répondu que celle-ci restait ouverte et que la proportion de 40 % d'AS au sein des services centraux était peut être à revoir. Dans le même esprit, la situation de certains adjoints DI devrait également être examinée en termes de positionnement hiérarchique.

- la directrice générale a confirmé vouloir **saturer le nombre d'emplois d'administrateurs généraux (10)**, en précisant que ces emplois de très haut niveau suscitent peu de candidatures internes à la douane (Chef DNRED, notamment), ce qui l'incite à prospecter des profils extérieurs. Les représentants des OS présents témoignent de leur inquiétude face à ce phénomène interne de désaffection, s'agissant notamment d'emplois de haut vol typiquement fléchés « métiers ». Il conviendra, pour la CGC DOUANES, de s'interroger sur les raisons pour lesquelles ces emplois de très haut niveau ne suscitent pas de vocation chez les cadres dirigeants douaniers. La question du message délivré à l'extérieur de la douane, notamment à l'adresse de nos partenaires institutionnels, reste également pendante...

- La directrice a évoqué un **taux de renouvellement générationnel important** au cours des mois à venir, d'où découleraient 13 entrées potentielles dans le SE et conclut sur l'appel prochain à candidature sur les postes de :

- DR Clermont-Ferrand
- DRGC Antilles Guyane
- COMINT 3
- adjoint au DI de Normandie
- Chef SARC, lequel sera reproposé à l'issue de la nomination du nouveau sous directeur JCF.

Enfin, sur une question relative au TA de DSD2, la directrice générale a indiqué être revenue sur le principe de devoir classer tous les postes : on revient donc au système actuel avec un regard encore davantage aiguisé sur la notion de mérite.

\*\*\*\*

***Cette instance de commandement ayant duré près de 3 heures et demie, nous invitons tous les collègues qui souhaiteraient disposer de plus de précisions que ne l'autorise ce compte rendu succinct, ou qui souhaiteraient nous apporter leur témoignage personnel, à contacter leurs élus.***



Tel : 01 57 53 42 68

Mel : [cgc-douanes@douane.finances.gouv.fr](mailto:cgc-douanes@douane.finances.gouv.fr)

*Le syndicat qui relaie les questions que vous vous posez !*