

LA RÉFORME DE LA DIRECTION GÉNÉRALE VOULUE PAR FLORIAN COLAS INTERVIENT AU MOMENT MÊME OÙ IL EST QUESTION DE PARTAGER NOS POUVOIRS AVEC LA POLICE ET LA GENDARMERIE...

Dans un contexte où le besoin de douane n'a pourtant jamais été aussi évident : explosion du e-commerce et des flux de petits colis, exigences accrues en matière de sécurité sanitaire, intensification de la lutte contre la fraude, le narcotrafic et le blanchiment, il aurait été plus cohérent de consolider l'existant.

**Le choix fait aujourd'hui est tout autre : celui d'une réorganisation profonde, engagée sans que ses finalités opérationnelles n'apparaissent clairement.**

À la lecture de l'architecture proposée, une impression domine : celle d'un travail dont on peine à comprendre le sens !

## UNE ARCHITECTURE PROFONDÉMENT REMANIÉE

La réforme prévoit de substituer à l'organisation actuelle une structuration en trois grands services, complétés par un état-major stratégique directement rattaché au Directeur Général.

### Le secrétariat général

Il regroupe l'ensemble des fonctions support, en intégrant d'une part l'actuelle sous-direction FIN, couvrant les finances, les achats, l'immobilier et le réseau comptable et, d'autre part, la sous-direction RH et relations sociales, dont les missions vont de l'expertise statutaire à la gestion des carrières, en passant par la qualité de vie au travail et la rémunération.

À cet ensemble s'ajoutent un bureau de pilotage des transformations, une délégation aux cadres dirigeants et aux parcours, une délégation à la réserve opérationnelle, ainsi qu'un pôle affaires générales.

**Ce regroupement, d'une ampleur inédite, interroge : s'agit-il d'une simplification réelle ou d'une concentration des fonctions sans garantie de lisibilité accrue ?**

### Le service des opérations du réseau

Ce service constitue le cœur de la réforme, en agrégeant et en recomposant plusieurs structures existantes.

Il s'articule autour de trois sous-directions :

- Une sous-direction UD « Union Douanière », centrée sur le dédouanement, les réglementations sectorielles et les relations avec les opérateurs ;
- Une sous-direction REG « Régulation des filières et droits indirects », dédiée notamment aux enjeux énergétiques, aux métaux précieux ainsi qu'aux secteurs des vins, alcools et tabac ;
- Une sous-direction SCOR « Stratégie et coordination des opérations du réseau », dont l'intitulé, à lui seul, traduit la difficulté à cerner immédiatement son périmètre, et qui couvrira à la fois la lutte contre les trafics et la sécurité opérationnelle.

À ces ensembles s'ajoutent un pôle gardes-frontières et un pôle performance.

**Cette recomposition dépasse largement le simple cadre d'une réorganisation administrative. Elle constitue un redécoupage brutal des missions, bouleverse les équilibres internes, disperse les compétences et casse progressivement des collectifs de travail construits parfois depuis des années, au mépris des réalités humaines et opérationnelles des services.**

RÉFORME DE  
LA DIRECTION  
GÉNÉRALE,  
MAI 2026



## **Le service de la transformation technologique**

Le service TECH regroupera l'ensemble des fonctions numériques, depuis le pilotage stratégique jusqu'aux infrastructures et au soutien.

Dans un contexte où les outils informatiques constituent à la fois un levier majeur et une source de fragilité pour les services, ce choix de centralisation fait peser un risque majeur sur la capacité de la douane à conduire sereinement sa transformation numérique.

**Il ne saurait y avoir de transformation technologique réussie sans prise en compte des contraintes opérationnelles du terrain et d'une écoute réelle des agents en charge de la conception qui aujourd'hui subissent déjà des orientations instables et des délais de réalisation intenable.**

## **L'état-major stratégique**

Enfin, un état-major directement rattaché au Directeur Général regroupera le cabinet, la communication, les affaires juridiques, les relations internationales, les statistiques du commerce extérieur et l'inspection des services.

**Ce positionnement confirme surtout une volonté de centralisation toujours plus poussée du pilotage stratégique, au risque d'étouffer progressivement les capacités d'initiative des services et d'éloigner encore davantage les prises de décision des réalités du terrain.**

## **UNE RÉFORME SANS RÉPONSES POUR LES AGENTS**

Au-delà de la précision de cet organigramme, de nombreuses interrogations demeurent, et elles touchent directement les agents de la DG.

Aucune visibilité n'est aujourd'hui donnée sur les effectifs cibles des futurs services. Les conditions de maintien sur les postes ne sont pas clarifiées. Les situations individuelles, notamment celles des agents dont les portefeuilles seront scindés, restent sans réponses : devront-ils se repositionner, choisir, ou subir ?

Les règles de gestion, en particulier celles issues des lignes directrices de gestion, ne sont pas sécurisées dans ce contexte de réorganisation interne. De même, aucune garantie n'est apportée aux agents des secrétariats, alors même que la réduction du nombre de bureaux laisse présager une diminution mécanique des postes correspondants.

**En définitive, si l'organisation cible est désormais connue, les conditions concrètes de sa mise en œuvre restent totalement floues. Cette absence de visibilité alimente l'inquiétude des agents, détruit progressivement leur motivation et réduit à néant les efforts d'attractivité engagés depuis plusieurs années.**

## **UNE PERTE DE LISIBILITÉ ET UN RISQUE DE DÉSORGANISATION**

Certaines évolutions interrogent particulièrement.

**La disparition de structures identifiées, comme JCF2, ou la recomposition des sous-directions Réseau et JCF, traduisent une logique de découpage et de recomposition dont la cohérence et l'efficacité opérationnelle reste à démontrer.**

La volonté de supprimer des bureaux spécialisés dans le contrôle pour promouvoir une approche transversale du contrôle douanier pose question. N'y a-t-il pas une volonté assumée d'une dilution de la politique stratégique en matière de contrôle et donc une perte d'efficacité. Une stratégie de sabotage déjà connue par nos camarades de la DGCCRF !

Plus largement, la création d'entités aux intitulés complexes, telle que la sous-direction « stratégie et coordination des opérations du réseau », contribue à brouiller la lisibilité de la Direction Générale pour les services déconcentrés. Or, ces derniers ont besoin de repères clairs pour agir efficacement.

## **UNE RÉFORME EN DÉCALAGE AVEC LES ENJEUX**

Ce qui frappe, enfin, c'est le décalage entre l'ampleur de la réforme engagée et le contexte dans lequel elle intervient.

Alors que les missions douanières sont au cœur des enjeux de la politique internationale actuelle, alors que les missions et les saisies ne cessent de croître, l'administration choisit d'engager une transformation interne majeure, sans en sécuriser les effets ni en expliciter clairement les objectifs.

**Dans le même temps, les débats sur le partage des prérogatives avec la Police et la Gendarmerie viennent fragiliser encore davantage le périmètre d'action de la Douane. Y avait-il urgence à tout redessiner dans un contexte aussi flou ?**

## UNE EXIGENCE : REMETTRE DU SENS ET DES GARANTIES

Pour la CFDT Douane une réforme ne peut être utile que si elle est comprise, partagée et sécurisée. Cela suppose de répondre clairement aux questions des agents, de garantir leurs parcours, et de démontrer en quoi cette nouvelle organisation renforcera effectivement l'efficacité de la Douane.

À défaut, cette réforme risque de n'apparaître que pour ce qu'elle est aujourd'hui perçue : une réorganisation des structures sans vision pleinement assumée, et sans garanties suffisantes pour celles et ceux qui la feront vivre.

## RÉFORMER, CE N'EST PAS SEULEMENT DÉPLACER DES CASES

Réformer, c'est donner du sens. C'est renforcer les missions. C'est sécuriser les agents. À ce stade, ces trois exigences restent à démontrer.

Sauf modification de dernières minutes voici le schéma final de la nouvelle architecture DG

### 1. Le Secrétariat général

- L'actuelle sous-direction FIN :
  - FIN1 : Finances, immobilier
  - FIN2 : Achats et approvisionnements
  - FIN3 : Animation du réseau comptable et recouvrement
- L'actuelle sous-direction RH et relations sociales :
  - RH1 : Expertise statutaire, dialogue social, déontologie, discipline
  - RH2 : Recrutement et formation
  - RH3 : Gestion des carrières et des parcours
  - RH4 : Qualité de vie au travail et action sociale
  - RH5 : Rémunération, données et projets RH
- Un bureau « pilotage et accompagnement des transformations »
- La délégation aux cadres dirigeants et aux parcours
- La délégation à la réserve opérationnelle
- Un pôle « affaires générales »

**Un empilement massif de fonctions support... sans aucune garantie de simplification réelle.**

### 2. Le service des opérations du réseau

Un regroupement de plusieurs anciennes structures, organisé ainsi :

- Sous-direction Union Douanière (UD) :
  - UD1 : Dédouanement
  - UD2 : Réglementations sectorielles et politique des contrôles
  - UD3 : Politique commerciale, relations opérateurs, sécurité économique
- Sous-direction Régulation des filières et droits indirects (REG) :
  - REG1 : Énergies, métaux précieux, droits frontaliers
  - REG2 : Vins, alcools, tabac
- Sous-direction Stratégie et coordination des opérations du réseau (SCOR) :
  - SCOR1 : Lutte contre les trafics et la criminalité organisée
  - SCOR2 : Sécurité opérationnelle et cadres d'emploi
- Un pôle « gardes-frontières »
- Un pôle « performance »

**Des blocs entiers recomposés, fusionnés, redécoupés... au risque de casser des équilibres déjà fragiles.**

### 3. Le service de la transformation technologique (TECH)

- TECH1 : Pilotage et coordination
- TECH2 : Applications et services numériques
- TECH3 : Infrastructures IT
- TECH4 : Soutien et appui

**Une concentration de la stratégie sur les outils numériques sur un modèle dont les effets attendus laissent pour le moins dans l'expectative et dans un contexte où les agents en charge de ces questions subissent déjà des orientations instables et des délais de réalisation intenable.**

### 4. L'état-major

Directement rattaché au Directeur Général :

- Cabinet du DG (CAB)
- Communication (COM)
- Affaires juridiques et contentieuses (ACJ)
- Relations européennes et internationales (DREI)
- Statistiques et études du commerce extérieur (DSECE)
- Inspection des services (IS)

**Une centralisation du pilotage... qui ne donnera aucune garantie, bien au contraire, d'avoir une hiérarchie au fait des besoins réels du terrain !**

