



**Observatoire
Interne 2022**

MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Présentation des résultats - Douane

Méthodologie & participation

- Enquête réalisée du **6 janvier au 18 février 2022** auprès de l'ensemble des agents du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance et du Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique.
- **131 288 agents** ont été invités à participer via un questionnaire électronique. **50 428** ont complété l'enquête, soit un taux de participation de **38,4 %** en progression de plus de 2 points par rapport à la vague précédente.
- **5896 répondants sur la DGDDI soit seulement 35% de participation, en recul de deux points vs. 2021.**
- **Redressement** sur les critères suivants : directions x catégories A / B / C , directions x AC/SD, détail des directions / structures de la DGFIP, de la DGDDI, de l'INSEE, de la DGCCRF et de la Centrale (données fichiers) – détail du redressement en annexe de cette présentation.
- **Benchmarks** : quand les questions sont similaires, on positionnera les résultats par rapport à ceux de :
 - L'Observatoire interne online de 2021, 2019, 2018 et 2017

FPE

Le benchmark Ipsos : La moyenne des salariés de la Fonction Publique d'État en France – novembre 2021. Sur certaines questions, un point de comparaison France sera ajouté et clairement identifié.

| | Effectif 2022 | Répondants 2022 | Participation 2022 | Vs 2021 |
|-----------------|------------------|--------------------|-----------------------|------------|
| Ensemble | 131 288 | 50 428 | 38% | +2 |
| MEFR | 130 672 | 50 201 | 38% | +2 |
| MTFP | 616 | 227 | 37% | +1 |
| | | | | |
| DGFIP | 97 874 | 37 756 | 39% | +5 |
| DGDDI | 17 074 | 5 896 | 35% | -2 |
| INSEE | 5 027 | 2 444 | 49% | -5 |
| DGCCRF | 2 747 | 1 236 | 45% | -8 |
| Centrale | 7 567 | 2 730 | 36% | -1 |
| - SG | 2 510 | 941 | 37% | = |
| - DG Trésor | 1 344 | 583 | 43% | -1 |
| - DGE | 1 067 | 494 | 46% | +3 |
| - DB | 324 | 198 | 61% | -1 |

Une participation qui recule nettement sur le siège et s'érode sur le réseau. Toujours un écart important AG/OPCO vs. Surveillance

Nombre de Répondants 2022

5 896

En 2021

6 040

Taux de participation 2022

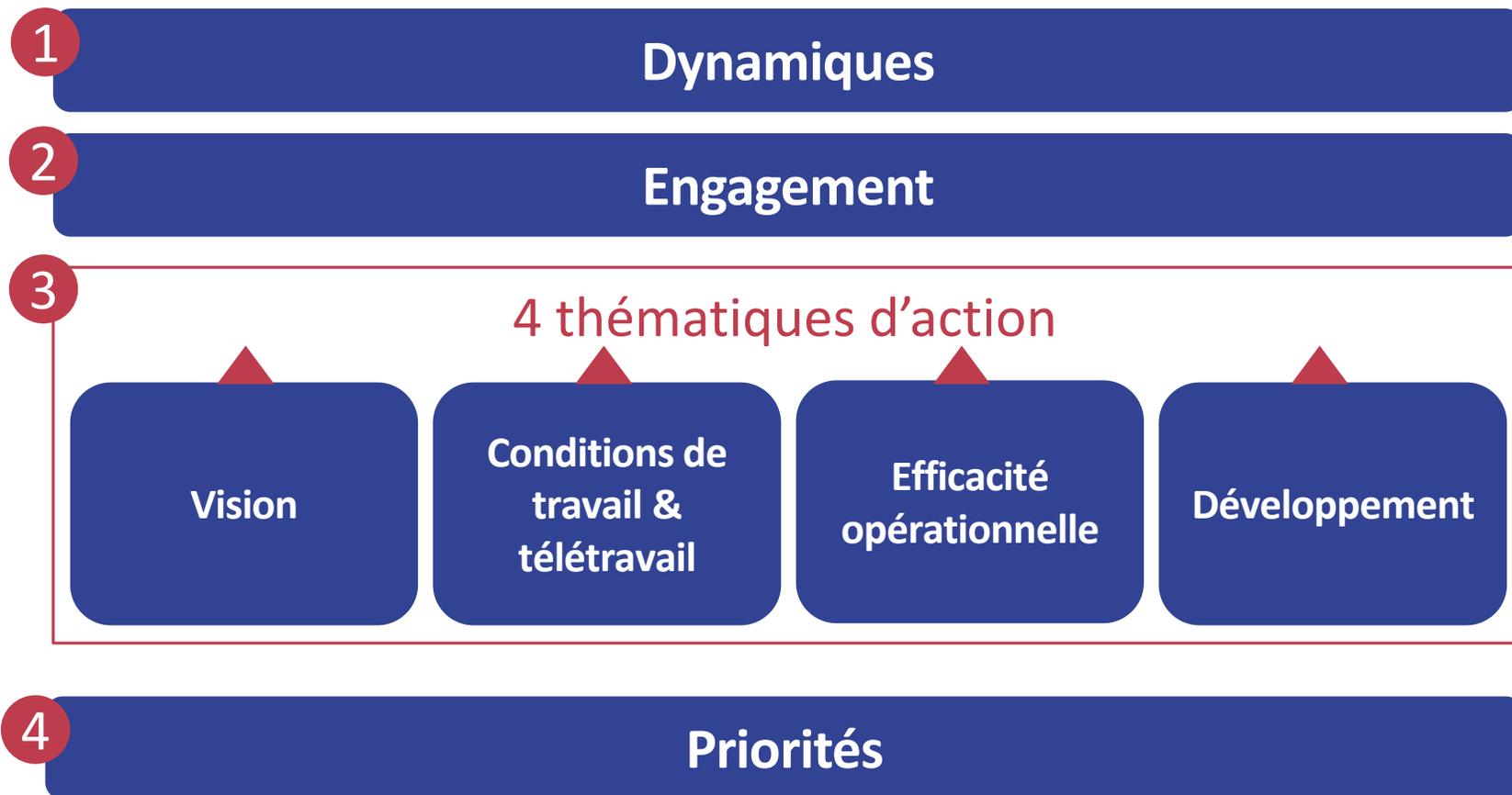
35%

En 2021

37%

| | Répondants 2022 | % 2022 | Répondants 2021 | % 2021 | variation |
|---|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------|
| DGDDI | 5896 | 35% | 6040 | 37% | -2 |
| DI et DR | 4629 | 34% | 5073 | 37% | -3 |
| DCN | 984 | 35% | 605 | 32% | +3 |
| DG - services centraux | 283 | 39% | 362 | 49% | -10 |
| AG / OPCO | 3447 | 40% | 3706 | 44% | -4 |
| SU | 2031 | 27% | 2213 | 29% | -2 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 508 | 49% | 598 | 58% | -9 |
| DI ARA | 495 | 36% | 503 | 37% | -1 |
| DI Paris Aeroports | 457 | 32% | 645 | 38% | -6 |
| DI Hauts-De-France | 456 | 27% | 405 | 27% | = |
| DI Grand-Est | 389 | 32% | 400 | 34% | -2 |
| DI Ile de France | 385 | 30% | 387 | 30% | = |
| DI PACA - Corse | 380 | 35% | 411 | 35% | = |
| DI Occitanie | 343 | 34% | 379 | 37% | -3 |
| DI Normandie | 297 | 36% | 301 | 38% | -2 |
| DI Bretagne - PdIL | 279 | 42% | 318 | 48% | -6 |
| DI BFC - CVdL | 242 | 37% | 245 | 39% | -2 |
| DI Antilles Guyane | 206 | 31% | 245 | 37% | -6 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 192 | 32% | 236 | 41% | -9 |
| DNRED | 315 | 41% | - | - | - |
| DNGCD | 251 | 27% | 287 | 33% | -6 |
| DNRFP | 106 | 35% | 169 | 36% | -1 |
| SEJF | 102 | 32% | - | - | - |
| CID | 93 | 52% | 53 | 28% | +24 |
| DNSCE | 81 | 36% | 68 | 31% | +5 |
| SARC | 31 | 54% | 20 | 32% | +22 |
| A | 2082 | | 1980 | | |
| A+ | 180 | | 130 | | |
| A (hors A+) Encadrant | 993 | | 985 | | |
| B | 2622 | | 2737 | | |
| B Encadrant | 645 | | 681 | | |
| C | 1189 | | 1320 | | |
| Encadrant moins de 5 pers | 431 | | 430 | | |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 590 | | 564 | | |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 629 | | 634 | | |
| Encadrant de plus de 50 pers | 181 | | 184 | | |

Sommaire



Dynamiques & Engagement

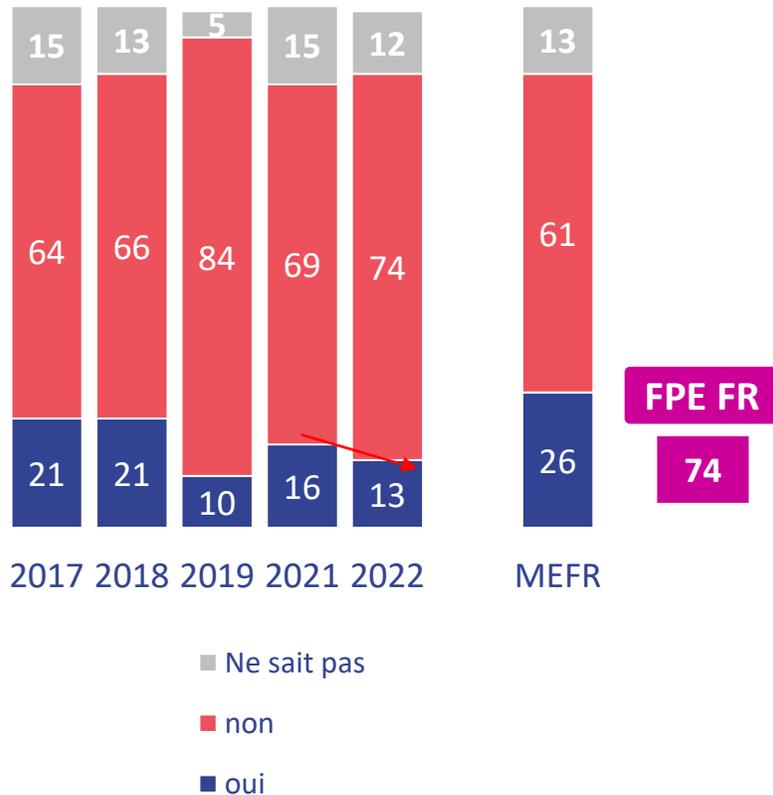
rythme du changement, situation des directions et composantes de l'engagement

1.

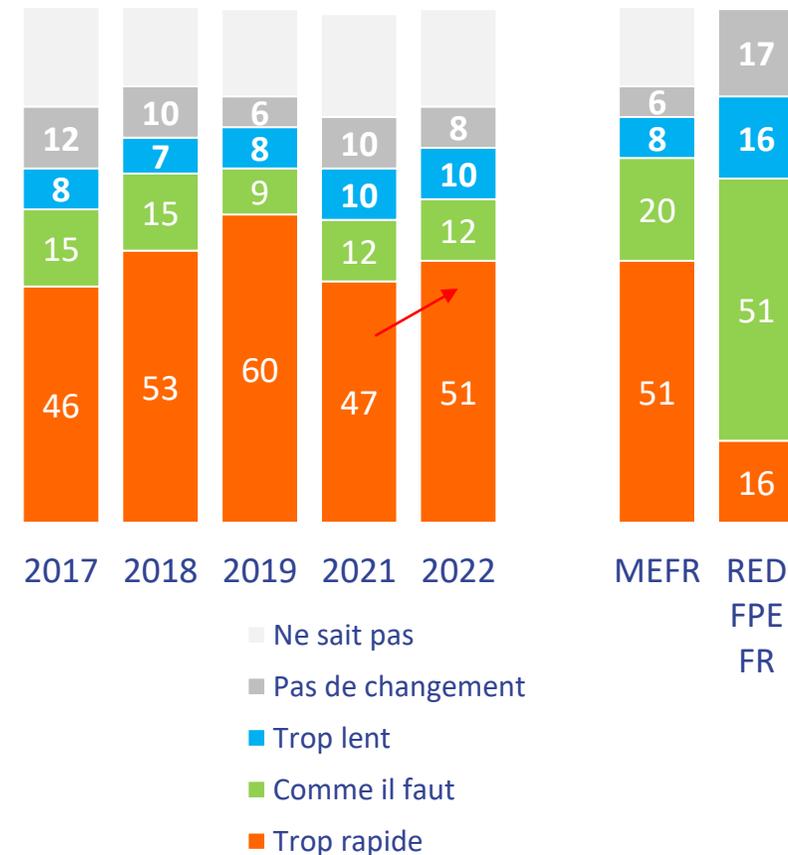


Légère érosion des perceptions vs. 2021 sur la DGDDI et légère intensification du rythme perçu des transformations. Cela étant on ne retrouve pas le niveau d'opposition aux orientations de 2019.

La DGDDI évolue dans le bon sens ? (%)

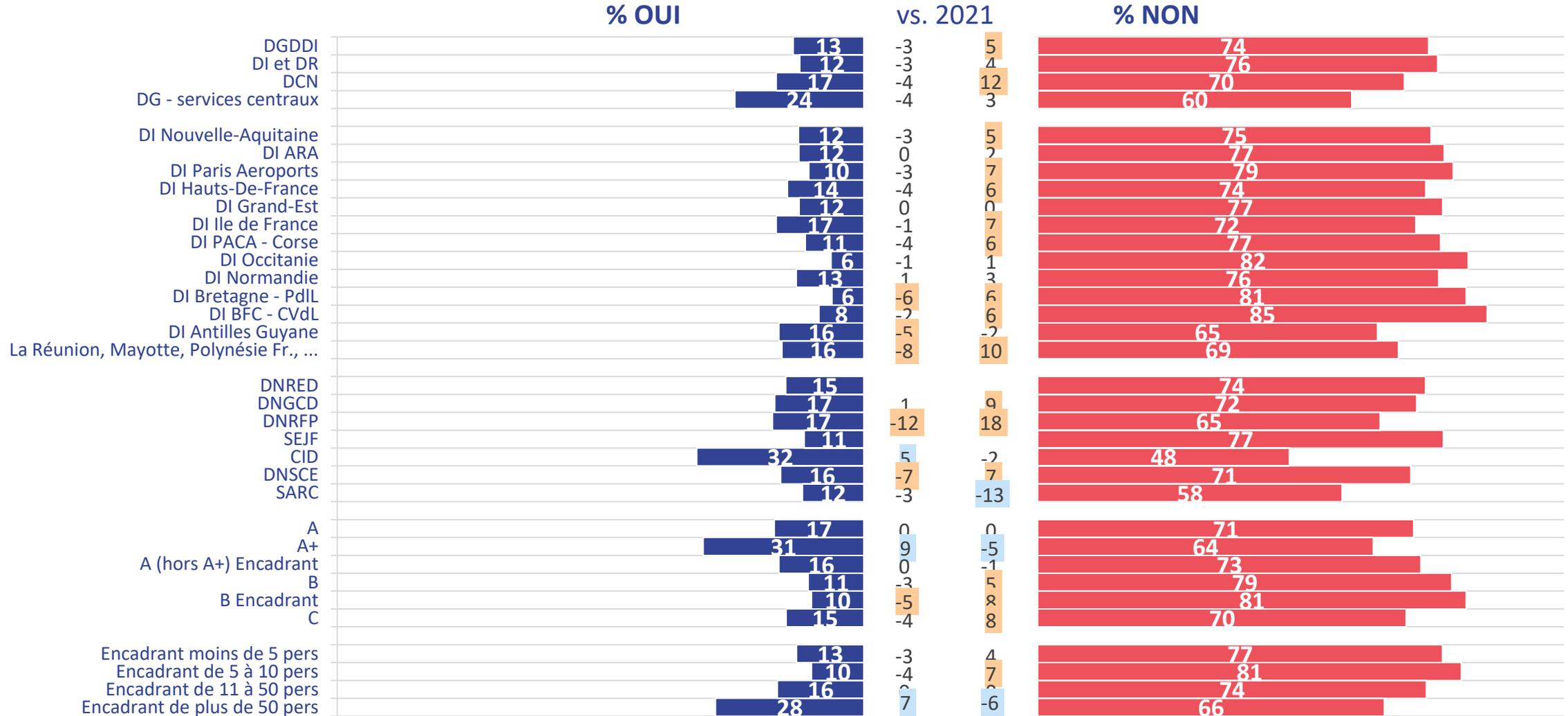


Le rythme du changement au sein de la DGDDI me semble aujourd'hui...? (%)



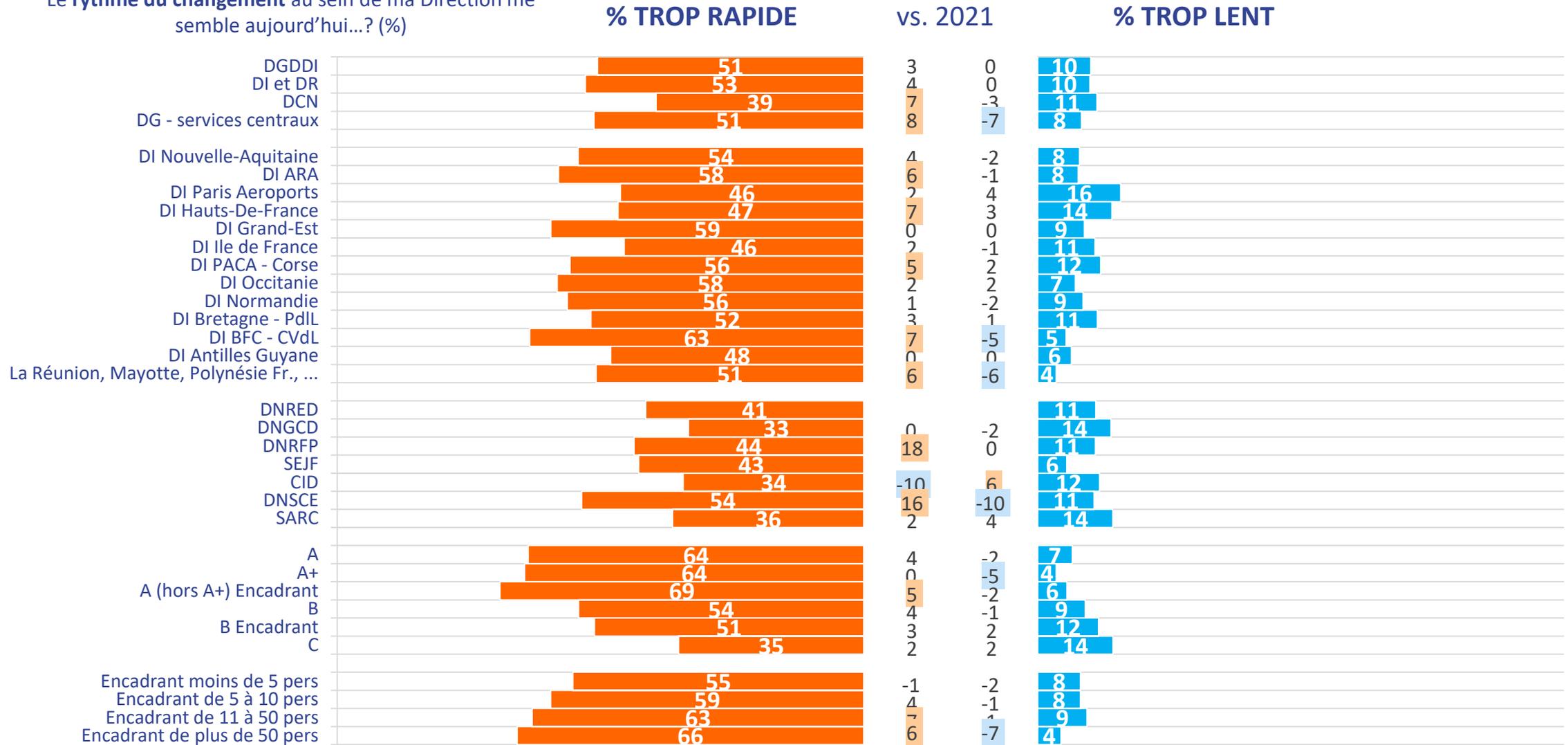
Une adhésion aux orientations qui s'érode sur l'ensemble de la DGDDI hors l'encadrement supérieur et les A+ plus alignés que l'an passé.

Ma direction évolue dans le bon sens ? (%)



Rythme du changement – une accélération des changements sur l'ensemble des périmètres / populations, y compris siège & management

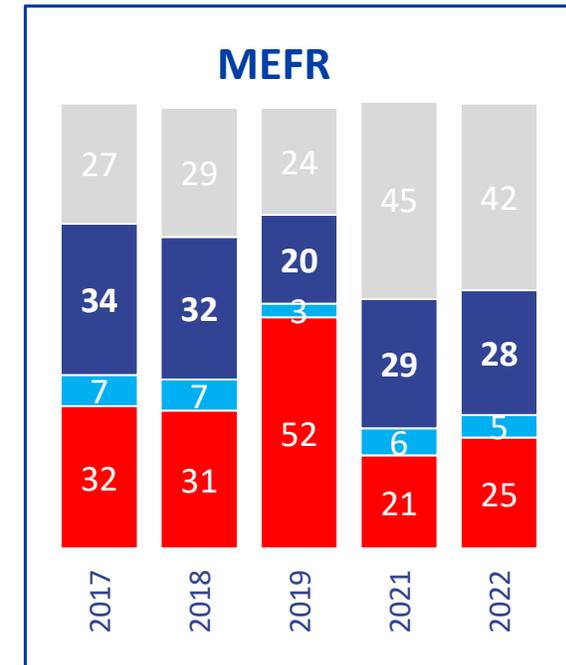
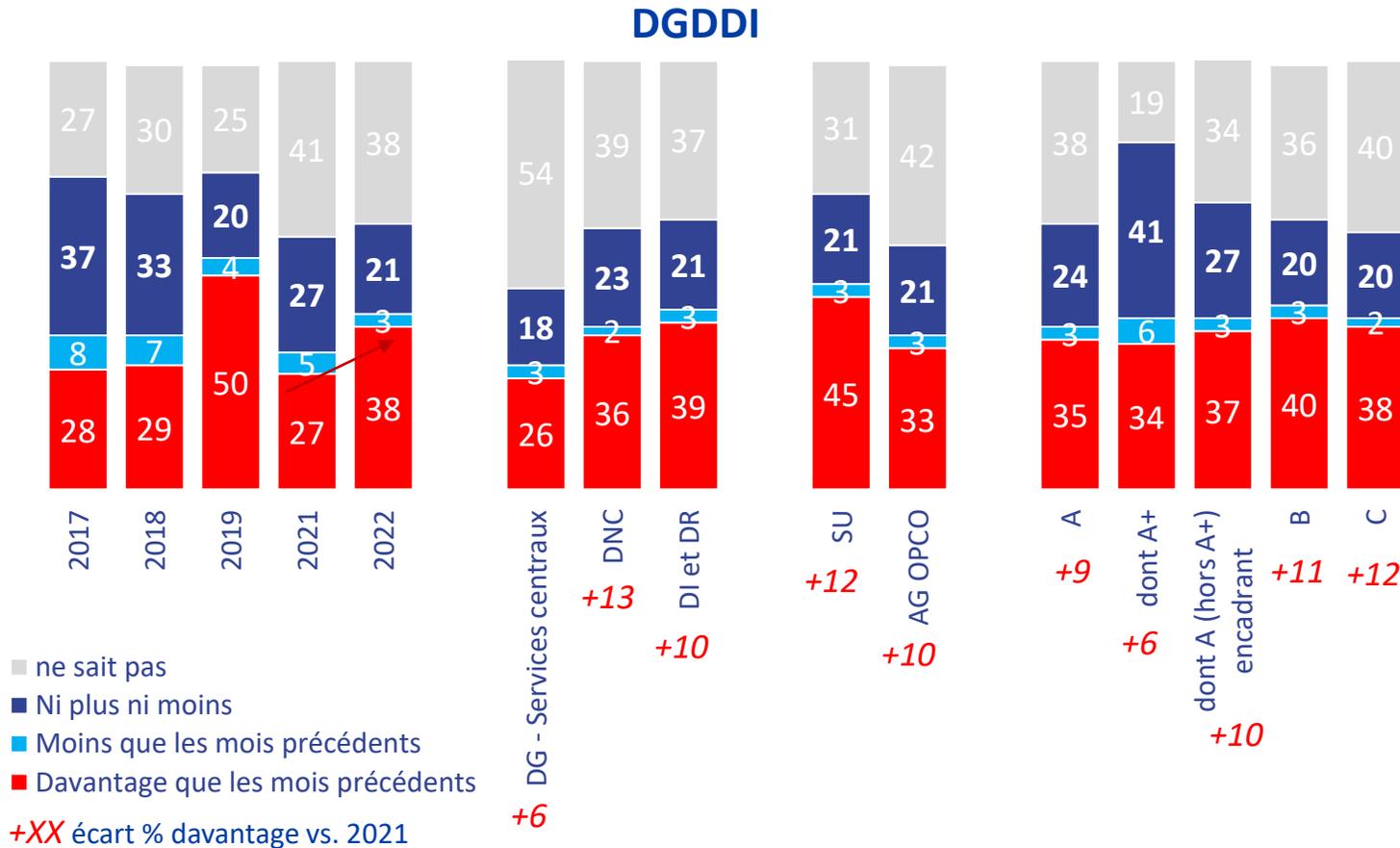
Le rythme du changement au sein de ma Direction me semble aujourd'hui...? (%)



Conflictualité potentielle en hausse sur la Direction quand elle reste plutôt stable au niveau ministériel.

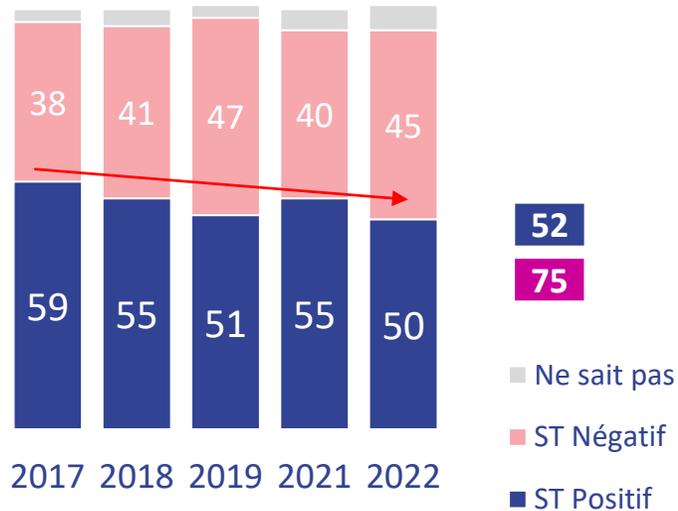
Sur la population surveillance, on est près du point haut de 2019 où ils estimaient à 52% qu'autour d'eux les agents étaient davantage prêts à participer à des actions revendicatives

Les agents autour de moi seraient prêts à **participer à des actions revendicatives** (grève, manifestation)...? (%)



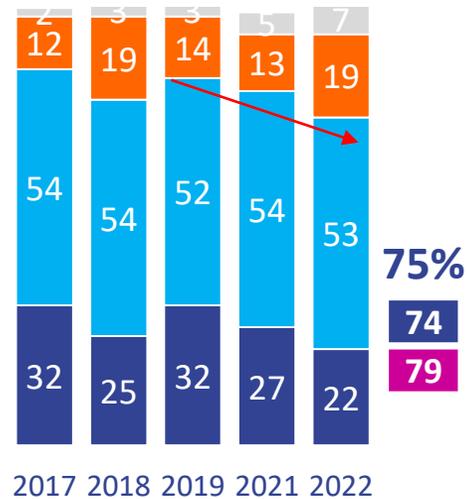
Poursuite de l'érosion de l'engagement sur la DGDDI – l'embellie de 2021 sur la motivation et l'optimisme n'est pas confirmée sur la Direction

Engagement

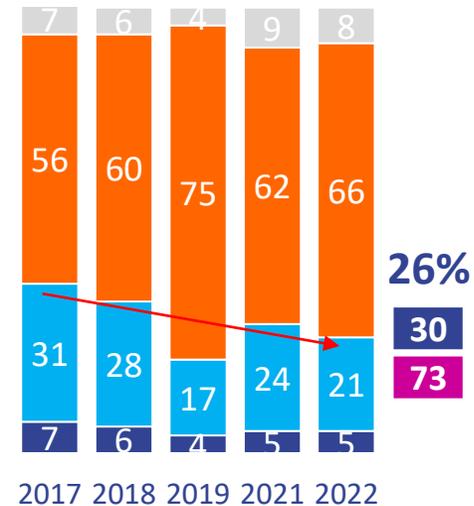


L'indice d'engagement positif est calculé à partir de la moyenne des réponses positives aux 3 questions présentes sur ce slide

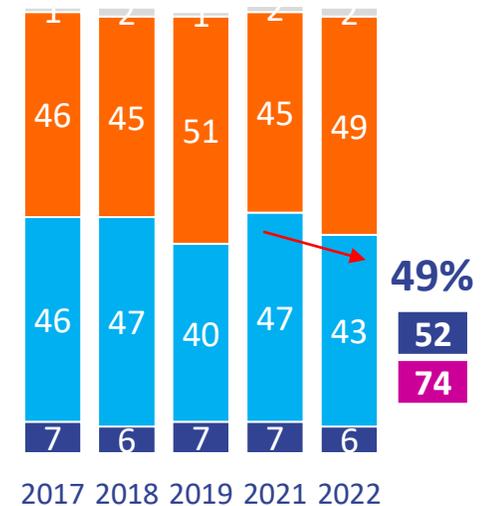
Je suis **satisfait(e)** de travailler au sein des ministères économiques et financiers? (%)



Je suis **optimiste** sur mon propre avenir au sein de ma Direction? (%)

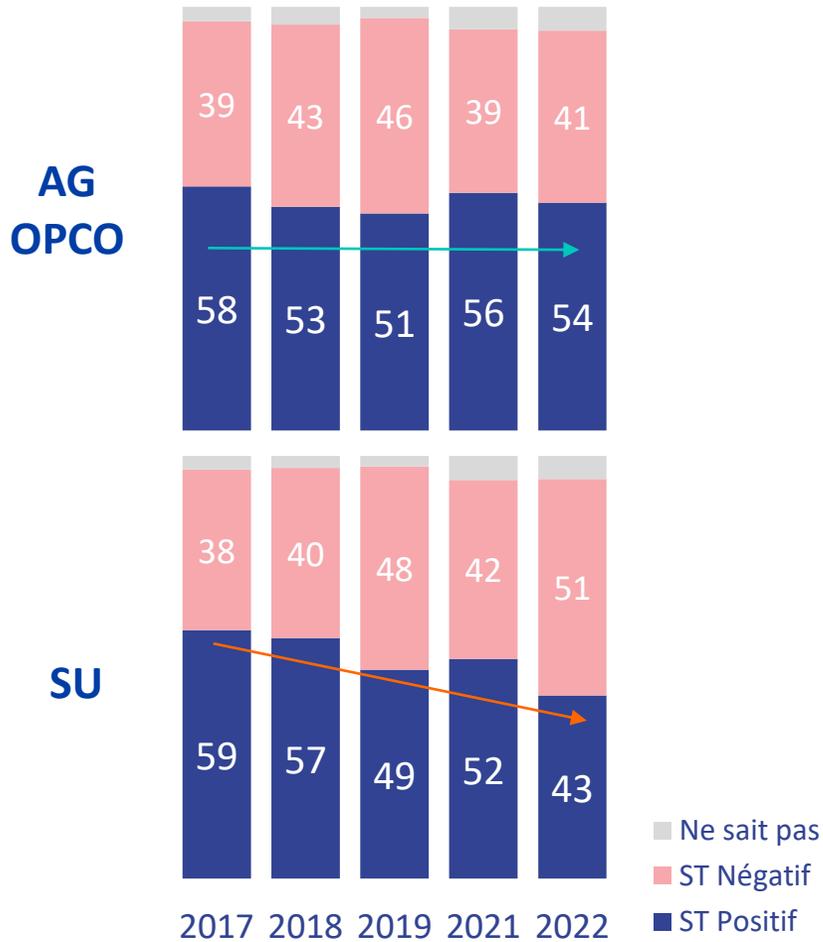


Aujourd'hui, ma **motivation** dans mon travail... ? (%)

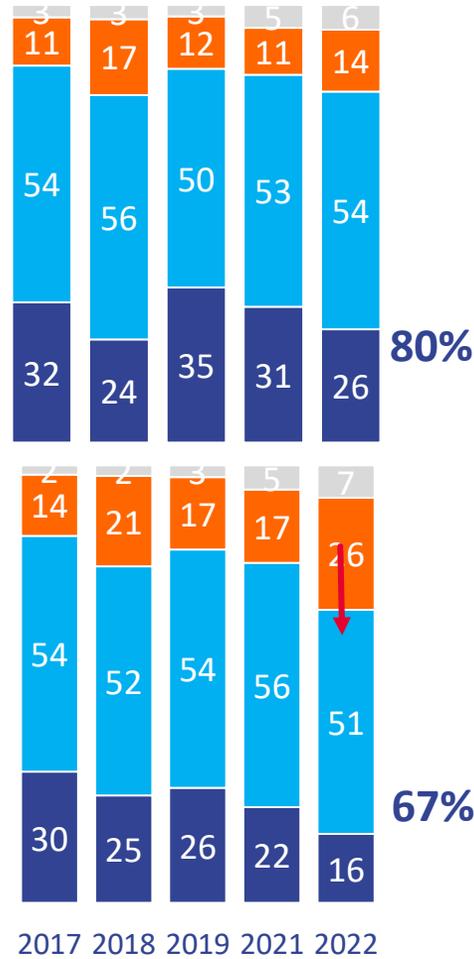


Engagement AG OPCO vs. Surveillance : décrochage de la surveillance accentué cette année ?

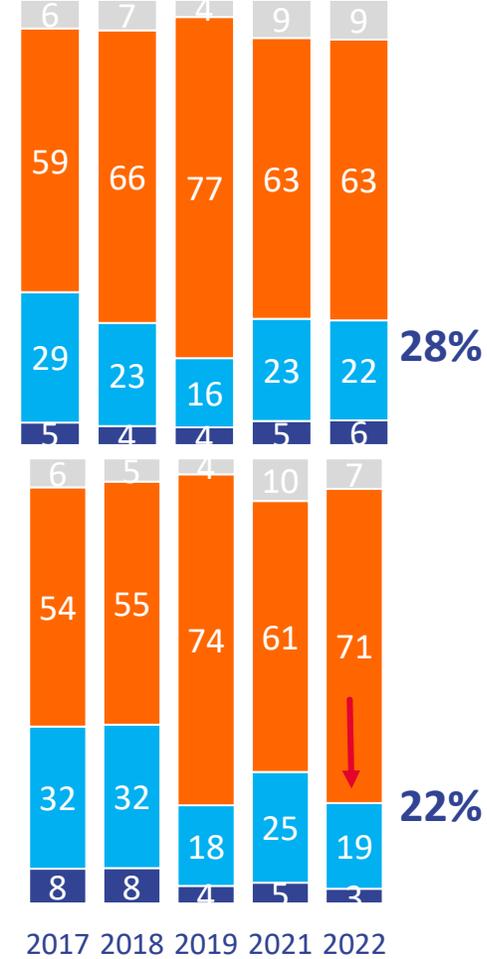
Engagement



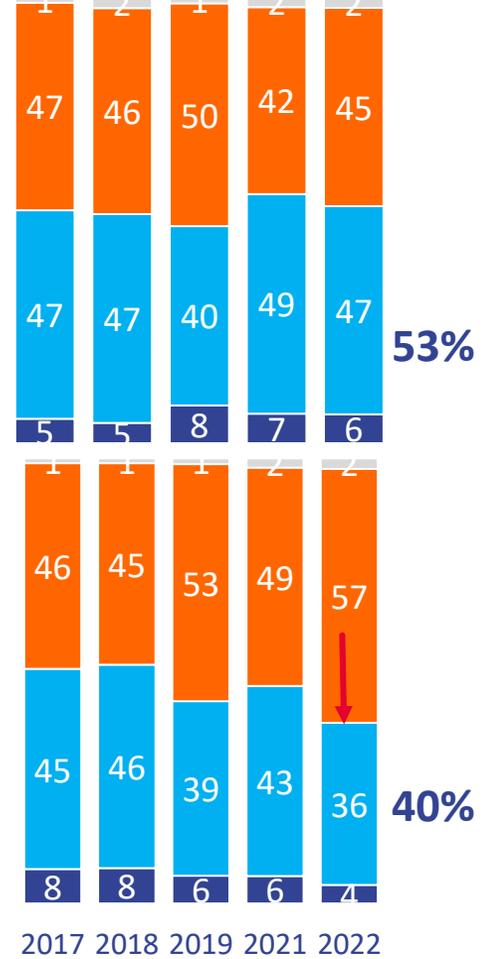
Je suis **satisfait(e)** de travailler au sein des ministères économiques et financiers? (%)



Je suis **optimiste** sur mon propre avenir au sein de ma Direction? (%)

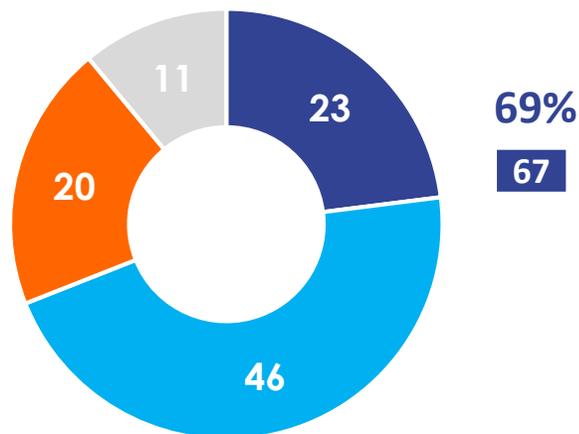


Aujourd'hui, ma **motivation** dans mon travail... ? (%)



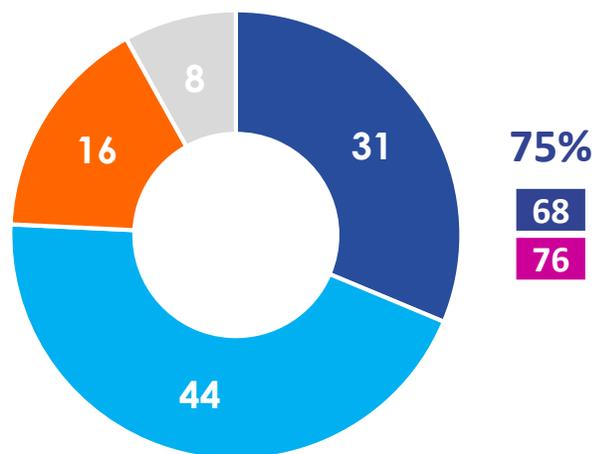
Un très haut niveau de fierté de travailler pour la DGDDI, au dessus de celle de travailler pour le MEFR.

Je suis fier(e) de travailler pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance.... (% , uniquement aux agents du MEFR)



- tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- Pas d'accord
- Ne sait pas

Je suis fier(e) de travailler pour la DGDDI... (% , uniquement aux agents du MEFR)

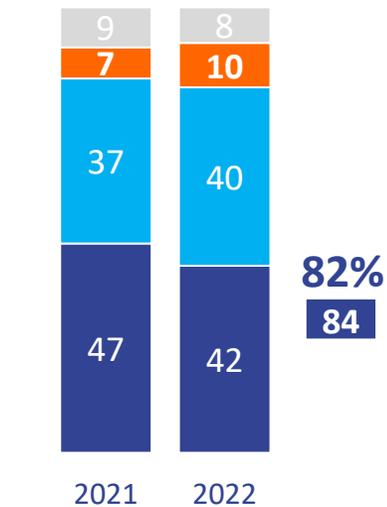


75%
68%
76%

| % d'accord | Fier(e) de travailler pour le MEFR | Fier(e) de travailler pour ma Direction |
|---|------------------------------------|---|
| DGDDI | 69 | 75 |
| DI et DR | 68 | 74 |
| DCN | 70 | 79 |
| DG - services centraux | 79 | 79 |
| AG/OPCO | 73 | 78 |
| SU | 63 | 71 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 64 | 70 |
| DI ARA | 66 | 73 |
| DI Paris Aeroports | 71 | 73 |
| DI Hauts-De-France | 69 | 78 |
| DI Grand-Est | 69 | 79 |
| DI Ile de France | 77 | 78 |
| DI PACA - Corse | 65 | 72 |
| DI Occitanie | 66 | 71 |
| DI Normandie | 62 | 71 |
| DI Bretagne - PdL | 60 | 69 |
| DI BFC - CVdL | 61 | 67 |
| DI Antilles Guyane | 74 | 79 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 77 | 82 |
| DNRED | 73 | 86 |
| DNGCD | 67 | 73 |
| DNRFP | 74 | 82 |
| SEJF | 67 | 78 |
| CID | 75 | 85 |
| DNSCE | 68 | 71 |
| SARC | 87 | 92 |
| A | 76 | 82 |
| A+ | 83 | 90 |
| A (hors A+) Encadrant | 76 | 82 |
| B | 66 | 73 |
| B Encadrant | 64 | 71 |
| C | 68 | 74 |
| Encadrant moins de 5 pers | 72 | 76 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 66 | 74 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 72 | 80 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 84 | 87 |

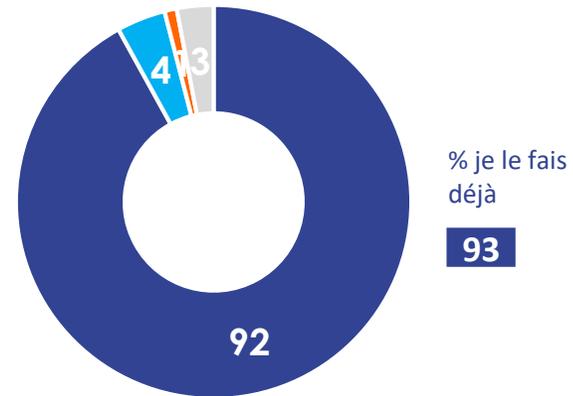
Engagement et environnement : Des agents très sensibles à l'engagement environnemental et qui attendent une attention au sujet plus grande encore.

Sur le plan **environnemental**, il est important pour moi que le ministère **développe et encourage les bonnes pratiques....** (%)



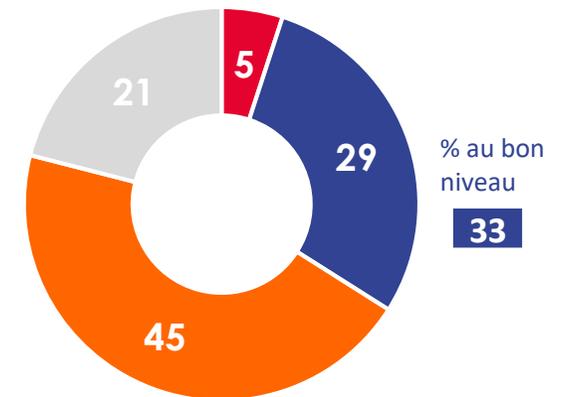
- ne sait pas
- pas d'accord
- plutôt d'accord
- tout à fait d'accord

Au quotidien, j'adopte d'ores et déjà un **comportement plus respectueux de l'environnement dans le cadre de mon travail** (%)



- Je le fais déjà
- Je ne le fais pas encore
- Je ne le ferai pas
- Ne sait pas

Au sein du Ministère, l'**attention portée aux enjeux environnementaux** est... (%)



- Trop importante
- Insuffisante
- Au bon niveau
- Ne sait pas

2.

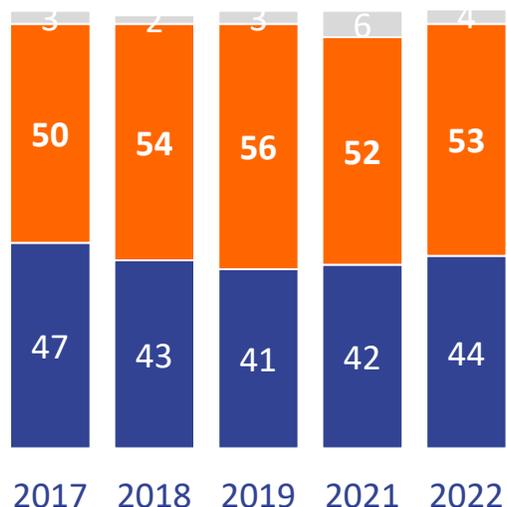


VISION

Niveau et sources d'information,
Partage de la ligne directrice

Partage de la vision et sentiment d'être acteur des changements → peu ou pas de changement au global mais une meilleure implication et information du siège et des A encadrants. La surveillance décroche vs. AG/OPCO

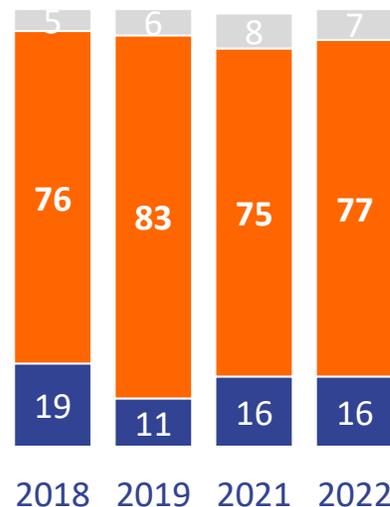
Je suis bien informé(e) sur les réformes et les projets en cours au sein de ma Direction? (%)



■ d'accord
■ pas d'accord
■ ne sait pas

49

Je me sens acteur / actrice des changements conduits au sein de ma Direction



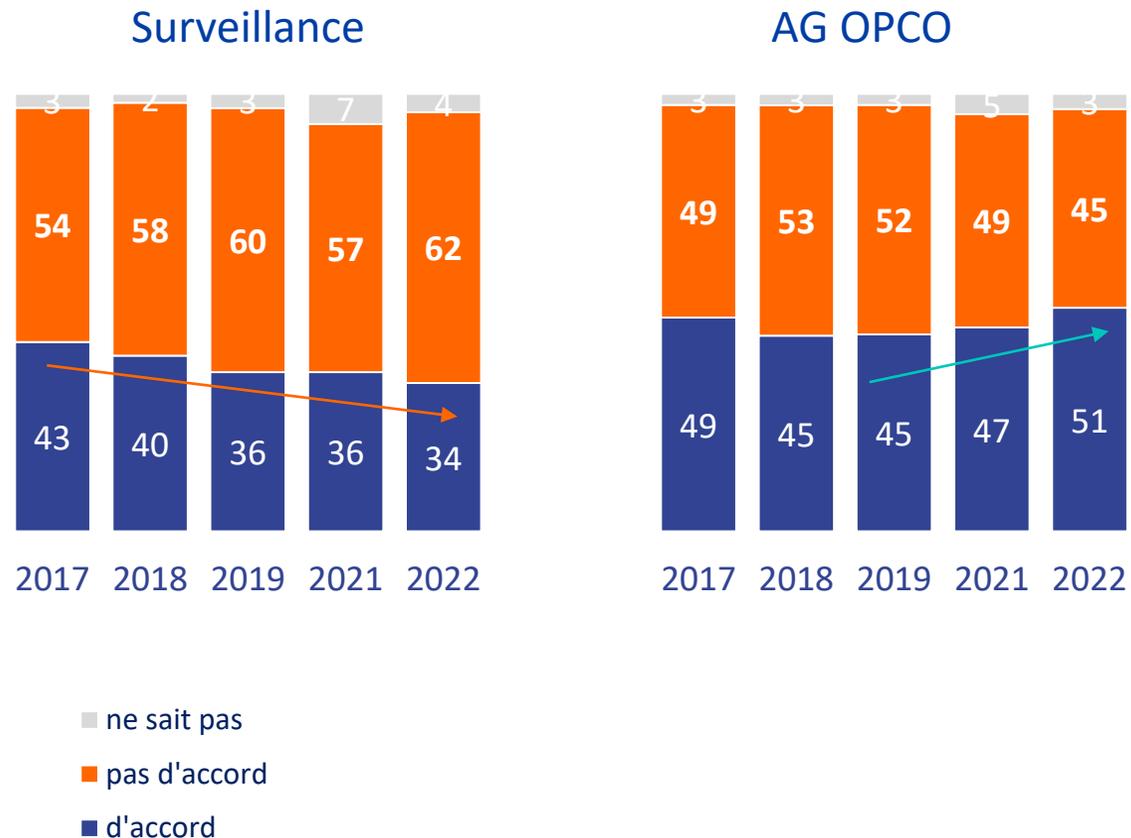
23

58

| % positif | Bien informé(e) sur les réformes et projets au sein de ma Direction | | Acteur/trice des changements au sein de ma Direction | |
|---|---|----------|--|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 44 | +2 | 16 | = |
| DI et DR | 43 | +1 | 14 | -1 |
| DCN | 42 | -1 | 17 | -3 |
| DG - services centraux | 64 | +9 | 35 | +1 |
| AG/OPCO | 51 | +4 | 20 | +1 |
| SU | 34 | -3 | 10 | -3 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 47 | +2 | 16 | = |
| DI ARA | 43 | +4 | 11 | -1 |
| DI Paris Aeroports | 41 | +4 | 11 | -4 |
| DI Hauts-De-France | 44 | +5 | 14 | -3 |
| DI Grand-Est | 45 | +5 | 15 | +2 |
| DI Ile de France | 47 | +3 | 19 | +1 |
| DI PACA - Corse | 43 | -9 | 13 | -3 |
| DI Occitanie | 38 | = | 14 | +3 |
| DI Normandie | 42 | +1 | 16 | +3 |
| DI Bretagne - PdIL | 37 | = | 10 | -3 |
| DI BFC - CVdL | 37 | = | 10 | = |
| DI Antilles Guyane | 47 | -8 | 19 | -1 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 40 | -2 | 18 | -3 |
| DNRED | 41 | | 16 | |
| DNGCD | 41 | +1 | 16 | -1 |
| DNRFP | 45 | -10 | 19 | -10 |
| SEJF | 48 | | 12 | |
| CID | 49 | +7 | 33 | +12 |
| DNSCE | 36 | -1 | 20 | +3 |
| SARC | 49 | +5 | 27 | +2 |
| A | 55 | +6 | 23 | = |
| A+ | 72 | = | 38 | -8 |
| A (hors A+) Encadrant | 58 | +6 | 24 | -2 |
| B | 40 | +2 | 13 | -1 |
| B Encadrant | 38 | = | 15 | -2 |
| C | 39 | -3 | 14 | -1 |
| Encadrant moins de 5 pers | 43 | = | 18 | = |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 46 | +2 | 17 | -2 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 53 | +7 | 24 | -1 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 65 | = | 33 | -3 |

Des évolutions divergentes entre la surveillance et l'AG/OPCO

Je suis bien informé(e) sur les réformes et les projets en cours au sein de ma Direction? (%)

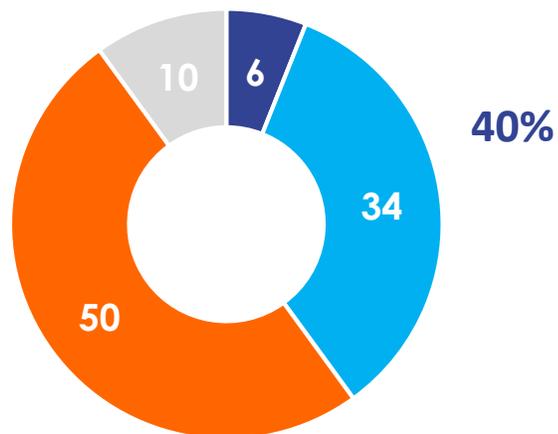


| % positif | Bien informé(e) sur les réformes et projets au sein de ma Direction | |
|------------------|---|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 |
| Surveillance | 34 | -2 |
| A | 45 | +2 |
| A (hors A+) enc. | 43 | = |
| B | 35 | -1 |
| B enc. | 37 | = |
| C | 31 | -5 |

| | | |
|------------------|----|----|
| AG OPCO | 51 | +4 |
| A | 57 | +7 |
| A+ | 77 | +1 |
| A (hors A+) enc. | 61 | +7 |
| B | 46 | +4 |
| B enc. | 49 | +9 |
| C | 50 | = |

Orientations de la Douane 2022-2025 → elles sont aujourd'hui insuffisamment connues hors les catégories A et le siège. Une attente de plus de modernisation

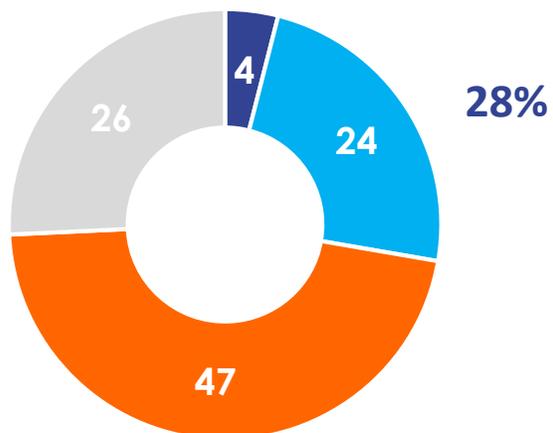
Je suis bien informé(e) des principales orientations définies pour la douane au titre de la période 2022/2025 ? (%)



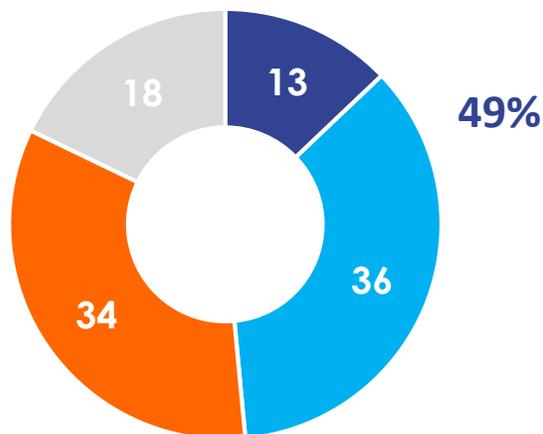
- tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- Pas d'accord
- Ne sait pas

Le renforcement de la douane sur la frontière et la marchandise est cohérent au regard du contexte économique et sécuritaires ainsi que des enjeux pour la douane(%)

Les actions engagées en matière de modernisation de la douane sont suffisantes. (%)



28%

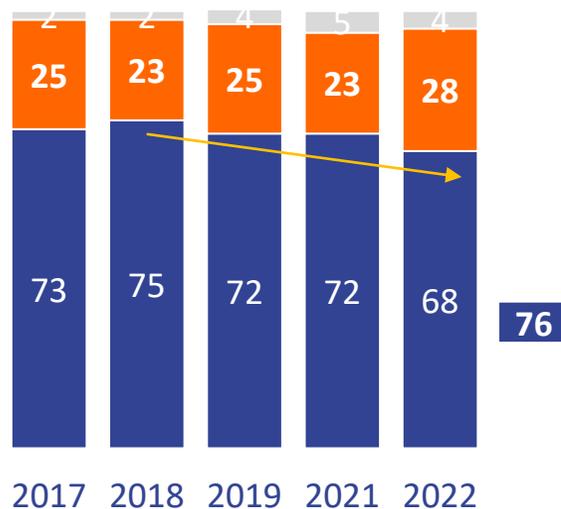


49%

| % positif | Bien informé(e) sur les principales orientations DGDDI 2022 2025 | Actions de modernisation de la Douane suffisantes | Renforcement de la Douane sur la frontière et la marchandise cohérent |
|---|--|---|---|
| DGDDI | 40 | 28 | 49 |
| DI et DR | 39 | 27 | 48 |
| DCN | 43 | 29 | 50 |
| DG - services centraux | 64 | 39 | 58 |
| AG/OPCO | 47 | 33 | 53 |
| SU | 32 | 21 | 44 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 43 | 27 | 50 |
| DI ARA | 40 | 29 | 46 |
| DI Paris Aeroports | 37 | 23 | 46 |
| DI Hauts-De-France | 35 | 28 | 47 |
| DI Grand-Est | 42 | 33 | 50 |
| DI Ile de France | 42 | 25 | 53 |
| DI PACA - Corse | 40 | 25 | 49 |
| DI Occitanie | 33 | 28 | 47 |
| DI Normandie | 35 | 27 | 50 |
| DI Bretagne - PdIL | 36 | 19 | 41 |
| DI BFC - CVdL | 38 | 23 | 44 |
| DI Antilles Guyane | 44 | 29 | 46 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 39 | 25 | 61 |
| DNRED | 44 | 28 | 51 |
| DNGCD | 38 | 29 | 51 |
| DNRFP | 44 | 27 | 45 |
| SEJF | 46 | 30 | 57 |
| CID | 50 | 44 | 54 |
| DNSCE | 31 | 24 | 43 |
| SARC | 52 | 36 | 59 |
| A | 56 | 38 | 58 |
| A+ | 79 | 53 | 70 |
| A (hors A+) Encadrant | 58 | 40 | 60 |
| B | 36 | 26 | 48 |
| B Encadrant | 35 | 26 | 49 |
| C | 35 | 22 | 44 |
| Encadrant moins de 5 pers | 42 | 29 | 54 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 45 | 30 | 49 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 49 | 36 | 57 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 77 | 56 | 73 |

Les OS, première source d'information devant Aladin. Les perceptions positives sur l'intranet s'érodent à la DGDDI quand elles progressent dans d'autres Directions, l'intranet prenant un rôle encore plus central dans un monde hybride.

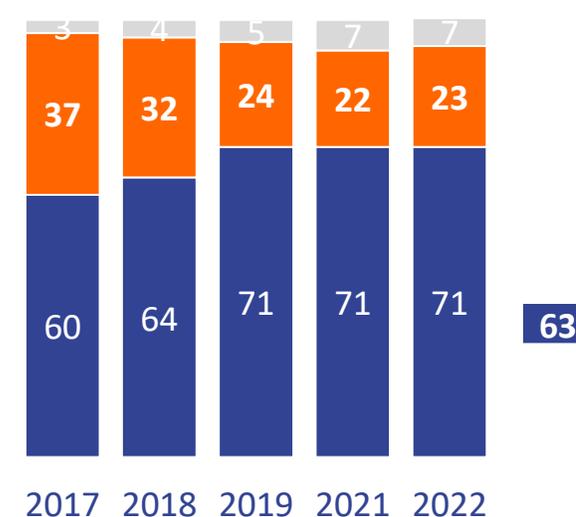
Aladin m'apporte des informations intéressantes sur la DGDDI (%)



Mon manager m'apporte des informations intéressantes sur la DGDDI (%)



Les représentants du personnel / les organisations syndicales m'apportent des informations intéressantes sur la DGDDI (%)



- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

Un recul de l'intranet très homogène. Décalage important sur la perception du manager entre A d'un côté et B/C de l'autre → les agents surveillance plus critiques encore.

| % d'accord | Intranet directionnel | | Mon manager | | Les représentants du personnel / les OS | |
|---|-----------------------|----------|-------------|----------|---|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 68 | -4 | 42 | = | 71 | = |
| DI et DR | 68 | -4 | 41 | = | 70 | -1 |
| DCN | 70 | -3 | 41 | -5 | 72 | -2 |
| DG - services centraux | 61 | -12 | 55 | +1 | 76 | +2 |
| AG/OPCO | 70 | -3 | 48 | +2 | 74 | -1 |
| SU | 65 | -6 | 33 | -3 | 67 | = |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 66 | -7 | 42 | -2 | 70 | +1 |
| DI ARA | 66 | -6 | 41 | +2 | 67 | -7 |
| DI Paris Aeroports | 69 | -5 | 36 | -4 | 70 | -2 |
| DI Hauts-De-France | 65 | -5 | 45 | +2 | 71 | -3 |
| DI Grand-Est | 70 | -2 | 42 | +3 | 65 | -1 |
| DI Ile de France | 71 | = | 44 | +3 | 73 | +3 |
| DI PACA - Corse | 68 | -6 | 37 | -2 | 68 | = |
| DI Occitanie | 67 | -4 | 34 | -2 | 75 | = |
| DI Normandie | 62 | -5 | 45 | +3 | 73 | +2 |
| DI Bretagne - PdL | 67 | -1 | 43 | -1 | 71 | +1 |
| DI BFC - CVdL | 63 | -5 | 36 | +1 | 67 | +1 |
| DI Antilles Guyane | 79 | -2 | 48 | +5 | 69 | +2 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 72 | -2 | 39 | -8 | 67 | = |
| DNRED | 69 | | 42 | | 68 | |
| DNGCD | 72 | = | 37 | -5 | 76 | +4 |
| DNRFP | 64 | -16 | 54 | -1 | 73 | +1 |
| SEJF | 74 | | 43 | | 74 | |
| CID | 72 | +7 | 50 | +2 | 73 | -14 |
| DNSCE | 61 | -2 | 32 | -12 | 64 | -8 |
| SARC | 71 | = | 61 | -3 | 83 | -17 |
| A | 68 | -3 | 52 | +1 | 75 | = |
| A+ | 72 | -3 | 75 | -6 | 66 | +13 |
| A (hors A+) Encadrant | 72 | -1 | 52 | -2 | 74 | = |
| B | 68 | -4 | 38 | +1 | 70 | -2 |
| B Encadrant | 66 | -4 | 37 | +1 | 69 | -1 |
| C | 68 | -6 | 38 | -3 | 67 | +1 |
| Encadrant moins de 5 pers | 68 | -2 | 41 | = | 72 | -4 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 68 | -1 | 42 | -1 | 75 | +5 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 69 | -5 | 52 | +2 | 68 | -2 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 76 | +1 | 63 | -5 | 64 | +2 |

3.

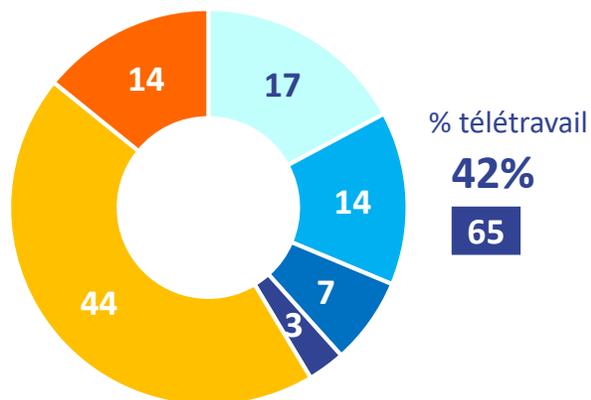
CONDITIONS DE TRAVAIL

Télétravail

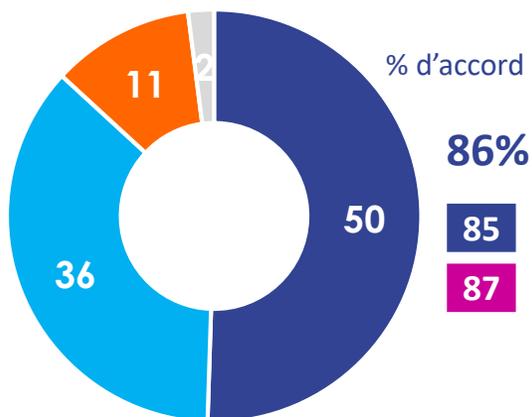
Stress, QVT, conditions et charge de travail, équilibre

Télétravail : comparativement au reste du MEFR, la part du télétravail aux Douanes est moins importante (41% de télétravailleurs en 2022 – un résultat proche de celui de 2021 de 44%). Le **télétravail est quasi absent de la surveillance**.

En moyenne combien de jours par semaine êtes-vous en télétravail ? (%)



Aujourd'hui, je fais un bilan positif de ma pratique du télétravail (% à ceux qui télétravaillent)

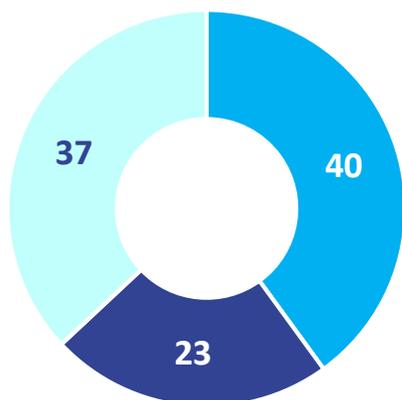


- Je télétravaille une demi-journée à une journée par semaine
- Je télétravaille deux jours par semaine
- Je télétravaille trois jours par semaine
- Je télétravaille quatre ou cinq jours par semaine (disposition dérogatoire)
- Je ne fais pas de télétravail parce que mon activité ne peut pas être télétravaillée
- Je ne fais pas de télétravail pour une autre raison
- tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- Pas d'accord
- Ne sait pas

| % | En télétravail | Bilan positif |
|---|----------------|---------------|
| DGDDI | 42 | 86 |
| DI et DR | 39 | 87 |
| DCN | 42 | 85 |
| DG - services centraux | 87 | 87 |
| AG/OPCO | 67 | 88 |
| SU | 10 | 79 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 51 | 85 |
| DI ARA | 44 | 84 |
| DI Paris Aeroports | 18 | 89 |
| DI Hauts-De-France | 36 | 91 |
| DI Grand-Est | 48 | 90 |
| DI Ile de France | 53 | 86 |
| DI PACA - Corse | 44 | 86 |
| DI Occitanie | 41 | 87 |
| DI Normandie | 48 | 84 |
| DI Bretagne - PdL | 36 | 86 |
| DI BFC - CVdL | 41 | 82 |
| DI Antilles Guyane | 27 | 84 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 19 | 90 |
| DNRED | 24 | 86 |
| DNGCD | 26 | 88 |
| DNRFP | 55 | 78 |
| SEJF | 73 | 73 |
| CID | 71 | 96 |
| DNSCE | 84 | 91 |
| SARC | 95 | 86 |
| A | 65 | 87 |
| A+ | 35 | 79 |
| A (hors A+) Encadrant | 55 | 88 |
| B | 41 | 86 |
| B Encadrant | 17 | 83 |
| C | 26 | 86 |
| Encadrant moins de 5 pers | 39 | 88 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 32 | 88 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 35 | 82 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 33 | 86 |

En pratique... le mode hybride est minoritaire sur la Douane (23% seulement ont des équipes qui alternent présentiel / télétravail, 64% sur le siège, 40% sur le périmètre AG/OPCO)

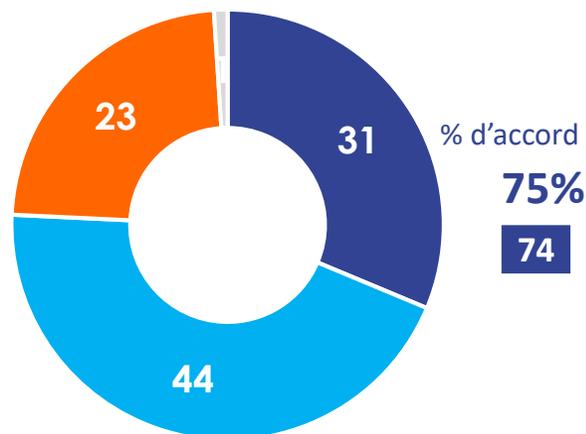
Au sein de mon équipe... (%)



% Alternance **23**

- on travaille essentiellement sur un site de ma Direction
- on alterne entre le domicile et un site de ma Direction
- on travaille de façon nomade

En tant que manager, je me sens à l'aise pour manager mon équipe en mode hybride, c'est-à-dire en alternance entre télétravail et présentiel ? (aux managers dont l'équipe alterne)



% d'accord **75%**
74

- tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- Pas d'accord
- Ne sait pas

| % | Alternance | Managers à l'aise en mode hybride |
|---|------------|-----------------------------------|
| DGDDI | 23 | 75 |
| DI et DR | 21 | 74 |
| DCN | 18 | 82 |
| DG - services centraux | 64 | 82 |
| AG/OPCO | 40 | 76 |
| SU | 3 | |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 28 | 78 |
| DI ARA | 24 | 75 |
| DI Paris Aeroports | 7 | |
| DI Hauts-De-France | 19 | 71 |
| DI Grand-Est | 25 | 83 |
| DI Ile de France | 31 | 78 |
| DI PACA - Corse | 25 | 80 |
| DI Occitanie | 21 | 58 |
| DI Normandie | 23 | 67 |
| DI Bretagne - PdL | 24 | |
| DI BFC - CVdL | 24 | |
| DI Antilles Guyane | 13 | |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 13 | |
| DNRED | 6 | |
| DNGCD | 10 | |
| DNRFP | 30 | |
| SEJF | 5 | |
| CID | 49 | |
| DNSCE | 63 | |
| SARC | 56 | |
| A | 39 | 76 |
| A+ | 32 | 70 |
| A (hors A+) Encadrant | 33 | 76 |
| B | 20 | 78 |
| B Encadrant | 5 | 78 |
| C | 14 | |
| Encadrant moins de 5 pers | 21 | 85 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 20 | 75 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 18 | 70 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 19 | 72 |

Pratique du télétravail : un apport majeur en termes d'équilibre et de conditions de travail au quotidien. Point critique : le risque d'isolement.

Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans la possibilité de pouvoir télétravailler ? (3 réponses possibles, % à ceux qui télétravaillent)

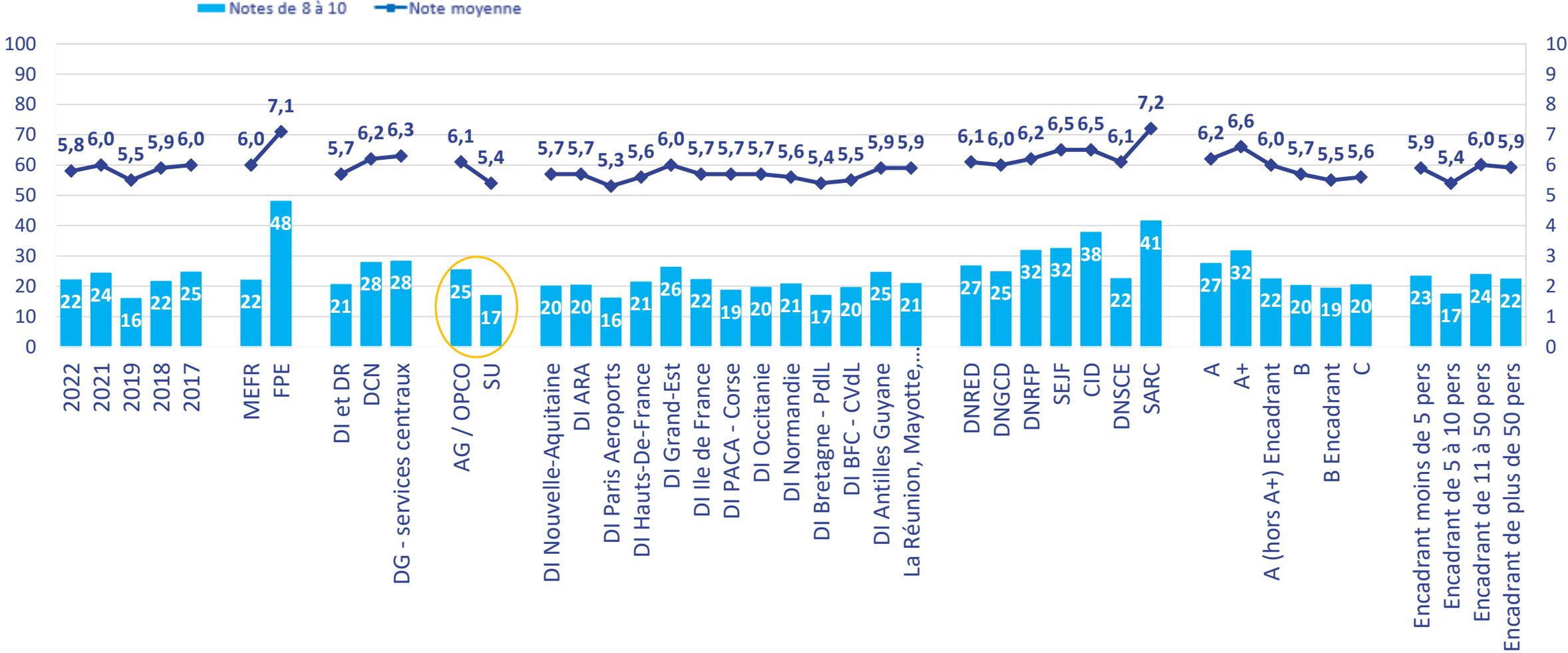


Et à l'inverse, qu'est ce que vous appréciez le moins dans le télétravail ? (3 réponses possibles, % à ceux qui télétravaillent)



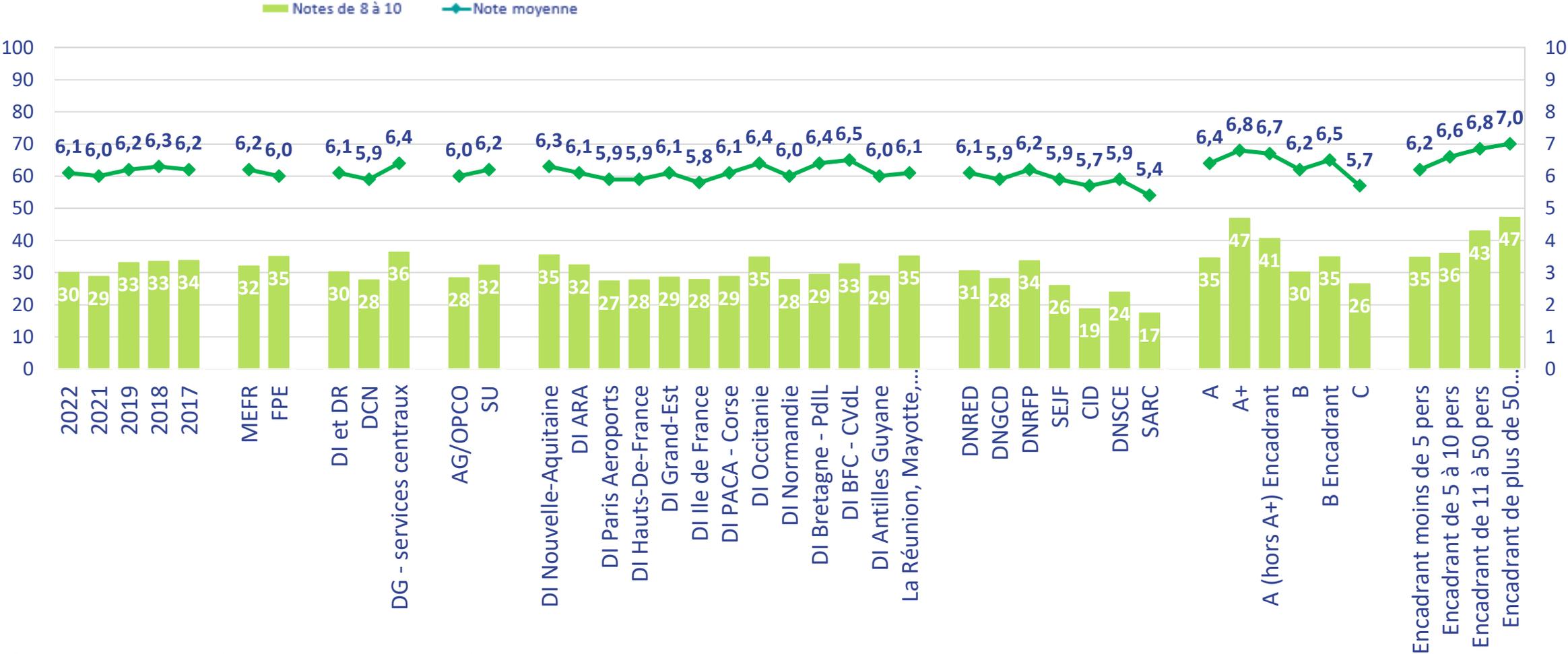
Qualité de vie au travail : érosion vs. 2021. Un fort décalage de la surveillance

Sur une échelle de 1 à 10, ma **qualité de vie au travail** est... ? (1 à 10 + ne sait pas) (%)



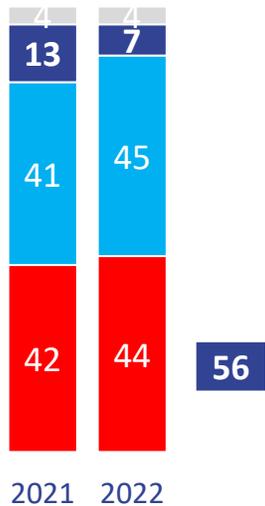
Stress au travail : stable vs. 2021. A+ et encadrement supérieur sous tension (% notes de 8 à 10 >40%)

Sur une échelle de 1 à 10, la **quantité de stress** lié à mon travail est... ?
(1 à 10 + ne sait pas) (%)



Conditions de travail : des résultats très stables sur les 5 dernières années sur la charge et l'équilibre. Confirmation des progrès sur les conditions de travail.

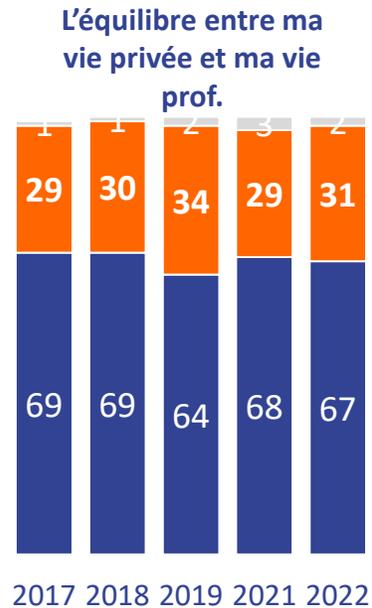
Sur ces derniers mois de crise, j'ai le sentiment que ma charge de travail..... ? (%)



56

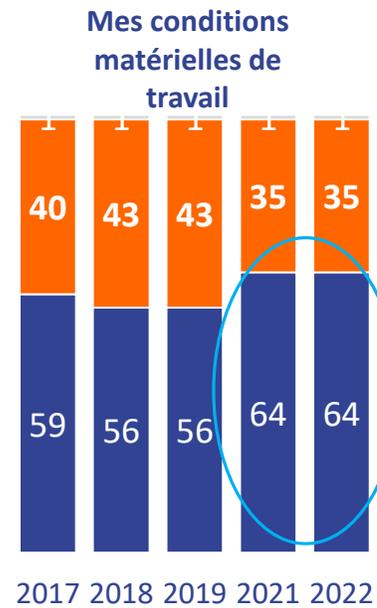
- ne sait pas
- A diminuée
- Est restée stable
- A augmenté

Je suis satisfait(e) de... ? (% d'accord)



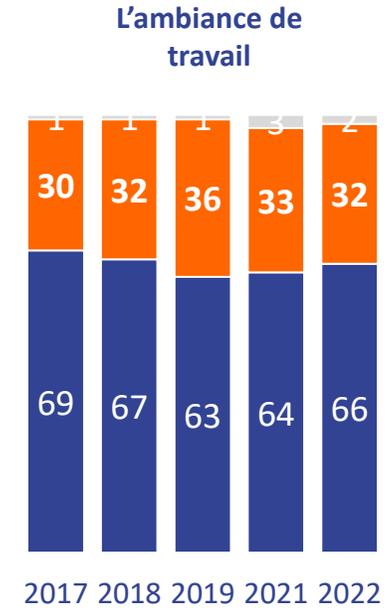
72

78



70

68



68

71



52

69

Conditions de travail : décalage de la surveillance et des agents B/C

| % | Ma charge de travail a augmenté | | Satisfait(e) de l'équilibre | | Satisfait(e) des conditions matérielles de travail | | Satisfait(e) de l'ambiance | | Satisfait(e) de la charge de travail | |
|---|---------------------------------|----------|-----------------------------|----------|--|----------|----------------------------|----------|--------------------------------------|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 44 | +2 | 67 | -1 | 64 | = | 66 | +2 | 60 | -2 |
| DI et DR | 45 | +3 | 66 | -1 | 62 | -1 | 65 | +1 | 60 | -2 |
| DCN | 39 | -2 | 70 | -2 | 70 | +2 | 72 | +3 | 64 | -1 |
| DG - services centraux | 57 | -1 | 73 | +3 | 81 | +5 | 69 | -1 | 56 | -3 |
| AG / OPCO | 51 | +2 | 74 | +3 | 80 | +4 | 69 | +3 | 60 | = |
| SU | 36 | +4 | 59 | -6 | 43 | -5 | 61 | = | 60 | -3 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 49 | +4 | 65 | = | 67 | -3 | 62 | -5 | 58 | +1 |
| DI ARA | 44 | +1 | 69 | +2 | 65 | -2 | 65 | +3 | 60 | -5 |
| DI Paris Aeroports | 40 | +12 | 67 | -8 | 48 | -9 | 62 | -8 | 62 | -8 |
| DI Hauts-De-France | 44 | +2 | 67 | -2 | 55 | -4 | 69 | +6 | 61 | -1 |
| DI Grand-Est | 46 | -2 | 70 | +5 | 71 | +4 | 67 | +4 | 67 | +5 |
| DI Ile de France | 40 | +1 | 67 | -1 | 68 | +2 | 66 | +6 | 60 | -5 |
| DI PACA - Corse | 44 | +6 | 66 | -4 | 58 | -4 | 64 | -3 | 55 | -6 |
| DI Occitanie | 53 | +6 | 63 | -2 | 59 | +2 | 62 | -2 | 52 | +2 |
| DI Normandie | 46 | -1 | 66 | -1 | 63 | -3 | 72 | +9 | 61 | +2 |
| DI Bretagne - PdIL | 44 | +6 | 63 | -2 | 59 | +3 | 59 | = | 55 | -2 |
| DI BFC - CVdL | 49 | +5 | 63 | -2 | 69 | +4 | 57 | +2 | 52 | -1 |
| DI Antilles Guyane | 33 | -11 | 70 | +2 | 67 | +1 | 66 | +9 | 65 | +1 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 49 | +5 | 65 | +2 | 71 | +8 | 65 | +2 | 65 | = |
| DNRED | 37 | | 63 | | 64 | | 70 | | 65 | |
| DNGCD | 34 | -6 | 72 | = | 62 | +5 | 71 | +7 | 63 | +1 |
| DNRFP | 51 | +13 | 72 | +4 | 71 | -2 | 84 | +3 | 65 | -2 |
| SEJF | 41 | | 73 | | 87 | | 72 | | 54 | |
| CID | 45 | +4 | 82 | +6 | 85 | +2 | 78 | +7 | 77 | +3 |
| DNSCE | 46 | -7 | 78 | = | 76 | -4 | 57 | -2 | 66 | +2 |
| SARC | 40 | -6 | 82 | +16 | 84 | +13 | 95 | +19 | 73 | +19 |
| A | 57 | -3 | 71 | +1 | 82 | +1 | 72 | +3 | 59 | +1 |
| A+ | 69 | -6 | 66 | +9 | 88 | -3 | 79 | +6 | 64 | -1 |
| A (hors A+) Encadrant | 67 | -3 | 64 | -4 | 81 | = | 70 | = | 54 | -2 |
| B | 44 | +3 | 68 | -1 | 63 | +2 | 64 | +2 | 58 | -2 |
| B Encadrant | 49 | = | 64 | = | 54 | +3 | 58 | +1 | 57 | +2 |
| C | 35 | +4 | 63 | -3 | 53 | -3 | 64 | = | 64 | -2 |
| Encadrant moins de 5 pers | 50 | +6 | 71 | +1 | 68 | +4 | 64 | +2 | 59 | +4 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 56 | +1 | 61 | -3 | 60 | +1 | 63 | = | 55 | = |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 65 | -7 | 62 | -1 | 74 | +4 | 65 | -1 | 56 | -2 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 74 | +2 | 52 | -9 | 82 | -4 | 75 | +8 | 55 | = |

Conditions de travail : avec ou sans la souplesse offerte par le télétravail, des perceptions qui divergent

Je suis satisfait(e) de... ? (% d'accord)

Sur ces derniers mois de crise, j'ai le sentiment que ma charge de travail..... ? (%)

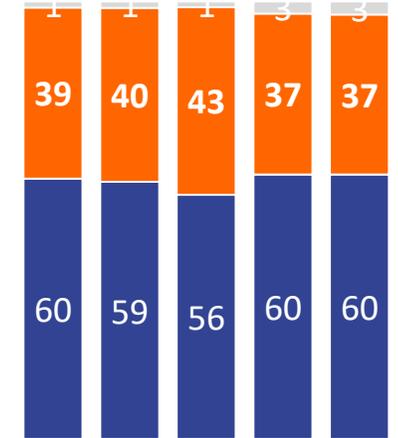
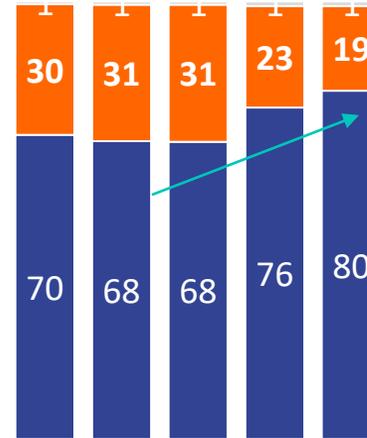
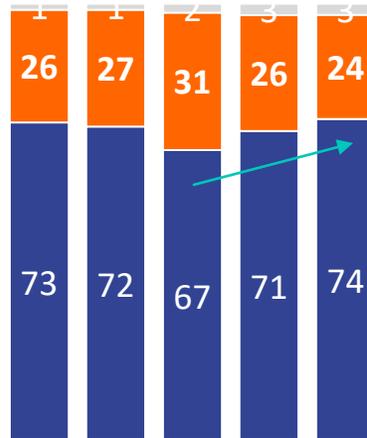
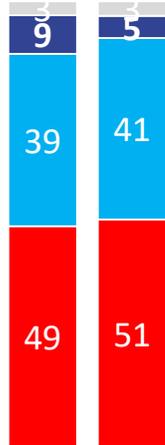
L'équilibre entre ma vie privée et ma vie prof.

Mes conditions matérielles de travail

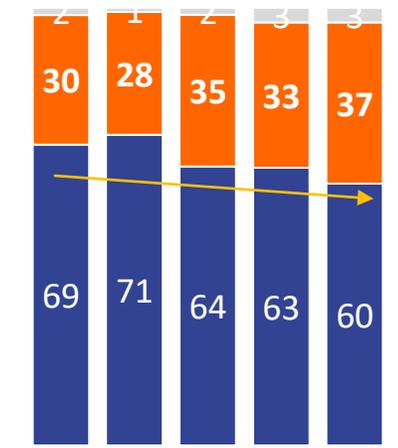
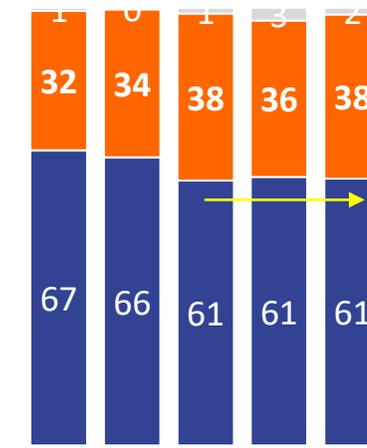
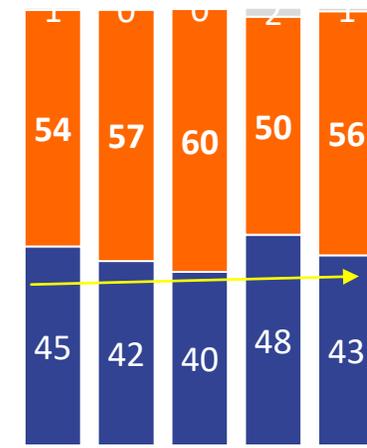
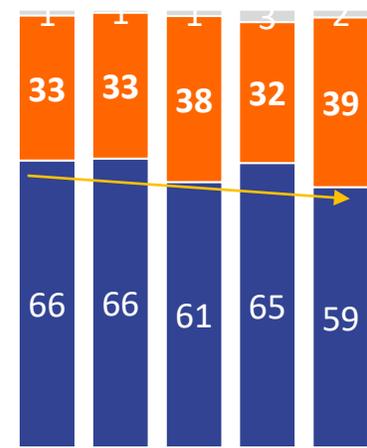
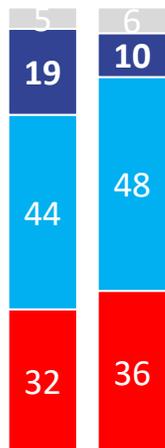
L'ambiance de travail

Ma charge de travail

AG
OPCO



SU



2021 2022

2017 2018 2019 2021 2022

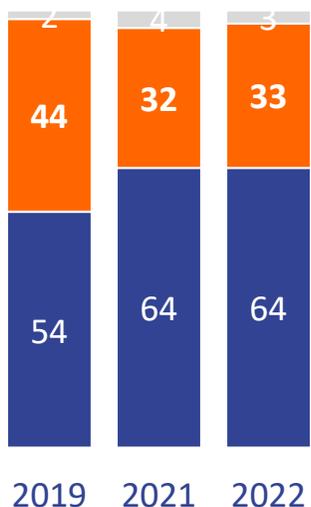
2017 2018 2019 2021 2022

2017 2018 2019 2021 2022

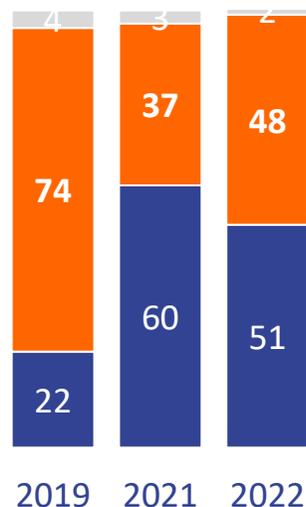
2017 2018 2019 2021 2022

Conditions de travail : consolidation des progressions de 2021 sur les équipements, la satisfaction sur les effets d’habillement reste fragile.

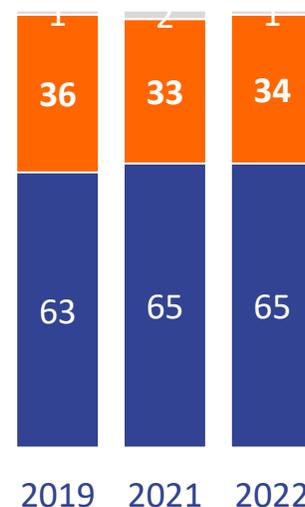
Je suis satisfait(e) des matériels et équipements (autres qu’informatique) mis à disposition par l’administration (%)



[surveillance] Je suis satisfait(e) des effets d'habillement mis à ma disposition par l'administration (%)



Je suis satisfait(e) des locaux dans lesquels j'exerce mes fonctions (%)



L'administration met à disposition les équipements nécessaires à l'exercice du télétravail(%)



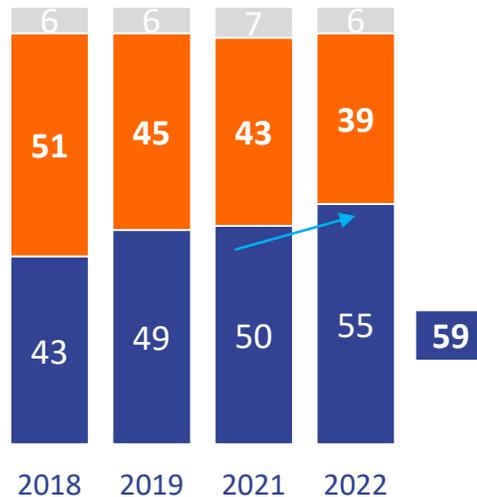
- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

Conditions de travail :
un recul sur toutes les populations surveillance sur les effets d'habillement. Plus largement, les perceptions négatives dominant sur la surveillance sur l'ensemble des conditions matérielles de travail testées.

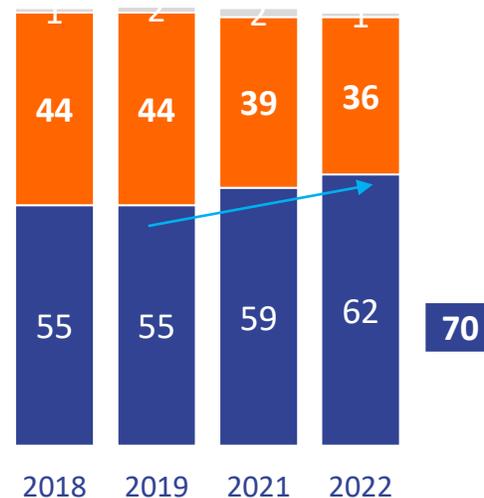
| % | Matériels et équipements | | Effets d'habillement | | Locaux | | Equipements pour télétravailler |
|---|--------------------------|----------|----------------------|----------|--------|----------|---------------------------------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 | 2022 |
| DGDDI | 64 | = | 51 | -9 | 65 | = | 58 |
| DI et DR | 62 | = | 50 | -10 | 62 | -2 | 56 |
| DCN | 70 | +3 | 53 | -5 | 75 | +3 | 61 |
| DG - services centraux | 81 | = | | | 85 | -5 | 84 |
| AG / OPCO | 79 | +5 | | | 76 | +1 | 80 |
| SU | 45 | -5 | 51 | -9 | 49 | -3 | 28 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 67 | -1 | 49 | -13 | 66 | -1 | 62 |
| DI ARA | 63 | -4 | 51 | -11 | 68 | = | 61 |
| DI Paris Aeroports | 49 | -9 | 47 | -18 | 42 | -13 | 34 |
| DI Hauts-De-France | 59 | +2 | 46 | -9 | 54 | = | 51 |
| DI Grand-Est | 70 | +6 | 59 | -4 | 74 | +3 | 65 |
| DI Ile de France | 69 | +2 | 46 | -4 | 68 | +3 | 63 |
| DI PACA - Corse | 62 | +3 | 60 | -12 | 66 | -1 | 62 |
| DI Occitanie | 58 | = | 43 | -9 | 59 | -6 | 56 |
| DI Normandie | 64 | -6 | 44 | -13 | 57 | +2 | 64 |
| DI Bretagne - PdIL | 54 | -6 | 56 | -8 | 61 | -8 | 42 |
| DI BFC - CVdL | 71 | +9 | 45 | -9 | 65 | +4 | 62 |
| DI Antilles Guyane | 67 | +2 | 52 | -11 | 64 | -3 | 52 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 67 | -2 | 64 | +2 | 66 | +2 | 52 |
| DNRED | 63 | | | | 75 | | 53 |
| DNGCD | 60 | -3 | 53 | -5 | 71 | +1 | 39 |
| DNRFP | 76 | +9 | 54 | -13 | 67 | +3 | 80 |
| SEJF | 89 | | | | 77 | | 88 |
| CID | 80 | +9 | | | 88 | +2 | 84 |
| DNSCE | 83 | +7 | | | 83 | = | 83 |
| SARC | 87 | +16 | | | 92 | +26 | 84 |
| A | 80 | -1 | 69 | -12 | 78 | -1 | 84 |
| A+ | 85 | -2 | | | 83 | -5 | 87 |
| A (hors A+) Encadrant | 79 | -2 | 70 | -13 | 74 | -4 | 84 |
| B | 63 | +3 | 53 | -6 | 64 | +1 | 56 |
| B Encadrant | 54 | +1 | 58 | -3 | 56 | +1 | 43 |
| C | 54 | -2 | 45 | -12 | 56 | -2 | 39 |
| Encadrant moins de 5 pers | 65 | = | 51 | -6 | 66 | -2 | 58 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 60 | = | 52 | -6 | 61 | -1 | 54 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 72 | = | 68 | -3 | 69 | +1 | 73 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 79 | -4 | 67 | -16 | 74 | -5 | 89 |

Outils numériques : la DGDDI continue son effort de modernisation IT → déploiement des outils collaboratifs et des outils nomades.

Je dispose d'outils numériques collaboratifs adéquats pour travailler avec des collègues (%)



Les équipements informatiques sont bien adaptés à mes missions (%)



Mes outils numériques sont adaptés à un travail nomade (en déplacement professionnel, en télétravail) (%)



- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

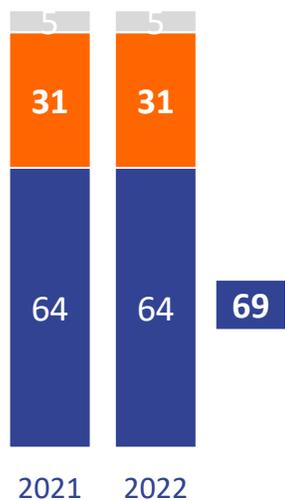
Outils

numériques : des progressions très importantes sur le siège et les populations AG/OPCO. A l'inverse une situation qui reste critique sur la surveillance et par là même sur les populations B/C.
 → risque de frustration et d'un sentiment d'injustice face à une DGDDI à deux vitesses.

| % | Outils collaboratifs | | Equipements info. adaptés aux missions | | Outils adaptés au travail nomade | |
|---|----------------------|----------|--|----------|----------------------------------|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 55 | +5 | 62 | +3 | 52 | +12 |
| DI et DR | 55 | +6 | 62 | +3 | 50 | +12 |
| DCN | 55 | +3 | 60 | +2 | 54 | +11 |
| DG - services centraux | 63 | +8 | 76 | +13 | 76 | +10 |
| AG / OPCO | 69 | +11 | 81 | +8 | 71 | +18 |
| SU | 38 | -1 | 39 | -2 | 26 | +4 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 60 | +4 | 62 | -1 | 52 | +7 |
| DI ARA | 57 | +4 | 62 | -2 | 51 | +7 |
| DI Paris Aeroports | 42 | -6 | 53 | -4 | 31 | +1 |
| DI Hauts-De-France | 51 | +4 | 61 | +6 | 48 | +17 |
| DI Grand-Est | 65 | +19 | 65 | +11 | 59 | +22 |
| DI Ile de France | 58 | +9 | 67 | +6 | 60 | +8 |
| DI PACA - Corse | 56 | +2 | 67 | +8 | 58 | +16 |
| DI Occitanie | 51 | +7 | 56 | +4 | 50 | +17 |
| DI Normandie | 58 | +8 | 65 | -2 | 58 | +14 |
| DI Bretagne - PdLL | 46 | +5 | 49 | +5 | 35 | +7 |
| DI BFC - CVdL | 57 | +11 | 65 | +7 | 59 | +18 |
| DI Antilles Guyane | 62 | +12 | 67 | +3 | 46 | +11 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 54 | -4 | 70 | +5 | 42 | +7 |
| DNRED | 44 | | 51 | | 49 | |
| DNGCD | 49 | +1 | 48 | -1 | 39 | +4 |
| DNRFP | 63 | +1 | 75 | +11 | 67 | +22 |
| SEJF | 74 | | 85 | | 85 | |
| CID | 75 | +22 | 80 | +5 | 66 | +9 |
| DNSCE | 66 | +7 | 77 | +8 | 68 | +3 |
| SARC | 57 | +6 | 77 | +2 | 72 | +11 |
| A | 64 | +8 | 77 | +6 | 76 | +13 |
| A+ | 62 | +6 | 79 | +9 | 78 | +14 |
| A (hors A+) Encadrant | 67 | +9 | 79 | +6 | 77 | +15 |
| B | 54 | +7 | 62 | +6 | 50 | +14 |
| B Encadrant | 45 | +4 | 49 | +7 | 36 | +11 |
| C | 50 | = | 52 | -2 | 36 | +7 |
| Encadrant moins de 5 pers | 59 | +7 | 65 | +7 | 55 | +16 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 49 | +3 | 56 | +4 | 47 | +10 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 59 | +8 | 70 | +9 | 64 | +15 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 65 | +12 | 81 | +7 | 77 | +11 |

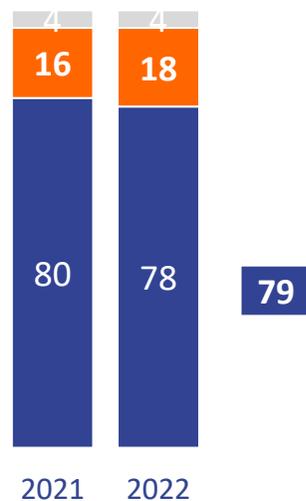
Ecoute & Inclusion des nouveaux agents : des pratiques en place, l'écoute managériale reste un point d'attente central des salariés de la surveillance et des B/C qui justifie des efforts renforcés sur la DGDDI

Mon manager est à l'écoute..... (%)



- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

Dans ma structure / mon service, les agents sont bien accueillis et intégrés, quels que soient leurs parcours et profils.



| % | Mon manager est à l'écoute | | Les agents sont bien accueillis et intégrés quels que soient leurs parcours et profils | |
|---|----------------------------|----------|--|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 64 | = | 78 | -2 |
| DI et DR | 63 | = | 78 | -1 |
| DCN | 66 | -2 | 82 | +1 |
| DG - services centraux | 77 | +2 | 71 | -7 |
| AG / OPCO | 70 | +2 | 79 | -1 |
| SU | 57 | -2 | 77 | -2 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 60 | -5 | 76 | -2 |
| DI ARA | 67 | +5 | 77 | = |
| DI Paris Aeroports | 62 | = | 80 | -2 |
| DI Hauts-De-France | 67 | +6 | 81 | = |
| DI Grand-Est | 64 | +1 | 82 | = |
| DI Ile de France | 64 | +1 | 74 | -4 |
| DI PACA - Corse | 56 | -10 | 78 | -7 |
| DI Occitanie | 63 | = | 78 | -1 |
| DI Normandie | 62 | -2 | 83 | +3 |
| DI Bretagne - PdIL | 69 | +2 | 76 | +1 |
| DI BFC - CVdL | 60 | +4 | 76 | -2 |
| DI Antilles Guyane | 65 | +2 | 77 | -2 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 58 | -5 | 74 | = |
| DNRED | 67 | | 80 | |
| DNGCD | 58 | -5 | 83 | +4 |
| DNRFP | 82 | +6 | 82 | -6 |
| SEJF | 69 | | 87 | |
| CID | 86 | +14 | 86 | +15 |
| DNSCE | 60 | -4 | 70 | -4 |
| SARC | 85 | +15 | 97 | +7 |
| A | 73 | +2 | 83 | -1 |
| A+ | 77 | +3 | 90 | -1 |
| A (hors A+) Encadrant | 72 | -1 | 89 | -2 |
| B | 61 | +1 | 77 | -1 |
| B Encadrant | 57 | = | 82 | -1 |
| C | 62 | -2 | 77 | -2 |
| Encadrant moins de 5 pers | 59 | = | 82 | +3 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 60 | -1 | 81 | -3 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 72 | +1 | 90 | -3 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 73 | -2 | 89 | -2 |

Sentiment d'avoir subi des discriminations : un résultat toujours un peu au dessus de la moyenne MEFR. → le genre reste le premier facteur d'inégalité perçue.

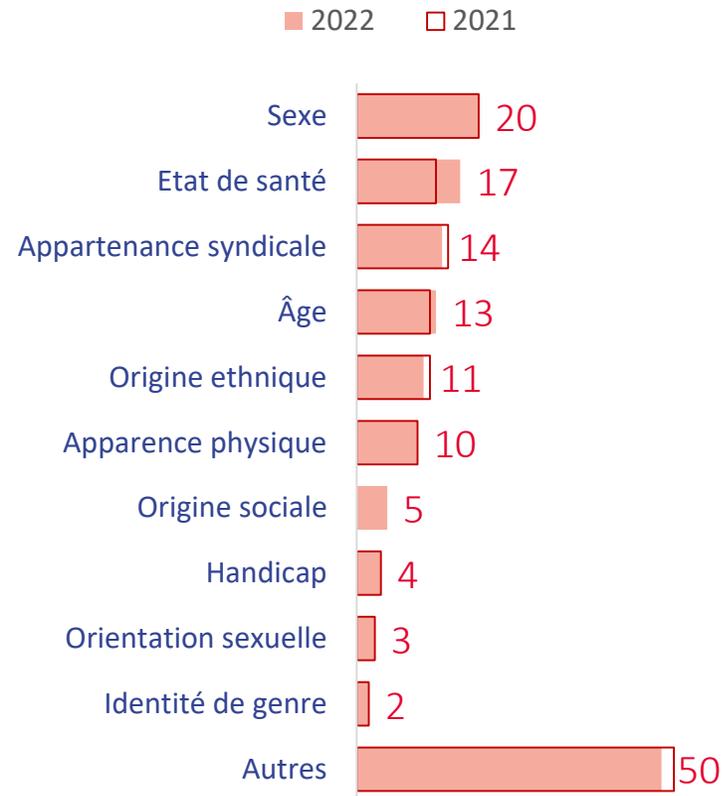
J'ai le sentiment d'avoir été **victime de discriminations** au cours de la dernière année sur mon lieu de travail (%)



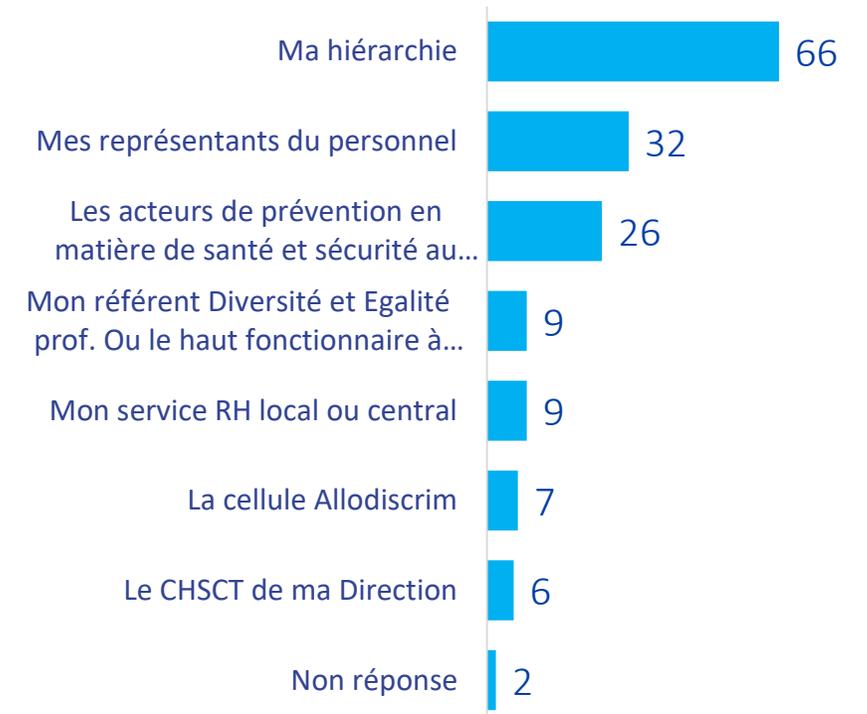
19% chez les B et 18% chez les C

■ Oui ■ Non ■ ne sait pas

(à ceux qui ont eu le sentiment d'avoir été victime de discrimination sur la dernière année) Sur **quel(s) critère(s) estimez-vous avoir été victime d'une inégalité de traitement ?** (% , plusieurs réponses possibles)



Si j'étais témoin ou victime d'un comportement discriminatoire, je **ferais d'abord appel** à :... (% , plusieurs réponses possibles)



Pratiques managériales : Un décalage dans les retours des équipes et de leurs managers.

Les équipes attendent **attention, écoute, confiance, authenticité** quand les managers restent sur des fonctions plus classiques (**organisation, priorisation, sens, responsabilisation**).

Parmi les pratiques managériales suivantes, quelles sont celles que les managers de votre Direction devraient renforcer en priorité ? (% , 3 réponses possibles)



■ DGDDI □ MEFR

| DG | DCN | DI et DR | AG / OPCO | SU | A | dont A+ | dont A (hors A+) encadrant | B | B enc. | C |
|----|-----|----------|-----------|----|----|---------|----------------------------|----|--------|----|
| 26 | 34 | 43 | 36 | 48 | 30 | 20 | 32 | 43 | 43 | 47 |
| 20 | 30 | 38 | 29 | 45 | 25 | 21 | 26 | 37 | 37 | 43 |
| 20 | 33 | 33 | 29 | 35 | 25 | 25 | 24 | 35 | 35 | 34 |
| 20 | 31 | 31 | 25 | 37 | 25 | 24 | 25 | 32 | 33 | 32 |
| 23 | 31 | 26 | 26 | 28 | 27 | 26 | 27 | 28 | 31 | 25 |
| 26 | 27 | 25 | 23 | 28 | 27 | 37 | 28 | 25 | 29 | 25 |
| 20 | 23 | 23 | 21 | 24 | 30 | 39 | 32 | 20 | 22 | 20 |
| 38 | 23 | 20 | 25 | 17 | 31 | 36 | 33 | 19 | 23 | 16 |
| 12 | 19 | 21 | 19 | 23 | 17 | 20 | 16 | 23 | 23 | 20 |
| 20 | 22 | 19 | 20 | 19 | 23 | 20 | 24 | 20 | 23 | 18 |
| 34 | 17 | 16 | 23 | 9 | 27 | 28 | 28 | 15 | 13 | 12 |
| 15 | 16 | 16 | 15 | 16 | 15 | 15 | 15 | 14 | 13 | 18 |
| 20 | 19 | 14 | 15 | 15 | 21 | 34 | 23 | 14 | 21 | 12 |
| 19 | 8 | 7 | 10 | 5 | 12 | 11 | 13 | 7 | 5 | 6 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |

Priorités pour améliorer les conditions de travail → évolution des pratiques managériales (responsabilisation, autonomie, confiance & cohésion, écoute...)

Sur les derniers mois, vous avez expérimenté de nouvelles façons de travailler. Sur la base de cette expérience, que faudrait-il conserver ou développer au sein [de votre Direction] pour **améliorer les conditions de travail** ? (%)

2486 Verbatim → **42 %** des répondants

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|---|--|--|--|
| Pratiques managériales et engagement des équipes : 27% Plus de responsabilisation, autonomie, confiance pour un collectif renforcé, 15% | | Locaux, équipements & outils IT / Com. : 23% Développer les outils de travail collaboratifs et d'échange à distance, 8% | | Attention au bien-être des agents : 17% Remettre de l'humain, de l'écoute, remotiver les agents, 10% | | Télétravail : 14% Permettre de la flexibilité/ souplesse dans l'organisation du télétravail, 6% | | Charge de travail et organisation : 12% Arrêt des réductions d'effectifs et meilleure répartition de la charge, 9% | |
| | | Poursuivre l'équipement des télétravailleurs (écran, fauteuil, souris, ...), 6% | | Situations à risque : éthique, équité, RPS, discrimination, 6% | | Davantage de flexibilité pour concilier perso/ pro., 3% | | | |
| Veiller à la cohésion des équipes, esprit d'équipe, recréer de la convivialité, du lien social, 10% | | Améliorer le fonctionnement des applications et du matériel informatiques, 5% | | Efficacité, simplification : 17% Soutien, Cadre, Accompagne... de l'AC, du management, 6% | | Harmoniser les méthodes de travail, les organisations, partager, 5% | | Pérenniser/valoriser le télétravail au-delà de la crise, 4% | |
| | | Prendre en compte l'avis des agents, les associer, les impliquer dans les décisions, 7% | | Maintenir les réunions en distanciel / hybride, accompagner/ former les équipes aux outils de visio, 5% | | Simplifier les processus métiers, partage, harmonisation, 6% | | Simplification procédures et réglementations, dématérialisation, 4% | |
| | | Pour des espaces de travail plus agréables (y...), 5% | | Améliorer les outils de communication... | | Formation, Gestion compétences, intégration, 6% | | Rémunération et déroulés de carrière / promotion, 5% | |

Priorités pour améliorer les conditions de travail – outils IT collaboratifs et usage de la visio

ressortent sur les populations qui pratiquent le télétravail

Sur les derniers mois, vous avez expérimenté de nouvelles façons de travailler. Sur la base de cette expérience, que faudrait-il conserver ou développer au sein [de votre Direction] pour **améliorer les conditions de travail** ? (%) **2486** Verbatim → **42 % des répondants**

| | DGDDI | DG | DCN | DI et DR | AG / OPCO | SU | A | dont A+ | dont A (hors A+) enc. | B | B enc. | C |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------|------------|------------|------------|
| Pratiques managériales et engagement des équipes | 27% | 30% | 25% | 28% | 28% | 25% | 28% | 22% | 27% | 27% | 27% | 26% |
| Plus de responsabilisation, autonomie, confiance pour un collectif renforcé | 15% | 17% | 13% | 15% | 15% | 14% | 15% | 10% | 15% | 15% | 15% | 14% |
| Veiller à la cohésion des équipes, esprit d'équipe, recréer de la convivialité, du lien social | 10% | 13% | 11% | 9% | 12% | 4% | 13% | 11% | 11% | 8% | 4% | 6% |
| Prendre en compte l'avis des agents, les associer, les impliquer dans les décisions | 7% | 2% | 6% | 7% | 5% | 10% | 5% | 3% | 6% | 8% | 10% | 9% |
| Locaux, équipements & outils IT / Com | 23% | 38% | 28% | 20% | 29% | 10% | 34% | 37% | 33% | 16% | 9% | 12% |
| Développer les outils de travail collaboratifs et d'échange à distance | 8% | 17% | 14% | 6% | 11% | 2% | 15% | 19% | 14% | 4% | 2% | 1% |
| Poursuivre l'équipement des télétravailleurs (écran, fauteuil, souris, ...) | 6% | 9% | 8% | 6% | 8% | 3% | 9% | 7% | 7% | 5% | 4% | 4% |
| Maintenir les réunions en distanciel / hybride, accompagner/former les équipes aux outils de visio | 5% | 9% | 5% | 5% | 8% | 0% | 9% | 10% | 10% | 3% | 1% | 1% |
| Améliorer le fonctionnement des applications et du matériel informatiques | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 4% | 5% | 10% | 6% | 4% | 2% | 4% |
| Améliorer les outils de communication (téléphone professionnel, accès full internet, VPN, wifi et réseau ...) | 2% | 3% | 2% | 2% | 3% | 2% | 3% | 3% | 4% | 2% | 2% | 2% |
| Pour des espaces de travail plus agréables (y compris espaces de co-working) | 2% | 2% | 3% | 2% | 3% | 1% | 3% | 3% | 2% | 2% | 1% | 2% |
| Efficacité, Simplification | 17% | 18% | 14% | 18% | 17% | 19% | 18% | 10% | 19% | 17% | 21% | 14% |
| Besoin de soutien, de cadre, d'accompagnement de la part de l'administration centrale, du management | 6% | 9% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 4% | 6% | 6% | 8% | 5% |
| Simplifier / Améliorer les processus métiers, le travail avec plus de partage / d'harmonisation... | 6% | 3% | 5% | 6% | 5% | 7% | 6% | 3% | 8% | 6% | 6% | 4% |
| Harmoniser les méthodes de travail, les organisations, partager | 5% | 9% | 4% | 5% | 6% | 4% | 6% | 2% | 6% | 5% | 5% | 3% |
| Simplification des procédures et réglementations, poursuite du travail de dématérialisation / numérisation | 4% | 1% | 3% | 5% | 4% | 5% | 4% | 2% | 5% | 4% | 4% | 5% |
| Attention au bien-être des agents | 17% | 9% | 15% | 17% | 15% | 20% | 14% | 11% | 14% | 19% | 21% | 16% |
| Remettre de l'humain, de l'écoute, remotiver les agents | 10% | 6% | 9% | 10% | 9% | 12% | 8% | 5% | 7% | 12% | 12% | 11% |
| Situations à risque : éthique, équité de traitement, RPS, discrimination, harcèlement, absence de sanction | 6% | 2% | 4% | 7% | 5% | 9% | 5% | 4% | 6% | 6% | 7% | 7% |
| Davantage de flexibilité pour concilier objectifs personnels et professionnels | 3% | 1% | 3% | 3% | 2% | 4% | 2% | 2% | 3% | 3% | 5% | 3% |
| Santé physique et mentale des agents (crise sanitaire, stress, burn out...) | 2% | 2% | 2% | 2% | 3% | 2% | 2% | | 1% | 3% | 1% | 2% |
| Télétravail | 14% | 12% | 13% | 14% | 16% | 8% | 15% | 16% | 16% | 13% | 8% | 12% |
| Permettre de la flexibilité/souplesse dans l'organisation du télétravail | 6% | 9% | 5% | 5% | 6% | 4% | 5% | 5% | 6% | 6% | 5% | 5% |
| Télétravail : plus de souplesse dans la mise en œuvre | 5% | 2% | 6% | 5% | 8% | 1% | 7% | 6% | 7% | 4% | | 5% |
| Pérenniser/valoriser le télétravail au-delà de la crise | 4% | 2% | 3% | 4% | 4% | 3% | 4% | 6% | 5% | 4% | 3% | 3% |
| Charge de travail et organisation | 12% | 7% | 8% | 13% | 13% | 10% | 10% | 6% | 12% | 13% | 10% | 12% |
| Charge de travail : arrêt des réductions d'effectifs et meilleure répartition | 9% | 6% | 5% | 10% | 9% | 8% | 7% | 4% | 9% | 11% | 9% | 8% |
| Arrêter les suppressions d'emploi, impact de la révision du maillage territorial sur les agents | 3% | | 3% | 3% | 3% | 2% | 3% | 2% | 3% | 3% | 1% | 2% |
| Surcharge et frustration des équipes : accueil et réponse aux usagers complexifiée | 1% | 1% | 1% | 2% | 2% | 1% | 1% | | 1% | 2% | 1% | 2% |
| Reconnaissance et développement des équipes | 10% | 7% | 10% | 10% | 8% | 13% | 9% | 5% | 10% | 11% | 15% | 10% |
| Formation - Gestion des compétences et accompagnement des nouveaux arrivés | 6% | 5% | 5% | 6% | 5% | 7% | 6% | 2% | 7% | 7% | 10% | 6% |
| Rémunération et déroulés de carrière / promotion | 5% | 2% | 5% | 5% | 4% | 7% | 4% | 3% | 4% | 5% | 5% | 5% |

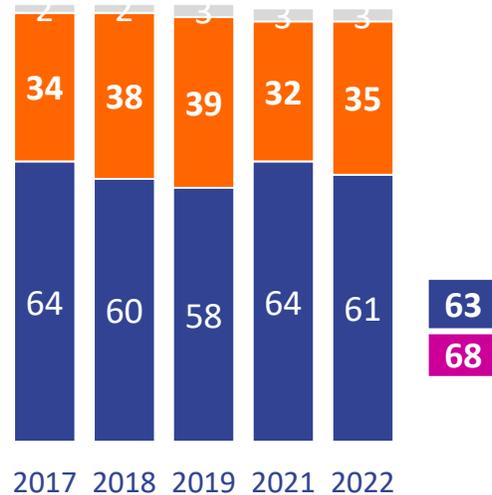
4.

EFFICACITE OPERATIONNELLE

Modes de fonctionnement, qualité de service, collaboration, moyens, organisation du travail

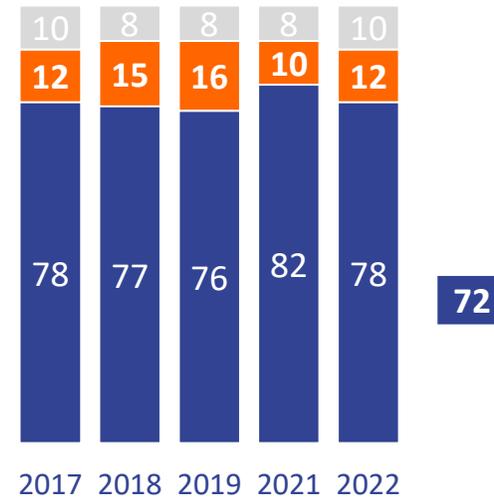
Fonctionnement efficace / qualité de service : des résultats en érosion, sur l'ensemble des périmètres DGDDI. Le sentiment de délivrer un service de qualité reste un point très fort / important pour les agents de la Direction

Dans ma structure/service, le fonctionnement est efficace ? (%)



- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

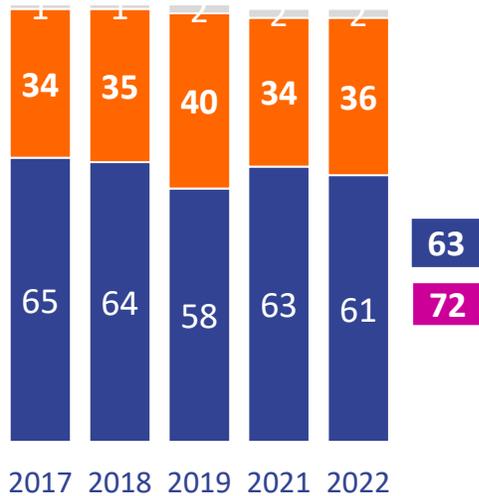
Dans ma structure / service, on délivre un service de **bonne qualité aux usagers** ? (%)



| % | Fonctionnement efficace | | Service de bonne qualité | |
|---|-------------------------|----------|--------------------------|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 61 | -3 | 78 | -4 |
| DI et DR | 61 | -3 | 80 | -3 |
| DCN | 62 | -3 | 69 | -5 |
| DG - services centraux | 61 | -3 | 71 | -4 |
| AG / OPCO | 67 | -2 | 82 | -2 |
| SU | 54 | -3 | 75 | -3 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 59 | -5 | 84 | = |
| DI ARA | 64 | -1 | 81 | -3 |
| DI Paris Aeroports | 58 | -6 | 78 | -3 |
| DI Hauts-De-France | 63 | +1 | 81 | -2 |
| DI Grand-Est | 68 | +1 | 82 | -3 |
| DI Ile de France | 60 | -4 | 76 | -4 |
| DI PACA - Corse | 63 | -4 | 83 | -3 |
| DI Occitanie | 59 | -3 | 76 | -2 |
| DI Normandie | 60 | -2 | 83 | = |
| DI Bretagne - PdIL | 60 | -6 | 82 | -3 |
| DI BFC - CVdL | 55 | -6 | 79 | -6 |
| DI Antilles Guyane | 64 | -1 | 82 | -5 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 57 | -5 | 81 | = |
| DNRED | 56 | | 61 | |
| DNGCD | 56 | +2 | 70 | +2 |
| DNRFP | 73 | -2 | 85 | +3 |
| SEJF | 66 | | 65 | |
| CID | 79 | +2 | 82 | +4 |
| DNSCE | 67 | -4 | 70 | -13 |
| SARC | 78 | +20 | 51 | -15 |
| A | 68 | -2 | 80 | -4 |
| A+ | 78 | -1 | 76 | -14 |
| A (hors A+) Encadrant | 72 | -5 | 85 | -4 |
| B | 59 | -3 | 77 | -4 |
| B Encadrant | 56 | -4 | 77 | -3 |
| C | 60 | -3 | 79 | -3 |
| Encadrant moins de 5 pers | 59 | -3 | 80 | -6 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 60 | -5 | 78 | -7 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 71 | -4 | 84 | -1 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 74 | = | 87 | -4 |

Modes de fonctionnement : deux expériences au quotidien. D'un côté des agents AG/OPCO et siège qui gagnent en autonomie/liberté d'action d'année en année (avec une accélération en 2021 et la mise en œuvre du télétravail) et de l'autre, des perceptions inchangées depuis 2017.

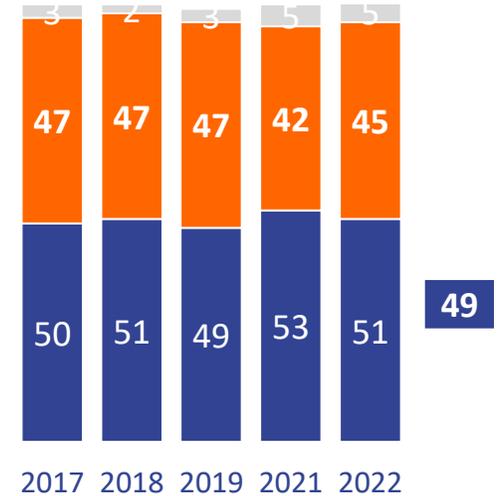
Dans ma structure / service, les missions, les rôles et les responsabilités sont bien définies? (%)



J'ai les marges de manoeuvre et l'autonomie suffisante pour réaliser mon travail? (%)



Dans ma structure / service, la charge de travail est bien répartie? (%)



- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

SU



AG
OPCO

Modes de fonctionnement :

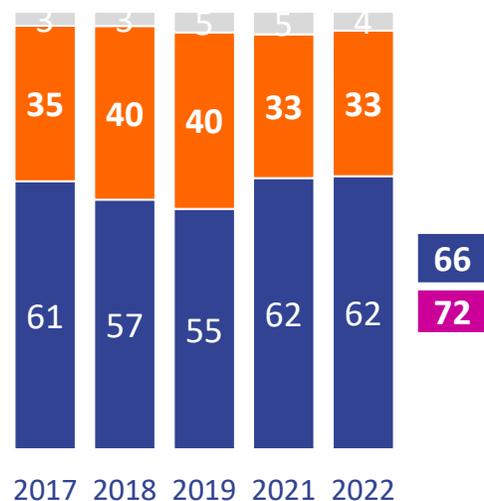
Recul des marges de manœuvre et de l'autonomie sur la surveillance et décalage des B/C sur le sujet vs. les A.

Un sujet siège sur la définition des rôles, responsabilités et missions.

| % d'accord | Rôles et responsabilités | | Marges de manœuvre et autonomie | | Répartition de la charge de travail | |
|---|--------------------------|----------|---------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 61 | -2 | 68 | +1 | 51 | -2 |
| DI et DR | 61 | -3 | 67 | = | 50 | -3 |
| DCN | 64 | +1 | 72 | +6 | 54 | -1 |
| DG - services centraux | 54 | -5 | 75 | -4 | 47 | = |
| AG / OPCO | 63 | -1 | 77 | +2 | 52 | = |
| SU | 58 | -3 | 55 | -2 | 50 | -4 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 63 | +1 | 63 | -3 | 49 | -2 |
| DI ARA | 65 | +2 | 70 | +2 | 54 | = |
| DI Paris Aeroports | 61 | -5 | 59 | -7 | 50 | -8 |
| DI Hauts-De-France | 61 | -4 | 64 | -6 | 54 | -1 |
| DI Grand-Est | 65 | = | 76 | +11 | 56 | +3 |
| DI Ile de France | 62 | = | 73 | +2 | 48 | -4 |
| DI PACA - Corse | 59 | -7 | 66 | -3 | 46 | -12 |
| DI Occitanie | 55 | -4 | 65 | +1 | 43 | -5 |
| DI Normandie | 61 | -1 | 64 | -1 | 58 | +9 |
| DI Bretagne - PdIL | 56 | -7 | 63 | +1 | 46 | -1 |
| DI BFC - CVdL | 55 | +1 | 69 | +8 | 39 | -5 |
| DI Antilles Guyane | 65 | -5 | 67 | -3 | 56 | +1 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 59 | -4 | 67 | = | 50 | -4 |
| DNRED | 61 | | 67 | | 51 | |
| DNGCD | 63 | +6 | 63 | +8 | 50 | +1 |
| DNRFP | 67 | -4 | 80 | +3 | 65 | = |
| SEJF | 67 | | 83 | | 47 | |
| CID | 76 | +8 | 90 | +16 | 70 | +7 |
| DNSCE | 55 | -7 | 82 | +5 | 65 | +13 |
| SARC | 80 | +21 | 89 | +26 | 56 | +2 |
| A | 66 | -2 | 78 | +4 | 54 | -1 |
| A+ | 80 | -1 | 77 | +2 | 63 | = |
| A (hors A+) Encadrant | 72 | -3 | 77 | +3 | 57 | -3 |
| B | 60 | -1 | 66 | +1 | 48 | -2 |
| B Encadrant | 58 | -1 | 59 | +1 | 48 | = |
| C | 60 | -4 | 63 | -2 | 52 | -4 |
| Encadrant moins de 5 pers | 63 | +3 | 67 | +2 | 53 | = |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 62 | -2 | 64 | = | 50 | +1 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 71 | -5 | 71 | +4 | 55 | -4 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 71 | -3 | 72 | -1 | 59 | -3 |

Collaboration : les progrès de 2021 sont confirmés sur les périmètres DCN et siège. La situation reste plus contrastée sur les DI où les agents de la surveillance sont même plus critiques qu'il y a un an.

Dans ma structure / service, on **collabore facilement avec les autres structures / services partenaires?** (%)

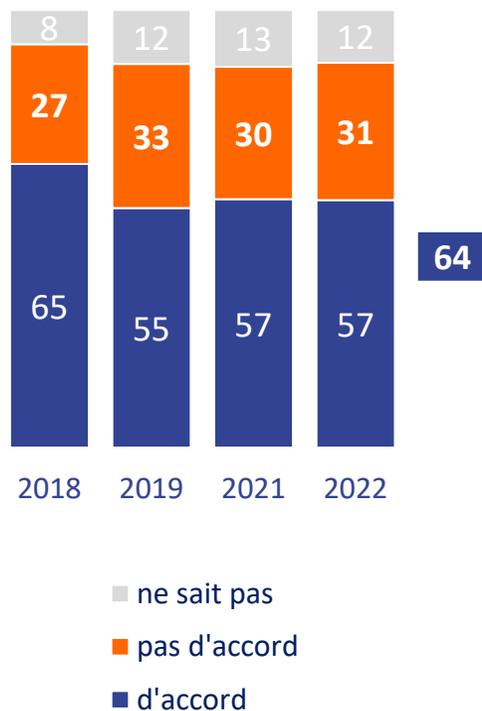


- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

| % d'accord | Collaboration | |
|---|---------------|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 62 | = |
| DI et DR | 61 | -1 |
| DCN | 68 | +4 |
| DG - services centraux | 74 | +3 |
| AG / OPCO | 70 | +2 |
| SU | 51 | -3 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 64 | -1 |
| DI ARA | 59 | -3 |
| DI Paris Aeroports | 53 | -5 |
| DI Hauts-De-France | 60 | +2 |
| DI Grand-Est | 65 | +2 |
| DI Ile de France | 69 | +4 |
| DI PACA - Corse | 61 | = |
| DI Occitanie | 57 | -1 |
| DI Normandie | 57 | = |
| DI Bretagne - PdL | 56 | -9 |
| DI BFC - CVdL | 63 | +3 |
| DI Antilles Guyane | 66 | = |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 64 | -3 |
| DNRED | 74 | |
| DNGCD | 55 | +1 |
| DNRFP | 69 | -6 |
| SEJF | 84 | |
| CID | 75 | -1 |
| DNSCE | 58 | -5 |
| SARC | 89 | +6 |
| A | 76 | +2 |
| A+ | 84 | +1 |
| A (hors A+) Encadrant | 81 | +2 |
| B | 61 | +1 |
| B Encadrant | 59 | -2 |
| C | 54 | -2 |
| Encadrant moins de 5 pers | 68 | -1 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 66 | +1 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 76 | = |
| Encadrant de plus de 50 pers | 79 | -2 |

Des managers qui n'évoluent pas réellement dans leur **ouverture au changement et aux nouvelles idées**. Même opposition forte entre le vécu de la surveillance et celui des agents AG/OPCO mais aussi entre A et B/C.

Mon manager est **ouvert au changement et aux nouvelles méthodes** de travail (%)



| % d'accord | Manager ouvert au changement et aux nouvelles méthodes | |
|---|--|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 57 | = |
| DI et DR | 55 | -1 |
| DCN | 62 | +2 |
| DG - services centraux | 72 | +2 |
| AG / OPCO | 62 | = |
| SU | 50 | -1 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 57 | -2 |
| DI ARA | 58 | +5 |
| DI Paris Aeroports | 46 | -4 |
| DI Hauts-De-France | 59 | +2 |
| DI Grand-Est | 56 | +1 |
| DI Ile de France | 57 | = |
| DI PACA - Corse | 54 | -4 |
| DI Occitanie | 51 | -1 |
| DI Normandie | 55 | -2 |
| DI Bretagne - PdIL | 55 | -8 |
| DI BFC - CVdL | 52 | +1 |
| DI Antilles Guyane | 57 | -8 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 53 | -6 |
| DNRED | 58 | |
| DNGCD | 56 | +1 |
| DNRFP | 78 | +9 |
| SEJF | 68 | |
| CID | 71 | +10 |
| DNSCE | 58 | +1 |
| SARC | 77 | +12 |
| A | 67 | +1 |
| A+ | 83 | +3 |
| A (hors A+) Encadrant | 68 | -3 |
| B | 54 | = |
| B Encadrant | 56 | +1 |
| C | 52 | -2 |
| Encadrant moins de 5 pers | 57 | +1 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 59 | +1 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 69 | = |
| Encadrant de plus de 50 pers | 74 | -5 |

Priorités pour améliorer les modes de fonctionnement : bienveillance, écoute, autonomie, responsabilisation ET écoute du terrain → attente d'une évolution managériale avant tout

Sur les derniers mois, vous avez expérimenté de nouvelles façons de travailler. Sur la base de cette expérience, que faudrait-il conserver ou développer au sein [de votre Direction] pour améliorer les modes de fonctionnement ? (%)

2381 Verbatim → **40 %** des répondants

| | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|
| Travailler ensemble : 34% | | Efficacité opérationnelle : 30% | | Equipements & outils IT / Com : 19% | | Télétravail : 13% | |
| Un management par la confiance : bienveillance, écoute, dialogue, autonomie, responsabilisation, 12% | | Changer organisation & mentalités : plus de responsabilisation des agents, plus de confiance des managers, plus d'équité dans la répartition du travail, réflexion sur ce qui est télétravaillable ou pas. , 9% | | Redonner du sens aux missions, donner des perspectives d'avenir, des objectifs, des priorités, 8% | | Apport du télétravail en termes d'équilibre vie privée / pro., conditions de travail, 4% | |
| Meilleure prise en compte des avis des agents, de la réalité du terrain, 10% | | Simplifier les procédures / règles, la complexité est source d'erreurs, de difficultés dans la lutte contre la fraude. de la flexibilité/ souplesse dans l'organisation du... | | Développer les outils collaboratifs (en interne et avec l'extérieur), 8% | | Maintenir / développer le télétravail et accorder plus de flexibilité encore aux agents dans sa mise en œuvre, 9% | |
| Maintenir / renforcer la cohésion - l'esprit d'équipe, lutter contre l'isolement / plus de convivialité, 7% | | Repenser les organisations en mode hybride, revoir les fonctionnements en tenant compte du télétravail, 6% | | Améliorer les outils/ logiciels/ applications informatiques métiers + le réseau, 5% | | Reconnaissance et développement des équipes : 10% | |
| Plus de coopération, de transversalité, de partage de l'information / des connaissances / des pratiques, 6% | | Prolonger les efforts de dématérialisation / signature électronique - Simplifier l'accès à ces outils, 6% | | Continuer d'améliorer l'équipement des agents en télétravail (écran, clavier, fauteuil, souris, câbles, casques...), 5% | | Reconnaître le mérite et le travail, rémunérations, perspectives de promotion. , 7% | |
| Privilégier les réunions / formations en distanciel (ou a minima en hybride), garder le présentiel... | | Des processus inadaptés, des 'usines à gaz', des circuits de décision à revoir..., 4% | | Simplifier / ouvrir l'accès à l'information (intranet, full...) | | Arrêter les suppressions d'emploi - sous effectif, surcharge et impact sur la qualité du travail, 5% | |
| | | | | Equiper en tél. portables prof, transferts d'appels /... | | Formation, compétences, transmission, gestion des talents, 5% | |
| | | | | | | Qualité de service aux agents : 2% | |
| | | | | | | à adapter : 2% | |
| | | | | | | missi... moda... | |

Priorités pour améliorer les modes de fonctionnement

Sur les derniers mois, vous avez expérimenté de nouvelles façons de travailler. Sur la base de cette expérience, que faudrait-il conserver ou développer au sein [de votre Direction] pour améliorer les modes de fonctionnement ? (%)

2381 Verbatim →

40 % des répondants

| | DGDDI | DG | DCN | DI et DR | AG / OPCO | SU | A | dont A+ | dont A (hors A+) enc. | B | B enc. | C |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------|------------|------------|------------|
| Travailler ensemble | 34% | 39% | 29% | 34% | 35% | 33% | 38% | 38% | 40% | 32% | 34% | 28% |
| Un management par la confiance : bienveillance, écoute, dialogue, autonomie, responsabilisation | 12% | 13% | 9% | 13% | 13% | 13% | 13% | 11% | 15% | 12% | 15% | 11% |
| Meilleure prise en compte des avis des agents, de la réalité du terrain | 10% | 3% | 8% | 10% | 8% | 14% | 7% | 4% | 9% | 11% | 13% | 12% |
| Maintenir / renforcer la cohésion - l'esprit d'équipe, lutter contre l'isolement / plus de convivialité | 7% | 12% | 7% | 7% | 9% | 4% | 9% | 11% | 8% | 6% | 5% | 5% |
| Plus de coopération, de transversalité, de partage de l'information / des connaissances / des pratiques | 6% | 12% | 6% | 6% | 7% | 4% | 10% | 9% | 11% | 3% | 3% | 4% |
| Privilégier les réunions / formations en distanciel (ou a minima en hybride), le présentiel = les moments 'plus conviviaux' | 4% | 10% | 3% | 4% | 6% | 2% | 7% | 11% | 6% | 3% | 3% | 2% |
| Efficacité opérationnelle | 30% | 26% | 23% | 32% | 29% | 33% | 31% | 23% | 34% | 30% | 31% | 29% |
| Changer organisation & mentalités : responsabilisation, confiance, équité, réflexion sur ce qui est télétravaillable | 9% | 10% | 5% | 9% | 11% | 4% | 10% | 2% | 11% | 9% | 5% | 6% |
| Redonner du sens aux missions, donner des perspectives d'avenir, des objectifs, des priorités | 8% | 6% | 10% | 8% | 6% | 11% | 8% | 4% | 9% | 9% | 11% | 8% |
| Repenser les organisations en mode hybride, revoir les fonctionnements en tenant compte du télétravail | 6% | 7% | 5% | 7% | 7% | 5% | 8% | 5% | 10% | 6% | 5% | 4% |
| Prolonger les efforts de dématérialisation / signature électronique - Simplifier l'accès à ces outils | 6% | 7% | 4% | 7% | 6% | 7% | 8% | 10% | 8% | 5% | 4% | 7% |
| Simplifier les procédures / règles, la complexité est source d'erreurs, de difficultés dans la lutte contre la fraude. | 6% | | 3% | 7% | 4% | 10% | 4% | 3% | 6% | 6% | 8% | 10% |
| Des processus inadaptés, des 'usines à gaz', des circuits de décision à revoir... | 4% | 3% | 3% | 4% | 4% | 5% | 4% | 4% | 4% | 5% | 4% | 3% |
| Equipements & outils IT / Com | 19% | 31% | 22% | 17% | 22% | 13% | 25% | 29% | 20% | 15% | 12% | 15% |
| Développer les outils collaboratifs (en interne et avec l'extérieur) | 8% | 19% | 13% | 6% | 11% | 2% | 15% | 23% | 13% | 4% | 3% | 2% |
| Continuer d'améliorer l'équipement des agents en télétravail (écran, clavier, fauteuil, souris, câbles, casques...) | 5% | 5% | 6% | 5% | 5% | 5% | 5% | 3% | 3% | 6% | 5% | 6% |
| Améliorer les outils/logiciels/applications informatiques métiers + le réseau | 5% | 5% | 4% | 5% | 5% | 5% | 5% | 4% | 4% | 4% | 2% | 6% |
| Simplifier et ouvrir l'accès à l'information (amélioration des sites intranet, ouverture full internet y compris en VPN...) | 2% | 2% | 1% | 2% | 3% | 1% | 2% | 1% | 2% | 2% | 2% | 1% |
| Equiper les agents télétravailleurs avec des tel. port. pro., transferts d'appels / numéros perso. et déconnexion | 2% | 3% | 2% | 1% | 2% | 0% | 2% | 1% | 1% | 1% | 0% | 1% |
| Télétravail | 13% | 17% | 15% | 12% | 16% | 5% | 15% | 16% | 13% | 12% | 6% | 11% |
| Maintenir / développer le télétravail et accorder plus de flexibilité encore aux agents dans sa mise en œuvre | 9% | 14% | 11% | 8% | 11% | 2% | 11% | 12% | 8% | 7% | 2% | 7% |
| Apport du télétravail en termes d'équilibre vie privée / pro., conditions de travail | 4% | 5% | 4% | 4% | 5% | 3% | 5% | 5% | 4% | 4% | 3% | 4% |
| Développer le télétravail | 1% | | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Reconnaissance et développement des équipes | 10% | 5% | 10% | 11% | 10% | 12% | 8% | 1% | 8% | 12% | 14% | 14% |
| Reconnaître le mérite et le travail, revaloriser les rémunérations, donner des perspectives de promotion. | 7% | 2% | 7% | 7% | 6% | 8% | 4% | 1% | 4% | 8% | 10% | 10% |
| Formation, montée en compétences, transmission, gestion des talents | 5% | 3% | 4% | 5% | 5% | 6% | 4% | 1% | 5% | 5% | 6% | 5% |
| Arrêter les suppressions d'emploi - sous effectif, surcharge et impact sur la qualité du travail | 5% | 2% | 4% | 6% | 5% | 5% | 5% | 2% | 6% | 5% | 6% | 4% |
| Qualité du service aux usagers | 2% | 1% | 1% | 2% | 2% | 2% | 1% | 1% | 2% | 3% | 2% | 1% |
| Revenir à notre mission de service public et au besoin de proximité avec les usagers | 1% | | 0% | 2% | 1% | 2% | 1% | | 1% | 2% | 1% | 1% |
| Accueil des usagers : gestion des multiples modalités de contact, accessibilité, surcharge | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | |

5.

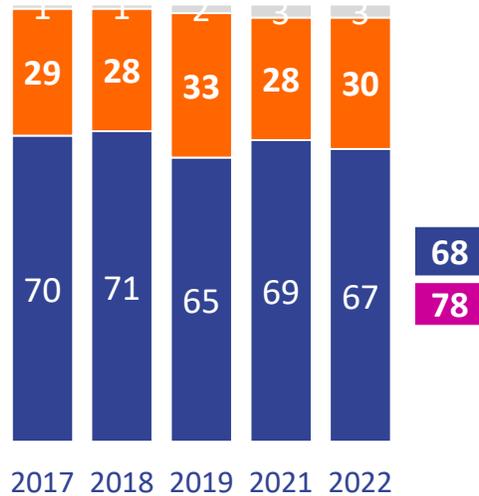
DÉVELOPPEMENT

Accomplissement, reconnaissance et évolution

Contenu du travail et formation stables

au global de la DGDDI. Mais la satisfaction sur le contenu du travail recule sur les populations surveillance et passe sous les 60% de satisfaits, un point bas.

Je suis satisfait(e) du contenu de mon travail (%)



Je suis satisfait(e) des possibilités de formation (%)

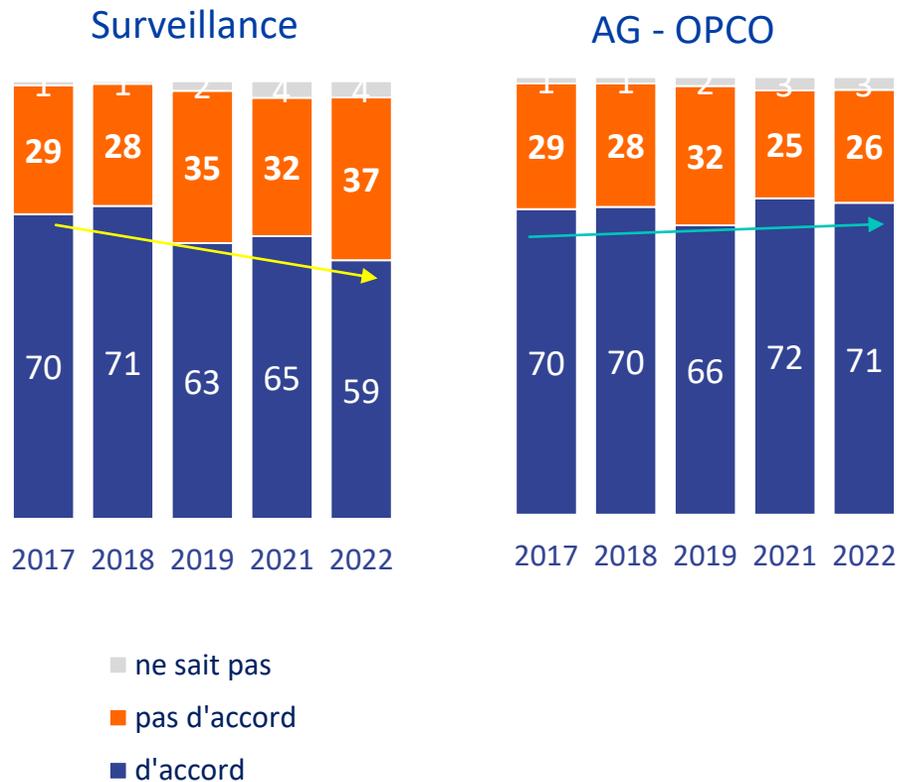


- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

| | Contenu du travail | | Possibilités de formation | |
|---|--------------------|----------|---------------------------|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 67 | -2 | 53 | +1 |
| DI et DR | 65 | -3 | 52 | +1 |
| DCN | 71 | +2 | 55 | +1 |
| DG - services centraux | 75 | -2 | 72 | = |
| AG / OPCO | 71 | -1 | 59 | +2 |
| SU | 59 | -6 | 46 | = |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 63 | -5 | 54 | -3 |
| DI ARA | 62 | -7 | 56 | = |
| DI Paris Aeroports | 60 | -11 | 51 | -5 |
| DI Hauts-De-France | 67 | -3 | 57 | +9 |
| DI Grand-Est | 71 | +3 | 57 | +8 |
| DI Ile de France | 72 | +1 | 54 | = |
| DI PACA - Corse | 65 | -5 | 49 | -5 |
| DI Occitanie | 64 | = | 37 | +3 |
| DI Normandie | 59 | -4 | 62 | +1 |
| DI Bretagne - PdIL | 57 | -5 | 47 | +2 |
| DI BFC - CVdL | 64 | -1 | 47 | -1 |
| DI Antilles Guyane | 71 | -5 | 52 | +2 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 73 | = | 39 | -2 |
| DNRED | 74 | | 51 | |
| DNGCD | 62 | = | 47 | = |
| DNRFP | 81 | +2 | 68 | +10 |
| SEJF | 78 | | 64 | |
| CID | 82 | +6 | 67 | -1 |
| DNSCE | 66 | -4 | 64 | +2 |
| SARC | 88 | +12 | 68 | +14 |
| A | 73 | -1 | 63 | +1 |
| A+ | 81 | +6 | 71 | +3 |
| A (hors A+) Encadrant | 72 | -4 | 63 | = |
| B | 64 | -2 | 50 | +1 |
| B Encadrant | 64 | +1 | 46 | = |
| C | 65 | -5 | 51 | +1 |
| Encadrant moins de 5 pers | 68 | +2 | 52 | +2 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 67 | = | 50 | -2 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 72 | = | 61 | +3 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 71 | -9 | 63 | -3 |

Contenu du travail : une érosion continue de la satisfaction côté surveillance, principalement du fait des B/C. A l'inverse, un résultat très homogène et très stable par catégorie côté AG/OPCO

Je suis satisfait(e) du contenu de mon travail (%)



| % | Contenu du travail | |
|-----------------------|--------------------|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 |
| Surveillance | 59 | -6 |
| A | 72 | +1 |
| A (hors A+) Encadrant | 71 | -3 |
| B | 58 | -6 |
| B Encadrant | 62 | -2 |
| C | 58 | -6 |

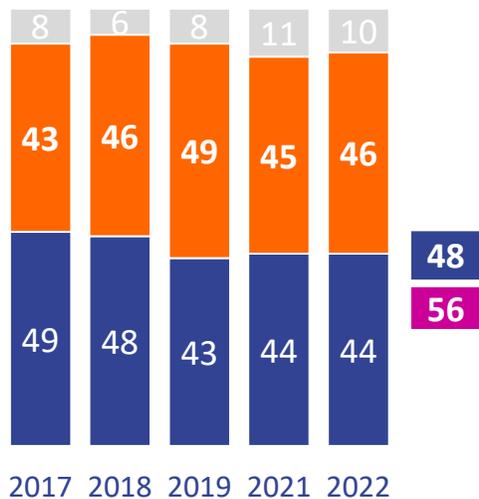
| | | |
|-----------------------|----|----|
| AG OPCO | 71 | -1 |
| A | 72 | -2 |
| A+ | 81 | +6 |
| A (hors A+) Encadrant | 71 | -5 |
| B | 69 | +1 |
| C | 75 | -3 |

Développement des équipes :

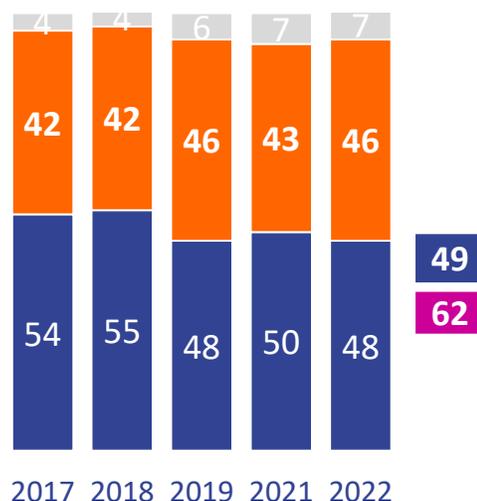
Des pratiques managériales clés. L'évolution de la DGDDI dépend aussi de cet effort quotidien pour faire grandir les équipes.

La situation sur la surveillance est la plus critique : le recul de 2019 s'est accru sur les deux dernières années sur cette population, quand il se réduisait doucement sur le périmètre AG/OPCO

Mon manager s'investit dans le développement de mes compétences (%)



Mon manager me dit régulièrement ce qu'il pense de la qualité et de l'efficacité de mon travail (%)

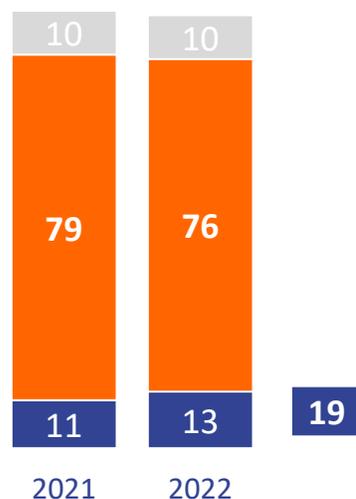


- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

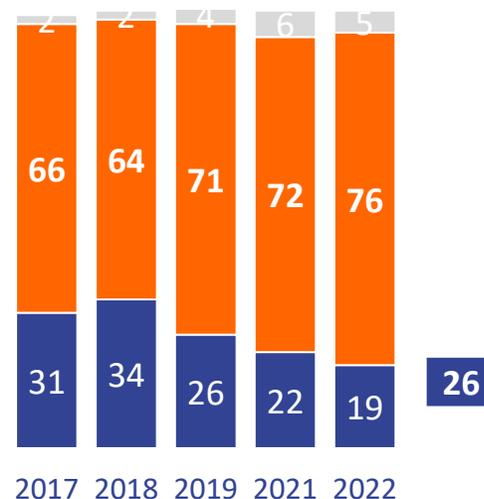
| % d'accord | S'investit dans le développement des compétences | | Retour régulier sur la qualité et l'efficacité du travail | |
|---|--|----------|---|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 44 | = | 48 | -2 |
| DI et DR | 43 | = | 47 | -2 |
| DCN | 48 | -1 | 52 | -2 |
| DG - services centraux | 55 | -2 | 55 | -4 |
| AG / OPCO | 49 | +1 | 52 | -2 |
| SU | 37 | -2 | 42 | -3 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 41 | -4 | 45 | -6 |
| DI ARA | 45 | +2 | 46 | -2 |
| DI Paris Aeroports | 40 | -2 | 43 | +1 |
| DI Hauts-De-France | 46 | +7 | 49 | +3 |
| DI Grand-Est | 43 | +1 | 46 | -3 |
| DI Ile de France | 44 | +1 | 49 | -4 |
| DI PACA - Corse | 43 | +6 | 45 | -5 |
| DI Occitanie | 38 | -1 | 45 | -3 |
| DI Normandie | 45 | -5 | 47 | -4 |
| DI Bretagne - PdIL | 47 | = | 52 | +3 |
| DI BFC - CVdL | 38 | -1 | 45 | -4 |
| DI Antilles Guyane | 39 | -8 | 48 | -4 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 43 | -5 | 46 | -8 |
| DNRED | 48 | | 48 | |
| DNGCD | 43 | = | 52 | -4 |
| DNRFP | 65 | +2 | 62 | +3 |
| SEJF | 52 | | 53 | |
| CID | 65 | +14 | 62 | +3 |
| DNSCE | 40 | -2 | 48 | +11 |
| SARC | 60 | -6 | 57 | -8 |
| A | 51 | +3 | 56 | -2 |
| A+ | 61 | +4 | 58 | -5 |
| A (hors A+) Encadrant | 49 | = | 57 | -4 |
| B | 43 | +2 | 47 | -1 |
| B Encadrant | 41 | +3 | 48 | -2 |
| C | 41 | -5 | 43 | -5 |
| Encadrant moins de 5 pers | 41 | +2 | 50 | +1 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 45 | +3 | 51 | -5 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 50 | +1 | 56 | -3 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 56 | +6 | 59 | -4 |

Promotions : Les agents ne sont pas satisfaits de leurs possibilités de promotion (le résultat 2022 de la DGDDI est le plus bas depuis 5 ans et en net retrait de la moyenne ministérielle) et côté B/C mettent en doute l'objectivité des critères?

Au sein de ma Direction, les promotions sont réalisées sur la base de facteurs objectifs comme l'expérience, le mérite individuel ou la performance (%)



Je suis satisfait(e) des possibilités d'avancement, de promotion (%)

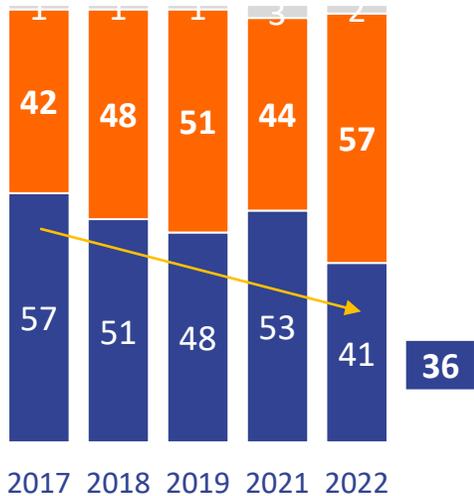


- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord

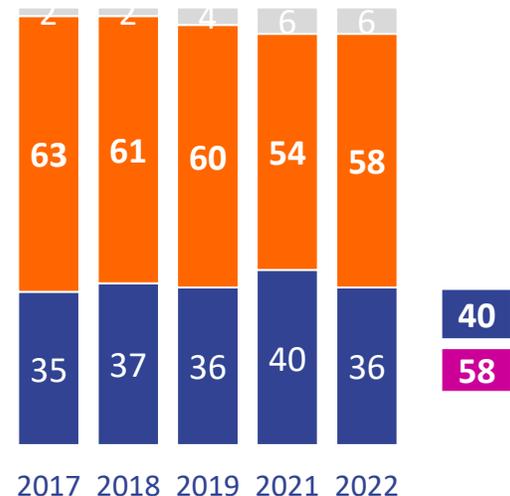
| % d'accord | Promotions réalisées sur la base de facteurs objectifs | | Satisfait(e) des possibilités d'avancement / de promotion | |
|---|--|----------|---|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 13 | +2 | 19 | -3 |
| DI et DR | 13 | +3 | 19 | -2 |
| DCN | 14 | +1 | 18 | -6 |
| DG - services centraux | 19 | +1 | 28 | -2 |
| AG / OPCO | 16 | +4 | 22 | -3 |
| SU | 10 | +1 | 17 | -2 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 13 | +3 | 18 | -2 |
| DI ARA | 14 | +4 | 20 | -2 |
| DI Paris Aeroports | 10 | +1 | 16 | -8 |
| DI Hauts-De-France | 13 | +3 | 22 | = |
| DI Grand-Est | 12 | +2 | 18 | -3 |
| DI Ile de France | 17 | +6 | 23 | -2 |
| DI PACA - Corse | 13 | -1 | 20 | -3 |
| DI Occitanie | 9 | +2 | 15 | = |
| DI Normandie | 11 | = | 20 | -3 |
| DI Bretagne - PdIL | 13 | +4 | 17 | +2 |
| DI BFC - CVdL | 14 | +5 | 16 | -5 |
| DI Antilles Guyane | 15 | +3 | 22 | +1 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 16 | +4 | 17 | -5 |
| DNRED | 14 | | 16 | |
| DNGCD | 16 | +7 | 19 | +2 |
| DNRFP | 15 | -7 | 22 | -17 |
| SEJF | 8 | | 18 | |
| CID | 23 | +5 | 30 | -1 |
| DNSCE | 10 | +3 | 9 | -3 |
| SARC | 11 | -9 | 28 | -21 |
| A | 21 | +7 | 28 | = |
| A+ | 42 | +12 | 50 | -2 |
| A (hors A+) Encadrant | 24 | +8 | 30 | -1 |
| B | 10 | +2 | 15 | -3 |
| B Encadrant | 11 | +2 | 15 | -4 |
| C | 12 | = | 19 | -5 |
| Encadrant moins de 5 pers | 18 | +6 | 18 | -3 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 15 | +2 | 21 | -2 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 21 | +9 | 27 | -2 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 39 | +16 | 43 | +6 |

Reconnaissance → Les progressions de 2021 sur la reconnaissance ne sont pas confirmées. La satisfaction sur la rémunération en fort retrait : une tendance plus globale en France.

Je suis satisfait(e) de ma rémunération (%)



Je me sens **reconnu(e) et valorisé(e)** dans mon travail (%)



■ ne sait pas

■ pas d'accord

■ d'accord

■ ne sait pas

■ pas d'accord

■ d'accord

| % | Rémunération | | Reconnu(e) et valorisé(e) | |
|---|--------------|----------|---------------------------|----------|
| | 2022 | Vs. 2021 | 2022 | Vs. 2021 |
| DGDDI | 41 | -12 | 36 | -4 |
| DI et DR | 39 | -13 | 34 | -3 |
| DCN | 46 | -11 | 41 | -5 |
| DG - services centraux | 57 | -11 | 56 | -3 |
| AG / OPCO | 48 | -12 | 45 | -2 |
| SU | 30 | -15 | 25 | -6 |
| DI Nouvelle-Aquitaine | 34 | -13 | 33 | -5 |
| DI ARA | 34 | -16 | 36 | -2 |
| DI Paris Aeroports | 38 | -16 | 29 | -8 |
| DI Hauts-De-France | 39 | -14 | 36 | +1 |
| DI Grand-Est | 35 | -16 | 37 | +1 |
| DI Ile de France | 42 | -8 | 41 | -4 |
| DI PACA - Corse | 33 | -15 | 32 | -10 |
| DI Occitanie | 34 | -7 | 30 | -3 |
| DI Normandie | 36 | -25 | 36 | -1 |
| DI Bretagne - PdIL | 40 | -11 | 33 | -3 |
| DI BFC - CVdL | 35 | -12 | 29 | -2 |
| DI Antilles Guyane | 56 | -8 | 41 | -2 |
| La Réunion, Mayotte, Polynésie Fr., ... | 62 | -12 | 34 | -9 |
| DNRED | 47 | | 36 | |
| DNGCD | 38 | -12 | 36 | -3 |
| DNRFP | 50 | -15 | 50 | -10 |
| SEJF | 60 | | 50 | |
| CID | 48 | -14 | 53 | +1 |
| DNSCE | 41 | -10 | 37 | +3 |
| SARC | 46 | -40 | 71 | +5 |
| A | 61 | -11 | 53 | +1 |
| A+ | 75 | -11 | 63 | -2 |
| A (hors A+) Encadrant | 59 | -12 | 52 | -1 |
| B | 35 | -13 | 32 | -4 |
| B Encadrant | 31 | -11 | 29 | -5 |
| C | 33 | -14 | 30 | -6 |
| Encadrant moins de 5 pers | 41 | -13 | 37 | -5 |
| Encadrant de 5 à 10 pers | 45 | -9 | 37 | -4 |
| Encadrant de 11 à 50 pers | 47 | -12 | 46 | -1 |
| Encadrant de plus de 50 pers | 68 | -8 | 56 | -3 |

Principaux résultats 2022

- Alors que sur le MEFR l'année 2022 semble être une année de consolidation des progressions permises en 2021 par l'irruption du télétravail dans les organisations (modification des comportements managériaux, gains d'autonomie et de marges de manœuvre, accélération de la mise à niveau des équipements et solutions informatiques), les résultats sont un peu moins bien orientés sur la DGDDI où assez souvent on retrouve des niveaux proches de 2019.
 - Une part de cette situation tient à une organisation forcément moins adaptée au télétravail avec des **agents surveillance par nature sur le terrain** : il n'y a pas de révolution de l'organisation sur la surveillance voire même une érosion lente des perceptions. A l'opposé, les agents du siège, les encadrants, les agents AG/OPCO qui télétravaillent plus voient eux progresser leur satisfaction en termes d'équilibre, de conditions de vie au travail, d'outils IT, de stress et de marges de manœuvre / autonomie. Il s'en suit une certaine **divergence entre les deux activités** que ne compense pas l'effort lancé sur les équipements et effets d'habillements sur la branche Surveillance.
 - Un deuxième facteur est la dynamique en place sur la Direction : le projet stratégique 2022-2025 est encore peu déployé au-delà de l'encadrement et des catégories A. Les agents de la DGDDI sont fiers de travailler aux Douanes, plus fiers que la moyenne de leurs collègues des autres Directions, mais pour être plus encore un levier de motivation, ce sentiment d'appartenance a **besoin de perspectives, de vision de l'avenir des Douanes qui rassure** – à un niveau collectif (l'attente de modernisation est visible) et à un niveau individuel (quelles promotions ? quelle reconnaissance ?). Or ils ont aujourd'hui le sentiment de changements toujours rapides, majoritairement pas dans le bon sens, sans pour les B et C de gains/d'impact positif perçu.
 - Ces deux éléments font que les écarts - déjà présent – entre A et B/C d'un côté, AG/OPCO et surveillance de l'autre apparaissent de façon assez saillante dans les résultats. La question **des attentes en termes de pratiques managériales** est assez illustrative de ce point. Les agents B et C plaident pour des changements dans la relation : attention, écoute, confiance quand les A sont très orientés organisation, priorisation du travail et partage du sens. Les deux ne sont pas contradictoires, on l'a vu les B et C ont besoin de vision et de priorisation, mais le management ne doit pas négliger cette demande de considération, de dialogue, d'un management qui renforce ces pratiques managériales d'écoute.
 - S'ajoute enfin à ces éléments, une attente forte autour de la **rémunération** transverse à toutes les Directions du Ministère et plus largement à toutes les couches du salariat. La conjonction de deux années complexes où les salariés / les agents ont eu le sentiment d'être adaptables, engagés, résilients et d'une inflation qui pèse sur leur pouvoir d'achat rend le sujet très sensible. Sur les Douanes, l'insatisfaction progresse sur toutes les populations et peut être un risque de conflictualité accrue.

Verbatim - extrait des retours AG-OPCO : Accompagner l'évolution managériale pour pérenniser le télétravail, construire une relation de confiance, et maintenir la cohésion d'équipe.

- **Rétablir la confiance entre le cadre dirigeant et le cadre opérationnel** (reconnaissance du travail, du mérite, soutien hiérarchique et réglementaire).
- Les nouvelles méthodes de travail mises en place ont abouti dans mon service à une perte progressive et importante d'autonomie par une **ingérence managériale** constante dans des missions de base autrefois exercées en autonomie et un management exclusivement directif, méfiant et dénué d'empathie - une défiance du personnel à l'égard d'une hiérarchie de plus en plus intrusive, qui remet régulièrement en question la qualité de notre travail - une absence totale d'initiative (là où il n'y avait que ça il y a quelques années) et des tâches contraintes, planifiées et encadrées - une totale démotivation, dans un contexte anxiogène (crise sanitaire et restructurations massives) Bref, un désastre en terme de management.
- promouvoir d'autres modes de **management plus participatifs**, évaluer la réelle efficacité des échelons intermédiaires de la hiérarchie
- Un management contemporain : abandonner la culture du secret et du mépris pour un **management collaboratif et respectueux**. Il devient crucial pour la hiérarchie de s'intéresser aux dossiers et aux agents. Les réponses "bull shit" sont maintenant identifiées, et plus acceptées, par les agents. La crise de confiance à la DGDDI vis-à-vis de la haute hiérarchie est sans précédent et sans doute irrécupérable.
- promouvoir les techniques d'**intelligence collective** et notamment diffuser le **codéveloppement**
- Il faudrait améliorer la communication hiérarchique, valoriser le travail effectué par les équipes et exercer un **encadrement bienveillant**.
- Moins de technocratie et de pseudo-management. **Le fossé entre les penseurs et les exécutants s'accroît.**
- Changer de manager, amélioration de la communication avec les services extérieurs, meilleure **transparence** de la hiérarchie, **déléguer** les tâches et les missions correspondant au grade l'agent, meilleure reconnaissance au travail.
- Au vu des résultats plutôt satisfaisants, la hiérarchie devrait accorder **davantage de confiance et d'autonomie** aux agents.
- Le télétravail s'est fortement développé à cause de la pandémie. Un **rythme de "croisière" devrait être trouvé afin de pérenniser cette pratique.**
- Je pense que cette crise sanitaire nous a permis **d'enclencher une révolution sur notre organisation en terme de télétravail mais que cela ne saurait en rien gommer les difficultés d'hier ?**
- Faire attention au **maintien des relations sociales entre collègues** qui ont tendance à se déliter notamment avec le télétravail.
- Il est fort probable qu'à la fin de cette crise sanitaire, **la pratique du télétravail ne retombe à son strict minimum alors même qu'elle a permis aux services de fonctionner de façon satisfaisante.** Il faudrait des pratiques uniformes entre tous les services et des directives communes.
- **Le télétravail a été difficile à obtenir avec d'importantes réticences de la part de la hiérarchie. La crise sanitaire en a facilité la mise en oeuvre.** C'est une bonne chose d'avoir le choix. Cependant il devient urgent de restaurer le collectif de travail mis à mal par la même crise sanitaire.
- Concilier télétravail et travail en présentiel pour maintenir les contacts et **une certaine cohérence au sein d'une équipe.**
- Le télétravail a **été légalisé grâce à la crise sanitaire**, et était jadis réservé aux cadres. Nous avons pris conscience de l'enjeu que constitue ce mode de travail. En effet, **nous avons pu constater qu'on pouvait faire confiance aux agents qui ont pu donner le meilleur d'eux, si bien qu'on leur a rappelé qu'ils avaient le droit de se déconnecter du VPN après les heures de travail.**
- Je pense qu'avec la crise la douane s'est retrouvée dans l'obligation de gagner en flexibilité. Cette flexibilité du travail devrait selon moi être conservée. **J'ai cru comprendre que certains managers refusaient le télétravail de manière totalement arbitraire, il serait donc intéressant de prévoir des sessions de sensibilisation pour ces derniers, ou du moins, trouver un moyen de s'assurer que le mode de communication utilisé entre le manager et son agent est optimal**
- **Pérenniser et VALORISER le télétravail, qui se concrétise, la plupart du temps, par une productivité supérieure au travail sur site.** L'activité effectuée en télétravail étant + quantifiable qu'au bureau, les chefs de service devraient voir cette nouvelle manière de travailler, comme un avantage pour leur service : un agent sérieux, travaillant sérieusement au bureau, sera également un agent sérieux, travaillant sérieusement en télétravail.
- - **davantage faire confiance aux équipes** - faire évoluer le rapport au travail, à la concrétisation de celui-ci et à la mesure des résultats - développer les possibilités de travail à distance pour ne pas perdre en qualité par rapport au présentiel
- Il faut en premier lieu que **l'encadrement accepte et intègre les nouvelles méthodes de travail, ne considère plus le télétravail comme des journées où l'on ne travaille pas.** Je suis tout aussi efficace en télétravail qu'en présentiel !

Verbatim – extrait des retours Surveillance : écoute du terrain, sens des missions, flexibilité des horaires et confiance/responsabilisation des équipes

- ". **Le problème de la surv est qu'elle fait partie d'une administration à "deux têtes" et que ses chefs veulent gommer au maximum les différences de traitement entre ses agents. C'est une erreur au détriment des agents de la surv qui s'en ressentent mésestimés.**
- **tenez compte des avis des agents** pas ceux de la hiérarchie qui ne connaît pas le travail sur le terrain
- Plus écouté les **remontés direct des agents par rapport aux difficultés rencontrés sur le terrain** que cela soit en terme de préparation, situation et après situation. Venir directement écouter les agents pas seulement le retour parfois déformés du Chef
- Je vais dépasser l'année pour donner mon sentiment sur les 2 dernières années. **Notre hiérarchie se déconnecte de plus en plus du terrain.**
- prendre en considération **l'expérience des exécutants, et la réalité du terrain.**
- **Le retour de la hiérarchie sur le terrain pour une prise de décision rapide, efficace et cohérente ainsi que de se rendre compte de la réalité des choses.**
- Redonner la priorité au terrain avec des cadres qui en viennent, et du respect pour les agents qui y travaillent. **Mettre fin à ce système horaire incroyable et totalement suranné de vacations irrégulières d'un jour à l'autre, qui va finir par tous nous tuer : créer au sein des brigades des routines hebdomadaires matin-aprem-nuit par équipes, pour un meilleur biorythme des agents.** Redonner la priorité à la **promotion interne** au mérite, avec des cadres qui seraient de bons agents plutôt que de bons acteurs de concours. Marre de l'inflation des tâches et des formules redondantes lors des procédures : nous prions tous pour une vraie **SIMPLIFICATION**. Marre des indicateurs à tout va et de la compétition inter-unités. Le faire-savoir a remplacé le savoir-faire
- Les agents de terrains qui connaissent parfaitement leur métier ne sont pas écoutés.
- **Développer la prise d'initiative, déléguer, et structurer nos actions. Soutenir l'encadrement de proximité et lui faire confiance**
- Reconnaissance du travail , formation des cadres au commandement, rappel sur la déontologie, impartialité du commandement.
- **Conserver: -l'aspect participatif de la chaîne hiérarchique Développer: -la prise de décision claire, pragmatique et durable**
- Faire plus **confiance aux Chefs d'équipe**. Montrer plus **d'intérêt aux agents**. Laisser plus d'initiatives.
- Moins de pilotage et **plus de responsabilisation et de confiance accordée aux agents de terrain.**
- Garder **l'autonomie** des agents, Des **objectifs plus concrets** sur les attentes de nos managers
- il faut développer les capacités managériales de l'ensemble de la chaîne de commandement. **La communication et l'écoute son indispensables.**
- **Etre écouté et soutenu** par sa hiérarchie quand nécessaire.
- L'encadrement doit être davantage présent et à l'écoute de ses collaborateurs en période dégradée.
- développer : - la **confiance aux agents, l'autonomie.**
- il faudrait une ligne directrice claire et simple et ne pas vouloir multiplier les missions pour atteindre cette fameuse performance.
- Une gestion plus **humaine. Moins centrée sur les chiffres que l'on manipule à souhait. Remettre l'intérêt général au cœur des missions de la douane. Cesser de violenter les agents sur les rythmes de travail, leur laisser de l'autonomie et** cesser de croire que le pilotage des unités de la surveillance au travers de chiffres et de statistiques est la solution miracle.
- **Arrêter de vouloir diriger la douane comme une entreprise qui n'aurait pour but que de faire du bénéfice.** Redonner tout son sens à la notion de « service public » et mettre l'humain au cœur des préoccupations.
- la Douane n'existerait pas sans ses agents. Il serait bon je **pense de redonner un sens à leurs fonctions, leur donner des responsabilités**, et non seulement basés sur des résultats de chiffres qui n'ont pas toujours de sens pour nous sur le terrain. Valoriser leur travail est absolument fondé, et cela passe aussi par le mérite....
- **Renforcer et allouer sans tarder les moyens humains et/ou matériels** aux services exerçant des missions prioritaires. Cette décision devrait relever de la DG sans que les moyens attribués soient détournés par les DI.
- arrêter de démanteler cette administration au cœur du monde économique , écologique et politique.
- Il faudrait changer les mentalités. La hiérarchie ne parle plus que de chiffres. Il faudrait supprimer les indicateurs de performance pour se fixer sur ce qui est réel, **les flux de fraudes**. Ces IP ne reflètent pas la réalité et démotive les équipes tout en créant un climat de concurrence entre les services plutôt que de les coordonner. Les gens de terrains ne sont jamais écoutés alors qu'au final, les sachants c'est eux.
- Assumer ses responsabilités dans la chaîne hiérarchique pour lutter réellement contre la fraude. **Orienter les moyens et plan de lutte réellement contre les vrais objectifs.**
- Conserver **l'esprit de corps** en douane qui permet à la douane d'être performante et qui permet de résister au démantèlement et aux attaques contre celle-ci
- **Une plus grande visibilité sur les missions à long terme. Une meilleure reconnaissance de l'engagement quotidien des agents de terrain** et de leur hiérarchie par l'administration centrale et les politiques.