

N° 08-037-01

**Rapport sur la mise en œuvre
du programme « Administration territoriale »
par la préfecture de la Martinique**

– JUILLET 2008 –

**MINISTERE DE L'INTERIEUR, DE L'OUTRE-MER
ET DES COLLECTIVITES TERRITORIALES**

INSPECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION

N° 08- 037- 01

**Rapport sur la mise en œuvre
du programme « Administration territoriale »
par la préfecture de la Martinique**

Rapport présenté par :
M. Pierre DUFFE, inspecteur général
et Mme Françoise TAHERI, inspectrice

– JUILLET 2008 –

SYNTHESE

La démarche de performance de la préfecture de la Martinique s'inscrit dans un contexte marqué par :

- l'importance de la gestion de situations de crises qui ont fortement mobilisé, en 2006 et 2007, le corps préfectoral (cyclone DEAN, tremblement de terre, épidémie de dengue, accident d'avion au Venezuela qui a fait 160 victimes toutes Martiniquaises).
- l'impérieuse nécessité de redresser la direction chargée de la délivrance des titres, notamment étrangers, dont les graves dysfonctionnements, observés en 2006, pour délivrance induite de titres font l'objet d'une instruction judiciaire et d'une procédure disciplinaire en cours ;
- le pilotage du schéma d'emploi et du budget prévisionnel au regard de la situation de sureffectif par rapport à ARCADE et du déficit annoncé pour 2008 sur le titre 2 ayant donné lieu à un avis négatif du contrôle financier déconcentré ;
- la priorité donnée à la sécurité et à l'environnement, et particulièrement aux risques naturels et technologiques ;
- l'enjeu de cohésion sociale et le retard de développement de l'île qui est éligible aux fonds structurels de l'objectif 1 ;
- l'attente forte exprimée par les élus sur l'action de l'Etat dans un contexte de fragilité financière des collectivités locales.

► Stratégie, pilotage et contrôle de gestion : un pilotage de la performance à relancer

Les axes stratégiques de la démarche de performance de la préfecture ont été fixés à la suite de l'entretien de gestion du 15 juin 2005, dont les recommandations ont été partiellement mises en œuvre¹.

La mission a relevé un effritement du pilotage de la performance sous l'effet d'une période d'intérim du préfet, de la gestion des situations de crises majeures en 2007 et de la faible mobilisation du contrôleur de gestion. **La mission recommande de relancer le pilotage de la performance et de rattacher le contrôle de gestion au secrétaire général.**

Le comité de pilotage, présidé par le secrétaire général, n'examine pas les résultats de la préfecture sur la base de bilans réguliers établis par le contrôle de gestion. Le mode de suivi et la fiabilité des indicateurs sont déficients, en raison d'erreurs dans leur mode de calcul ou de recollement tardif des données. **Le rapport propose que le comité de pilotage reprenne son activité et se réunisse trimestriellement afin d'assurer un suivi des résultats, d'identifier les difficultés éventuelles et les moyens de les résoudre.**

La mission constate qu'à ce stade, la pleine appropriation par le personnel de la démarche par objectifs et de fiabilisation des résultats n'a pas été déclenchée. La préfecture ne capitalise pas la démarche positive déjà engagée à la direction de la réglementation et des services aux usagers (pour la délivrance des CNI/passeports et des titres étrangers). **La démarche de performance et la fiabilisation des résultats restent à consolider et à étendre à tous les services.**

¹ Cf annexe 5

► **Action 1 - Sécurité : un pilotage actif assurant une bonne participation interministérielle ; des résultats contrastés qui traduisent une défaillance du SID-PC pour la sécurité civile**

S'agissant de la sécurité civile qui seule fait l'objet d'objectifs et d'indicateurs dans le programme « administration territoriale », la préfecture bénéficie de la présence de l'EMZ, dont l'action et le professionnalisme sont appréciés par l'équipe préfectorale et les partenaires externes. La mission a notamment relevé le bon niveau de coopération interministérielle grâce au « club risque » de sécurité civile. **Cette coopération pourrait utilement déboucher sur la mise en place du SIG partagé pour la gestion de crise.**

Les résultats 2007 apparaissent contrastés : très satisfaisants sur le nombre de plans de protection des risques naturels approuvés et d'exercices dans les sites SEVESO ; incohérents pour les établissements recevant du public, du fait d'une erreur dans le calcul de l'indicateur ; nettement insuffisants sur les taux de levée des avis défavorables des commissions de sécurité. **Le rapport recommande de mener une étude sur les causes de l'absence de levée des taux d'avis défavorables sur les ERP, en faisant porter la priorité sur les établissements scolaires.**

Le pilotage du SID-PC montre des déficiences importantes de management qui conduisent au dysfonctionnement du service. Les objectifs d'actualisation des plans majeurs, notamment le plan ORSEC, déjà formulés dans les recommandations de l'entretien de gestion de 2005, n'ont pas été menés à bien. Les défaillances du SID-PC sont compensées dans les faits par l'EMZ et les services déconcentrés, à qui une large délégation est donnée en matière de planification. **La mission propose de remplacer et de renforcer le management actuel du SID-PC, de faire valider par le préfet un calendrier annuel de travail en veillant à son suivi, d'activer le processus d'actualisation des plans et de fixer une date butoir pour la publication de ces documents.**

La demande de partenariat et les attentes exprimées de la part des élus sont fortes. La gestion du tremblement de terre et du cyclone DEAN en 2007 a montré la faiblesse des lignes de premiers secours (SDIS), notamment dans le sud de l'île. La mission propose d'améliorer la capacité opérationnelle du SDIS en prévoyant des formations techniques organisées par l'EMZ et d'associer le SDIS dans l'élaboration des plans, notamment des PPRN.

La sécurité publique enregistre de bons résultats par rapport à 2006 mais reste marquée par une forte augmentation des violences faites aux personnes et aux forces dépositaires de l'autorité publique. L'action contre le narcotrafic est handicapée par l'absence de radars pour le contrôle des navires en mer. Le pilotage de la sécurité publique mobilise le préfet et directeur de cabinet. Il se traduit par des réunions de police hebdomadaire qui associent le COMSUP, et bimestrielles en présence du procureur. La pression migratoire a été réduite sous l'effet de la conclusion de convention de réadmission avec Sainte Lucie et la Dominique. Le GIR va être réactivé. Les moyens de police et de gendarmerie sont adaptés. **Se pose toutefois une difficulté de relations entre les services actifs de police et le service administratif et technique (SAT) : ce point déjà évoqué en 2005 n'a pas été solutionné.**

Par ailleurs, la mission propose de sensibiliser les collectivités locales sur la prévention de la délinquance du fait des violences familiales et scolaires.

Enfin, le pilotage de la sécurité routière, confié au sous-préfet de Saint-Pierre, se traduit par une baisse marquée de l'accidentologie. La mission propose de progresser en matière de suivi de la sécurité des deux roues.

► Action 2 : Garantie de l'identité et de la nationalité : un redressement du bureau des étrangers et de la nationalité, une fragilité du bureau de la circulation

Le pilotage de l'action 2 a été examiné à l'aune des recommandations du rapport de 2006 de l'IGA qui avait soulevé des dysfonctionnements de la direction et mis en évidence des fraudes en matière de délivrance de titres.

La mission a constaté que le redressement de cette direction était en cours. La quasi-totalité des recommandations du rapport ont été mises en œuvre, à l'exception de celle concernant **la création d'une cellule chargée de l'éloignement. Le rapport réitère cette préconisation, en raison de la fragilité d'un secteur pris en charge actuellement par un unique ETPT.**

Les progrès accomplis concernent pour l'essentiel le bureau des étrangers et de la nationalité qui a adopté une démarche qualité. Ce bureau a revu ses procédures qu'il a fiabilisées. Il s'est approprié la démarche de performance en définissant les modalités d'instruction et de contrôle des dossiers, en procédant au suivi hebdomadaire de son activité et en déclinant les objectifs de manière individuelle. Les conditions d'accueil des étrangers ont été améliorées.

Le bureau de la circulation reste fragile, en raison de sa faible attractivité dans la perspective de mise en place prochaine du SIV. Le suivi des indicateurs doit être fiabilisé. **La mission recommande la mise en place au bureau de la circulation d'un contrôle de gestion à l'exemple du bureau des étrangers et de la nationalité**, afin de mesurer la charge de travail des agents et de l'équilibrer si nécessaire.

La démarche de performance de l'action 2 est obérée par **l'inadaptation des locaux de la préfecture**, qui sera résolue par le projet de construction d'un nouveau bâtiment.

Malgré les incontestables progrès accomplis, la préfecture est consciente que des marges d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers peuvent être identifiées. **La mission préconise la définition d'une stratégie** pour :

- réduire les délais de délivrance des titres (CNI/passeports, permis de conduire et cartes grises) qui restent très largement supérieurs à la moyenne ;
- diminuer le nombre de passeports manuels ;
- diminuer le taux d'appels perdus qui constitue un point noir ;
- réduire le stock de la centaine de dossiers de naturalisation en souffrance ;
- régler le problème de l'archivage des dossiers au bureau de la circulation.

► Action 3 : Contrôle de légalité et conseil aux collectivités locales : un suivi d'activité manquant de robustesse ; une restructuration de la DEFCAD à envisager

Les résultats de l'action 3 sont décevants et sujets à caution, faute de mise en place d'un suivi d'activité et de contrôle robuste, malgré la mobilisation d'agents compétents. L'ensemble des résultats de la préfecture sont mal orientés, qu'il s'agisse du taux de contrôle des actes prioritaires, des actes réformés, du taux d'efficience ou du nombre d'actes télétransmis. **Le rapport préconise de remédier, d'une part, au décalage entre la stratégie du contrôle de légalité définie et la pratique mise en œuvre, et, d'une part, au manque de coordination avec la DDE dans le suivi des recours en matière d'actes ou de documents d'urbanisme.**

Le caractère éclectique des attributions de la direction de l'environnement, du contentieux, des finances et des affaires décentralisées (DECFAD) nuit à sa cohérence d'ensemble. Le pilotage de la direction semble s'effriter depuis 2007 par manque de stratégie globale sur l'action juridique et de coordination avec les autres services déconcentrés de l'Etat. **La mission formule des propositions afin de préciser le rôle et les objectifs de la mission juridique et ses liens avec ses correspondants.**

► **Action 4 : Pilotage territorial des politiques gouvernementales : adapter les outils actuels au suivi des BOP; consolider les initiatives de mutualisation innovantes et fructueuses.**

L'importance du PASE, décliné en pôles régionaux (à l'exemple de la métropole) avec un pôle mer spécifique et en pôles de compétences ciblés sur les problématiques locales dans le pilotage de l'action 4 s'est réduite. Le suivi des Bop a pris le pas sur celui du PASE. En outre, la multiplicité des pôles, dont le nombre s'est avéré trop important dans une région mono-départementale, a complexifié le pilotage et l'évaluation de l'action interministérielle pour le préfet. **Le rapport recommande de sélectionner les pôles à enjeux, en envisageant certains regroupements et d'examiner en CAR les BOP stratégiques et à enjeux. Il serait en outre utile de rationaliser le suivi des BOP actuellement éclaté entre le secrétaire général et le SGAR au sein d'une structure unique.**

La mission s'est intéressée aux initiatives intéressantes de mutualisation interministérielle mises en œuvre en matière de ressources humaines (bourses d'emploi, action de formation et d'action sociale), de politique d'achat et immobilière. **L'enjeu essentiel est de consolider cette mission de modernisation placée directement auprès du préfet, dans la perspective de départ programmé de l'actuelle chargée de mission interministérielle.**

► **Une gestion des ressources humaines, bien orientée sous tension budgétaire**

Structurellement sur-dotée en emplois par rapport aux effectifs ARCADE (+16% en 2007 et +14,5% en 2008) mais sous-dotée en crédits de fonctionnement (titre 3), **la préfecture a présenté en 2008 un budget prévisionnel initial en déséquilibre de 137 700 € sur le titre 2**, sur lequel le trésorier payeur général a émis un avis défavorable.

La mission a pris acte de la volonté du secrétaire général de réviser le schéma d'emploi initial afin qu'il soit soutenable en crédits et en ETPT. Elle recommande que l'élaboration des plans de charges effectifs prévisionnels soit davantage connectée à une analyse des flux d'entrées/sorties réalisés sur les derniers exercices afin de mieux anticiper les départs estimés, sans méconnaître la difficulté de l'exercice en raison de leur caractère erratique.

Sur le titre 3, des initiatives ont été prises visant à la maîtrise des coûts (désignation d'un acheteur public, renégociation des contrats) mais des améliorations sont à envisager en **matière immobilière. La mission a constaté le manque de planification des dépenses d'entretien courant qui restent inférieures (11% en 2007) à la règle de gestion de 17%, faute de crédits suffisants.**

La gestion des ressources humaines de la préfecture se déroule dans un climat social apaisé et empreint de dynamisme. La mission a noté la bonne pratique que constitue la conférence budgétaire locale de présentation aux services aux organisations syndicales et aux personnels des moyens alloués. Des initiatives ont également été prises pour réorienter sur des fonctions administratives les personnels de résidence, dont le nombre a été divisé par deux. Les indicateurs de formation et d'ancienneté moyenne sur un poste sont bien orientés.

La stratégie des ressources humaines pour l'avenir (plan GPEEC) reste à définir et à faire partager par l'ensemble des chefs de service.

Enfin, la répartition des effectifs entre le SDSIC et le SZSIC qui relèvent de programmes différents (108 et 216) doit être envisagée.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	11
PILOTAGE ET CONTROLE DE GESTION.....	13
A1) UN PILOTAGE MARQUE PAR LA GESTION DES SITUATIONS DE CRISES QUI A FORTEMENT MOBILISE LE CORPS PREFECTORAL	13
A2) UN CONTROLE DE GESTION INSUFFISAMMENT EXPLOITE PAR L'ENCADREMENT	14
I - ACTION 1 : COORDINATION DE LA SECURITE DES PERSONNES ET DES BIENS.....	17
A) SECURITE CIVILE	17
A1) UNE ORIENTATION CONTRASTEE DES INDICATEURS QUI MARQUE UNE DEFICIENCE DU SID-PC	17
A2) PARTENARIAT CONTRAINT PAR LES FAIBLESSES DU SDIS	19
B) SECURITE PUBLIQUE : UNE COORDINATION PERFORMANTE QUI A PERMIS UNE AMELIORATION DES INDICATEURS	20
C) SECURITE ROUTIERE : UNE ACTION FRUCTUEUSE EN 2007, PILOTEE PAR LE SOUS-PREFET DE SAINT-PIERRE, CHEF DE PROJET	21
II - ACTION 2 : GARANTIE DE L'IDENTITE ET DE LA NATIONALITE, DELIVRANCE DE TITRES.....	23
A) LE REDRESSEMENT DE LA DRSU A ETE RENDU POSSIBLE PAR L'ADOPTION D'UNE DEMARCHE QUALITE... ..	23
B) MAIS LA DEMARCHE RESTE A CONSOLIDER ET A GENERALISER A L'ENSEMBLE DES SERVICES DE LA DIRECTION DONT LES DELAIS DE DELIVRANCE DE TITRES DEMEURENT TROP LONGS ET LES TAUX D'EFFICIENCE FAIBLES.	24
III -ACTION 3 : CONTROLE DE LEGALITE ET CONSEIL AUX COLLECTIVITES LOCALES.....	27
IV -ACTION 4 : PILOTAGE TERRITORIAL DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES	31
1) FACE A LA MULTIPLICITE DES OUTILS, LE PILOTAGE DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES DOIT FAIRE L'OBJET D'UN RECADRAGE DU PREFET.....	32
2) DES INITIATIVES INNOVANTES EN TERMES DE MUTUALISATION ONT ETE DEVELOPPEES.	34
V - LES RESSOURCES HUMAINES	35
ANALYSE DES RESULTATS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	35
1) <i>Malgré de bonnes initiatives, le suivi des emplois et des crédits de la préfecture reste insuffisamment fiabilisé.....</i>	35
2) <i>La gestion des ressources humaines dynamique est ciblée sur les enjeux essentiels mais reste handicapée par l'absence de plan GPEEC.....</i>	36

OBSERVATIONS DE LA PREFECTURE SUR LE PROJET DE RAPPORT	39
---	-----------

ANNEXES	53
----------------------	-----------

ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION	55
ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	57
ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE LA PREFECTURE	59
ANNEXE 4 : LES ELEMENTS DE CONSTAT SELON LA GRILLE D'ANALYSE IGA	61
ANNEXE 5 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES ENGAGEMENTS DE L'ENTRETIEN DE GESTION	71
ANNEXE 6 : REPERTOIRE DES SIGLES	73

INTRODUCTION

Dans le cadre de sa mission permanente sur l'évaluation de la mise en œuvre par les préfectures de la démarche de performance du programme « Administration territoriale » (PAT), l'inspection générale de l'administration a réalisé un audit à la préfecture de la Martinique du 14 au 21 avril 2008, concomitamment à la mission relative à la zone de défense ². Cet audit fait suite à deux précédents rapports de l'inspection en 2004 et 2006, ce dernier ayant mis en exergue de graves défaillances en matière de délivrance de titres.

La mission composée de deux membres de l'inspection s'est appuyée sur le guide méthodologique de la mission permanente de l'IGA ³ et a travaillé à partir des informations disponibles sur INFOCENTRE, ainsi que des documents transmis par la préfecture.

Outre le préfet, le secrétaire général et le directeur de cabinet, elle s'est entretenue avec la totalité des directeurs et chefs de bureau de la préfecture, ainsi qu'avec le contrôleur de gestion. Elle a par ailleurs rencontré le sous-préfet de Saint-Pierre, chef de projet sécurité routière et les représentants du personnel de la préfecture. Elle s'est entretenue avec plusieurs chefs de services déconcentrés ⁴.

Ces entretiens ont permis d'appréhender la façon dont la préfecture était organisée et pilotée pour la poursuite de ses objectifs et d'évaluer les évolutions par rapport à l'entretien de gestion réalisé en avril 2005.

La première partie du rapport traite du mode de pilotage local au travers de l'organisation du contrôle de gestion puis de l'examen de quatre des cinq actions ⁵ du projet annuel de performance (PAP) pour 2007 en analysant : les objectifs et les résultats ; le renseignement et la fiabilité des indicateurs ; le pilotage de l'action, c'est-à-dire la façon dont sont analysés les écarts entre objectifs et résultats et prises les mesures correctrices, en termes d'organisation ou d'allocation de moyens. En fin de deuxième partie est abordée la fonction ressources afin d'apprécier la relation entre les objectifs, les résultats et les moyens qui leur sont dédiés.

Le rapport comporte en annexe les tableaux renseignés du guide méthodologique ainsi qu'un bilan des engagements pris, suite à l'entretien de gestion de 2005.

² Cf rapport sur les zones de défense en outre-mer

³ Pierre DUFFE et Françoise TAHERI Guide méthodologique de la mission permanente « programme d'administration territoriale », mise à jour février 2007.

⁴ Cf. annexe 2, liste des personnes rencontrées.

⁵ L'action 5 « Animation du réseau des préfectures » porte sur les activités de pilotage du réseau par l'administration centrale et sera examinée au titre du rapport annuel de la mission permanente.

PILOTAGE ET CONTROLE DE GESTION

A1) UN PILOTAGE MARQUE PAR LA GESTION DES SITUATIONS DE CRISES QUI A FORTEMENT MOBILISE LE CORPS PREFECTORAL

La préfecture de la Martinique a été confrontée à une année 2007 particulièrement difficile, marquée par deux catastrophes naturelles, le cyclone DEAN les 16 et 17 août (trois décès indirects et 16 blessés) et un séisme de magnitude 7, 3 le 29 novembre (blessés légers), ainsi que par une épidémie de dengue au cours du second semestre. Par ailleurs, la préfecture est sortie d'une situation de crise en 2006 à la suite de délivrances indues de titres, faisant l'objet de procédures judiciaires et disciplinaires en cours. Enfin, structurellement sur-dotée en emplois par rapport aux effectifs ARCADE (+16% en 2007 et +14,5% en 2008) mais sous-dotée en crédits de fonctionnement (titre 3), la préfecture a présenté en 2008 un budget prévisionnel initial en déséquilibre de 137 700 € sur le titre 2, sur lequel le trésorier payeur général a émis un avis défavorable.

Ces trois points ont constitué les axes stratégiques de l'action du préfet et de l'équipe d'encadrement en 2007 et début 2008. La mission a pu apprécier que si l'organisation mise en œuvre par la préfecture dans la gestion de ces difficultés avait globalement répondu aux attentes, des ajustements devaient être envisagés pour améliorer l'efficacité du service.

Outre la bonne gestion des crises de catastrophes naturelles analysée dans un rapport séparé, la mission a relevé les éléments positifs suivants dans le pilotage de la préfecture :

- le redressement de la direction de la réglementation et des services aux usagers (DRSU), et de manière nette, du bureau des étrangers et de la nationalité, grâce au recadrage des procédures, à la fixation d'objectifs clairs déclinés, au niveau individuel et à leur suivi mensuel au sein d'une équipe intégralement renouvelée ;
- la maîtrise des effectifs à l'occasion des départs à la retraite, en jouant sur les emplois de résidence qui ont été réduits de moitié et sur le renforcement de l'encadrement intermédiaire (A et B), tout en poursuivant une politique de mobilité et de formation très active ;
- la volonté de revenir à l'équilibre sur le titre 2 en renonçant aux recrutements initialement envisagés ;
- la coordination performante des services en matière de sécurité ;
- la désignation d'un sous-préfet, chef de projet pour la politique de prévention routière et la création d'un « club risque » de sécurité civile ;
- des initiatives intéressantes et innovantes de mutualisation et d'actions interministérielles par la nomination d'une chargée de modernisation pour la passation de marchés de téléphonie.

La mission a toutefois relevé un effritement du pilotage de la performance de la préfecture sous l'effet d'une période d'intérim du préfet, puis des événements du second semestre 2007 :

- le contrôle de gestion n'est pas véritablement érigé en outil de pilotage, d'analyse et d'amélioration par la préfecture ;
- le comité de pilotage n'est pas aussi actif qu'il serait souhaitable ;
- le pilotage des politiques interministérielles, notamment dans le suivi de l'exécution financière, constitue un point faible dans l'organisation.

Pourtant, la préfecture a, en son sein, un exemple concret de l'impact positif en termes de qualité d'un bureau qui adopte une démarche de performance, conduisant à fiabiliser et à contrôler les procédures,

à fixer des objectifs clairs et partagés, déclinés au niveau individuel. Cet exemple pourrait être transposé à d'autres services de la préfecture, et notamment au bureau de la circulation, qui reste fragile et à la direction de l'environnement, du contentieux, des finances et des affaires décentralisées (DECFAD) par trop éclectique.

A2) UN CONTROLE DE GESTION INSUFFISAMMENT EXPLOITE PAR L'ENCADREMENT

Placé sous l'autorité de la directrice des ressources humaines, des moyens et de la modernisation (DRHMM), le contrôleur de gestion a mis en place en 2004 le suivi des tableaux de bord et de recollement des informations. Si ces outils sont désormais bien acceptés par l'ensemble des agents quelque soit leur niveau, **la mission a constaté que le déclic de la pleine appropriation du contrôle de gestion n'avait pas encore eu lieu au sein de la préfecture.**

Ne sachant apprécier la performance globale de la préfecture, le contrôleur de gestion paraît aujourd'hui démotivé et limiter son action à la collecte des informations. Il ne constitue pas une force d'analyse et de proposition au profit du préfet et du secrétaire général, malgré le renfort de la fonction par un agent à temps partiel. Néanmoins, la mission a noté les initiatives pour la maîtrise des coûts de fonctionnement, à la suite de deux études du contrôle de gestion (numérisation des documents, location du parc informatique).

Le calendrier des réunions du comité de pilotage présidé par le secrétaire général (associant le contrôleur de gestion, les directeurs et les chefs de bureau) **s'est relâché** : de trimestriel en 2006, le rythme est devenu annuel en 2007 et 2008. De fait, **le contrôle de gestion n'est pas suffisamment exploité par le secrétaire général en tant qu'instrument de pilotage. Cette situation est sans doute liée à l'absence de rattachement du contrôleur de gestion à son niveau.** La faible fréquence des réunions du comité de pilotage n'a pas permis de suivre périodiquement les résultats ni d'identifier les difficultés éventuelles : ainsi, la dégradation des résultats en matière de délais d'attente et de délivrance des titres n'a pas pu être enrayerée en 2007. Seules des réunions régulières du comité de pilotage permettraient de rappeler les axes stratégiques, d'identifier les progrès possibles, les moyens d'y parvenir et de communiquer sur les résultats, autant d'actions de nature à instiller une culture du contrôle de gestion au sein de la préfecture.

Les objectifs annuels sont fixés par le secrétaire général, sans réelle implication des directeurs. A ce stade, **les indicateurs et leur intérêt en termes de pilotage restent étrangers au management des directeurs** et des chefs de bureau, à l'exception de la DRSU et du chef du bureau des étrangers et de son adjointe en particulier.

Le mode de suivi et la fiabilité des indicateurs sont déficients. Ils sont renseignés par la majorité des services chaque trimestre, dans le but unique de communication des résultats à la direction de la modernisation et de l'action territoriale (DMAT), sans contrôle de premier niveau systématique ou de suivi sélectif. Seul le bureau des étrangers et de la nationalité alimente, chaque mois, les tableaux du contrôle de gestion qu'il a enrichis d'indicateurs internes, déclinés de manière individuelle et alimentés chaque semaine. Le mode de suivi des indicateurs au sein de la préfecture ne permet ni de fiabiliser les résultats, ni aux agents de s'approprier la démarche de performance. Le caractère trimestriel de collecte de l'information accentue les difficultés de contrôle des données communiquées par les services, du fait du délai entre le contrôle de l'activité et la collecte des données. Par ailleurs, la relation avec les sous-préfectures est problématique : le contrôleur de gestion n'a pas mis en place des réunions de suivi et de fiabilisation des données collectées.

L'accès à l'information sur les résultats est limité à l'encadrement et aux correspondants du contrôle de gestion (une vingtaine), sans large diffusion aux agents et comparaison de la performance de leur service.

L'action du contrôleur de gestion pour le suivi de l'application de la charte Marianne au sein de la préfecture est faible et ne s'est pas concrétisée par des mesures précises. Les comités d'usagers n'ont pas été mis en place.

Recommandations :

- Placer le contrôleur de gestion sous l'autorité directe du secrétaire général.
- Faire le point sur les résultats une fois par mois de façon à anticiper les difficultés.
- Sélectionner les indicateurs sensibles (délais de délivrance des titres etc..).
- Réunir chaque trimestre le comité de pilotage, pour un suivi fin des résultats et la recherche des leviers de progrès.
- Collecter mensuellement *a minima* des données du contrôle de gestion, et diffuser largement les résultats en les mettant en perspective (rappel des objectifs, résultats de l'année N-1, résultats de l'année N d'autres préfectures par exemple).

I - ACTION 1 : COORDINATION DE LA SECURITE DES PERSONNES ET DES BIENS

L'action 1 du programme 108 « Administration territoriale » (PAT) traite des fonctions de coordination et de pilotage du préfet dans le domaine de la sécurité des personnes et des biens. Le projet annuel de performance 2007 précise qu'il s'agit d'une notion large qui recouvre huit secteurs complémentaires : la sécurité intérieure et l'ordre public, la sécurité et la défense civiles, la sécurité routière, la sécurité interne de la préfecture, la police administrative, la réglementation de la détention des armes, les expulsions locatives et les hospitalisations d'office.

Pour cette action, le PAP 2007 affiche un seul objectif, centré sur la sécurité civile, laquelle dépend aussi du programme 181 « Prévention des risques et lutte contre les pollutions ». Les objectifs de sécurité publique et de sécurité routière figurent, non au programme PAT, mais aux programmes « police nationale », « gendarmerie nationale » et « sécurité routière ». Néanmoins, le préfet, du fait de son pouvoir de direction des services de sécurité et de sa mission générale de pilotage, a la responsabilité de la mise en œuvre de ces programmes et se trouve comptable de leurs résultats.

La mission s'est essentiellement attachée aux domaines de la sécurité civile, de la sécurité publique et de la sécurité routière.

A) SECURITE CIVILE

A1) UNE ORIENTATION CONTRASTEE DES INDICATEURS QUI MARQUE UNE DEFICIENCE DU SID-PC

	IM201 taux de PPRN approuvés	IM 206 taux d'exercices de SC sur site PPI	IM207 taux de respect du prog. de visites ERP	Sous-indicateur IM 207 pour ERP de 1 ^{ère} catégorie	IM 209 taux d'avis défavorables levés (ERP)	IM 204 : taux de réalisation des PPI
Obj. nat.						
- 2006	65 % ⁶	65 % ⁷	Néant ⁸	99 %	<i>selon</i>	pas
- 2007	70 %	65 %	93 %	100 %	<i>résultats</i>	d'objectif
- 2008	71%	67%	94%	100%	⁹ 41%	national
Résultat 2006	100	100	123		14	
Moyenne de la strate	59	63	91		36	
Objectif déptal 2007	100	100	100	100	10	
Résultat 2007	100	100	104	100	26	100
Moyenne de la strate	66	70	182		37	70
Objectif déptal 2008	100	100	100	100	25	100

⁶ Pas d'objectif chiffré dans le PAP 2006 : il s'agit d'un objectif national fixé par le responsable de programme.

⁷ Pas d'objectif chiffré dans le PAP 2006 : l'objectif chiffré ne concernait que les établissements SEVESO seuil haut (53%).

⁸ Pas d'objectif chiffré dans le PAP pour les établissements sauf pour les seuls ERP de 1^{ère} catégorie.

⁹ Il s'agit d'objectifs chiffrés fixés par le responsable de programme et non d'objectifs PAP.

Objectif national 2007 : si résultat 2006 < 30%, le seuil minimal de 30% doit être atteint ; si le résultat 2006 est entre 30 et 70%, le résultat doit progresser de 10% ; si le résultat est supérieur à 70%, la progression doit être de 5%.

La mission a relevé l'analyse objective des risques (cyclone, inondation, séisme, irruption volcanique, glissement de terrain, sites industriels, barrages) **et la préparation évidente à la gestion de crises** au travers des dix-huit plans de secours (PSS) et d'intervention (PPI) qui couvrent l'île.

L'ensemble des 34 communes de la Martinique sont couvertes par un plan de prévention aux risques naturels (PPRN) approuvé alors que la moyenne nationale est de 70%. Ces PPRN sont consultables en ligne. Trente communes ont un plan multi-risques de sécurité civile, mis en œuvre lors du cyclone DEAN. La politique d'exercices est relativement soutenue (4 en 2005, 2 en 2006, 1 en 2007, 4 programmés en 2008). Par ailleurs, des actions d'information préventive de la population ont été menées par la diffusion de brochures et de messages.

La préfecture de la Martinique bénéficie de la présence de l'état major de zone Antilles, dirigé par un lieutenant-colonel du COMFORMISC et composé de militaires de la sécurité civile, avec lequel l'équipe préfectorale a noué un lien de confiance étroit pour la gestion opérationnelle des crises. Le professionnalisme de l'EMZA est reconnu par l'ensemble de ses partenaires, notamment le commandement supérieur des armées (COMSUP) et le régiment militaire adapté (RSMA) et a facilité la mobilisation de moyens humains et matériels de renfort lors des crises de 2007.

La bonne orientation des indicateurs cache cependant des déficiences importantes.

Le pilotage du SID-PC est déficient. Sa plus value n'est reconnue ni en interne ni par ses partenaires (DDE, DIREN, CMDE notamment). Dans les faits, la faiblesse du SIDPC est compensée, même en cas de crise départementale, par l'EMZA, et par les services déconcentrés, à qui une large délégation est donnée pour l'élaboration des différents plans. La mission a constaté que les objectifs d'actualisation de plans majeurs (ORSEC, plan séisme, POLMAR terre et mer, PPRN, PPI) n'avaient pas été tenus et qu'aucun calendrier de finalisation n'avait été arrêté. En outre, il est regrettable qu'aucun bilan des actions réalisées ne soit établi et que le programme de travail de l'année ne soit pas arrimé aux indicateurs. Le calendrier des exercices, traditionnellement présenté en mai au directeur de cabinet, est tardif. **La mission s'est interrogée sur la nécessité de fusionner formellement l'EMZA et le SIDPC, à l'exemple de l'expérience conduite à la Réunion**, sans prendre position définitivement sur ce sujet, dans l'attente des conclusions du rapport sur les zones de défense.

Le taux de respect du programme de visites supérieur à 100% s'explique par un biais dans le mode de comptabilisation, toutes les manifestations organisées étant considérées comme un contrôle d'ERP. **Il conviendrait de corriger cette erreur de calcul de l'indicateur.**

Le taux d'exercice de sécurité civile sur les sites couverts par un PPI devrait passer de 100% à 50%, du fait de la mise en œuvre d'un plan supplémentaire, alors que l'objectif 2008 est resté fixé à 100%.

Le taux d'avis défavorables levés, inférieur à la strate, doit faire l'objet d'une vigilance soutenue car les bâtiments concernent notamment des écoles et des collèges. L'ensemble des acteurs est mobilisé sur ce sujet, au travers de commissions au niveau des sous-préfectures et des communes. Une étude ciblée doit être menée afin d'identifier les causes des obstacles à la levée des avis défavorables et faire le partage entre ce qui relève de problèmes formels et les difficultés majeures.

Se pose un problème d'adaptation de la salle COZ trop exigüe et non conforme aux normes cycloniques et sismiques et d'absence de COD, la DDE servant de PC de crise départementale. Cette difficulté sera résolue par la construction d'un nouveau bâtiment au sein de la préfecture. Le système SYNERGI est utilisé et donne satisfaction.

Eu égard à la sensibilité des questions environnementales, de surveillance foncière et de protection des populations, la mission a regretté l'inexistence d'un système d'information géographique partagé à l'ensemble des services, d'autant que la DDE dispose de données qui pourraient intéresser les autres partenaires.

Recommandations :

- Régler la question du remplacement du management du SID-PC afin d'améliorer le pilotage du service.
- Faire valider par le préfet un calendrier annuel de travail et assurer son suivi.
- Activer le processus d'actualisation des plans et fixer une date butoir pour la publication de ces documents.
- Faire une étude sur les causes de l'absence de levée des taux d'avis défavorables sur les ERP afin de différencier les problèmes formels des difficultés majeures (notamment concernant les établissements scolaires).
- Remédier à l'erreur de calcul de l'indicateur des visites des ERP, et de façon générale, fiabiliser les indicateurs.
- Créer un réseau SIG partagé pour la prévention et la gestion de crises.

A2) PARTENARIAT CONTRAINT PAR LES FAIBLESSES DU SDIS

Le partenariat entre le SIDPC, l'EMZ et le SDIS et les communes se déroule dans de bonnes conditions. **La demande de partenariat et les attentes exprimées de la part des élus sont d'autant plus fortes que les lignes de premiers secours sont relativement faibles.** L'ensemble des communes ne sont pas couvertes par un système d'alerte. **La Martinique s'est dotée d'un club-risque**, associant le SIDPC, l'EMZ, le SDIS et les collectivités locales, qui se réunit au mois de juin pour les journées de la sécurité civile. Le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques, adopté en 2000, est en cours d'actualisation et devrait être approuvé par le préfet fin 2008.

Cependant, s'agissant des PPR, la mission a relevé que le SDIS n'était pas associé à leur élaboration, ce qui constitue une anomalie à laquelle il conviendra de remédier à l'avenir. Elle a noté, s'agissant des ERP, que le secrétariat des commissions de sécurité n'était pas pris en charge par les sous-préfectures et que le logiciel de suivi de ces établissements n'était pas performant. Par ailleurs, le nombre de préventionnistes est insuffisant, peu de sapeurs pompiers réussissant l'examen professionnel.

Le SDIS estime être à niveau en nombre d'équipements et de personnels (323 SDIS +837 sapeurs pompiers volontaires). Son fonctionnement reste handicapé par le sous-encadrement des sapeurs pompiers, le manque de fidélisation et de qualification des personnels et par la faiblesse des infrastructures. Un programme immobilier ambitieux de construction de 17 centres de secours (53,2M€) est à l'étude. Le SDIS est mal installé, ses bureaux sont éclatés sur trois sites et son PC est rudimentaire. L'achèvement de ces projets reste conditionné par l'émergence de marges de manœuvre financières qui seraient inexistantes aujourd'hui. A l'inverse, le fonds d'aide à l'investissement, directement délégué au SDIS, n'est pas intégralement consommé.

Lors de la gestion du tremblement de terre et de DEAN, des défaillances importantes du SDIS ont été relevées par plusieurs acteurs, en particulier dans le sud de l'île. Sans le recours aux troupes du RSMA, les renforts des unités de la sécurité civile (UISC) et l'investissement des personnels d'EDF, la sortie de crise ne serait pas intervenue aussi rapidement.

Recommandations :

- Améliorer la capacité opérationnelle du SDIS en prévoyant des formations techniques organisées par l'EMZ.
- Associer le SDIS dans l'élaboration des plans, notamment des PPRN.
- Faire assurer le secrétariat des commissions de sécurité par les sous-préfectures et se doter d'un logiciel de suivi des ERP partagé.

B) SECURITE PUBLIQUE : UNE COORDINATION PERFORMANTE QUI A PERMIS UNE AMELIORATION DES INDICATEURS

	Evolution du taux de délinquance générale	Evolution du taux de délinquance de voie publique	Taux d'élucidation	Evolution de l'efficacité de la surv. Gén. sur DVP (police)	Evolution de l'efficacité de la surv gén sur DVP (GN)
Objectif nat. 2006	- 3 à -4%	- 5 %	35 %	1,05	Entre 1,02 et 1,05
Résultat 2006	-3,1%	-9,3%			
Objectif nat. 2007	- 2%	- 4 %	35 %	> 1	> 1
Objectif déptal 2007	-2%	-4%	50%		
Résultat 2007	-1,6%	-14,5%	39,8%		
Objectif 2008	-3%	-5%			

	IM404 nb mesures d'éloignement prononcées	IM 406 nb mesures d'éloignement exécutées
Obj. déptal 2006		
Résultat 2006	Non rempli	432
Obj. Déptal 2007		
Résultat 2007	113	390
Objectif 2008		

Les indicateurs sont bien orientés, à l'exception de ceux relatifs aux violences aux personnes (+7,6%). Le département de la Martinique est en effet caractérisé par des **phénomènes de violences familiales et scolaires**, ainsi que par l'augmentation des **agressions à l'encontre des personnes dépositaires de l'autorité publique**. Pour 2008, le préfet a fixé pour objectif de faire diminuer les atteintes aux personnes de -9%, en ciblant les actions à mener sur les violences familiales et scolaires, grâce à un partenariat avec une association.

Les **infractions pour port d'armes progressent de +26%**, ce qui reflète une intensification de l'activité des forces de l'ordre en la matière, conformément aux objectifs fixés par le préfet, qui ont été largement dépassés.

La comparaison police/gendarmerie est peu pertinente dans la mesure où la police a récupéré la zone criminogène du Lamentin lors du redéploiement des zones de compétences. Pour l'action de lutte contre le narcotrafic, l'absence de radars pour le contrôle des navires en mer constitue un handicap. La diminution du nombre de reconduites à la frontière est consécutive à l'accord de réadmission avec Ste Lucie et la Dominique en 2006.

Le pilotage de la sécurité publique est organisé de manière satisfaisante et se caractérise par une forte implication du préfet et du directeur du cabinet. Les réunions du comité départemental de sécurité, coprésidé par le préfet et le Procureur de la République, ont lieu une fois par mois ou bimestriellement. Elles constituent l'instance de dialogue et de concertation des acteurs chargés de la lutte contre la délinquance et passent en revue les indicateurs de criminalité. **Les réunions hebdomadaires de police associent, outre l'ensemble des chefs de services chargés de la sécurité, un représentant du COMSUP.**

Après une mise en sommeil, le GIR a été relancé fin 2007, le ministre ayant en outre annoncé un GIR permanent en Martinique. Le dimensionnement des forces de l'ordre, et notamment des gendarmes mobiles, est bien adapté. Sans que la mission n'ait pu approfondir ce point, les acteurs ont souligné la **difficulté des relations difficiles entre les services actifs et le SATN**, qui justifie une expertise complémentaire.

La lutte contre l'immigration irrégulière relève du secrétaire général. Ce pilotage se concrétise par des réunions hebdomadaires avec tous les acteurs de la sécurité et des réunions thématiques sur **des**

actions d'initiatives portant sur les violences scolaires (rectorat, procureur, police, gendarmerie) **et les stupéfiants** (police, gendarmerie, OCTRIS, douane). Le groupe de travail sur les armes a été abandonné en 2007, faute d'implication de l'ensemble des acteurs. Les réunions thématiques ont permis de fluidifier la concertation et d'améliorer la performance d'ensemble (+42% de constations des infractions en matière de stupéfiants).

S'agissant des actions de lutte en matière d'immigration clandestine, la mission s'est interrogée sur la coordination entre le secrétaire général et le directeur de cabinet. Le bilan des actions réalisées et les priorités définies sont arrêtés lors du pôle départemental sur l'immigration, dont le secrétariat est assuré par le directeur de la PAF.

Recommandation :

- Réactiver les groupes de travail en matière de prévention de la délinquance pour répondre aux situations créées par les violences familiales et scolaires afin de sensibiliser les collectivités locales sur ce thème.

C) SECURITE ROUTIERE : UNE ACTION FRUCTUEUSE EN 2007, PILOTEE PAR LE SOUS-PREFET DE SAINT-PIERRE, CHEF DE PROJET

Les indicateurs évoluent dans le bon sens.

	2003	2004	2004/2003	2005	2005/2004	2006	2007	2007/2006
Accidents	621	608	-2,1%	731	+20%	848	778	-8%
Tués	50	35	-30%	52	+48%	59	46	-22%
Blessés	925	929	+0,4%	1065	+15%	1172	1091	-7%

Nota : modification du mode de comptabilisation des tués-blessés à partir de 2005. Sont comptabilisés les tués à moins de 30 jours après l'accident (au lieu de 6 jours) ; les blessés hospitalisés plus de 24 h.

	Taux de dépistage positif d'alcoolémie POLICE		Taux de dépistage positif d'alcoolémie GENDARMERIE	
	2006	2007	2006	2007
Objectif national	6,2%		1,48%	
Nb dépistages effectués	692	1642		
Résultats	14%	12%		

L'action du sous-préfet de Saint-Pierre, désigné pour piloter l'animation de la politique de sécurité routière, le renfort des contrôles (avec un fort taux d'équipement en radars) **et le partenariat noué avec les collectivités locales, les associations de prévention routière et les médias** (campagne télévisée notamment) **ont permis une baisse de l'accidentologie.** L'autorité du sous-préfet est reconnue par l'ensemble des services départementaux.

Afin de remédier au nombre d'accidents impliquant les jeunes et les deux roues, une étude de sociologie a été lancée pour comprendre les causes de leur comportement et un comité de pilotage désigné pour suivre les actions en résultant.

Le financement des actions de prévention a été important sur les trois dernières années (136 000 € en 2006, 92 520 € en 2007 et 112 000 € prévus pour 2008).

II - ACTION 2 : GARANTIE DE L'IDENTITE ET DE LA NATIONALITE, DELIVRANCE DE TITRES

A) LE REDRESSEMENT DE LA DRSU A ETE RENDU POSSIBLE PAR L'ADOPTION D'UNE DEMARCHE QUALITE...

La mission n'a pu se prononcer sur la qualité du pilotage du nouveau directeur de la réglementation et des services à l'usager (DRSU) en raison du caractère récent de sa prise de fonctions en décembre 2007, mais elle a observé qu'il s'était bien impliqué sur l'amélioration des procédures de délivrance des titres.

Elle a constaté le redressement en cours de la DRSU, après une phase de dysfonctionnements majeurs et de traumatismes lors de l'instruction judiciaire des fraudes dans la délivrance de titres étrangers (10 fonctionnaires de la préfecture gardés à vue, 5 mis en examen et 1 placé sous mandat de dépôt). La quasi-totalité des 22 recommandations du rapport IGA de 2006 ont été prises en compte.

La mission a constaté une nette amélioration de l'organisation du bureau de la nationalité et des étrangers dont les effectifs ont été renouvelés et renforcés (20 agents), notamment en catégories A et B. Ce bureau a revu son organisation et s'est penché sur ses procédures.

La remise à plat a concerné l'instruction des demandes de titres de séjour d'étrangers. Elle a permis la diminution du nombre de récépissés provisoires, l'objectif étant d'aboutir à leur suppression. **Des fiches de procédures ont été élaborées ; les indicateurs de gestion, déclinés de manière individuelle et suivis tous les mois, sont utilisés dans le management.** Un rapport d'activité hebdomadaire du service est établi. Les procédures devant les juridictions ont été sécurisées (90% de succès devant le TA). Le chef du bureau et son adjointe contrôlent tous des dossiers, la signature ayant été relevée au niveau du chef de bureau, du directeur ou du secrétaire général. Les conditions d'accueil des étrangers dans les locaux de la préfecture et par téléphone ont été améliorées et rationalisées. La convention conclue avec l'université Antilles-Guyane fonctionne bien et a permis d'optimiser le traitement des titres des étudiants étrangers. Concernant les titres délivrés aux médecins étrangers, les difficultés qui subsistaient seront levées avant la fin de l'été 2008, grâce à la révision des procédures avec les hôpitaux et la direction chargée de la solidarité et de la santé (DSDS).

Le service a pris des initiatives pour améliorer les conditions de délivrance de cartes nationales d'identité et de passeports : rédaction d'un guide de procédures, contrôles aléatoires de dossiers passeports, polyvalence complète des agents, renfort d'un agent technique après suppression de postes dans les résidences préfectorales. **Pour réduire le nombre anormalement élevé de passeports manuels (10% actuellement) représentant un sujet tout à la fois de risques et de forte pression dans le département,** il a lancé une campagne de communication (radio, TV, presse) et d'information du public. Par ailleurs, le rappel des attributions respectives des mairies et de la préfecture ainsi que des réunions trimestrielles avec le pôle immigration a permis d'améliorer le partenariat avec les services concernés.

B) ...MAIS LA DEMARCHE RESTE A CONSOLIDER ET A GENERALISER A L'ENSEMBLE DES SERVICES DE LA DIRECTION DONT LES DELAIS DE DELIVRANCE DE TITRES DEMEURENT TROP LONGS ET LES TAUX D'EFFICIENCE FAIBLES.

Les indicateurs de délais ne sont pas fiables car les outils de suivi ont été de panne pendant quatre mois en 2007. Malgré cette difficulté, ils restent mal orientés tant pour les passeports que les CNI. La performance s'est dégradée en 2007 sous le double effet de l'augmentation du volume des demandes de passeports à titre gratuit pour les moins de 16 ans, d'une part et d'indisponibilités de réseau sur les imprimantes qui obèrent la productivité d'ensemble, d'autre part. Aucune raison précise à la mauvaise performance pour les CNI n'a été avancée. **La mission a observé que les objectifs de délais pour 2008 demeuraient très supérieurs aux valeurs cibles nationales sans justification particulière.**

	IM 301 délai de délivrance des cartes grises en temps réel	IM 316 nb de dossiers de fraude documentaire reçus en AC pour CNI/Passeports
Obj. national - 2006 - 2007	15 à 45 mn selon la strate ¹⁰ idem	Néant + 15% / 2005
Résultat 2006 (2005)	15	2
Moyenne de la strate 2006	21	4
Obj. déptal 2007	20	5
Résultats 2007	42	0
Moyenne de la strate	20	4
Objectif 2008	25	Non décliné par le département

	IM 302 délai de délivrance de CG en temps différé	IM 306 délai de traitement des CNI	IM 321 délai de trait des passeports électroniques	IM 310 Ratio d'efficacité services délivrance de titre
Objectif nat. - 2006 - 2007 - 2008	selon strate selon strate ¹¹ 4	selon strate selon strate ¹² 8	selon strate 6 6	Néant selon strate ¹³ 500
Résultat 2006*	10,08	17,36	5	371
Moyenne de la strate	4,11	7,61	6	472
Obj. déptal 2007	10	15	6	400
Résultat 2007	7,92	19,51	16	474
Moyenne de la strate	3,92	6,7	5	513
Objectif 2008	5	15	10	500

* L'IM 321 ayant été modifié au 1/07/06, le résultat 2006 ne porte que sur le 2nd semestre 2006.

Le service chargé des naturalisations est fragilisé par le volume des dossiers en souffrance (une centaine) traités par une seule personne qui instruit également les nouvelles demandes. Un plan de résorption du stock devra être envisagé. Par ailleurs, la professionnalisation des agents en droit de la nationalité est handicapée par l'absence d'offre de formation dans ce domaine complexe.

¹⁰ IM 301 - Mêmes objectifs en 2006 et 2007 : strate 1 (15mn), strates 2 et 3 (25 mn), strate 4 (45 mn).

¹¹ IM 302 - En 2006 : strate 1 (2,3 jours), 2 (3,8 j.), 3 (5 j.) et 4 (3 j.). En 2007 : strate 1 (2,5 jours), strates 2 à 4 (4 j.).

¹² IM 306 - En 2006 : strate 1 (8 jours), strates 2 et 3 (11 j.) et 4 (14 j.). En 2007 : strate 1 (5 jours), 2 (8 j.), 3 (9 j.) et 4 (13 j.).

¹³ IM 310 - Objectif national 2007 : strate 1 (400), 2 (500), 3 (520), 4 (570).

Le bureau n'a pas constitué une troisième section chargée des dossiers éloignement, contrairement aux préconisations du rapport de l'IGA de janvier 2007 pour des raisons d'effectifs. Actuellement, la structure est fragile puisqu'un seul agent est chargé de l'instruction de ces dossiers.

Le point le plus névralgique concerne le bureau des permis de conduire et des cartes grises, celles-ci étant délivrées pour l'ensemble de la Martinique. La régie de recettes, tenue depuis 2008 par un cadre B, est pourtant l'une des plus importantes de France (9,4 M€ en 2007). L'effort de contrôle des procédures qui est observé pour les CNI/passeports devrait être étendu aux permis de conduire et aux cartes grises, dans un contexte de risques de fraudes accrus par le renforcement de la lutte contre l'insécurité routière. Les conditions d'accueil du public restent peu satisfaisantes, de même que les conditions de travail des agents, dont les bureaux sont encombrés par de nombreuses archives.

Les délais de délivrance des cartes grises se sont dégradés en 2007 à un niveau préoccupant (42 mn contre 20 mn en 2006) par manque d'anticipation de départs de personnel puis sous l'effet de congés pour maladie. Ce service souffre de son caractère peu attractif dans la perspective de mise en place prochaine du SIV. La dégradation de la productivité est également liée aux problèmes de pannes de réseaux et d'imprimantes. **La mission recommande la réalisation d'une étude afin de mesurer la charge de travail des agents du bureau de la circulation. Elle suggère également de définir une stratégie pour améliorer les délais de délivrance des titres.**

Malgré la mise en place en 2007 d'un standard automatique et de boîtes vocales, **le taux d'appels perdus** (près de 20% en 2007) **constitue un point noir** au regard de la cible nationale. L'objectif pour 2008 de ramener le taux d'appel perdu à 17% traduit une amélioration non négligeable dans le temps, grâce à l'action conjointe du contrôleur de gestion et du service départemental des système d'information et de communication. Les conditions d'accueil et de réponse téléphonique pourraient faire l'objet d'une étude ciblée eu égard au nombre de boîtes vocales qui restent non configurées.

Recommandations :

- Définir une stratégie pour améliorer les délais au bureau de la circulation.
- Fixer des objectifs déclinés de manière individuelle au bureau de la circulation à l'exemple du bureau des étrangers et de la nationalité.
- Créer une cellule éloignement par le renfort d'un ETP.
- Mener une étude ciblée sur les causes du taux d'appel perdus.
- Elaborer un plan de résorption des dossiers de naturalisation en souffrance.
- Désencombrer les archives du service des cartes grises et des permis de conduire.
- Mettre en place une formation locale sur le droit de la nationalité.

III - ACTION 3 : CONTROLE DE LEGALITE ET CONSEIL AUX COLLECTIVITES LOCALES

L'action 3 du PAT recouvre les missions pour lesquelles préfetures et sous-préfetures constituent l'interlocuteur naturel des élus et collectivités territoriales :

- contrôle de la légalité des actes des collectivités locales et de leurs établissements publics ;
- contrôle de leurs actes budgétaires ;
- conseil aux collectivités locales.

Le programme annuel de performance assigne à cette action 3 deux objectifs prioritaires "réduire le nombre d'actes non conformes" et "moderniser le contrôle de légalité".

Le caractère éclectique des attributions de la direction de l'environnement, du contentieux, des finances et des affaires décentralisées (DECFAD) nuit à sa cohérence d'ensemble. Ses missions portent, tout à la fois, sur le contrôle de légalité et budgétaire des actes des collectivités de l'arrondissement centre, sur l'environnement et le développement durable (35% de l'activité de la direction) et enfin sur le suivi des 49 BOP.

L'action 3 se caractérise par un suivi d'activité manquant de robustesse. **Le pilotage de la direction semble s'effriter depuis 2007, faute de stratégie globale sur l'action et de coordination avec les autres services déconcentrés de l'Etat.**

	IM 503 taux d'actes budg réformés après intervention préf	IM 507 taux de contrôle des actes prioritaires	IM 510 taux d'actes réformés ou retirés après intervention préf	IM 514 taux d'actes télétransmis par l'application ACTES
Objectif national				
- 2006	60 %	80 %	52 %	5 %
- 2007	65 %	85 %	55 %	3 %
- 2008	72%	92%	57%	10%
Résultat 2006	10	69	73,7	0
Moyenne de la strate	69,9	86	52,3	0,2
Objectif 2007	38	75	55	0,2
Résultat 2007	2,6	56	16,8	1,3
Moyenne de la strate	83,1	91	46,8	2,3
Objectif 2008	38	92	57	8

	IM 515 taux d'efficience des services chargés des contrôles budgétaire et de légalité
Résultat 2006	26
Moyenne de la strate	70
Résultat 2007	7
Moyenne de la strate	81

Des incohérences ont été relevées dans le suivi des indicateurs, qui sont, par ailleurs, renseignés tardivement, voire de manière annuelle pour certains d'entre eux. La dégradation de l'IM 510 (16,85 vs 55% en 2006) s'explique par une diminution des documents d'urbanisme et par l'absence de communication des données du dernier trimestre par la sous-préfecture du Marin, celle de l'IM 503 (2,63 vs 38% en 2006) par des erreurs d'interprétation dans la comptabilisation des actes budgétaires. Il y a de fortes présomptions pour que l'ensemble des indicateurs soient largement erronés, une comptabilisation annuelle ne permettant aucun contrôle de cohérence et ces indicateurs n'étant pas perçus comme un outil de suivi de l'activité utile.

Pour 2008, la mission n'a pas été en mesure de comprendre quels leviers allaient être mis en œuvre pour atteindre les objectifs 2008 très ambitieux par rapport aux résultats 2007.

La doctrine et les priorités du contrôle de légalité sont affichées et cohérentes par rapport aux enjeux, notamment en matière d'actes de personnel et de marchés publics. Cependant, elles sont perdues de vue dans les faits, le bureau du contrôle de légalité déclarant contrôler l'ensemble des actes des collectivités de l'arrondissement centre. Cette pratique constitue un handicap dans la perspective de la centralisation du contrôle de légalité au sein de la préfecture. Le seul document formalisant le cadre de délégation du contrôle de légalité aux sous-préfectures date de 2005 ; peu de réunions de coordination ont été organisées. Le tableau de bord interne de suivi des lettres d'observations et de leurs conséquences paraît largement perfectible.

Il serait souhaitable que le bureau ait accès au pôle interrégional de contrôle de légalité de Lyon et qu'il soit déchargé des attributions financières de gestion des dotations de l'Etat aux collectivités locales, pouvant être reprises par le bureau chargé des finances.

La télétransmission des actes est mise en œuvre par la seule commune de Fort de France depuis juillet 2007, des négociations étant en cours avec les autres collectivités territoriales, mais sans calendrier précis de raccordant à l'application ACTES.

Le contrôle budgétaire est assuré par un agent de catégorie B de bon niveau, avec l'appui du réseau d'alerte et du département des études économiques et financières de la trésorerie générale. Une réunion de concertation présidée par le préfet et le TPG a lieu chaque année avec les élus de l'arrondissement-centre. La situation financière des collectivités de la Martinique est notamment caractérisée par des taux de fiscalité élevés appliqués sur une assiette réduite, un taux d'endettement supérieur à la moyenne nationale et des frais de structure importants. La maîtrise des dépenses de personnel constituent un enjeu important pour les élus, les collectivités ayant joué le rôle de buvard social dans les années 90. Le TPG intervient chaque année à l'assemblée générale des maires, du département et de la région pour présenter l'analyse des collectivités concernés. Des échanges réguliers ont également lieu avec les sous-préfets. **Dans la perspective du déploiement d'Hélios en 2009, des synergies pourraient être trouvées entre la préfecture et la TG pour le calcul et le suivi de certains ratios, notamment en matière de fiscalité locale.**

Le contrôle de légalité des actes et des documents d'urbanisme est assuré dans son intégralité par la DDE depuis novembre 2007. La stratégie du contrôle présentée au préfet a porté sur 14% des dossiers reçus (828) dont 10% (87) ont fait l'objet des recours gracieux, une trentaine pour motif sérieux d'absence de permis de construire. La stratégie de la DDE est arrimée aux enjeux et ciblée sur les communes à risque potentiel. Cette délégation de compétence est apparue pleinement justifiée dans le contexte martiniquais confronté à une proportion, estimée à 30%, de constructions illégales. Les modalités de coordination entre la préfecture et la DDE doivent faire l'objet d'ajustements, cette dernière n'étant systématiquement pas destinataire des suites données aux recours gracieux transmis. **La constitution d'un groupe de travail sur les causes des constructions irrégulières, notamment dans certaines communes,** pourrait être envisagée, au sein ou en parallèle de la mission de l'agence des 50 pas géométriques et du groupe opérationnel de lutte contre les constructions illégales (GOLCI). Ce point sera abordé dans le rapport de la mission IGA consacré à cette agence.

Enfin, la mission a constaté que les quelques 250 contentieux en cours instruits par les services déconcentrés ne faisaient pas l'objet d'un suivi centralisé au sein de la mission juridique de la DEFCAD, par la mise à jour d'un tableau de bord recensant les enjeux et les risques, notamment financiers, y afférents.

Recommandation :

- Mettre en oeuvre les objectifs prioritaires de contrôle de légalité.
- Préciser le rôle et les objectifs de la mission juridique et ses liens avec les correspondants juridiques des services déconcentrés.
- Veiller à ce que la DDE ait le retour sur les recours gracieux formulés en matière d'actes ou de document d'urbanisme.
- Permettre l'accès des préfectures ultra-marines au pôle interrégional de contrôle de légalité de Lyon.
- Confier le suivi des dotations de l'Etat aux collectivités locales au bureau chargé des finances au lieu et place du bureau du contrôle de légalité.

IV - ACTION 4 : PILOTAGE TERRITORIAL DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

L'action 4 recouvre, selon le PAP 2006, à la fois la fonction de coordination des services de l'Etat et la conduite de politiques spécifiques (politique de la ville, cohésion sociale, logement, lutte contre les exclusions, emploi et aide au développement économique, développement durable, aménagement du territoire, etc.)¹⁴.

Elle se traduit notamment pour les préfetures de département par :

- l'animation et le suivi des projets stratégiques de l'Etat en l'occurrence le PASER ;
- l'ingénierie de projets (conseil, suivi, aide au montage de dossiers, etc.) ;
- le suivi des dossiers thématiques (politiques publiques interministérielles comme la politique de la ville, du logement, etc.) ;
- le suivi des dépenses des services déconcentrés dans le cadre budgétaire de la LOLF ;
- l'évaluation du fonctionnement des services à travers le développement du contrôle de gestion interministériel ;
- la responsabilité d'actions de mutualisation interservices.

En l'absence d'objectifs et d'indicateurs pour cette action dans le programme, la performance des préfetures est approchée par la qualité des outils de pilotage mis en place et par les modalités d'utilisation de ces outils. Un seul indicateur partiel a été défini au PAP 2008 sur les délais d'instruction des dossiers ICPE :

	IM 602 délai d'instruction des dossiers ICPE et loi sur l'eau
Objectif national	
- 2006	Néant
- 2007	selon strate ¹⁵
- 2008	320
Résultat 2006	409
Moyenne de la strate	341
Objectif départemental 2007	310
Résultats 2007	304
Moyenne de la strate	345
Objectif 2008	320

Le pilotage des politiques gouvernementales est suivi par de multiples acteurs :

- le service des politiques interministérielles et du courrier (SPIC : 12 agents, 3A, 2B et 7C), composé de deux pôles (pôle coordination et courrier ; pôle politique de la ville) ;
- une chargée de mission modernisation auprès du préfet, conseillère d'administration du ministère de l'équipement, mise à disposition par la DDE ;
- la DEFCAD, et en particulier, le bureau de l'environnement et des finances ;
- le secrétariat général aux affaires régionales qui a un rôle singulier et stratégique en outre-mer, la Martinique entrant dans le champ d'application des fonds structurels de l'objectif 1.

¹⁴ L'action 4 ne traite pas des politiques de sécurité qui relèvent de l'action 1 (voir supra).

¹⁵ Objectif national 2007 : strate 1 (280 jours), strates 2 et " (320 jours) et 4 (380 jours)

1) FACE A LA MULTIPLICITE DES OUTILS, LE PILOTAGE DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES DOIT FAIRE L'OBJET D'UN RECADRAGE DU PREFET.

➤ *Le pilotage du PASE*

Le pilotage interministériel de l'action de l'Etat en région (PASE) a donné lieu à l'envoi par le préfet de lettres de mission aux chefs de services déconcentrés en 2005. Il a été décliné en :

- huit pôles régionaux (à l'exemple de la métropole) avec un pôle mer spécifique ;
- et trois pôles de compétences ciblés sur les problématiques locales : sécurité routière piloté par le sous-préfet de St Pierre; eau et environnement piloté par la DIREN avec le concours du bureau de l'environnement ; affaires juridiques et contentieuses pris en charge par la DEFCAD.

L'animation des pôles a été répartie entre le secrétaire général et le SGAR, avec une règle interne de participation prévoyant le non-cumul d'un même service déconcentré dans l'un et l'autre pôle. Le comité de l'administration, réuni à l'origine trimestriellement sous la présidence du préfet, s'est peu à peu étioilé. Outre le travail de synthèse par la rédaction du bilan annuel du PASE, **le SPIC** apparaît comme ayant joué, pour l'essentiel, le rôle de secrétariat et d'appui logistique aux pôles de compétences.

La mission a constaté que le préfet dressait un bilan mitigé des outils de pilotage de l'action interministérielle et de l'organisation adoptée.

La constitution des pôles régionaux n'a pas doté la préfecture des outils d'évaluation qualitative de l'action de l'Etat qu'ils étaient censés remplir. En réalité, dès l'origine, la plus-value attendue de ces pôles n'était pas clairement identifiée et se limitait à une fonction de coordination, qui s'est surajoutée, dans les faits, à ce rôle dévolu par nature au préfet. Par ailleurs, **en termes d'organisation, le principe d'exclusivité de participation des membres dans les différents pôles n'a pas permis d'aborder les sujets majeurs.**

En l'absence de lignes directrices et d'orientations précises assorties d'objectifs sur les politiques publiques à mener, les pôles sont devenus des ateliers d'observation, apportant une plus-value difficilement quantifiable. Les indicateurs pour l'essentiel quantitatifs ont été trop nombreux et compliqués à remplir sur le SIT.

Par ailleurs, **la multiplicité des pôles, dont le nombre s'est avéré trop important dans une région mono-départementale, a complexifié le pilotage et l'évaluation de l'action interministérielle pour le préfet.** A titre d'exemples, la DIREN assure le pilotage du BOP du pôle risque alors que la DDE en assure la maîtrise d'œuvre ; le pôle TAL n'a pas davantage été activé pour assurer le suivi de la loi sur le droit au logement, alors que cette problématique est particulièrement prégnante en Martinique.

➤ *Le suivi des pôles de compétences*

Le bilan qui peut être dressé des pôles de compétences est contrasté, certains ayant bien fonctionné, d'autres constituant un échec.

Un constat positif de l'action des pôles sécurité routière (déjà évoquée) et eau-environnement peut être établi. Ce dernier a notamment mis en œuvre un plan d'actions sur la gestion de l'eau défini par la MISE et des mesures de vigilance sur la sécurité alimentaire, dans le contexte de l'actualité des effets des résidus de chlordécone. De même, la plus-value des bureaux chargés respectivement de la politique de la ville et de l'environnement et du développement durable (installations classées, mise

en œuvre de la loi sur la zone des 50 pas géométriques, politique de l'eau etc....) sont reconnus en interne et à l'extérieur.

Le guide méthodologique élaboré pour la présentation des dispositifs de la politique de la ville en janvier 2007 constitue une initiative intéressante, dont il convient de veiller à l'actualisation. L'action du bureau de l'environnement serait tout aussi bien renforcée par le suivi des actions menées par l'Etat et la tenue de listings des installations classées, inexistant aujourd'hui.

A contrario, le pôle des affaires juridiques et contentieuses a été un échec, faute de juristes de bon niveau. Il n'a pas permis de faire aboutir le chantier de mutualisation du traitement du contentieux des services déconcentrés, chacun assurant son propre contentieux. Globalement, la DEFCAD, qui se présente comme coordonnateur et chef de réseau juridique des services déconcentrés, n'a pas démontré, à ce stade, sa valeur ajoutée. **La mission a constaté la plus-value apportée par un chargé de mission modernisation. C'est en s'inspirant de cette expérience qu'il convient de s'interroger sur une mission juridique transversale.**

Le pôle TAL n'a pas bien fonctionné du fait du principe d'organisation retenue, qui n'a pas permis d'aborder les enjeux essentiels, pourtant majeurs dans le département. Le préfet a fait part de sa volonté de le réactiver en réformant ses compétences et son mode de fonctionnement.

➤ *Le suivi des BOP*

Le suivi des BOP a pris le pas sur celui du PASE. La fonction financière de suivi des BOP du département de la Martinique, et précisément des 49 BOP prioritaires, est assurée en partenariat avec le TPG, qui tient le tableau des opérations financières de l'Etat. Les enjeux majeurs portent sur la résorption du logement social insalubre et la ligne budgétaire unique : des engagements juridiques anciens des bailleurs sociaux, non couverts comptablement, ont été financés par une avance de la caisse des dépôts et consignations ; ils ont obéré les marges de manœuvre pour les opérations nouvelles. **Le suivi de l'exécution de la gestion n'est pas abordé en CAR. La mission estime qu'il conviendrait de remédier à la pratique actuelle afin d'ouvrir un débat en CAR sur les BOP stratégiques et à enjeux.**

Enfin, la mission s'est interrogée sur la coordination entre le secrétaire général et le SGAR en matière de suivi financier.

La répartition stricte des compétences entre le secrétaire général et le SGAR s'avère peu opérationnelle, ce dernier manquant de lisibilité sur l'ensemble des BOP déconcentrés alors qu'ils font l'objet de cofinancement du FEDER et que nombre d'actions sont inscrites dans le contrat de plan Etat-région (CPER) De fait, les chefs de services déconcentrés ont de multiples interlocuteurs.

Cela dit, la mission reconnaît qu'il est difficile pour les deux secrétaires généraux de définir des clés de répartition qui fonctionnent dans tous les cas. Une ligne de partage a été définie en matière de politique de la ville, entre les actions en « dur » de restructurations urbaines (PDRU) suivies par le SGAR dans la mesure où elles donnent lieu à financements dans le cadre du FEDER et des contrats de plan et celles en « mou » en faveur du tissu associatif suivies par le secrétaire général.

Néanmoins, des axes de progrès pourraient être envisagés en rassemblant le pilotage des BOP au sein d'une structure unique, qui pourrait être le SGAR en raison de son rôle dans la gestion des fonds structurels.

2) DES INITIATIVES INNOVANTES EN TERMES DE MUTUALISATION ONT ETE DEVELOPPEES.

Mise en place en 2004, la structure chargée de la modernisation a développé **des actions de mutualisation innovantes, suffisamment rares pour être soulignées et mises en valeur.** Elles se sont concrétisées dans plusieurs domaines :

- **ressources humaines en matière de personnel, de formation et d'action sociale** : l'objectif de faciliter la mobilité s'est traduit par la mise en place d'une bourse de l'emploi et la communication des fiches de postes vacants par le réseau des BRH, qui ont conduit aux détachements de 4 cadres A ; cependant, la politique des détachements des ministères constitue des freins statutaires à la transversalité des parcours professionnels sur un même périmètre géographique. Un plan d'actions de formations interministérielles (chorus, charte Marianne et éco-responsabilité) doté de 58 000 € a permis d'offrir 925 journées de formation. Enfin, un état des lieux sur l'offre en matière de médecine de prévention et de restauration collective est en cours ;
- **commande publique** : la mise en place d'un réseau d'acheteurs a permis de définir les postes de dépenses communes et d'identifier les priorités. Le marché de téléphonie mobile (les DOM étant exclus du marché national) conclu en commun à 11 services s'est traduit par une baisse des coûts ; le développement d'une carte achat est à l'étude de même que l'élaboration d'un marché sur l'achat de papier dans le cadre du club sur l'éco-responsabilité ;
- **immobilier** : le souhait du préfet a été de centraliser le pilotage de l'immobilier de l'Etat par la préfecture en liaison avec France Domaine pour le suivi technique. Des accords ont ainsi été conclus entre le ministère de la Justice et la ville de Fort de France sur le terrain d'assiette de la cour d'appel et, pour la construction du CHU de la Martinique, sur un site du ministère de la défense.

La question posée est celle de la pérennité de ces initiatives de mutualisation intéressantes dans la perspective du départ programmé de l'actuelle titulaire de cette fonction, qu'il convient de consolider.

Enfin, la gestion du courrier est assurée de façon rationnelle et fiable par un logiciel acheté par la préfecture. Le circuit du courrier donne satisfaction, malgré quelques lenteurs de transmission signalées par le SGAR. Le logiciel d'enregistrement du courrier constitue un outil intéressant qui s'est pourtant arrêté en chemin. L'objectif pourrait être tout à la fois, de rapprocher la réponse au courrier initial et de constituer une base documentaire et de doctrine à la disposition des agents d'une part, et de le mettre à disposition des services déconcentrés, d'autre part.

Recommandations :

- Sélectionner les pôles à enjeux et envisager certains regroupements.
- Examiner en CAR les BOP stratégiques et à enjeux.
- Consolider la mission de modernisation et de mutualisation interministérielle.
- Rationaliser le suivi des BOP au sein d'une structure unique pilotée par le SGAR.

V - LES RESSOURCES HUMAINES

La mesure des résultats de la fonction ressources humaines ne fait l'objet d'aucun indicateur PAT, mais est assez largement reflétée par 13 indicateurs INDIGO.

ANALYSE DES RESULTATS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Indicateurs hors PAP :

	IF 301 nb de réunions de concertation	IF 303 ancienneté moyenne sur un poste	IF 401 Nb de journées de stage par agent	IF 404 taux de journées stagiaires consacrées à la promotion prof
<i>Objectif national 2007</i>	<i>Néant</i>	<i>6 ans</i>	<i>Néant</i>	<i>Néant</i>
Résultat 2006	25	6,7	4,4	35,8
Moyenne de la strate 2006	14	7,4	3,8	19,3
Résultats 2007	18	4,8	5,4	22,6
Moyenne de la strate 2007	15	7	4,1	27,1

1) Malgré de bonnes initiatives, le suivi des emplois et des crédits de la préfecture reste insuffisamment fiabilisé

➤ les emplois

Sur la période 2005-2008, le plafond d'emploi du BOP de la préfecture a augmenté de 15 ETP, passant de 300 à 315. Il a évolué, entre 2005 et 2008, en prenant en compte 37,8 transferts d'emplois et 22,8 suppressions d'emplois. **Le plafond d'emplois de la Martinique reste très largement surévalué de + 14,5%**, par rapport à ARCADE en 2008, alors que l'écart est limité à 11,9% pour la Guadeloupe et à 2,3% pour la Réunion.

Le préfet a fait observer qu'ARCADE ne tenait pas compte du classement de la région en objectif 1 au titre des fonds structurels. Cette situation n'est pas propre à la Martinique mais l'argument semble fondé. Cependant, une comparaison avec la situation des préfectures des quatre DOM n'est pas à l'avantage de la Martinique, puisqu'elle comptabilise 18 ASTEC pour un plafond d'emploi de 315 (soit 5,7% de ses effectifs), alors que la Guadeloupe et la Réunion en dénombrent 12 et 8 pour des plafonds d'emplois respectifs de 336 et de 366, soit 3,6% et 2,2% de leurs effectifs.

Le schéma d'emploi initial pour l'année 2008 décliné au niveau du plan de charge a été présenté au contrôleur financier déconcentré en faisant **apparaître un dépassement du plafond d'emplois de 9 ETPT (324 pour 315) et une impasse budgétaire importante**. Cette situation a donné lieu à un avis négatif du contrôleur financier en date du 17 mars 2008.

Le schéma d'emploi a été revu au cours du premier semestre afin de revenir à l'équilibre.

La mission recommande que l'élaboration des plans de charges effectifs prévisionnels soit davantage connectée à une analyse des flux d'entrées/sorties réalisés sur les derniers exercices afin de mieux anticiper les départs estimés, sans méconnaître qu'il puisse y avoir de fortes variations selon les années.

➤ *Les crédits*

Par les années passées, le budget de la préfecture de la Martinique se caractérisait par une sur-dotation des crédits de titre 2 et une insuffisance structurelle de la dotation en titre 3, compensée par les très importants mouvements de fongibilité asymétrique (557 427 € en 2006 et plafonnés à 120 000 € en 2007). **Le préfet a saisi la DMAT afin que ce déséquilibre structurel soit corrigé lors de la notification de la dotation 2008, sans que cette demande soit prise en compte.**

Pour 2008, la prévision initiale laisse apparaître un solde déficitaire de 691 904 €, ramenés à 137 700 € après prise en compte de la dotation ASTEC, sur lequel **le contrôleur budgétaire déconcentré a émis un avis défavorable.** Ce déficit est en partie lié au schéma d'emploi volontariste et des reports de charges de 2007. **La mission a pris acte de la volonté du secrétaire général de réviser le schéma initial lors du plan de charges rectificatif afin qu'il reste soutenable en crédits et en emplois.**

Sur le titre 3, des initiatives ont été prises visant à la maîtrise des coûts (désignation d'un acheteur public, négociation de l'ensemble des contrats, développement d'une approche interministérielle). Le budget de formation est bien orienté et l'offre est supérieure à la moyenne nationale.

Des lacunes subsistent toutefois. **En matière immobilière, la mission a constaté le manque de planification des dépenses d'entretien courant** alors que la maintenance constitue un enjeu spécifique dans les DOM du fait des conditions climatiques particulières. **Les résidences préfectorales** ont été particulièrement touchées par le cyclone DEAN. Cet événement ne devrait toutefois pas grever le budget de la préfecture dans la mesure où les contrats d'assurance renégociés peu avant couvrent ce risque et les frais subséquents. **Le pourcentage recommandé par la DEPAFI de provision de maintenance équivalente à 17% des crédits de fonctionnement n'est pas respecté, faute de crédits suffisants, malgré la progression enregistrée en 2007 par rapport à 2006 (11% vs 9%).** La DMAT a confirmé que la dotation des DOM avait été réévaluée pour prendre en compte de cette spécificité sans qu'il soit possible à la mission de le vérifier. **La mission recommande la mise en œuvre d'un plan pluriannuel de travaux d'entretien courant.**

Par ailleurs, des indicateurs CONCORDE mal orientés doivent faire l'objet d'une vigilance, par exemple le coût des dépenses téléphoniques et des fournitures par agent.

Ces critiques doivent toutefois être relativisées dans la mesure où le TPG a confirmé que le BOP de la préfecture n'était pas identifié comme un facteur de risque, malgré le caractère déficitaire de la prévision budgétaire initiale en titre 2.

2) **La gestion des ressources humaines dynamique est ciblée sur les enjeux essentiels mais reste handicapée par l'absence de plan GPEEC**

La structure d'âge des emplois évolue favorablement, le pyramidage faisant apparaître pour un âge moyen de 50 ans, en léger rajeunissement depuis 2006. **Le plan GPEEC reste à finaliser.** Cet exercice est rendu compliqué par un facteur propre aux départements et collectivités ultra-marins tenant à la majoration de 40% des traitements pour vie chère, qui constitue un élément d'incertitude supplémentaire sur la date de départs effective à la retraite. Cependant, en dépit de l'absence d'actualisation de la directive d'orientation, les évolutions majeures des missions des préfectures en matière de délivrance des titres (projets SIV, INES) et d'allègement du contrôle de légalité sont suffisamment bien établies pour anticiper les reclassements et les besoins en personnels plus qualifiés. Dans ce contexte, la formalisation du plan prévisionnel de ressources humaines s'avère stratégique.

La répartition des emplois en catégories A et B fait apparaître un taux d'encadrement légèrement inférieur à la moyenne nationale pour la catégorie A et plus accentué pour la catégorie B, en dépit d'une politique de requalification par le non remplacement systématique des agents de catégorie C partant à la retraite. Par ailleurs, **les personnels de résidence dont le nombre**

était anormalement élevé ont fait l'objet de procédure de reclassement en interne lorsque l'opportunité s'est présentée. C'est ainsi qu'ils ont été réduits de moitié, à la suite de départs à la retraite et de 4 réorientations vers les directions métiers.

Les partenaires sociaux sont régulièrement tenus informés des évolutions d'effectifs, de la stratégie globale en matière de gestion des ressources humaines et de la politique indemnitaire lors des comités techniques paritaires locaux et de réunions particulières. La qualité du dialogue social nourri au sein de la préfecture est appréciée. Les inquiétudes exprimées portent pour l'essentiel sur les perspectives en matière de réductions d'effectifs.

La DRHMM a mené une politique de stimulation de la mobilité interne très active, au travers d'une charte de mobilité concertée, qui a conduit à ce que l'ancienneté moyenne dans le poste se situe à un niveau inférieur à la moyenne nationale. L'ensemble des agents dispose d'une fiche de poste mise à jour et bénéficie de formations à un niveau supérieur à la moyenne nationale.

L'équipe préfectorale a renoncé à une distribution égalitaire et forfaitaire des reliquats de fin de gestion sous forme indemnitaire et **a distribué la réserve d'objectifs en fonction des résultats obtenus et de l'implication collective ou individuelle des équipes et des agents. Cependant, des anomalies ont été signalées à la mission en matière de paiement d'heures supplémentaires qui semblent avoir été corrigées.**

En matière d'action sociale, trois difficultés ont été signalées à la mission portant sur :

- l'absence de médecin de prévention : une association est en cours d'agrément pour remédier à ce problème ;
- l'impossibilité de faire prendre en charge les remboursements de transports domicile/travail lorsque le trajet est réalisé par voie maritime, la loi d'orientation sur les transports intérieurs ne l'autorisant pas ;
- l'absence de restaurant administratif interministériel et la complexité du circuit de la dépense pour la participation de l'Etat aux frais de repas (émission de 20 000 bons manuels par mois – les effectifs de police étant concernés - à gestion lourde et fastidieuse).

S'agissant des systèmes d'information et de communication, il est apparu que le SIT n'était pas mis à jour. Le site de la préfecture n'est pas davantage actualisé. Un webmestre récemment recruté a été chargé de mener à bien ce chantier. Enfin, **la mission a pu observer que les effectifs relevant du SDSIC et du SZSIC (13 agents) étaient imbriqués** alors qu'ils relèvent de deux programmes différents, respectivement le 108 et le 216. Il conviendrait de faire le départ entre l'un et l'autre.

Recommandations :

- Réviser le schéma d'emplois afin qu'il reste soutenable en emplois et en crédits.
- Finaliser le plan GPEEC.
- Elaborer un plan pluriannuel de maintenance immobilière.
- Surveiller les indicateurs CONCORDE défavorables.
- Faire le partage entre les effectifs du SDSIC (programme 108) et ceux du SZSIC (programme 216).

OBSERVATIONS DE LA PREFECTURE SUR LE PROJET DE RAPPORT

PREFECTURE DE LA REGION MARTINIQUE

SECRETARIAT GENERAL

Fort-de-France, le 19/06/2008

N° 08/0619/SGP/BMJ

Affaire suivie par Bruno MARIE-JEANNE

Tel : 05.96.39 38 31

bruno.marie-jeanne@martinique.pref.gouv.fr

Le Préfet de la Région Martinique

A

**Madame le Ministre de l'Intérieur, de
l'Outre-mer et des Collectivités
Territoriales
Inspection Générale de l'Administration**

OBJET : Note en réponse au rapport de l'Inspection Générale de l'Administration sur la mise en œuvre du programme « Administration Territoriale » par la Préfecture de la Martinique.

Réf : Votre pré rapport du 29 mai 2008.

P.J. : Exemples de graphiques du contrôle de gestion des années 2004-2006.

Extrait du guide de comptabilité analytique 2006c.

Arrêté #51242 relatif à la création d'un pôle affaires juridiques et contentieuses.

Circulaire du 26/07/2004 au sujet de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat.

Dans votre rapport cité en référence, vous effectuez l'analyse globale de la situation du Budget Opérationnel de Programme « Administration Territoriale », notamment celle des actions 1 à 4, des résultats de la gestion des ressources humaines ainsi que des suites données à l'entretien de gestion du 15 avril 2005.

Ce rapport appelle de ma part les observations suivantes.

Premièrement, concernant les divergences d'appréciations par rapport à vos conclusions.

Pilotage et contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est à l'origine de plusieurs appréciations de votre rapport :

- c'est à la suite de la présentation du bilan 2005 des résultats de la sécurité routière en comité de pilotage (août 2006) que le Préfet Dassonville fut alerté de la dégradation des résultats, et que la décision fut prise d'augmenter les contrôles ;
- c'est à la suite de l'étude des coûts effectués par le contrôle de gestion entre d'une part, les services loués à la société « Prodoc », et, d'autre part, l'amortissement en un an d'une solution interne de numérisation et de gestion électronique de documents, que la décision fut prise de rompre le contrat « Prodoc » de numérisation ;
- c'est après une étude de coût du contrôleur de gestion entre la location du parc informatique, d'une part, et l'achat de ce même parc et la rémunération à temps plein d'un cadre C d'autre part, que la décision de location du parc informatique fut prise ;
- c'est grâce au travail conjoint de la DRHMM, du SDSIC et du contrôleur de gestion que les appels perdus sont passés de 34% en 2006 à moins de 20% au 31 décembre 2007. Certes l'objectif du 31/12/2008 n'est pour l'instant que de 17%, mais il faut évidemment tenir compte des améliorations sur plusieurs années pour apprécier les progrès considérables accomplis ;

Réponse de la mission :

Les deux initiatives du contrôle de gestion en matière de maîtrise des coûts sont ajoutées au texte du rapport définitif.

- La saisie des indicateurs des collectivités était annuelle pour l'ensemble des préfectures jusqu'au 31/12/2006. S'il est vrai qu'il y eut une réelle difficulté en 2007 à obtenir de la part des services (DECFAD et Sous-préfectures) le passage à une saisie trimestrielle, la saisie de 2008 a permis de corriger le manque de fiabilité reproché. En outre, les

graphiques effectués dans le cadre du contrôle de gestion permettaient une visibilité sur 3 ans, comme l'attestent les documents en annexe, mais le nouvel outil « Pilot » n'offre plus cette possibilité. L'intérêt de conserver ce logiciel demeure de par sa fonctionnalité de scinder la saisie par site, mais le rendu exclusivement annuel des résultats ne permet pas une présentation efficace sur plusieurs années.

Réponse de la mission : Il importe de distinguer le calendrier de remontée des résultats dans l'INFOCENTRE et celui de la collecte et du suivi local qui doit être adapté à la nécessité d'être alerté suffisamment tôt des éventuelles dégradations de résultats afin de prendre les mesures correctrices.

Action 1 : Coordination de la sécurité des personnes et des biens

- « Partenariat contraint par les faiblesses du SDIS » : Il s'agit du schéma départemental d'analyse et de couverture des risques, et non du schéma départemental d'actions contre les risques ;
- « Sécurité publique : une coordination performante qui a permis une amélioration des indicateurs » : L'augmentation du nombre d'infractions pour port d'armes est une excellente tendance puisqu'il s'agit d'infractions révélées par l'action des services. L'objectif que j'avais fixé était de +10%, objectif largement dépassé ;
- La difficulté de lutter contre le narco trafic à cause de l'absence de radar : Il s'agit d'une position du COMGEND, et non de mes services ;
- Le comité départemental de sécurité se réunit une fois par mois, ou bimestriellement (et non pas tous les 15 jours). C'est le groupe de travail sur les stupéfiants qui se réunit tous les 15 jours.

Réponse de la mission : ces quatre remarques ont été intégrées à la version définitive du rapport

Action 2 : Garantie de l'identité et de la nationalité, délivrance de titres

Concernant le problème constaté au sujet de la gestion des médecins étrangers, les procédures sont en cours de révision avec les hôpitaux et la DSDS. Le Secrétaire Général a présidé une réunion le 11 juin sur ce sujet. Les actions correctives seront en place avant la fin de l'été.

Réponse de la mission : il est pris acte de cette initiative qui a été intégrée dans la version finale du rapport

Action 3 : Contrôle de légalité et conseil aux collectivités locales

Eclectisme de la DECFAD : Cette direction regroupe, en effet, quatre missions très différentes: environnement, contentieux, finances et affaires décentralisées. Par rapport à la DRSU, à la DRHMM et au SPISC, son caractère éclectique est évident. Il constitue une force en réunissant des compétences différentes, mais souvent complémentaires pour les quatre bureaux. Il peut aussi rendre la coordination des actions plus difficile, compte- tenu de la multiplicité des approches et des contraintes quotidiennes. En tout état de cause, le bureau des finances devrait être rattaché à la DRHMM fin 2009 lors de la mise en place de Chorus.

Action 4 : Pilotage territorial des politiques gouvernementales

Pôle TAL (transport, aménagement, logement - p17) : il fait partie des 8 pôles régionaux et non des pôles de compétence ;

Réponse de la mission : le texte a été modifié dans la version finale

Rôle du SGAR dans l'organisation des CAR (p18) : dispositions spécifiques pour les DOM (article 82 du décret du 29 avril 2004 et circulaire du Ministère de l'Outre-mer du 26 juillet 2004). Dans les régions et départements d' outre-mer , le préfet préside un comité de l'administration unique (CA) qui exerce les attributions du comité de l'administration régionale (CAR) et du collège des chefs de service. Il siège soit en formation restreinte soit en formation élargie. Le décret susvisé mentionne que le secrétariat du comité de l'administration est assuré par les services du secrétaire général de la préfecture.

Réponse de la mission : le texte a été modifié dans la version finale mais la mission maintient sa recommandation de clarifier le rôle du SG et du SGAR notamment en matière de suivi des BOP.

5^{ème} partie : Les ressources humaines

Les emplois

Si effectivement, la préfecture a un sureffectif chronique par rapport aux autres préfectures de sa strate, elle respecte de façon stricte le plafond d'emploi qui lui est fixé chaque année par le ministère et parvient même grâce à une gestion fine de ses effectifs à se situer en dessous du seuil.

Dans le rapport, il est fait mention d'une diminution de 9 emplois suite à un abaissement du plafond d'emplois pour la période 2006/2008 (324 à 315).

En réalité, cette réduction est beaucoup plus importante, puisque dans le calcul de ce plafond, ont été intégrés :

en 2006 : 18 ASTECS ; 11,80 berkanien et 1 CLM, auparavant exclus du calcul.

En 2007 : 1,60 pour le réseau social (auparavant programme 216), 1,40 CDI et 4 CDD (vacataires) auparavant exclus.

Ce qui engendre une **réduction d'ETPT de 22,80 entre 2006 et 2008 comme l'indique le tableau ci-après** :

	2005 en ETPR	2006 en ETPT	2007 en ETPT	2008 en ETPT
Plafonds d'emploi	300	324 avec intégration au plafond de 18 ASTECS 11,80 berkanien et 1 CLM auparavant exclus soit 330, 80 (300+18+11,8+1) - 324 = - 6,80	320 puis 322 avec autorisation du ministère avec intégration au plafond de 1,60 réseau social 1,40 CDI et vacataires (4) auparavant exclus 331 (324+1,6+1,4+4) -322 = - 9	315 322-315 = - 7
Total Réduction				-(6,8+9+7) = - 22, 80

Si la réduction de 19 ETPT citée dans le rapport comme objectif (pourcentage national de – 6%) n'a pas été imposée à la préfecture de la Martinique pour l'année 2008, dans les faits la diminution s'élève à **-22,8 ETPT sur 3 ans**.

Consciente de son sureffectif par rapport aux évaluations « ARCADE », la préfecture a engagé dès le début de l'année 2007, une politique de restriction, afin de se maintenir en dessous du plafond d'emploi fixé.

En préambule, il est fondamental de noter que le calcul des effectifs ARCADE (comme celui de la dotation de fonctionnement), s'il intègre des données comme la présence d'un Etat-Major de Zone de Défense, ne tient pas compte de la présence de la gestion de fonds européens Objectif 1 ou d'un bureau de Coopération Régionale.

Dans les faits, seuls les Départements d'Outre-mer sont concernés par les objectifs 1 et par la coopération régionale, MAIS AUCUN CALCUL (dont la dernière révision remonte au 01/01/2006, comme l'atteste le guide de la comptabilité analytique 2006c du contrôle de gestion) n'a intégré cette gestion supplémentaire.

En conséquence, la vingtaine d'agents recrutés pour ces deux missions (14 aux fonds européens et 4 à la coopération régionale) n'est jamais répertoriée au titre de missions spécifiques que je considère comme essentielles, mais toujours comptabilisée dans le calcul global ARCADE. Il serait nécessaire que le calcul du sureffectif ARCADE tienne compte de missions spécifiques à l'Outre Mer, ce qui ramènerait le sureffectif de la Martinique à moins de 27 ETPT, et non 45.

A ce jour (juin 2008), le plafond d'emploi de l'année, qui se calcule **en moyenne annuelle**, est de **310,32, soit bien en dessous du plafond notifié de 315.**

Ces chiffres sont suivis au jour le jour, sur des outils internes. Ils peuvent être contrôlés sur l'application de BGP2, actualisée en temps réel quand l'application est disponible.

Aussi, « le dépassement très important du plafond d'emploi de 9 ETPT » signalé dans le rapport relève d'une source erronée (avis du CFR).

S'agissant de l'impasse financière citée dans le rapport qui aurait été générée selon l'IGA par le supposé « dépassement du plafond », son origine est autre.

En effet, les 2 ETPT auxquels la préfecture a dû renoncer pour rétablir l'équilibre budgétaire du titre 2, n'auraient pas engendré de dépassement du plafond.

La masse salariale reçue en début d'année ne suffisait pas à couvrir les besoins correspondant au plafond.

S'agissant de l'élaboration des plans de charges effectifs prévisionnels, mêmes s'ils étaient « connectés à une analyse des flux entrées-sorties réalisés sur les derniers exercices », comme il

est préconisé dans le rapport, les statistiques qui en ressortiraient, fausseraient la réalité et pourraient engendrer, a contrario, des erreurs de prévisions.

En effet, le nombre de sorties (par retraite, décès ou CLD) varie considérablement d'une année sur l'autre (exemple **16 en 2007** pour seulement **3 en 2008**).

Réponse de la mission : les quatre paragraphes du rapport sous le sous-titre « Les emplois » ont été réécrits afin de mieux dissocier le nombre de réduction d'emplois brut et les effectifs transférés. La mission admet volontiers que l'effet combiné de la réduction des plafonds d'emploi et de l'intégration d'effectifs qui n'étaient pas auparavant comptabilisés manque de transparence. Elle admet en outre que le calcul d'ARCADE ne prend pas suffisamment en compte les charges particulières des préfectures dominiennes liées à l'objectif 1 et à la coopération régionale. Il reste que l'effectif de la Martinique reste aujourd'hui supérieur au plafond et qu'il convient de s'en rapprocher. La préfecture de la Martinique a revu son schéma d'emploi initial pour 2008 afin de respecter le plafond notifié, ce dont la mission lui donne volontiers acte. La mission a par ailleurs noté qu'il revenait au niveau central de clarifier l'imputation des effectifs du service départemental et zonal des systèmes d'information et de communications.

Deuxièmement, concernant les conclusions que j'ai demandées à mes services de mettre en œuvre.

Pilotage et contrôle de gestion :

Recommandation faite par IGA : Placer le contrôleur de gestion sous l'autorité directe du secrétaire général : Cette décision est actée, et prendra effet dans les prochains mois ;

Recommandation faite par IGA : Collecter mensuellement à minima des données du contrôle de gestion, et diffuser largement les résultats en les mettant en perspective : Déjà mise en place pour les comparaisons entre différentes préfectures sur plusieurs années, cette pratique a été arrêtée en 2007 en raison du passage à « Pilot », qui ne possède pas cette fonctionnalité. La collecte mensuelle, ainsi que les comparaisons seront donc mises en place pour le deuxième semestre, notamment dans le domaine des indicateurs sensibles ;

Recommandation faite par IGA : Réunir chaque trimestre le comité de pilotage, pour un suivi fin des résultats et la recherche de leviers de progrès : Décision également actée et mise en place dans les prochains mois.

Action 1 : Coordination de la sécurité des personnes et des biens

Recommandations faites par l'IGA :

- régler la question du remplacement du management du SIDPC : ceci constitue une priorité en 2008 au titre de la GRH.
- Faire valider par le préfet un calendrier annuel de travail : il sera demandé au directeur de cabinet qui sera affecté en juillet 2008 de lancer ce chantier en priorité
- activer le processus d'actualisation des plans et fixer une date de butoir pour la publication de ces documents : cf. ci-dessus

L'ensemble des préconisations suivantes, auxquelles je souscris, constituera la base des objectifs que je confierai au prochain directeur de mon cabinet

Action 2 : Garantie de l'identité et de la nationalité, délivrance de titres

Recommandation faite par IGA : définir une stratégie pour améliorer les délais au bureau de la circulation : les délais de délivrance se sont dégradés en 2007, après de très bon résultats en 2006. Il faut tenir compte de la longue panne du gestionnaire des files d'attente qui a fragilisé les résultats. Néanmoins, ces éléments sont pris en compte dans les entretiens professionnels et **des objectifs chiffrés seront fixés pour les agents**, visant à ramener la préfecture vers la moyenne de strate en 2008-2009. De même, une réflexion est menée pour la mise en place de la réorganisation de l'accueil et du pré accueil du public, visant à effectuer une première analyse des dossiers entrants (contrôle des pièces, contrôle du dossier sur écran puis, après validation, prise du ticket pour file d'attente). Enfin, des contrôles réguliers et aléatoires des dossiers de cartes grises - permis de conduire traités sont prévus. Il faut rappeler également qu'une réflexion est initiée pour la déconcentration de la délivrance des cartes grises au niveau de la sous-préfecture du Marin (après la mise en place du SIV).

Recommandation faite par IGA Créer une cellule éloignement par le renfort d'un ETPT : Depuis 2005, le service a été contraint de sérier les urgences. Il a donc été initialement privilégié de le renforcer, en terme d'effectifs, au niveau de l'accueil du public, notamment dans le but de résorber les retards dans le traitement des dossiers en instance et d'infléchir les flux à l'accueil physique du public. Les résultats ont été ici très positifs à l'observation des chiffres relevés chaque

semaine (en 2005 : 300 à 350 personnes par jour, en 2008: entre 50 et 80 personnes par jour). Bien doté en personnels, le service, quoique perfectible, fonctionne correctement. Le seul agent, en charge de la cellule éloignement, bien épaulé par sa hiérarchie, obtient des résultats remarquables devant les instances judiciaires administratives (au moins 90 % d'arrêts favorables à la position de l'Etat).

Recommandation faite par IGA Désencombrer les archives du service des cartes grises et des permis de conduire : une rencontre a eu lieu le 29 mai 2008 dans les locaux de l'entreprise PRODOC en charge de l'archivage physique et numérisé des dossiers du service. Une analyse des listings d'archives est en cours de finalisation. Elle devrait permettre de détruire ou de verser au Service Départemental d'Archives un nombre important de documents. L'espace récupéré offrira de nouvelles possibilités pour les archives résultant de la numérisation effectuée en interne par deux agents à temps plein.

Action 3 : Contrôle de légalité et conseil aux collectivités locales

Recommandation faite par IGA : Mettre en œuvre les objectifs prioritaires de contrôle de légalité : Premièrement, sur le plan de la réduction des actes non-conformes, la dégradation des résultats de certains des indicateurs (IM 510, IM 503 et quelques autres) résulte, pour l'essentiel, soit d'une comptabilisation imparfaite des données, soit d'erreurs d'interprétation de la part de certains services (notamment sous-préfectures DDE), et ce, au cours de l'année 2007. Les corrections ont été apportées dès le début de l'année 2008. Je partage l'avis de l'inspection sur la nécessité, sous l'impulsion du contrôleur de gestion, rattaché au secrétaire général, de réunions communes de suivi et de fiabilisation des données, notamment pour intégrer, au final, de manière plus sécurisée, les éléments fournis par les sous-préfectures et la DDE. Deuxièmement, concernant la modernisation du contrôle de légalité, la dématérialisation est pour les collectivités, une faculté prévue par la loi, non une obligation. Son calendrier dépend essentiellement de leur initiative.

En Martinique, l'Etat a multiplié les démarches pour les convaincre. Le processus d'accès à l'application "Actes" est désormais bien enclenché. Le Département s'est donné l'échéance 2008-2009. Pour les communes autres que Fort-de-France, les EPCI assureront techniquement les opérations, pour elles-mêmes et les communes adhérentes, avec l'appui d'opérateurs homologués par le ministère, déjà en contact avec les services des collectivités.

Recommandation faite par IGA : Permettre l'accès de préfectures ultramarines au pôle interrégional de contrôle de légalité de Lyon : Celui-ci a été réclamé dès 2005. **La décision relève du ministère**

Recommandation faite par IGA : Permettre l'accès de préfectures ultramarines au pôle interrégional de contrôle de légalité de Lyon : confier au bureau des finances le suivi des dotations de l'Etat aux collectivités locales actuellement dévolu au bureau des affaires décentralisées : Cette option est en effet logique, s'agissant de programmation financière, sans lien direct avec les autres activités du bureau des affaires décentralisées. La DGE des communes est d'ailleurs déjà rattachée au bureau des finances. La disparition annoncée du bureau des finances, au profit de la plate-forme Chorus, fin 2009 pose néanmoins une question nouvelle, celle de la structure la mieux à même d'accueillir ensuite cette attribution.

Recommandation faite par IGA : Préciser le rôle et les objectifs de la mission juridique et ses liens avec les correspondants juridiques des services déconcentrés : Ces aspects ont été définis dès la création du pôle dans l'arrêté annexé.

Action 4 : Pilotage territorial des politiques gouvernementales

Recommandation faite par IGA : Consolider la mission de modernisation et de mutualisation interministérielle : Dans un premier temps, compte tenu du départ de l'actuelle responsable du Pôle Ressources Interministériel fin 2008, une réflexion est engagée en interne pour consolider la mission de modernisation et de mutualisation interministérielle, en l'intégrant au sein du S..P..I..S..C dont les missions seront recentrées pour en faire un réel outil de pilotage, d'animation et de suivi, des politiques gouvernementales, auprès du préfet.

Dans un deuxième temps, compte tenu des évolutions sur les missions de la Préfecture, une réflexion plus large devrait être engagée pour mieux articuler le pilotage, l'animation et le suivi des politiques interministérielles et les relations avec les collectivités locales. Ceci concernerait principalement la DECFAD, le nouveau « SPI » et le SGAR, sachant que l'organisation mono départementale de la région Martinique conservera une certaine spécificité.

Recommandation faite par IGA : Sélectionner les pôles à enjeux et envisager certains regroupements : La circulaire du 26 juillet 2004 du ministère de l'outre-mer prévoit des dispositions particulières pour la constitution des pôles dans les régions et départements d'outre-mer compte tenu de leur spécificité (régions mono départementales, caractéristiques et contraintes propres). C'est ainsi, par exemple, qu'un pôle régional « mer » a été créé en Martinique.

S'agissant du pôle TAL, le directeur départemental de l'équipement, a présenté, lors de la réunion du 16 avril 2008 du Comité de l'Administration Restreint (CAR) une proposition de relance et de réorientation de ce pôle dont il a la charge; j'ai, à cette occasion, rappelé la priorité qui doit être accordée, au sein de cette instance, à la problématique du logement social dans le contexte notamment de la loi DALO. La mission de l'IGA suggère de sélectionner les pôles à

enjeux (à rapprocher des BOP) et d'envisager certains regroupements; il fait état de leur nombre trop important, ce qui complexifie le pilotage et l'évaluation. Cette préconisation, qui vise une meilleure efficacité, s'inscrit dans la démarche de la RGPP.

Recommandation faite par IGA : Examiner en CAR les BOP stratégiques et à enjeux : Le suivi des BOP relève, pour les services du secrétaire général, de la sphère de compétence de la DECFAD et implique que la DECFAD soit associée, à cette occasion, aux réunions de cette instance. En outre, le décret n° 2004-374 du 29 avril 2004 a prévu des dispositions particulières pour les DOM s'agissant des instances de pilotage. Son article 82 dispose que dans les régions et départements d'outre-mer, le Préfet préside un comité de l'administration qui exerce les attributions du comité de l'administration régionale (CAR) et du collège des chefs de service. Il siège soit en formation restreinte, soit en formation élargie. Pour la Martinique, son secrétariat est assuré par les services du secrétaire général (SPISC/Bureau du courrier et de la coordination) et non par le SGAR.

Il est à noter que la fréquence des réunions du comité de l'administration a été nettement renforcée depuis février 2008 avec une périodicité mensuelle des séances de travail de cette instance au lieu d'une programmation trimestrielle

Enfin, une prochaine réunion du CAR sera consacrée à l'organisation et au fonctionnement des pôles.

Recommandation faite par IGA : Extension de l'outil de gestion du courrier : Il est prévu d'organiser une formation à l'outil de gestion Dotelec, à l'attention des agents de la préfecture, afin de conforter son déploiement.

5^{ème} partie : Les ressources humaines

Recommandation faite par IGA : Réviser le schéma d'emplois afin qu'il reste soutenable en emplois et en crédits : Jusqu'en 2008, le budget de fonctionnement (titre 3) était sous doté par rapport à celui de la rémunération (titre 2). C'est la raison pour laquelle en 2006 et 2007, des marges de fongibilité du titre 2 sur le titre 3, importante en 2006 (557 0427 €), moindre en 2007 (120 000 €), ont permis de compenser la sous dotation du budget de fonctionnement.

En 2008, la situation s'est inversée pour le titre 2.

En effet, la préfecture s'est trouvée, en début d'année, avec une masse salariale insuffisante dans la mesure où la dotation initiale déléguée n'a pas pris en compte l'ensemble de ses besoins prévisionnels tels qu'autorisés par le plafond d'emploi notifié.

Le trésorier payeur général a d'ailleurs émis un avis défavorable compte tenu de ce déséquilibre, aggravé par l'absence de crédits délégués au titre de la rémunération des ASTECS.

Cette situation particulière a effectivement conduit la préfecture à prendre des mesures de rigueur : absence de remplacement des catégories C (annulation des demandes de remplacements pour les départs à la retraite ou de mutations, suppression ou mutualisation de certains secrétariats pour des redéploiements internes sur des bureaux déficitaires, incitation à la reprise du travail des agents en CLM : 3 reprises depuis le début de l'année, 2 autres prévues l'une en juillet, l'autre en septembre).

Ainsi, ces mesures correctives mises en place pendant ce premier semestre ont permis de rétablir l'équilibre financier. Le plan de charge prévisionnel n'est plus financièrement déficitaire, les effectifs ayant été ramenés largement au dessous du plafond d'emploi.

S'agissant des préconisations de fonder les plans de charges des effectifs prévisionnels sur une analyse des flux d'entrées/sorties des derniers exercices, cette solution est difficilement applicable. En effet, les seules prévisions pouvant être prises en compte sont celles des départs à la retraite. Or, comme l'indique le rapport, le manque de visibilité dû aux hésitations des agents à renoncer à leurs 40 % de sur rémunération, ne permet pas de disposer de données fiables.

Enfin, l'analyse des prévisions des flux effectuées ces dernières années dans le cadre de la DNO n'aurait pu être utilisée car l'application de cette directive n'a pas abouti aux résultats escomptés.

Le constat dressé fait ressortir des tendances allant à l'encontre des réductions d'effectifs annoncés, en particulier pour certaines missions qui ont connu, non pas une diminution mais un renforcement de leurs personnels. Il s'agit par exemple des services de délivrance de titres qui ont connu des pics d'activité liés à l'évolution de la réglementation. Il aurait été risqué de s'appuyer sur ces analyses.

Recommandation faite par IGA : Faire le partage entre les effectifs du SDSIC et ceux du SZSIC : S'agissant du SDZSIC, comme suite aux recommandations de l'inspection, la correspondance ci-jointe a été adressée au Ministère pour demander une répartition entre les effectifs zonaux et départementaux et une prise en charge des effectifs zonaux sur un autre budget que celui de la préfecture.

Recommandation faite par IGA : Elaborer un plan pluriannuel de maintenance immobilière : Le pourcentage recommandé par la DEPAFI de provision de maintenance équivalent à 17 % des crédits de fonctionnement est impossible à atteindre en l'état actuel des ressources budgétaires

allouées par la DMAT. En 2006, grâce à une importante fongibilité (557 427€) du titre 2 vers le titre 3, le taux a été réalisé (17,57%); par contre en 2007, où la déqualification a été bien moindre (120 000 €), il n'a été que de 12,55%.

Réponse de la mission : la mission prend acte de l'ensemble des commentaires qui marque l'accord du préfet sur les recommandations du rapport.

Tant que le budget de fonctionnement restera au montant délégué en 2008, 2 297 780 €, il ne permettra pas de suivre les préconisations du ministère. En effet, les dépenses obligatoires s'élèvent à 1 539 820,60 €, soit 67 % du budget. Les 33 % restant couvrent les dépenses non obligatoires qui s'élèvent à 757 959,40 €. Dans ce montant devraient être pris en compte 353 000 € environ, représentant la part du budget qui devrait être consacrée aux travaux. Ce qui mathématiquement n'est pas possible. La liste des DNO jointe en annexe montre bien qu'il n'est pas envisageable de prélever un tel montant pour le réserver aux TATE

Par ailleurs, le budget 2008 a subi une diminution puisque dans la dotation annoncée en début d'année, 2 075 398 €, est comprise l'enveloppe mutualisée d'investissement régional, appelée EMIR, d'un montant de 78 000 €. Ce qui porte réellement le budget de fonctionnement stricto sensu à 1 997 398 € (augmentée d'une dotation complémentaire de 222 382 €, soit **2 219 780 €**).

Commentaires de la mission :

La question de l'impact des travaux sur le budget de la préfecture mérite une étude particulière de la part de la DEPAFI. La mission ne disposait des éléments pour la faire.

Mes services et moi-même sommes à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Signée Ange MANCINI

ANNEXES

ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION



MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

SECRETARIAT GÉNÉRAL

Paris, le 23 MARS 2006

DIRECTION
DE LA MODERNISATION ET DE
L'ACTION TERRITORIALE

Sous-direction de l'administration territoriale

**Le Ministre d'Etat, ministre de l'intérieur
et de l'aménagement du territoire**

* *

à

INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ADMINISTRATION

Mesdames et Messieurs les préfets

NOR

INTA0160101034C

Objet : Suivi des entretiens de gestion et missions d'audit du programme PAT
P.J/ Guide méthodologique des audits de la mise en œuvre du « programme
administration territoriale » par les préfetures – source IGA

Avec la généralisation de la globalisation du budget des préfetures, le ministère de l'intérieur a initié un dispositif de dialogue et de contrôle de gestion entre l'administration centrale et les préfets. Ces outils de pilotage et de suivi ont d'ailleurs largement inspiré l'organisation du programme « administration territoriale » qui s'est inscrit dans la continuité de cet effort visant tout à la fois à fixer des objectifs d'activité et à rationaliser l'allocation des moyens des préfetures.

La procédure « d'entretien de gestion » participe de cette exigence de responsabilisation des gestionnaires.

L'année 2006 va permettre d'achever un premier cycle d'entretiens de gestion réalisés selon la formule déconcentrée, lancée en juin 2002. Les contours de l'exercice sont désormais bien définis. Il se décompose en trois temps, différents dans leur conception, mais complémentaires, l'objectif étant d'évaluer l'efficacité des services de la préfecture, son mode de management et la façon dont le pilotage des principales politiques interministérielles est organisé :

- 1 - la préfecture prépare un dossier dont le contenu a été précisé en 2003 par un guide accessible sur le site Intranet de la SDAT ;
- 2 - la journée de l'entretien de gestion formalise le dialogue entre l'administration centrale et l'encadrement de la préfecture ;
- 3 - un relevé de conclusions est rédigé par les services de la préfecture. Son contenu a connu des évolutions récentes de manière à ce qu'il devienne un document réellement opérationnel par lequel le préfet se fixe des objectifs et un calendrier de réalisation pour les trois années à venir.

Du bilan réalisé par la DMAT, il ressort notamment qu'une des principales limites à l'exercice réside dans les conditions de son suivi et de la pleine utilisation de ses conclusions. La capacité annuelle de l'administration centrale est en effet limitée à 25 entretiens de gestion, ce qui induit un rythme de renouvellement difficilement compressible de quatre ans. Certes, les relevés de conclusions permettent aujourd'hui un meilleur suivi des engagements pris par le préfet. Mais, une étape à « mi-parcours » serait particulièrement utile.

ADRESSE POSTALE : PLACE BEAUVAU 75800 PARIS CEDEX 08 - STANDARD 01.49.27.49.27 - 01.40.07.60.60
ADRESSE INTERNET : www.interieur.gouv.fr

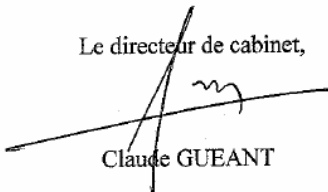
Ce constat m'a conduit à envisager un rapprochement des initiatives menées tout à la fois par la DMAT et l'IGA. En effet, dans le cadre de la mise en oeuvre territoriale de la LOLF, l'inspection générale de l'administration envisage de faire évoluer ses modalités d'intervention et propose une nouvelle méthode de « revue du programme PAT » fondée sur des audits de préfectures. L'intervention de l'IGA couvre l'ensemble de la chaîne administrative : du pilotage assuré par le responsable de programme à la vérification de la fiabilité des indicateurs produits par les préfectures.

J'ai donc souhaité lier les deux exercices et combiner la programmation des audits prévus par l'IGA avec la nécessité d'un « rendez-vous à mi-parcours » des entretiens de gestion réalisés en année n-2. Ainsi, en 2006, le programme d'audits de l'IGA concernera une dizaine de préfectures, choisies parmi celles ayant eu un entretien de gestion en 2004.

Chacune d'entre elles en sera informée dans les semaines qui viennent et l'IGA leur adressera ses souhaits sur la base du guide méthodologique des audits de la mise en œuvre du « programme administration territoriale » par les préfectures. Ce document, qui établit de manière transparente les points évalués dans le cadre des audits approfondis, est disponible sur le site Internet de l'IGA, et joint en annexe pour votre complète information. La méthodologie retenue a été conçue pour limiter au maximum le travail demandé aux préfectures, l'IGA se reposant essentiellement sur la documentation existante et le contenu des entretiens menés sur place, et pour produire des compte-rendus d'audit rapides et directement opérationnels.

Cette initiative témoigne de la volonté du ministère de l'intérieur de poursuivre la réflexion engagée depuis quatre ans et d'enrichir le dialogue de gestion entre l'administration centrale et les préfectures. Elle s'inscrit résolument dans la perspective de modernisation de la gestion publique voulue par la LOLF qui établit désormais un lien étroit entre la détermination des objectifs d'activité, la mesure de la performance et les moyens alloués aux services.

Le directeur de cabinet,



Claude GUEANT

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

M. Ange MANCINI, préfet de région
M. Patrice LAFFON, secrétaire général
M. Laurent BIGOT, directeur du cabinet
M. Maurice TUBUL, SGAR

M. Xavier BRUNETIERE, sous-préfet de la Trinité
M. Joseph MONLOUIS, sous-préfet de Saint-Pierre, chef de projet sécurité routière

EMZ

Lieutenant colonel COVA, chef de l'EMZ

DRSU

M. NONET, DRSU
M. TOSTAIN, chef du bureau de la nationalité et des étrangers
Mme BLANCHAR, adjointe au chef du bureau de la nationalité et des étrangers
M. SCHENIN-RNG, chef du bureau de la circulation et des transports
Mme LIBER, adjointe au de la circulation et des transports

DRHMM

Mme LEFORT-LAJONQUIERE, DRHMM
Melle MENCE, chef du bureau du budget et des moyens logistiques
Mme CORIDUN, adjointe au chef du bureau du personnel
Mme ZORZAN-CHALVIN, chef du bureau BPAO
Mme MINCIER Annick, BPAS, globalisation
M. BIELAWSKI, chef du SDZSIC
Mme ALGE, chef du bureau de la formation et de la logistique

SIDPC

M. JEAN-NOEL, chef du SIDPC

DEFCAD

M. LE DUFF, DEFCAD
M. LISIMA, chef du bureau des affaires décentralisées

SPIC,

M. TRONIOU
Mme Marie Barthe

Chargée de mission modernisation

Mme DODU

Représentants du personnel

M. MODESTIN
Mme JORITE
Mme LARCHER
Mme JEAN FRANCOIS
Mme CAHERA

TPG : M. Alain THEBAULT

DDE

M. DODU, DDE

M. LEGRIGEOIS, adjoint au DDE

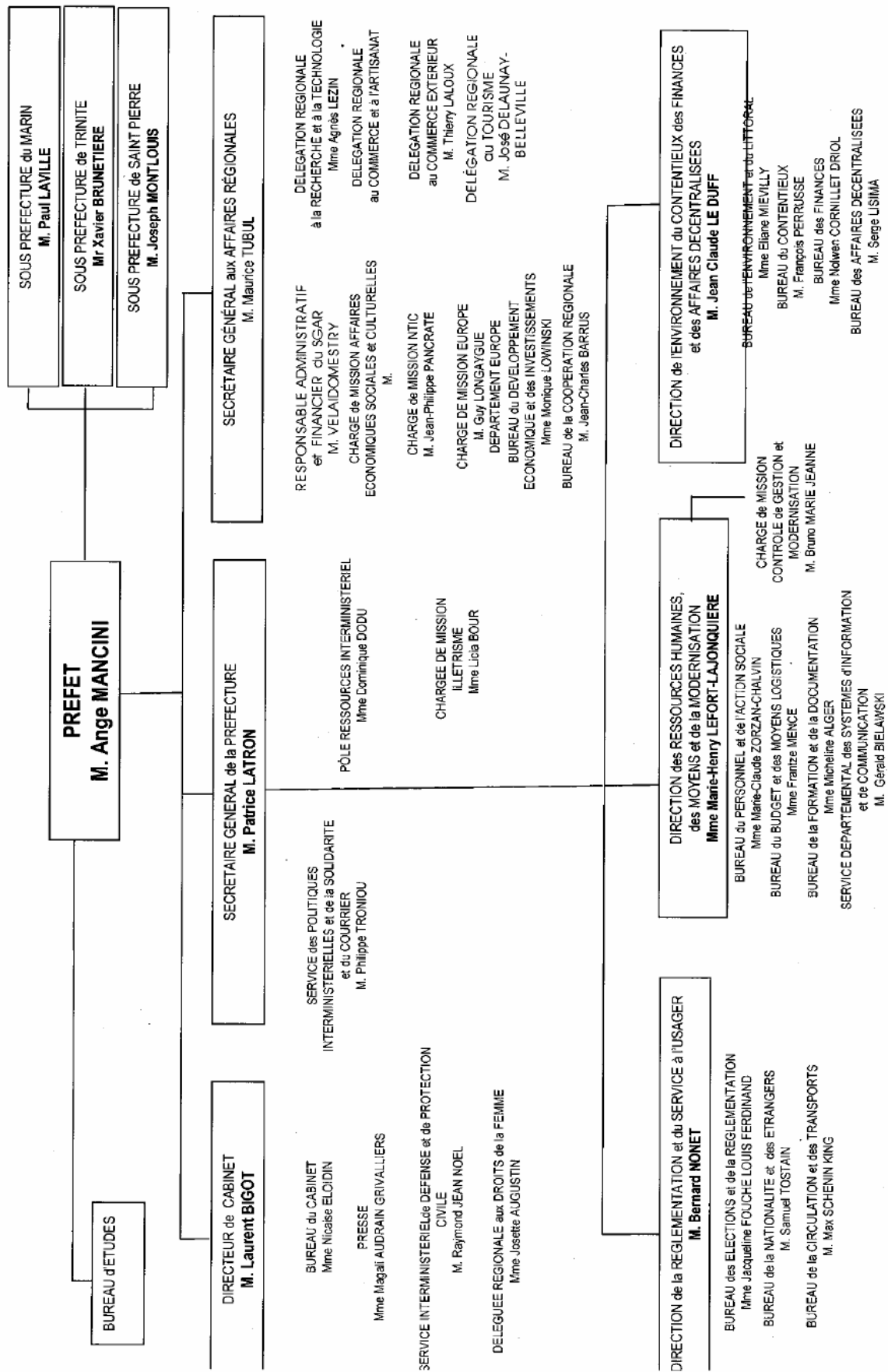
DMAT

M. Charles MOREAU, chef du bureau de la performance de l'administration territoriale

Mme Valérie SAINTOYANT, attachée

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE LA PREFECTURE

ORGANIGRAMME DE LA PREFECTURE DE LA REGION MARTINIQUE



ANNEXE 4 : LES ELEMENTS DE CONSTAT SELON LA GRILLE D'ANALYSE IGA

Le pilotage local et le contrôle de gestion

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
Organisation du contrôle de gestion	
La répartition des rôles (pilotage général, responsable d'action, contrôleur de gestion...) est connue et bien comprise.	La tradition du pilotage n'a pas été durablement installée au sein de la préfecture ; le CDG ne dispose pas d'une lettre de mission annuelle ; le SG et le CDG ne font pas le point régulièrement pour le suivi des indicateurs. Le CDG, positionné auprès de la DRHMM, devrait relever du SG.
Il existe un contrôleur de gestion à temps plein.	Oui, le CDG a été renforcé par un agent à temps partiel
Un comité stratégique se réunit périodiquement.	Réunion trimestrielle en 2006, mais effritement en 2007 et 2008, le comité ne s'étant réuni qu'une fois
Tous les indicateurs sont renseignés.	Oui
Des outils informatiques de saisie et de suivi sont disponibles et utilisés.	Oui
Il existe des indicateurs spécifiques à la préfecture, en plus de ceux figurant dans INFOPREF (au sein des services ; au tableau de bord du préfet).	Non, à l'exception du bureau des étrangers et de la nationalité
Contrôle de fiabilité des indicateurs	
Les chefs de service [chefs de bureau] exercent un contrôle de premier niveau.	Le contrôle de premier niveau n'est pas systématique
Le contrôleur de gestion s'assure de la fiabilité des données reçues.	La fiabilité est sujette à caution (ex erreur de calcul de l'IM 207 sur les ERP, des indicateurs de délais en panne pendant 4 mois, données de l'action 3 comptabilisées annuellement) ; les correctifs à apporter ne sont pas systématiquement intégrés (ex erreur IM 503 et 207 déjà cité)
Des réunions sont tenues entre les différents acteurs concernés et le contrôle de gestion afin d'identifier d'éventuelles difficultés dans le renseignement des indicateurs.	Une vingtaine de correspondants du CDG ont été désignés ; des contacts informels sont noués lors de la collecte des données.
Utilisation du contrôle de gestion dans le pilotage des services	
Les objectifs et les indicateurs (nationaux et locaux) sont connus et compris des cadres de la préfecture et des services concernés.	La connaissance des indicateurs est acquise mais ceux-ci ne sont pas érigés en outils de management
Tous les indicateurs sont dotés d'une cible locale.	Oui, à l'exception de l'IM 316 (fraude documentaire)
Les indicateurs figurent dans des tableaux de bord établis périodiquement.	Non, absence de tableau de bord synthétique ou de tableau de bord des indicateurs sensibles
Ces tableaux de bord font l'objet d'un suivi régulier par le corps préfectoral et constituent une base de travail pour les acteurs concernés.	non
Un travail d'analyse des indicateurs et de proposition de mesures correctives est réalisé au niveau de chaque direction.	Non, à l'exception de la DRSU
Une ou des mesures ont été adoptées sur la base des résultats du contrôle de gestion (réaffectation de personnel, de moyens budgétaires, etc.).	Non, à l'exception du BNE (renfort du bureau par reclassement de personnels techniques)
Les sous-préfectures sont impliquées dans le dispositif et leurs résultats font l'objet d'une analyse spécifique.	Non, les relations avec les sous-préfectures font état d'un manque de fiabilisation des données communiquées
Evolution du contrôle de gestion vers l'interministériel	
Les objectifs et indicateurs d'autres programmes LOLF concernant l'action territoriale sont connus.	non

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
Il existe un contrôle de gestion interministériel.	non
Il existe un réseau des contrôleurs de gestion dans le département.	non

Action 1 : Coordination de la sécurité des personnes et des biens

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
SECURITE CIVILE	
Résultats et fiabilité des indicateurs	
Au regard des indicateurs du PAP en matière de sécurité civile, la préfecture se situe dans la moyenne de sa strate. Explication des écarts éventuels.	Excellents résultats en termes de PPRN approuvés, de réalisation des PPI et du taux d'exercices (à noter une dégradation pour 2008). Résultats inquiétants en revanche sur l'IM 209 (avis défavorables des commissions de sécurité) devant faire l'objet d'une étude précise et d'un plan de résorption, en priorité pour les établissements scolaires.
Les objectifs et indicateurs du programme "prévention des risques et lutte contre les pollutions" font l'objet d'un suivi.	oui
Les objectifs et les indicateurs (nationaux et locaux) sont connus et compris des cadres de la préfecture et des services concernés.	oui
Pilotage	
La préfecture a défini des objectifs spécifiques (PASED, plan d'action...) à partir d'un diagnostic local et d'une réflexion collective interne à la préfecture et interministérielle. Ces objectifs sont assortis d'indicateurs pertinents et de valeurs cibles.	Le pilotage et le management du SID-PC sont déficients. Cette défaillance est compensée par l'équipe de l'EMZ très performante et par les services déconcentrés, à qui une large délégation est confiée. Le remplacement du SID-PC doit être envisagé. La feuille de route annuelle, formalisée en mai, doit être avancée et davantage préciser les priorités fixées. Le calendrier de l'actualisation des plans majeurs (ORSEC etc....) doit être déterminé.
Les indicateurs figurent dans des tableaux de bord établis périodiquement.	non
Ces tableaux de bord font l'objet d'un suivi régulier par le corps préfectoral et constituent une base de travail pour les acteurs concernés.	non
L'organisation de la préfecture, l'allocation de moyens et l'implication du corps préfectoral prennent réellement en compte la priorité accordée à la fonction de sécurité civile (DNO).	L'organisation de la préfecture pour le pilotage de la sécurité civile repose sur le partenariat entre le préfet, le directeur de cabinet et l'EMZ, bien profilé et ciblant son action sur les enjeux majeurs.
Les objectifs nationaux et locaux (en particulier ceux figurant dans le PASED) sont cohérents.	Oui
Les sous-préfectures sont impliquées dans le dispositif.	La mission n'a pu le vérifier
Une coordination interministérielle est assurée, par le biais ou non de pôles de compétences pouvant agir en matière de sécurité civile.	L'interface avec les forces armées est assurée par l'EMZ. Mise en place d'un club risque, instance de concertation et de dialogue (DDE/DIREN/autorités sanitaires, police, gendarmerie, BRGM)
La planification fait l'objet d'une programmation pluriannuelle. Les PPRN à prescrire l'ont été.	Non Oui
Les locaux de crise sont adaptés et bien équipés. Ces moyens ont évolué récemment ou vont prochainement évoluer. (cf. rapport IGA de 2005).	Aucune évolution sur ce point depuis le rapport de 2005. L'absence de COD et l'exiguïté de la salle COZ seront solutionnés par le projet de construction d'un nouveau bâtiment au sein de la préfecture.
Les attentes vis-à-vis de la DDSC.	Point non examiné par la mission
Outils ou pratiques intéressantes.	Le Club risque déjà cité

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
SECURITE PUBLIQUE ET SECURITE ROUTIERE	
Résultats et fiabilité des indicateurs	
Au regard des indicateurs en matière de sécurité publique et de sécurité routière, la préfecture répond aux objectifs nationaux. Explication des écarts éventuels.	En matière de sécurité publique, les indicateurs sont bien orientés, à l'exception de ceux relatifs aux violences aux personnes et aux infractions pour ports d'armes. La progression de la délinquance des mineurs (violences scolaires) et des violences familiales nécessite la réactivation de groupes de travail spécifiques en partenariat avec les collectivités locales L'action de lutte contre l'insécurité routière porte ses fruits malgré une accidentologie qui reste forte, notamment pour les deux roues. La désignation d'un sous-préfet, chef de projet, constitue une initiative intéressante.
Les objectifs départementaux fixés par le préfet pour l'année n-1 ont été atteints.	Les objectifs ambitieux ont été en partie atteints, voire dépassés : le taux d'élucidation de 50% n'a pas été atteint (40%) mais le résultat est supérieur à la moyenne nationale; la délinquance sur la voie publique a chuté à un niveau trois fois supérieur à celui initialement fixé.
Les objectifs et les indicateurs (nationaux et locaux) sont connus et compris des cadres de la préfecture et des services concernés.	oui
Pilotage	
La préfecture a défini des objectifs spécifiques (DGO, PDASR, comité départemental de sécurité...) à partir d'un diagnostic local et d'une réflexion collective interne à la préfecture et interministérielle. Ces objectifs sont assortis d'indicateurs pertinents et de valeurs cibles.	Oui, les réunions du comité départemental de sécurité coprésidées par le préfet et le Procureur de la République ont lieu tous les 15 jours et sont ciblées sur les enjeux locaux (délinquance des mineurs, sécurité routière, violences familiales notamment). Le GIR a été réactivé en 2007.
Les objectifs nationaux et locaux (en particulier ceux figurant dans le PASER, PASED) sont cohérents.	oui
Les indicateurs figurent dans des tableaux de bord établis périodiquement.	Oui, les tableaux de bord de la police et de la gendarmerie sont documentés de façon précise et permettent un ciblage fin des actions
Ces tableaux de bord font l'objet d'un suivi régulier par le corps préfectoral et constituent une base de travail pour les acteurs concernés.	Oui, échanges hebdomadaires avec les chefs de services chargés de la sécurité (associant également le COMSUP) dans le cadre de la réunion de police présidée par le préfet, assisté du directeur de cabinet et l'adjoint au chef du bureau du cabinet ; très forte implication du directeur de cabinet dans le dialogue avec les différents acteurs
L'organisation interne à la préfecture prend en compte la transversalité des domaines de police. Le lien polices administratives / pilotage de la sécurité publique est facilité par l'organisation ou les procédures mises en place.	La coordination est assurée par le comité départemental de sécurité et les réunions de police hebdomadaires. La coordination entre le SG et le directeur de cabinet sur les actions de lutte contre l'immigration clandestine n'est pas formalisée ; aucune difficulté n'a été signalée à la mission.
La préfecture et les services déconcentrés se sont organisés pour améliorer les résultats en matière de reconduite des étrangers irréguliers.	Oui : des accords de réadmission avec Ste Lucie et la Dominique ont contribué à faire diminuer le nombre de reconduites à la frontière. La cellule éloignement de la préfecture, composée d'un seul agent, est fragile et devrait être renforcée.
Le préfet est impliqué dans le dialogue de gestion des programmes « Police nationale » et « Gendarmerie nationale »	Non, pas de manière directe
Les sous-préfectures sont impliquées dans le dispositif de pilotage.	La mission n'a pas trouvé d'éléments indiquant une implication des sous-préfectures

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
Les relations avec les collectivités territoriales en matière de prévention de la délinquance sont organisées à tous les niveaux (stratégique, opérationnel, etc.).	15 CLS et 5 CLSPD sont mis en place : pas de bilan précis pour 2007
Outils ou pratiques intéressantes.	Réunions thématiques sur des actions d'initiative : violences scolaires et lutte contre le trafic de stupéfiants. Il serait nécessaire de réactiver un groupe de travail sur les violences familiales et scolaires

Action 2 : Garantie de l'identité et de la nationalité, délivrance de titres

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
Résultats et fiabilité des indicateurs	
Les résultats de la préfecture sont conformes aux objectifs fixés (nationaux et/ou locaux). Explication des écarts éventuels.	Les résultats 2007 départementaux sont en net retrait par rapport aux données nationales. L'écart est lié à la phase de redressement en cours de la DRSU, sinistrée par des dysfonctionnements majeurs. Des procédures d'amélioration du service ont été mises en place au bureau des étrangers et de la nationalité ; elles doivent être étendues et appliquées au bureau de la circulation. La DRSU doit mettre en place une stratégie pour améliorer les délais de délivrance des titres. La productivité est obérée par des problèmes fréquents de connexion aux réseaux et d'imprimantes
Tous les indicateurs sont clairement définis et un interlocuteur identifié est en mesure de donner les précisions sur leur mode de renseignement. Tous les indicateurs sont renseignés, tant à l'échelle de la préfecture qu'au niveau des sous-préfectures	La définition des indicateurs fait l'objet d'une appropriation satisfaisante.
Les indicateurs sont connus et compris par les agents qui contribuent à les renseigner.	Partiellement : - le BNE a mis en place des indicateurs déclinés sur un plan individuel et suivis de manière hebdomadaire au travers d'un rapport d'activité ; -cette pleine appropriation des outils du contrôle de gestion reste à consolider au BC
Les indicateurs font l'objet d'un contrôle de fiabilité.	La fiabilité est incertaine, les outils de suivi des délais ayant été en panne pendant 4 mois en 2007. Le contrôle de cohérence n'est pas systématiquement effectué par le CDG et le responsable de service
Les résultats des sous-préfectures ont été analysés à part puis agrégés correctement à ceux de la préfecture.	Non pertinent car les titres sont délivrés par la préfecture
Qualité du service	
Les locaux d'accueil du public sont globalement adaptés : - en préfecture ; - dans la ou les sous-préfectures visitées.	Malgré des travaux d'amélioration, les locaux sont mal adaptés pour l'accueil du public pour le retrait des titres de circulation (hall étroit, peu de places assises, signalétique confuse, bureaux des agents encombrés d'archives) ; des améliorations ont été apportées au BNE (guide-fil, petit abri, guichets rénovés). Le projet de construction d'un nouveau bâtiment est de nature à porter remède à cette situation
Qualité de l'accueil des administrés	L'accueil des étrangers s'est amélioré (prise de rendez-vous ; convention avec l'université et le CHU pour les étudiants et les médecins étrangers) ; il reste insatisfaisant pour les titres de circulation (absence de pré-accueil). Un accueil en continu sans pause méridienne est assuré le lundi
Qualité de l'accueil téléphonique	Le taux d'appels perdus est trop important. Une permanence

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
	téléphonique a été mise en place
Qualité du traitement du courrier	La mission n'a pas vérifié la qualité du traitement du courrier
Les objectifs de qualité de service (charte Marianne) ont été portés à la connaissance du public.	La charte Marianne est affichée
Les engagements de la charte Marianne (ou Qualipref) font l'objet d'une évaluation locale régulière	Non, le CDG n'a pas mené à bien cette mission en 2007
Pilotage	
La préfecture a défini des objectifs spécifiques à partir d'un diagnostic local et d'une réflexion collective interne à la préfecture. Ces objectifs sont assortis d'indicateurs pertinents.	Les objectifs 2008 sont progressivement alignés sur les objectifs nationaux pour les cartes grises. Sur les autres titres, les objectifs nationaux n'ont pas été repris comme cible pertinente compte tenu de l'effort de remise à niveau en cours au sein de la DRSU.
Les indicateurs figurent dans des tableaux de bord établis périodiquement.	oui
Ces tableaux de bord font l'objet d'un suivi régulier par le corps préfectoral et constituent une base de travail pour les acteurs concernés. Les objectifs et les indicateurs (nationaux et locaux) sont utilisés par les cadres de la préfecture et les services concernés.	Les tableaux de bord sont examinés lors des réunions avec le DRSU, sans être portés à la connaissance du comité de pilotage.
Une ou des mesures ont été adoptées sur la base des résultats du contrôle de gestion (réaffectation de personnel, de moyens budgétaires, formation à la lutte contre la fraude, circulaire aux mairies etc.).	Plusieurs mesures ont été adoptées : renforcement du bureau des étrangers et de la nationalité, polyvalence des agents traitant les CNI/passeports, rappel des rôles respectifs de la préfecture et des mairies
Des mécanismes ont été mis en place pour faire face aux variations saisonnières de l'activité ou aux absences de personnel non programmables.	Les renforts ponctuels sont assurés par des vacataires (pas d'équipe polyvalente).
Les personnels de guichet bénéficient d'horaires ou de primes particulières.	Pas de pause méridienne 1 jour par semaine. Les agents bénéficient d'une NBI de 10 points
Éléments pris en compte dans le cadre de la GRH (ancienneté dans le poste, absentéisme...).	Non étudié
Le contrôle de gestion a été sollicité afin d'aider à une analyse de processus permettant d'améliorer les résultats.	Les actions ayant contribué au redressement de la DRSU ont été conçues et mises en œuvre sans le concours du CDG
Relations avec les mairies	Rappel des attributions respectives de la préfecture et des mairies ; bon réseau d'échanges avec les mairies, non formalisés par des enquêtes de satisfaction.
Les attentes vis-à-vis de la DLPAJ, des directions de projet.	Point non examiné par la mission
Outils ou pratiques intéressantes.	Le BNE a décliné les objectifs de manière individuelle ; élaboration d'un rapport d'activité hebdomadaire
Prévention de la fraude	
Importance de l'accueil en mairie	Demandes de CNI et de passeports. Pas de réception des étrangers
CNI-passeports : - les services de la préfecture assurent un contrôle de complétude efficace des dossiers transmis par les mairies ; - les services des mairies ont été sensibilisés en matière de fraude ; - la procédure en cas de dossier suspect est formalisée et connue des agents.	Une feuille de contrôle des dossiers CNI/passeports est établie par chaque agent chargé de l'instruction du dossier. Un rappel des procédures a été effectué en direction des mairies pour chaque demande. Une formation en 2007 sur la détection des faux documents a été assurée par la DDPAF. La préfecture n'a pas développé à ce stade de politique ciblée sur la fraude documentaire.
Délivrance des passeports d'urgence	Le nombre de passeports manuels est anormalement élevé

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
	(10%), ce qui grève la performance du service.
Etrangers Les chefs de service (chefs de bureau) exercent un contrôle de premier niveau	Oui
Chaîne de prise de décision et traçabilité de la prise de décision	Les procédures d'instruction des dossiers, de leur contrôle et de niveau de prise de décisions ont été définies. Le chef du bureau et son adjointe contrôlent tous des dossiers, la signature ayant été relevée au niveau du chef de bureau, du directeur ou du secrétaire général pour les titres étrangers, CNI/passeports.
Analyse détaillée de l'indicateur taux de fraudes détectées.	Non examiné par la mission
Analyse de la méthode d'attribution et de gestion des droits d'accès aux applications stratégiques : AGDREF, DELPHINE, FPR...	Non étudié par la mission
Annulation et destruction de titres	La comptabilisation des annulations et destructions de titres est tenue à jour. Le stock de 8 600 passeports vierges a été détruit en avril 08.

Action 3 : contrôle de légalité et conseil aux collectivités locales

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
Résultats et fiabilité des indicateurs	
Au regard des valeurs cibles nationales et locales les résultats de la préfecture sont proches des objectifs. Les écarts sont expliqués.	Les résultats départementaux sont nettement inférieurs aux objectifs nationaux sur l'ensemble des indicateurs.
Les objectifs et les valeurs cibles nationales et leur déclinaison locale sont connus et compris des cadres de la DRCL et des sous-préfectures.	Le suivi de l'activité et des résultats est relâché, ce qui ne permet pas une pleine appropriation des objectifs
Les résultats des sous-préfectures ont été analysés à part et comparés à ceux de la préfecture.	Non, le CDG ne fait pas d'analyse en liaison avec les services de contrôle de légalité des sous-préfectures
Les résultats font l'objet d'un contrôle interne permettant de garantir leur fiabilité.	Le contrôle interne de premier niveau n'est pas effectué par le DEFCAD
Pilotage	
Il existe une stratégie locale de contrôle de légalité fixant les priorités.	Le plan de contrôle de légalité est conforme aux priorités nationales.
La stratégie de contrôle a été discutée avec les parties prenantes (SPA, DDE, DDASS, IA etc.).	Non, il n'existe pas d'instance où la préfecture et des sous-préfectures ont la possibilité d'établir un bilan annuel de la stratégie de contrôle, et de la discuter avec les services déconcentrés.
Il y a des éléments de la stratégie locale qui diffèrent de la stratégie nationale.	non
La préfecture a défini des objectifs spécifiques à partir d'un diagnostic local et d'une réflexion collective interne à la préfecture. Ces objectifs sont assortis d'indicateurs pertinents et de valeurs cibles.	Oui, l'accent est mis sur les actes de personnel en raison du poids des contractuels et des dépenses de personnel dans le budget des collectivités locales
La stratégie de contrôle fait l'objet d'un suivi par le SG et les sous-préfets.	Le
Appréciation portée sur l'activité de contrôle des préfectures et sous-préfectures par les collectivités territoriales.	Point non examiné
Appréciation portée sur l'activité de conseil des	Point non examiné

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
préfectures et sous-préfectures par les collectivités territoriales.	
Des réunions sont tenues entre les différents acteurs concernés et le contrôle de gestion permettant l'identification des difficultés et, éventuellement, la prise de mesures correctrices : audit du service, réallocation des moyens...	non
Au vu des résultats, les effectifs ont été adaptés	Les effectifs sont stables ; le ratio d'efficience est inférieur au taux moyen de la strate
Les agents chargés du contrôle de légalité ont bénéficié de formation continue.	oui
Les agents chargés du contrôle budgétaire ont bénéficié de formation continue.	oui
Le Pôle d'appui au contrôle de légalité (DGCL) situé à Lyon est utilisé. D'autres structures sont consultées par les agents chargés du contrôle.	La préfecture de la Martinique, comme les autres préfectures ultra-marines n'a pas accès au PIACL. Ce point fait l'objet d'une recommandation
Les attentes vis-à-vis de la DGCL, du pôle de Lyon.	Point non examiné
Outils ou pratiques intéressantes.	
Modalités d'organisation du contrôle de légalité et du contrôle budgétaire	
Certains types de contrôles ont été centralisés en préfecture ou dans une sous-préfecture au regard de leur technicité.	
Il existe une traçabilité du contrôle (identification de l'agent ayant procédé au contrôle)	oui
Le contrôle de légalité est fait en liaison avec d'autres services (marchés avec la DDCCRF, DDASS...).	Le contrôle de légalité des actes d'urbanisme est assuré par la DDE
Le contrôle de légalité en matière de marchés est fait en liaison avec les services de la DCCRF.	oui
Les délais du contrôle sont suivis pour les actes identifiés comme prioritaires.	Point non examiné
Des réunions périodiques réunissent les agents chargés du contrôle de légalité pour harmoniser les positions entre préfecture et sous-préfectures et trancher les questions de fond délicates.	non
Il existe un plan de déploiement de ACTES et il est suivi. Les difficultés rencontrées sont identifiées.	Non, le résultat départemental est très inférieur à la moyenne de la strate
Le déploiement de l'application ACTES fait l'objet d'une réflexion sur l'organisation du contrôle ou induit déjà des mesures de réorganisation.	non
Il existe un plan de contrôle budgétaire fixant les priorités et faisant l'objet d'un suivi par le SG et les sous-préfets. Les données du réseau d'alerte sont utilisées.	oui
Il existe une traçabilité du contrôle	Oui, un tableau est tenu à jour, mais il pourrait être complété
La coopération avec la TG est organisée (convention) et suivie :	La mission n'a pas eu connaissance d'une convention avec la TG
Certains types de contrôles ont été centralisés au regard de leur technicité.	non
Les outils d'analyse budgétaire (ANAFI et ANADETTE) sont utilisés.	Point non examiné
Activité de conseil	
La préfecture réfléchit à son activité de conseil et l'évalue.	La DEFCAD n'a pas fait état d'un traitement sélectif des collectivités locales
La préfecture a identifié les demandes de conseil les plus fréquentes et les CT les plus demandeuses	Point non examiné
Il existe d'autres instances de conseil consultées par	Point non examiné

Critères d'évaluation	Appréciation par la mission
les collectivités du département (association déptale des maires). Les conseils les plus fréquemment sollicités en préfecture ou sous-préfecture sont identifiés.	
Intercommunalité	
Le schéma d'organisation de l'intercommunalité est précis et opérationnel (mention des simplifications souhaitables et possibles, etc.)	Sujet non examiné par la mission
Des initiatives sont prises par la préfecture et les SPA pour simplifier, si nécessaire, la carte de l'intercommunalité	Sujet non évoqué par la mission
Une politique d'incitation à la suppression de structures obsolètes est mise en œuvre (SIVU, etc.)	Sujet non examiné par la mission
Des objectifs précis sont fixés en la matière	Sujet non examiné par la mission
Le contrôle de légalité est vigilant sur les risques de chevauchement de compétences ou d'exercice d'une compétence par un niveau qui n'en dispose pas ou plus	Sujet non examiné par la mission

Les ressources humaines

Critères d'évaluation	Appréciation de la mission
Stratégie d'emploi et ajustement des effectifs par service	
Les prévisions de variations d'effectifs et de rémunérations (plan de charge) sont fiables.	Le schéma d'emploi est élaboré à partir des flux d'entrées/sorties certains sans être redressé à partir des éléments d'analyse des mouvements exécutés des années passées. La préfecture a mis en œuvre une stratégie de saturation d'effectifs en 2007, qu'elle doit devoir réviser en 2008 faute de ressource budgétaire suffisante pour la financer.
La stratégie en matière de saturation ou non des plafonds est affichée.	La stratégie est expliquée lors de conférence budgétaire annuelle avec les organisations syndicales et examinée en CTP
Il existe une stratégie pluriannuelle en matière de structure des emplois et d'évolution des métiers s'appuyant sur une démarche GPEEC	Le plan GPEEC reste à formaliser
Il existe une réflexion annuelle et/ou pluriannuelle sur les modifications à apporter aux effectifs des services.	Oui, adaptation progressive des effectifs aux missions et priorités (bureau des étrangers, suppression des emplois de résidence). Ce processus n'est toutefois pas arrivé à son terme, au regard de la situation de sureffectifs de la Martinique par rapport aux effectifs ARCADE
Les sous-préfets, les directeurs et le contrôleur de gestion participent à la définition des priorités en matière de RH.	Oui, la question est abordée annuellement lors des conférences dites budgétaires qui exposent de manière transparente la situation des effectifs par bureau
Les évolutions DNO ont été prises en compte dans la GRH	Oui, l'accent est mis sur un renforcement des agents de catégorie A et B et le recrutement de catégorie C étant tari
Dialogue social et qualité de la gestion du personnel	
La stratégie d'allocation des RH par service est présentée au CTP. Les chiffres ARCADE sont connus et présentés au CTP.	Oui, une totale transparence est assurée, non seulement par l'information des CTP locaux mais également par la conférence budgétaire annuelle
La concertation avec les représentants du personnel suit un rythme suffisant. Elle prend d'autres formes que les commissions réglementaires.	Oui, chaque CTP est précédé de réunions de concertation préparatoires
Le régime des primes exceptionnelles tient compte des résultats individuels et/ou collectifs.	Oui, les attributions indemnitaires de fin d'année font l'objet de modulation en fonction de l'engagement des équipes ou de

Critères d'évaluation	Appréciation de la mission
	l'investissement individuel
Le taux d'absentéisme fait l'objet d'un suivi et diminue.	Non vérifié par la mission
Il existe une coopération interministérielle en matière de ressources humaines.	Oui, une politique de développement des actions de mutualisation interministérielle est notamment mise en œuvre dans le domaine des RH (bourse d'emploi, action sociale, formation).
Le service de RH a bénéficié - d'une intervention de la mission projets professionnels. - d'une formation spécifique pour la mise en place de la GPEEC.	non
Les attentes vis-à-vis de la DRH.	Simplification en matière de participation de l'administration pour les frais de repas ; possibilité de faire prendre en charge les remboursements de transports domicile/travail lorsque le trajet est réalisé par voie maritime
Pratiques intéressantes en matière de GRH.	Réorientation des agents de résidence sur des emplois administratifs et mise en œuvre des conférences budgétaires qui apportent de la transparence dans l'allocation des moyens par services
Gestion des compétences et politique de formation	
Il y a un animateur de formation.	non
Le taux de formation des agents fait l'objet d'un suivi.	Oui, ce taux est supérieur à la moyenne nationale
Il existe un dispositif local de remontée des besoins de formation, impliquant toute la ligne hiérarchique.	oui
Le plan de formation couvre les besoins liés à la prise de poste et à l'évolution des métiers.	oui
Des formations sont mutualisées en interdépartemental, en interservice.	oui
Des bilans de compétence ont été organisés.	oui
Chaque agent dispose d'une fiche de poste actualisée.	oui
Il existe une politique active de mobilité interne.	Oui, mise en œuvre d'une politique de mobilité dynamique qui a fait réduire la durée moyenne d'ancienneté sur le poste

ANNEXE 5 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES ENGAGEMENTS DE L'ENTRETIEN DE GESTION

(relevé de conclusions du 15 avril 2005)

Action ou fonction concernée	Extraits du relevé de conclusions	Appréciation de la mission
Action 1 Sécurité	Baisse de 5% de la délinquance (ciblage sur les mineurs et violences aux personnes)	Baisse de la délinquance générale mais augmentation des violences aux personnes (violences scolaires et familiales, violences contre les personnes dépositaires de la force publique)
	Baisse de l'accidentologie en volume et en gravité	Objectif atteint, action à poursuivre sur les deux roues
	Développer l'action préventive, installation de commissions de sécurité civile et actualisation du dossier sur les risques majeurs	Objectif partiellement atteint
	Actualisation plans (ORSEC, POLMAR SECNAV, PPS) et mise en place d'un PPS TMD	Objectif non atteint, l'actualisation des plans à finaliser
	Recensement des ERP au regard des avis des commissions de sécurité	Ce point fait l'objet d'une recommandation de la mission
	Mise en place de SYNERGY	Déploiement réalisé
	Meilleure association du SAT	Relations difficiles entre les services actifs de police et le SAT
Action 2 Titres	Réorganiser l'accueil du public	Des améliorations ont été apportées pour l'accueil des étrangers, les conditions d'accueil du public restent insatisfaisantes pour le retrait des titres de circulations
	Remédier aux dysfonctionnements du service des étrangers	Le bureau des étrangers et de la nationalité a été redressé
	Réduire les délais de délivrance de titres	Les délais de délivrance des titres restent très supérieurs à la moyenne de la strate
	Revoir la procédure d'instruction des dossiers étrangers	Objectif atteint
	Diminuer le taux d'appels perdus	Objectif atteint mais l'effort est à poursuivre étant donné l'écart avec la cible nationale
Action 3 Collectivités locales	Développer une stratégie de contrôle de légalité et le contrôle budgétaire en réseau	Stratégie affichée mais perdue de vue dans la réalité
	Améliorer les recettes fiscales	Difficulté pour augmenter l'assiette de la fiscalité locale
	Développer la télétransmission des actes	Une seule convention a été conclue avec la commune de Fort de France
	Redéfinition du contrôle des actes et documents d'urbanisme avec la DDE	Objectif atteint

Action ou fonction concernée	Extraits du relevé de conclusions	Appréciation de la mission
Action 4 Interministé- rialité	Présentation du PASE Martinique aux partenaires de l'Etat	Objectif atteint ; le pilotage de l'action interministérielle doit être refondu
	Faire valider les BOP	Les BOP prioritaires et sensibles doivent être examinés en CAR
Ressources humaines	Anticiper la marge de fongibilité et affiner le schéma d'emploi annuel	Le schéma d'emploi se limite à décliner les flux certains et ne procède pas suffisamment d'une analyse des gestions écoulées.
	Finaliser le plan GPEEC et anticiper les évolutions de mission	Le plan GPEEC reste à finaliser
	Renforcer la formation	Objectif atteint
	Augmenter les crédits consacrés à la maintenance immobilière pour approcher la référence de 17%	Les dépenses annuelles consacrées à l'entretien immobilier restent très en deçà (9% en 2007 et 11% prévus en 2008) de la norme de référence
	Renouveler le parc informatique et développer les réseaux	Point non examiné
Contrôle de gestion	Sensibiliser l'encadrement, faire du CDG un outil de pilotage et développer un réseau	Le contrôle de gestion n'a pas été érigé en outil de pilotage de la préfecture et de management. Le contrôle de gestion n'est pas suffisamment exploité par le secrétaire général, auquel il devrait être rattaché.

ANNEXE 6 : REPERTOIRE DES SIGLES

ACSE : agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité
ACTES : aide au contrôle de l'égalité dématérialisé (application)
AGDREF : application de gestion des dossiers des ressortissants étrangers en France
ANRU : agence nationale pour la rénovation urbaine
ATB : accidents tués blessés
BOP : budget opérationnel de programme (LOLF)
CAR : comité de l'administration régionale
CDS : comité départemental de sécurité
CLIC : commission locale d'information et de concertation
CLS(PD) : contrat local de sécurité (et de prévention de la délinquance)
CNI : carte nationale d'identité
COD : centre opérationnel départemental
COMFORMISC : commandement des formations militaires de la sécurité civile
CPD : Conseil départemental de prévention de la délinquance, d'aide aux victimes et de lutte contre la drogue, les dérives sectaires et les violences faites aux femmes
CRC : chambre régionale des comptes
CTP : comité technique paritaire
DAI : direction des actions interministérielles (préfecture)
DDAF : direction départementale de l'agriculture et de la forêt
DDASS : direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DDCCRF : direction départementale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DDE : direction départementale de l'équipement
DDRM : document départemental des risques majeurs
DDSC : direction de la défense et de la sécurité civiles (MIAT)
DDSP : direction départementale de la sécurité publique
DDTEFP : direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DEPAFI : direction de l'évaluation de la performance, des affaires financières et immobilières (MIAT)
DGCP : direction générale de la comptabilité publique (MINEFI)
DIR : direction interdépartementale des routes
DIREN : direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
DIS : délégation interservices
DLPAJ : direction des libertés publiques et des affaires juridiques
DMAT : direction de la modernisation et de l'action territoriale (MIAT)
DNO : directive nationale d'orientation
DRE : direction régionale de l'équipement
DRIRE : direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
EDG : entretien de gestion
ETP : équivalent temps plein
ETPT : équivalent temps plein travaillé
ETPR : équivalent temps plein rémunéré
ERP : établissement recevant du public

FPT : fonction publique territoriale
GIR : groupement d'intervention régional
GN : gendarmerie nationale
GPEEC : gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH : gestion prévisionnelle des ressources humaines
IA : inspection académique
ICPE : installation classée pour l'environnement
IGA : inspection générale de l'administration
INFOPREF : infocentre territorial des préfetures
LOLF : loi organique relative aux lois de finances
MEDD : ministère de l'écologie et du développement durable
MIAT : ministère de l'intérieur et de l'aménagement du territoire
MINEFI : ministère de l'économie, des finances et de l'industrie
MISE : mission interservices sur l'eau
ORSEC : organisation de la réponse de sécurité civile
PAF : police de l'air et des frontières
PAT : programme « Administration territoriale » (LOLF)
PAP : projet annuel de performance (LOLF)
PASSED : projet d'action stratégique de l'Etat en département
PASER : projet d'action stratégique de l'Etat en région
PC : poste de commandement
PDASR : plan départemental d'action pour la sécurité routière
PDPD : plan départemental de prévention de la délinquance
PN : police nationale
POI : plan d'opération interne
PPI : plan particulier d'intervention
PPRN : plan de prévention des risques naturels
PPRT : plan de prévention des risques technologiques
PSS : plan de secours spécialisé
Pré-CAR : réunion préparatoire au comité de l'administration régionale
RADE : réforme de l'administration départementale de l'Etat
RBOP : responsable de BOP
RH : ressources humaines
RUO : responsable d'UO
SCOT : schéma de cohérence territoriale
SAMU : service d'aide médicale urgente
SATPN : service administratif et technique de la police nationale
SDACR : schéma départemental d'analyse et de couverture des risques
SDAT : sous-direction de l'administration territoriale (MIAT)
SDIS : service départemental d'incendie et de secours
SDSIC : service départemental des systèmes d'information et de communication (préfecture)
SGAP : secrétariat général pour l'administration de la police
SGAR : secrétariat général aux affaires régionales
SIT : système d'information territoriale

SIDPC : service interministériel de défense et protection civiles (préfecture)

SNDD : stratégie nationale de développement durable

SPA : sous-préfecture d'arrondissement

TA : tribunal administratif

TG : trésorerie générale

TIC : technologies de l'information et de la communication

UO : unité opérationnelle (LOLF)

UV : ultraviolet.