

## Table des matières

<b>1. La mission dans son contexte et sa méthode</b>	<b>3</b>
1.1. Des investigations menées dans le cadre de la réforme de l'Etat	3
1.2. La difficulté d'une approche objective des besoins et de leur satisfaction dans l'absolu	8
1.3. La méthodologie	10
<b>2. La photographie actuelle du haut encadrement de l'Etat</b>	<b>14</b>
2.1. Le nombre de postes de haut encadrement de l'Etat	14
2.2. La répartition du haut encadrement de l'Etat entre les différents corps	16
2.3. Les éléments d'évolution dans la période passée	17
2.4. La prolongation des tendances passées sur les effectifs des corps	22
2.5. Les principales différences quantitatives entre ministères et administrations	24
2.6. Les effectifs des corps et leur situation professionnelle	26
2.7. Les principaux contrastes entre les corps d'encadrement supérieur. La répartition de leurs effectifs	27
2.7.1. Les effectifs et leur gestion	27
2.7.2. La présence dans les entreprises	34
2.7.3. La présence dans les services des collectivités territoriales	34
2.7.4. La présence dans les services déconcentrés de l'Etat	36
2.7.5. La diversité des règles et pratiques de recrutements dans les corps	37
2.7.6. La présence dans les institutions européennes et internationales	38
2.8. Les principaux besoins qualitatifs exprimés par les responsables de la gestion des personnels	40
<b>3. Les scénarios</b>	<b>41</b>
3.1. Les facteurs externes influençant les besoins en haut encadrement de l'Etat	41
3.1.1. Les influences à la baisse	41
3.1.2. Les influences à la hausse	42
3.2. Un facteur interne à l'administration, le bouleversement de l'organisation du travail administratif	43
3.3. Les hypothèses d'évolution des effectifs de haut encadrement	44
3.3.1. L'hypothèse de baisse des effectifs	44
3.3.2. L'hypothèse de hausse des effectifs	46
3.4. Les hypothèses concernant le recours aux corps d'encadrement supérieur étudiés	46
3.5. La définition des scénarios	48
3.5.1. L'hypothèse de la priorité aux emplois et à la concurrence	49

3.5.2. L'hypothèse de la priorité à la spécificité des corps et des carrières	50
3.5.3. La part de la promotion interne dans l'accès aux corps d'encadrement supérieur	50
3.6. La traduction quantitative des scénarios	51
3.6.1. Les principales hypothèses des scénarios	52
3.6.2. Les promotions en 2006 de l'ENA, de l'école polytechnique et des écoles normales supérieures dans le scénario "emploi concurrence baisse des effectifs"	55
3.6.3. Les promotions en 2006 de l'ENA, de l'école polytechnique et des écoles normales supérieures dans le scénario "emploi concurrence hausse des effectifs"	56
3.6.4. Les promotions en 2006 de l'ENA, de l'école polytechnique et des écoles normales supérieures dans le scénario "corps carrières baisse des effectifs"	57
3.6.5. Les promotions en 2006 de l'ENA, de l'école polytechnique et des écoles normales supérieures dans le scénario "corps carrières hausse des effectifs"	58
<b>4. Les obstacles à une véritable gestion prévisionnelle de l'encadrement de l'Etat et les solutions souhaitables</b>	<b>59</b>
4.1. Les lourdeurs et incohérences des règles de gestion actuelles	60
4.2. Le conservatisme des corps issus de l'ENA et de l'école polytechnique	65
4.3. Les lacunes de la réflexion prospective de l'administration sur les évolutions de la société	68
4.4 La voie de la contractualisation	69
<b>Conclusion</b>	<b>73</b>
<b>Annexes</b>	<b>74</b>
<b>A.1. La lettre de mission</b>	<b>75</b>
<b>A.2. La liste des corps étudiés</b>	<b>76</b>
<b>A.3. Les personnes rencontrées</b>	<b>77</b>
<b>A.4. La photographie des ministères</b>	<b>80</b>
Ministère de la justice	81
Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche	82
Ministère de la défense	83
Ministère de l'équipement, du logement, des transports et du tourisme	84
Ministère des affaires étrangères	87
Ministère du travail et des affaires sociales	88
Ministère de l'intérieur	89

Ministère de l'économie et des finances	90
Ministère de l'environnement	91
Ministère de la culture	92
Ministère de l'industrie, des postes et des télécommunications	93
Ministère de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation	94
Services du premier ministre et ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation	95
Ministère des anciens combattants et victimes de guerre	96
Ministère de la coopération	97
<b>A.5. La photographie par corps</b>	<b>98</b>
Corps de l'inspection générale des affaires sociales	99
Corps de l'inspection générale des finances	100
Corps de l'inspection générale de l'administration	101
Corps du Conseil d'Etat	102
Corps de la Cour des comptes	103
Corps des chambres régionales des comptes	104
Corps des tribunaux administratifs et	105
Corps des conseillers et secrétaires des affaires étrangères	106
Corps d'expansion économique à l'étranger	107
Corps des administrateurs civils	108
Corps des sous-préfets	109
Corps des ingénieurs de l'armement	110
Corps des ingénieurs de l'aviation civile	111
Corps des ingénieurs du génie rural et des eaux et forêts	112
Corps des ingénieurs géographes	113
Corps des ingénieurs de la météorologie	114
Corps des ingénieurs des mines	115
Corps des ingénieurs des ponts et chaussées	116
Corps des ingénieurs des télécommunications	117
Corps des administrateurs de l'INSEE	118
Corps du contrôle des assurances	119
Corps des administrateurs des PTT	120
<b>A.6. Les comparaisons quantitatives d'encadrement entre ministères</b>	<b>121</b>
<b>A7. Evaluation du nombre de postes de haut encadrement de l'Etat dans les services déconcentrés hypothèse baisse des effectifs</b>	<b>122</b>
<b>A8. Les hypothèses de calcul pour les scénarios</b>	<b>125</b>
A.8.1. Les données de la photographie actuelle	125
A.8.2. Evaluation des effectifs totaux des corps dans les deux scénarios emplois concurrence	127
A.8.3. Evaluation des effectifs totaux des corps dans les deux scénarios corps carrières	132
A.8.4. Méthode de calcul des recrutements à l'ENA et dans les écoles polytechnique et normales supérieures	138

A.8.5. Les huit évaluations des recrutements dans les quatre scénarios	142
<b>A9. Précisions concernant les sources d'informations et modalités de calcul</b>	<b>151</b>
<b>A.10. Les équations du modèle de calcul des recrutements</b>	<b>153</b>

## **1. La mission dans son contexte et sa méthode**

### **1.1. Des investigations menées dans le cadre de la réforme de l'Etat.**

La lettre de mission du 21 Mai 1996 de monsieur le Premier ministre demande l'élaboration d'une étude qui " **permette d'apprécier pour les prochaines années les besoins de l'ensemble des corps constituant l'encadrement supérieur de l'administration de l'Etat.** "

"Cette étude devra "définir une méthode permettant l'évaluation prévisionnelle des besoins de recrutement des grands corps de l'Etat pour les dix ans à venir, dans le cadre de laquelle seront prises les décisions relatives aux flux de recrutement annuels.

Concrètement, la mission consistera à mettre au point les outils nécessaires à l'administration pour procéder à cette évaluation : constat et analyse de la situation actuelle de chaque corps, modèle de prévision permettant une adéquation aux besoins quantitatifs, aux évolutions des missions et des structures, et intégrant les préoccupations relatives à un déroulement cohérent et satisfaisant des carrières. "

La lettre de mission rappelle que " **la politique de l'encadrement supérieur des administrations de l'Etat constitue un élément important et un facteur de réussite du plan de réforme de l'Etat décidé par le gouvernement.** "

Il s'agit donc d'aborder, sous un angle spécifique, la vaste question de **la gestion prévisionnelle de l'encadrement supérieur de l'Etat.**

Mieux gérer les ressources humaines de l'Etat, en général, et celles de son encadrement supérieur, en particulier, est une condition majeure du succès de toute politique moderne développée par l'Etat, la principale garantie que ne se creusera pas le fossé entre la volonté exprimée des responsables politiques, traduite en textes législatifs ou réglementaires, choix budgétaires, directives et orientations, et leur mise en oeuvre effective et résolue par l'administration.

Pour ne faire état que des travaux les plus récents menés en France, ces sujets ont été abordés dans le rapport remis le 7 Avril 1994 par monsieur Jean **Prada**, président de chambre à la Cour des Comptes, à monsieur le Ministre de la fonction publique sous l'aspect du recensement des besoins et problèmes rencontrés par les fonctionnaires en charge de responsabilités importantes, et des remèdes à y apporter.

Ils ont également fait l'objet de développements conséquents dans le rapport de la mission sur les responsabilités et l'organisation de l'Etat confié à monsieur **Picq**, conseiller-maître à la Cour des Comptes et remis à monsieur le Premier Ministre en Mai 1994.

Certaines des analyses et propositions de ces travaux, en rapport étroit avec le sujet de l'étude, sont apparues très pertinentes après les rencontres avec les principaux responsables de ressources humaines des administrations de l'Etat. Elles ont alors inspiré directement plusieurs développements du rapport.

Les travaux entrepris ici se situent dans le cadre de la réforme de l'Etat décidée par le gouvernement . Rappelons notamment qu'il est prévu dans ce cadre de faire élaborer d'ici début 1997 une méthodologie permettant la gestion prévisionnelle des effectifs des différents départements ministériels. Les ministères devront ensuite établir leur propre schéma prévisionnel en 1997 et 1998.

Les évaluations et analyses présentées dans ce rapport s'inscrivent dans cette démarche d'ensemble. La réforme des administrations centrales de l'Etat comme celle des services déconcentrés étaient, selon l'expression consacrée, en plein chantier, au moment où ont été menées ces évaluations.

Les évaluations de ce rapport et les recommandations qui les accompagnent constituent un guide possible pour les futures décisions de l'Etat, si les conclusions en sont validées.

S'agissant de ressources humaines, il nous semble toutefois qu'à l'intérieur d'un cadre général garantissant les règles normales de fonctionnement de l'Etat, encourageant la recherche régulière de la meilleure adéquation quantitative et qualitative de ses ressources en personnels d'encadrement supérieur à ses besoins, il appartient aux responsables directs de la gestion de ces personnels dans chaque structure administrative de mettre en oeuvre les dispositions assurant des progrès dans la mise en oeuvre du service public.

C'est dans cet esprit que sont articulées les propositions qui accompagnent les estimations quantitatives demandées par la lettre de mission de monsieur le Premier Ministre.

Le travail entrepris se situe à un moment bien particulier de la longue histoire administrative de notre pays, caractérisé par la multiplication des paradoxes.

L'administration a perdu le **prestige** connu sous la troisième république, et retrouvé aux débuts de la cinquième république; elle n'offre plus la garantie de **stabilité** de l'action publique forgée sous la quatrième république en contrepoids aux fréquents changements de gouvernement. Pendant le même temps, l'intérêt pour un poste public assorti de la garantie d'emploi a évidemment crû à proportion que se développait l'ampleur du chômage et que celui-ci gagnait toutes les couches de la société.

Les **valeurs du service public** restent fortement ancrées dans la société française. Le service de l'Etat représente aux yeux de nombre de fonctionnaires et responsables administratifs une valeur de référence malgré sa complexité croissante, rendant toujours plus difficile sa mise en oeuvre dans de bonnes conditions.

Le nombre de fonctionnaires mobilisé pour lutter contre la **précarité sociale** et ses conséquences n'a jamais été aussi élevé et pourtant les accusations de méconnaissance de la réalité sociale du pays, résumées sous l'appellation de **technocratie**, et d'inadaptation des solutions développées aux problèmes rencontrés n'ont jamais été aussi convergentes.

**L'intégrité** des fonctionnaires de l'Etat reste une valeur centrale du service public, et le nombre de mises en examen de fonctionnaires est très faible dans les affaires de corruption mais la Justice les met de plus en plus fréquemment en cause, y compris sur le plan pénal, pour des actes de gestion ayant eu des conséquences sur la sécurité des citoyens.

**L'accès privilégié et rapide** aux postes de responsabilité, offert par la fonction publique aux étudiants et étudiantes qui ont eu le talent entre dix-neuf et vingt deux ans de réussir un des concours de grandes écoles ( Polytechnique ou l'ENA et les écoles normales supérieures ), et deux ans après de triompher dans les classements de sortie reste la règle.

Alors que les **difficultés** à exercer dans des conditions normales d'efficacité les responsabilités qui leur sont confiées s'accroissent, leurs rémunérations ont été "décrochées" de l'évolution générale des rémunérations de la fonction publique, se traduisant par des pertes de pouvoir d'achat très significatives (jusqu'à 10 à 15 % en une dizaine d'années, selon les estimations des associations professionnelles).

De l'avis général des représentants des corps d'encadrement supérieur, la "**troisième carrière**",<sup>1</sup> qui se déroule de 50 ans à la retraite devrait être **profondément repensée**. La grande majorité de ces fonctionnaires est écartée des postes de responsabilité tandis que les nombreux rapports, études, évaluations qui leur sont confiés donnent trop rarement lieu à des exploitations opérationnelles. Même les travaux des inspections générales peuvent être sous-exploités, en l'absence de procédures contraignantes de suivi.

L'idée que de nombreux cadres supérieurs de l'Etat aspirent à un départ rapide en entreprise privée est couramment répandue. La réalité est plus nuancée.

Il faut encore ajouter à cette liste quelques paradoxes supplémentaires de poids:

- la remise en cause de fait du modèle qui a inspiré le recrutement de l'encadrement supérieur de l'Etat depuis la Libération :

une forte **limitation** des possibilités de **promotion interne** alors que l'écart se creuse entre le niveau de formation atteint par les lauréats des concours administratifs - 4, 5 voire 6 années de formation après le baccalauréat pour des postes de catégorie B - et la réalité des responsabilités qui leur sont confiées.

Cette limitation va parfois jusqu'à la **régression** comme l'illustre la baisse récente du nombre de candidats fonctionnaires au concours interne de l'ENA, obligeant même à revenir sur la parité de places avec le concours externe, liée aux difficultés pour ces candidats potentiels de concilier les conditions d'accès et les contraintes familiales ainsi que certaines incohérences de rémunération.

<sup>1</sup> Sans que ces définitions soient normalisées, on peut considérer la " première carrière " comme celle qui s'achève après l'occupation d'un poste de sous-directeur ou de chef de service déconcentré, la " seconde carrière " comme celle qui se déroule, au-delà, dans des fonctions para-administratives, publiques ou privées ( établissements publics, entreprises ) et la " troisième carrière " comme celle qui débute lorsque l'on remplit les conditions pour être nommé inspecteur général.



- Les statuts des corps d'encadrement supérieur, le déroulement des carrières de leurs membres au sein de l'administration et les effectifs de recrutement pratiqués supposent implicitement des possibilités nombreuses de "**seconde carrière**" hors de l'administration proprement dite, soit dans le champ des entreprises et établissements publics, soit par mise en disponibilité pour exercer des activités en entreprise privée.

Ces possibilités se sont réduites depuis plusieurs années et ce mouvement devrait s'accroître pour plusieurs raisons convergentes :

- la réduction du champ des entreprises publiques à la suite des programmes de privatisation
- la mise en place de la commission de déontologie chargée de veiller à ce que les perspectives de déroulement de carrière des fonctionnaires ne faussent pas la rigueur de leurs actions de contrôle et de passation de commandes publiques
- le moindre intérêt des entreprises privées pour les cadres publics dès lors que les liens entre leurs activités et l'Etat se distendent.

Les entreprises devraient s'intéresser davantage, à l'avenir, au potentiel professionnel des fonctionnaires susceptibles de les rejoindre qu'à leur connaissance de l'administration. Les fonctionnaires qu'elles recruteront seront donc des cadres relativement jeunes. Leur nombre dépendra notamment de la politique de l'Etat en matière d'autorisation de mise en disponibilité.

Enfin la **vocation initiale** des corps évolue parfois fortement, tandis que leurs membres recherchent des carrières diversifiées qui les en éloignent plus ou moins, à certains moments de leur carrière ou plus durablement. Il est donc plus délicat qu'autrefois de définir, pour certains de ces corps, le niveau souhaitable de recrutement au regard de la seule mission initiale qui a justifié leur création. Cette **tendance** paraît **plus marquée pour les corps issus de l'école polytechnique** que pour ceux qui recrutent à la sortie de l'école nationale d'administration, d'autant plus que **la maîtrise** au sein de l'Etat de certaines **sciences et techniques** dont ces corps sont porteurs ne paraît plus bénéficier des priorités passées.

Ajoutons deux notes à ce résumé du contexte dans lequel la haute fonction publique française travaille aujourd'hui :

- La prise de conscience du besoin de développer de **nouveaux savoir-faire**, portant sur la conception, l'analyse et l'évaluation des stratégies et politiques publiques
- Le **caractère conjoncturel des arbitrages** rendus par l'Etat entre les **choix personnels** de carrières des cadres supérieurs et la plus ou moins grande fluidité admise entre le service de l'Etat et ceux des collectivités territoriales et des entreprises.

L'ensemble de ces constats conduit à estimer que le **maintien, à l'échéance de dix ans fixée pour ces travaux de prospective, de certaines règles actuelles régissant la haute fonction publique française paraît peu probable.**

## **1.2. La difficulté d'une approche objective des besoins et de leur satisfaction dans l'absolu.**

**Il n'existe pas de besoin objectif, dans l'absolu, en cadres supérieurs de l'Etat,** et moins encore de répartition optimale des postes concernés entre les différents corps d'encadrement supérieur.

**Il n'existe pas davantage de nombre optimal de cadres supérieurs de l'Etat:**

le contenu et l'ampleur du service public sont éminemment variables et adaptables, aux idées de l'époque, à certains faits de société, à la présentation qu'en feront les média, comme aux choix stratégiques sur l'intervention de l'Etat arrêtés par les responsables politiques.

La **doctrine européenne** elle-même en pleine évolution interfère nécessairement sur le choix des limites de l'intervention des Etats. L'ouverture des postes de la fonction publique française à des postulants provenant d'autres pays de l'Union peut constituer une **modification significative** à échéance de dix ans. Sa traduction dans les contingents de recrutement dépendra des équilibres entre la France et ses partenaires dans ce domaine.

Plutôt que de " besoin ", il paraît plus approprié de parler d'un **niveau de service public**, constaté ou souhaité, dont l'accroissement relèvera d'évolutions qualitatives aussi bien que quantitatives. Les gains de productivité <sup>1</sup> ou leur équivalent, à qualité maintenue existent aussi bien dans le service public que dans les autres activités humaines engageant des dépenses.

<sup>1</sup> La notion de gains de productivité est définie ici comme l'amélioration du rapport entre les quantités produites ( quand on peut les mesurer ) et les dépenses consenties pour les produire, à qualité au moins égale.

Cette situation optimale n'existe pas non plus parce que **l'efficacité d'une organisation**, la motivation de ses agents, la qualité de leur formation initiale et continue, comme le dynamisme apporté par le ministre en charge d'un département peuvent considérablement modifier l'efficacité du service public à effectifs donnés.

Quant à la bonne répartition des postes d'encadrement supérieur entre les différents corps qui ont vocation à les occuper, elle a moins de chance encore de relever d'une solution unique.

Il existe en effet de nombreux " **vases communicants** " entre ces corps, permettant, malgré quelques règles protectionnistes, de recourir à l'un ou l'autre pour pourvoir les postes de responsabilité. A la **technicité particulière** de chaque corps qui justifiait à l'origine sa spécificité, est venue s'ajouter une préoccupation nouvelle des gestionnaires de personnels : le **mélange des cultures**, dont ils attendent de fortes vertus d'émulation et de progrès.

Les corps recrutés par la voie de l'école nationale d'administration ou de l'école polytechnique, explicitement désignés comme champ privilégié de l'étude par la lettre de mission du Premier ministre, **n'ont** d'ailleurs **pas le monopole** des postes d'encadrement supérieur de l'Etat partagé, dans un certain nombre de ministères avec d'autres corps administratifs, techniques ou scientifiques.

Est-ce à dire qu'aux questions posées : combien ? combien de cadres supérieurs de l'Etat dans l'avenir ? Combien d'administrateurs civils, d'ingénieurs des ponts et chaussées, de conseillers d'Etat, d'ingénieurs de l'aviation civile des contrôleurs des assurances .... il faille opposer la boutade de Sigmund Freud répondant à une question sur l'éducation des enfants :

**" Faites comme vous voulez, de toute façon ce sera mal... " ?**

Non, bien entendu. Mais il convient de rechercher les **améliorations relatives** par rapport à la situation actuelle, et de tracer les conditions du **développement de progrès réguliers** en matière de gestion prévisionnelle de la haute fonction publique dans l'intérêt de l'Etat et de la nation.

Aussi les **évaluations avancées sur le dimensionnement des corps étudiés et les effectifs à recruter** seront-elles le résultat de **scénarios** dont les hypothèses auront été précisées. C'est à partir des choix possibles décrits par ces scénarios, **relevant de l'autorité politique**, que pourront se développer des inflexions susceptibles d'améliorer le niveau de service public rendu à la nation. Conformément à la mission reçue, le rapport propulsera **un cadre de mise en oeuvre** de ces inflexions.

### **1.3. La méthodologie développée.**

**Trois catégories** distinctes de responsables administratifs ont été identifiées :

1. Les postes de direction
2. L'encadrement supérieur
3. Les inspections générales

Le terme **d'encadrement supérieur** a été choisi pour le distinguer du reste de l'encadrement, sans que ce choix puisse suggérer que les fonctionnaires concernés, parfois en début de carrière à la sortie de l'école nationale d'administration ou d'une école d'application de polytechnique puissent considérer qu'ils ont, à ce stade de leur vie professionnelle, établi à jamais leur compétence.

L'étude laisse donc de côté les **postes d'encadrement**, aux responsabilités plus limitées, qui constituent en particulier l'ossature des services déconcentrés de l'Etat. Même si leur recrutement échappe au champ d'investigation du présent rapport, ils ont **une importance stratégique** dans le fonctionnement de l'Etat. Une partie des méthodes d'approche et des raisonnements développés ici est certainement transposable à ces postes d'encadrement.

Au sein des postes de direction, les postes laissés à la **décision du gouvernement** constituent une catégorie plus restreinte qui a été englobée dans la même rubrique mais pourra relever, dans les propositions de réforme, de mesures particulières.

L'ensemble constitué par les postes de direction, d'encadrement supérieur et les inspections générales a été baptisé pour des besoins de clarté " **haut encadrement de l'Etat**".

**les postes de direction** englobent:

**en administration centrale :**

- les directeurs
- les chefs de service et leurs adjoints
- les directeurs adjoints
- les sous-directeurs
- les adjoints aux directeurs
- certains chargés de mission de haut niveau

**en services déconcentrés:**

les chefs de service et, pour certains services importants, leurs adjoints

**L'encadrement supérieur** regroupe :

**en administration centrale :**

- les adjoints aux sous-directeurs
- les chefs de mission
- les chefs de bureau
- certains chargés de mission

**en services déconcentrés:**

les collaborateurs directs des chefs de service, avant de réelles responsabilités opérationnelles, à l'exception des adjoints comptés dans les postes de direction.

Au sein des **inspections générales autres que celles à recrutement direct issu de l'école nationale d'administration**, les postes d'**inspecteurs généraux** seront assimilés aux postes de direction et les autres ( chargés de mission ) exerçant des missions d'inspection seront assimilés à l'encadrement supérieur défini plus haut.

Pour les **corps juridictionnels et les corps de contrôle**, l'assimilation à l'une ou l'autre des deux catégories se fera selon les correspondances suivantes :

<b>corps</b>	<b>équivalent postes de direction</b>	<b>équivalent encadrement supérieur</b>
magistrats de la Cour des comptes	conseillers maîtres conseillers référendaires	auditeurs
Conseil d'Etat	conseillers maîtres des requêtes	auditeurs
inspection générale des finances	inspecteurs généraux et inspecteurs de 1 <sup>o</sup> classe	inspecteurs adjoints inspecteurs 3 <sup>o</sup> et 2 <sup>o</sup> classe
inspection générale de l'administration	inspecteurs généraux inspecteurs	inspecteurs adjoints
inspection générale des affaires sociales	inspecteurs inspecteurs généraux	inspecteurs adjoints
tribun. administratifs et cours administr. d'appel	conseillers hors classe présidents	conseillers de 1 <sup>o</sup> classe conseillers de 2 <sup>o</sup> classe
chambres régionales des comptes	conseillers hors classe présidents	conseillers de 1 <sup>o</sup> classe conseillers de 2 <sup>o</sup> classe
contrôle des assurances	commissaires contrôleurs généraux et en chef	commissaires contrôleurs

Les établissements publics de l'Etat ont été laissés à l'écart du champ de l'étude. Toutefois, les effectifs des corps étudiés qui occupent des postes de responsabilité au sein de ces établissements ont été comptabilisés dans la rubrique " service de l'Etat ".

C'est une limite importante, inévitable dans les délais impartis à l'étude. Si le poids des établissements publics devait s'accroître dans l'organisation à venir du service public, un scénario particulier devrait être étudié en complément à ceux développés dans ce rapport.

**Les définitions des postes de responsabilité** proposées sont volontairement **indépendantes des corps** auxquels appartiennent les fonctionnaires qui occupent ces différents postes. Lorsqu'ils sont chargés des fonctions sans avoir le titre correspondant, ils sont assimilés à la catégorie à laquelle appartient cette fonction.

La distinction ainsi opérée ne préjuge pas, à ce stade, des conditions de rémunération, actuelles ou susceptibles d'évolution, attachées aux différents postes.

**Les corps de fonctionnaires étudiés**, recrutés par la voie de l'école nationale d'administration et de l'école polytechnique excluent cependant les corps d'officiers des armées. Les administrateurs de la ville de Paris ont également été écartés du champ de l'étude. On y a ajouté, conformément à la lettre de mission, les administrateurs des postes et télécommunications. Ceci représente un ensemble de **vingt-deux corps** dont la liste figure en **annexe 2**.

**La première étape de l'étude** a consisté à dresser **l'inventaire** de la situation existante, en identifiant pour chaque ministère et organisme public concernés le nombre de postes réels de direction, d'encadrement supérieur, et d'inspection générale et en déterminant comment ces postes sont aujourd'hui pourvus.

Plusieurs éléments ont été recueillis sur les **évolutions** intervenues ces dernières années, sans pouvoir revêtir de caractère exhaustif.

La photographie ainsi développée de la réalité de 1996 a été complétée par l'indication de **la répartition des effectifs des corps** d'encadrement supérieurs étudiés entre les fonctions au sein de l'administration d'Etat et les autres positions. La répartition de leurs membres entre le service de l'Etat, celui des collectivités territoriales, le secteur public et le secteur privé est ainsi précisée.

Une **extrapolation à dix ans des effectifs des corps** en l'absence d'inflexion dans les politiques de recrutement a été effectuée.

La synthèse de ces informations figure dans le rapport et leur détail dans ses **annexes 4 et 5**.

**La seconde étape de l'étude** a consisté à définir **quatre scénarios différents**, prenant en compte les évolutions quantitatives de postes de haut encadrement de l'Etat et les principes guidant le choix de leurs titulaires.

Les effectifs de recrutement dans les corps d'encadrement supérieur se déduisent alors des hypothèses des scénarios.

En outre, pour chaque scénario, **deux calculs** ont été faits à partir de deux hypothèses contrastées concernant **la promotion interne à l'administration**.

Les hypothèses des scénarios ont été arrêtées à partir des **entretiens menés avec les directeurs de personnel** des différents ministères, et des responsables des corps étudiés.

Ces scénarios constituent un guide possible pour les décisions politiques **préalables au développement d'une véritable gestion prévisionnelle du haut encadrement de l'Etat**.

Toutefois celle-ci se heurte à **d'autres obstacles** que les travaux de ce rapport ont mis en évidence.

Aussi **la troisième étape du rapport** a-t-elle été consacrée à **l'analyse des principaux obstacles et aux suggestions** susceptibles d'en **supprimer ou d'en réduire les effets**.

L'étude a nécessité le recueil d'informations quantitatives sur les postes de haut encadrement et l'affectation des membres des corps d'encadrement supérieur.

La très grande majorité des interlocuteurs s'est volontiers pliée à l'exercice dans des délais performants, et les autres se sont résignés à fournir les données réclamées après des explications réitérées sur l'utilité de l'exercice.

Ce recueil a mis en évidence de façon criante **l'absence générale de tableau de bord sur la gestion du haut encadrement de l'Etat**. Le rapport en fournit une première version, il faut espérer qu'elle sera jugée suffisamment utile pour que l'initiative de l'actualiser régulièrement soit prise.

## 2. La photographie actuelle du haut encadrement de l'Etat.

### 2.1. Le nombre de postes de haut encadrement de l'Etat.

#### Postes de direction et assimilés

administrations centrales	1056
inspections générales ministérielles	530
services déconcentrés	2612
inspections générales interministérielles	157
Cour des comptes	239
Conseil d'Etat	158
Chambres régionales des compte	211
tribunaux administratifs et cours administratives d'appel	250
contrôle des assurances	17
<b>TOTAL</b>	<b>5230</b>

Défense hors DGA

#### Encadrement supérieur de l'Etat

administrations centrales	2487
inspections générales ministérielles	241
services déconcentrés	5860
inspections générales interministérielles	68
Cour des comptes	19
Conseil d'Etat	29
Chambres régionales des comptes	113
tribunaux administratifs et cours administratives d'appel	338
contrôle des assurances	23
<b>TOTAL</b>	<b>9178</b>

Défense hors DGA



Ces évaluations peuvent être considérées comme **minimales**. Elles laissent de côté la délégation générale à l'armement, dont la structure et les missions s'apparentent pour une part significative à celles d'un établissement public industriel et commercial.

Elles ne prennent pas non plus en compte certaines administrations spécifiques prenant souvent la forme de **délégations**, qui viennent compléter les organigrammes classiques des administrations. Ces dernières ont généralement échappé aux mailles du filet tendu pour recueillir les informations chiffrées. Leurs effectifs de haut encadrement ont été estimés forfaitairement à deux cents postes.

Les fonctionnaires détachés dans des postes de responsabilité au sein des corps de contrôle et des corps juridictionnels doivent également être ajoutés.

On peut estimer à **14 700** personnes la population sur laquelle repose aujourd'hui, dans un sens large, le haut encadrement de l'Etat. Parmi ceux-ci, le nombre de **postes laissés à la décision du gouvernement est de 470**.

A ces postes s'ajoutent un peu plus de **4 200 postes** occupés par les membres des corps issus de l'ENA et de Polytechnique dans l'appareil d'Etat, dans lesquels on trouve des postes techniques divers, des postes de recherche, des postes en organisations internationales et en établissements publics. Ce chiffre ressort, par différence, de l'enquête sur l'affectation des membres des corps dont les résultats sont présentés en **annexe 5**.

Pour effectuer ce calcul, en évitant des doubles comptes, il a été nécessaire de tenir compte du fait que 255 administrateurs civils, au service de l'Etat, étaient **détachés** dans d'autres corps, et notamment le corps des sous-préfets (166).

Le tableau ci-dessous récapitule ces chiffres.

**Nombre de postes de l'Etat concernés par l'étude**

Postes de direction		Encadrement supérieur		Autres postes Etat occupés par les 22 corps	Total
administrat.	organismes <sup>1</sup> spécialisés	administrat.	organismes spécialisés		majoré de 200 postes et arrondi
<b>4198</b>	<b>1032</b>	<b>8588</b>	<b>590</b>	<b>4200</b>	<b>18 900</b>

<sup>1</sup> Les trois inspections générales interministérielles, la Cour des comptes, le Conseil d'Etat, les chambres régionales des comptes, les tribunaux administratifs et cours administratives d'appel, et le contrôle des assurances.

## **2.2. La répartition du haut encadrement de l'Etat entre les différents corps.**

Les postes de direction, d'encadrement supérieur, et d'inspections générales sont pourvus de la façon suivante :

### **Occupation des postes de haut encadrement de l'Etat**

<b>corps d'origine</b>	<b>effectifs servant l'Etat et ses établissements publics</b>	<b>% du corps servant l'Etat et ses établs publics</b>
administrateurs civils	2391	84
ingénieurs de l'armement	1184	85
ingénieurs génie rural eaux et forêts	1079	83
ingénieurs des ponts et chaussées	788	60
tribunaux administratifs et cours d'appel	723	97
conseillers et secrétaires affaires étrangères	607	96
administrateurs de l'INSEE	520	87
sous-préfets	470	92
administrateurs des PTT <sup>1</sup>	366	61
chambres régionales des comptes	349	96
Cour des comptes	272	76
ingénieurs des mines	247	55
Conseil d'Etat	237	81
ingénieurs de la météorologie	180	87
ingénieurs de l'aviation civile	178	73
expansion économique à l'étranger	177	95
ingénieurs des télécommunications	159	14
inspection générale des finances	113	53
ingénieurs géographes	102	86
inspection générale des affaires sociales	101	84
corps du contrôle des assurances	50	82
inspection générale de l'administration	40	74
<b>total</b>	<b>10 047 <sup>2</sup></b>	<b>74</b>

Le mode de recueil des données a conduit à englober dans ici dans le service de l'Etat les organismes internationaux. Les fonctionnaires présents y sont probablement moins de trois cents, peut-être moins de deux cents. La délégation générale à l'armement du ministère de la Défense est incluse.

<sup>1</sup> Le service de la Poste est comptabilisé ici dans le service de l'Etat mais pas France Télécom, à statut d'entreprise à partir du 1.1.97

<sup>2</sup> En ne comptabilisant qu'une fois les 255 administrateurs civils détachés dans d'autres corps issus de l'ENA

## Part des corps dans les postes de haut encadrement de l'Etat et assimilés

postes	adm.civils	autres corps ENA	corps Polytechn.	autres	total
direction et assimilés	641	1704	773	2112	5220
%	12.3	32.6	14.8	40.3	100
encad. sup. et assimilés	575	1328	801	6474	9178
%	6.3	14.5	8.7	70.5	100
haut encad. et assimilés	1216	3032	1574	8586	14408
%	8.4	21	10.9	59.7	100

contrairement au tableau précédent.  
Les 255 administrateurs civils d'ENA

Les chiffres n'englobent pas les établissements publics, ni la DGA.  
Les chiffres d'autres corps ENA sont comptés ici dans les autres corps

### 2.3. Les éléments d'évolution dans la période passée.

Il ne pouvait être question, dans les délais répartis à l'élaboration de ce rapport, de reconstituer finement les évolutions passées des postes de haut encadrement, et des affectations des différents corps, en l'absence d'informations directement disponibles et exploitables.

Des données partielles fournissent des éléments de réponse à quelques curiosités rétrospectives, éclairant le diagnostic porté sur la situation actuelle :

#### **a. Comment le nombre de postes de haut encadrement a-t-il évolué ?**

L'approche de l'INSEE, dont les résultats sont détaillés au chapitre sur les scénarios, montre une **croissance globale** des effectifs de direction sur 10 ans, (de + 11 à + 30 % selon la période et les séries choisies) à l'intérieur de laquelle **le nombre de cadres administratifs<sup>1</sup> diminue légèrement** : - 1 à - 2 % sur la période.

**L'évolution du nombre de postes budgétaires de sous-directeurs et chefs de service** semble confirmer cette indication :

593 en 1986 contre 554 en 1996, soit une baisse de 6.5 % qui n'est d'ailleurs pas le résultat d'un mouvement régulier, puisque la période étudiée a connu un minimum à 496 postes en 1989, (- 16 % par rapport à 1986) et des croissances annuelles pouvant atteindre 8 % !

En l'absence de données complémentaires sur les effectifs chargés des fonctions de sous-directeurs, il est cependant délicat de tirer des conclusions définitives de ces chiffres.

<sup>1</sup> La définition des cadres administratifs utilisée par l'INSEE recoupe approximativement la part du haut encadrement de l'Etat occupée par des corps administratifs (notamment à recrutement ENA) mais exclut les corps techniques (notamment à recrutement Polytechnique)

Une étude particulière, menée au ministère de l'équipement pour ce rapport, met en évidence une **baisse totale de 2 %**, en six ans ( 1990- 1996 ) **des postes de haut encadrement en administration centrale**, accompagnée d'une **hausse de 3%** des mêmes types de postes en **services déconcentrés** au cours de cette période.

**b. L'évolution du nombre de postes de haut encadrement est-elle homogène d'un ministère à l'autre ?**

Que la réponse soit négative ne surprendra pas grand monde. Mais l'évolution du nombre de postes budgétaires d'administrateurs civils sur la période 1962 / 1995 illustre l'importance du phénomène :

**Variations dans le temps des postes budgétaires  
d'administrateurs civils par ministère <sup>1</sup>**

ministères	variation 1995/1980	variation 1995/1962
justice	+ 533 %	infini
coopération	+ 11 %	infini
culture	0 %	+ 60 %
finances	- 1 %	+ 14 %
défense	- 3 %	- 3 %
intérieur	- 16 %	+ 54 %
anciens combattants	- 11 %	- 48 %
industrie	- 19 %	- 22 %
agriculture	- 24 %	- 15 %
affaires sociales	- 25 %	+ 18 %
éducation	- 36 %	+ 14 %
équipement	- 33 %	- 41 %

<sup>1</sup> source : principales données sur le corps des administrateurs civils et les autres corps issus de l'ENA note annuelle de la direction générale de l'administration et de la fonction publique 1995

Pour éviter des erreurs d'interprétation, il faut rappeler l'existence de corps techniques d'encadrement supérieur dans certains ministères et se souvenir que les postes budgétaires ne donnent qu'une image approchée de la réalité des postes.

**c. Comment l'origine de recrutement dans les corps d'encadrement supérieur évolue-t-elle ?**

Les exploitations annuelles de la direction générale de l'administration et de la fonction publique fournissent la réponse pour les administrateurs civils :

**Evolution de la répartition par origine de recrutement  
des administrateurs civils**

année	% ENA	% tour extérieur	% autres
1965	21	1	78
1970	30	3	67
1980	51	14	35
1995	68	20	12

Cette évolution reflète la montée en puissance de l'ENA depuis sa création en 1945 et la réduction progressive jusqu'à disparition d'autres sources de recrutement comme les administrateurs de la France d'Outre-Mer.

Le bilan de gestion du corps des ponts et chaussées édité par la direction du personnel et des services du ministère de l'équipement permet d'observer l'évolution du recrutement sur 10 ans :

**Evolution du recrutement dans le corps des  
ingénieurs des ponts et chaussées sur 10 ans.**

année	total recrutements	% polytechnique et écoles normales supér.
1985	39	69
1995	40	72.5 ( maximum )
1991	47	63.8 ( minimum )

Des informations identiques sont disponibles pour le corps des mines, sur vingt-huit ans ( 1968 - 1995 ).

### Evolution du recrutement dans le corps des ingénieurs des mines sur 28 ans.

année	total recrutements	% polytechnique et écoles normales supér.
1968	11	100 ( maximum )
1995	15	93.3
1979	18	72.2 ( minimum )

#### d. Comment les recrutements globaux par corps évoluent-ils dans le temps ?

De 1985 à 1996, le **corps des ponts et chaussées** a recruté en moyenne 40.8 ingénieurs par an, avec un maximum de 48 et un minimum de 33. Trois années ont des recrutements inférieurs ou égaux à 35, et quatre supérieurs ou égaux à 45. **Les écarts peuvent donc être importants sur des périodes relativement courtes.**

De 1968 à 1996, le **corps des mines** a recruté en moyenne 15.1 ingénieurs par an, avec un maximum de 18 et un minimum de 11. Pendant 20 ans sur 29, le recrutement s'est situé entre 14 et 16 postes, et peut être considéré comme **remarquablement stable.**

Dans les sept dernières années, le **recrutement total d'administrateurs civils** a varié de 68 à 110 autour d'une moyenne de 88. Il est **très variable.**

#### e. Comment les recrutements dans les corps à la sortie des grandes écoles varient-ils dans le temps ?

Ils apparaissent **particulièrement stables** pour les corps choisis en priorité par les élèves des grandes écoles :

### Recrutement des polytechniciens dans le corps des mines sur 29 ans

nombre annuel	8	9	10	11	12
nombre d'années	1	1	8	14	5

**Recrutement des polytechniciens  
dans le corps des ponts et chaussées sur 12 ans**

<b>nombre annuel</b>	20	entre 22 et 25	entre 27 et 29
<b>nombre d'années</b>	2	4	6

**Recrutement des anciens élèves de l'ENA dans les trois "premiers" corps  
sur 8 ans 1990 / 1997**

Conseil d'Etat		Cour des Comptes		Inspection générale des finances	
nombre	nombre d'années	nombre	nombre d'années	nombre	nombre d'années
5	2	5	3	4	1
6	4	6	3	5	4
7	2	7	2	6	3

Ces recrutements varient davantage pour certains autres corps issus de l'ENA et sont même fortement contrastés d'une année sur l'autre pour les administrateurs civils comme l'illustrent les tableaux suivants :

**Recrutement des anciens élèves de l'ENA dans 6 autres  
sur 8 ans 1990/1997**

tribunaux administ.		conseil et secr aff étrangères		chambres rég des comptes		expans écono à l'étranger		insp gale des aff sociales		insp gale de l'adminis.	
nb	ann	nb	ann.	nb	ann.	nb	ann.	nb	ann	nb	ann.
6	1	7	3	3	1	1	2	2	2	1	4
7	2	8	3	4	1	2	6	3	6	2	4
8	1	9	1	5	3	-	-	-	-	-	-
9	1	10	1	6	2	-	-	-	-	-	-
10	2	-	-	7	1	-	-	-	-	-	-
11	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Recrutement des anciens élèves de l'ENA dans les corps des  
administrateurs civils et sous-préfets sur 8 ans 1990 /1997**

années	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
nombr.	42	36	41	50	46	56	57	52

**2.4. La prolongation des tendances passées sur les effectifs des corps.**

L'exercice a été fait avec les hypothèses suivantes :

prolongation des derniers recrutements pendant 10 ans  
( années récentes ou dernière année si c'est la seule donnée qui a été fournie )  
prolongation des tendances passées en matière de démissions et de radiations  
application d'un ratio de décès  
prise en compte des départs prévisibles à la retraite

L'**annexe 9** fournit tous les éléments permettant de reconstituer ces calculs.

Cet exercice, comme tous ceux effectués dans ce rapport, n'a pas pour objectif de " normer " mais de permettre l'explicitation des stratégies développées.



## Prolongation à 10 ans des tendances dans les corps

corps d'origine	variation des effectifs	% de variation eff. totaux	potentiel service Etat
administrateurs des PTT	- 198	- 33	- 186
ingénieurs de la météorologie	- 42	- 20	- 17
inspection générale de l'administration	+ 10	- 19	+ 7
administrateurs de l'INSEE	+ 107	- 18	- 93
chambres régionales des comptes	+ 61	- 17	+ 57
tribunaux administratifs cours. d'appel	+ 107	- 14	- 102
Conseil d'Etat	+ 26	+ 9	+ 20
ingénieurs géographes	+ 9	+ 8	- 8
conseillers et secrétaires des affaires étrangères	+ 39	+ 6	- 38
inspection générale des affaires sociales	+ 7	- 6	+ 6
ingénieurs des télécommunications	+ 60	+ 5	- 8
ingénieurs de l'aviation civile	+ 13	+ 5	+ 10
administrateurs civils <sup>1</sup>	+ 60	+ 2	- 51
ingénieurs des ponts et chaussées	+ 2	0	0
Cour des comptes	- 8	- 2	+ 6
ingénieurs des mines	- 22	- 5	- 14
ingénieurs génie rural eaux et forêts	- 70	- 5	- 60
corps du contrôle des assurances	- 4	- 7	- 3
ingénieurs de l'armement	- 150	- 10	- 119
expansion économique à l'étranger	- 22	- 12	- 19
inspection générale des finances	- 25	- 12	- 14
sous-préfets	- 88	- 17	- 60

<sup>1</sup> Y compris les administrateurs civils détachés à la sortie de l'ENA dans le corps des sous-préfets ( 90 sur 100 ans dans les hypothèses retenues )

**Les accroissements tendanciels d'effectifs représentent 740 emplois et les baisses tendanciennes 385, laissant un solde positif de 355 sur 10 ans. (155 si l'on met à part les administrateurs des P.T.T. )**

Le résultat de ces projections peut, naturellement, être modifié par des incitations nouvelles aux départs à la retraite, ou, pour certains corps, par des changements de tendance concernant les démissions.

## **2.5. Les principales différences quantitatives entre ministères et administrations.**

Les différentes administrations de l'Etat ne disposent ni en qualité ni en nombre de ressources comparables pour assurer leurs missions d'encadrement. Cette situation a différentes origines :

- des incohérences, accumulées au fil du temps entre l'évolution en hausse ou en baisse des missions et celle des effectifs d'encadrement
- une plus ou moins grande attractivité des ministères forgée à partir de l'image du ministère, du nombre de fonctionnaires d'un même corps déjà présents (moins il y en a, plus le fonctionnaire " étranger au ministère " craindra d'être marginalisé dans son déroulement de carrière ), des régimes spécifiques de primes...
- l'existence ou non, au sein du ministère, d'un corps ayant comme vocation principale l'encadrement supérieur etc.

La réduction de ces **inégalités entre administrations**, nuisibles à la qualité du service public rendu aux citoyens, doit figurer en bonne place dans les préoccupations d'une gestion moderne des ressources humaines de l'Etat.

Les ministères réputés, de ce point de vue, fragiles, sont aujourd'hui confrontés à des questions souvent cruciales pour l'avenir de la société française. Elle passe à la fois par des décisions concernant les affectations et la réduction des fortes disparités entre régimes indemnitaires.

Tout cela est généralement connu, mais autrement plus difficile à **mesurer**.

Les effectifs de haut encadrement en administration centrale et sur l'ensemble d'un ministère ont été rapprochés des effectifs globaux des administrations centrales de ceux des ministères, ainsi que des budgets gérés.

Les résultats de ces calculs figurent en **annexe 6. Les écarts et la dispersion**, d'un ministère à l'autre, figurent dans le tableau récapitulatif ci-après :

## Ratios haut encadrement sur effectifs et budgets écarts entre ministères

ratio	valeur maximale	valeur minimale	moyenne
$Nc \times 1000 / Ec$	244	14	108
$Nc \times 1000 / Et$	33	0.6	13.4
$Nt \times 1000 / Et$	74	0.7	33
$Nc / Br$	81.5	1.7	21.9
$Nt / Br$	215	4.5	63.7

Nc : haut encadrement en administration centrale et inspections générales

Nt : haut encadrement total

Ec ; effectifs d'administrations centrales

Et : effectifs totaux

Br : budget annuel hors charges de personnel

Sans doute peut-on remarquer que le ministère des anciens combattants a les ratios budgétaires les plus bas, que le ministère de l'environnement a les valeurs les plus élevées de deux ratios de taux d'encadrement et d'un ratio budgétaire, et que le ministère de l'économie et des finances affiche la valeur la plus élevée de l'un des deux ratios budgétaires.

On pourrait être tenté de chercher, pour tirer des enseignements de ces comparaisons, à regrouper les ministères par nature de missions, caractéristiques d'organisation, importance des pouvoirs réglementaires exercés.

Mais à vrai dire, il nous semble que l'exercice démontre, sur ce sujet particulier, qu'il convient de **travailler séparément** sur chaque ministère, de façon **relative**, pour mettre en oeuvre des progrès réguliers dans l'organisation du travail, intégrant des critères de **qualité**, dès lors que l'on chercherait à évaluer l'opportunité de faire varier en hausse ou en baisse les effectifs de haut encadrement.

Toute **norme** en cette matière est à proscrire strictement.

## 2.6. Les effectifs des corps et leur situation professionnelle.

Ils figurent dans le tableau ci- après :

corps d'origine	effectif total	service de l'Etat	détachement hors Etat	hors cadre	disponibilité
administrateurs civils	2853	2391	138	77	247
ingénieurs de l'armement	1484	1184	168	40	92
ingén. des ponts chaussées	1314	788	250	91	185
ing. génie rural eaux forêts	1298	1079	140	6	73
ingénieurs des télécomm. <sup>1</sup>	1136	843	34	124	135
trib. admin. cours appel	748	720	12	2	14
conseil. secrét. affaires étrang.	633	607	7	2	17
administr. des PTT <sup>2</sup>	603	536	10	47	10
administrateurs INSEE	596	520	16	14	46
sous-préfets	512	470	31	0	11
ingénieurs des mines	446	247	47	44	108
ch. régionales comptes	362	348	10	0	4
Cour des comptes	358	272	50	5	31
Conseil d'Etat	291	235	24	7	25
ingénieurs aviation civile	244	178	41	15	10
insp. gale des finances	214	110	36	15	53
ingénieurs météorologie	207	179	15	6	7
exp. écon. à l'étranger	187	172	5	1	9
insp.gale affaires sociales	120	101	9	1	9
ingénieurs géographes	117	102	6	3	6
contrôle des assurances	61	50	3	2	6
insp. gale administration	54	40	9	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>13 583 <sup>3</sup></b>	<b>10 917 <sup>3</sup></b>	<b>1061</b>	<b>502</b>	<b>1103</b>
%	100	80.4	7.8	3.7	8.1

Les quelques variations de chiffres qui apparaissent avec un précédent tableau tiennent notamment aux cas de fonctionnaires servant l'Etat en position hors cadre.

<sup>1</sup> 802 ingénieurs sont affectés à France Télécom en position normale d'activité et figurent donc ici sous la rubrique service de l'Etat

<sup>2</sup> Le chiffre service de l'Etat englobe ici 201 administrateurs à France Télécom et 337 à la Poste

<sup>3</sup> Après soustraction des 255 administrateurs civils détachés dans d'autres corps ENA

## **2.7. Les principaux contrastes entre les corps d'encadrement supérieur. La répartition de leurs effectifs.**

Les corps étudiés, à l'exception de celui des administrateurs des PTT, ont en commun d'être partiellement recrutés à la sortie de trois des grandes écoles françaises les plus difficiles d'accès, et d'avoir juridiquement une vocation interministérielle leur permettant d'occuper indifféremment n'importe quel poste d'encadrement supérieur de l'Etat en début de carrière, de direction par la suite, et finalement d'inspection générale (parfois en changeant de corps).

Mais les **différences entre eux sont très marquées** sur d'autres points et peuvent induire pour chacun des évolutions très contrastées selon les choix qui seront faits dans l'avenir sur le champ et le contenu du service public comme sur les grandes règles de gestion des ressources humaines de l'Etat.

Nous allons nous intéresser à ces différences en mettant en garde le lecteur contre toute interprétation qui tendrait à établir classifications et jugements de valeur.

### **2.7.1. Les effectifs et leur gestion.**

Pour la gestion des corps, les effectifs au service de l'Etat sont une caractéristique au moins aussi importante que la dimension totale du corps, ce qui conduira à ne pas à les distinguer uniquement en fonction des effectifs totaux.

#### **a. Les corps à effectifs nombreux au service de l'Etat.**

**Trois corps,**

**les administrateurs civils,**

**les ingénieurs de l'armement**

**les ingénieurs du génie rural et des eaux et forêts**

comptent plus de mille trois cent membres dont un millier au minimum au service de l'Etat. Un **quatrième**, celui **des ingénieurs des ponts et chaussées** est susceptible de les rejoindre si la fusion en cours d'étude avec les corps des ingénieurs géographes, de la météo et de l'aviation civile est menée à son terme

Seul, **le corps des administrateurs civils** est administré au niveau interministériel, ce qui lui donne potentiellement de plus grandes souplesses d'adaptation face à des inflexions marquées dans l'avenir.

Cette **souplesse** est aujourd'hui fortement **limitée** par les disparités des déroulements de carrières et de primes entre administrations, et par la nécessité de gérer à un niveau ministériel, beaucoup plus facile à concilier avec des approches personnalisées, les effectifs d'administrateurs civils.

La croissance des **exigences de spécialisation** ( ce que d'aucuns nomment aussi culture propre ) des grandes administrations milite d'ailleurs pour le maintien de cette situation, même si l'on peut estimer qu'un renforcement des moyens de la direction générale de l'administration et de la fonction publique lui permettrait d'accroître utilement son rôle dans la gestion personnalisée des administrateurs civils.

**Les corps des ingénieurs des ponts et chaussées, des ingénieurs du génie rural et des eaux et forêts et des ingénieurs de l'armement** sont gérés à un niveau ministériel et la gestion personnalisée y est plus répandue avec, il est vrai, des moyens propres supérieurs à ceux de la fonction publique.

Les fortes évolutions intervenues ces dernières années dans le secteur de la défense et celles programmées à relativement court terme créent une situation particulière au **corps des ingénieurs de l'armement**, d'autant plus que la technicité particulière à ce corps est sans doute plus difficile à transposer à de nouvelles missions, notamment civiles.

Le recrutement dans le corps des ingénieurs de l'armement a été réduit (73 ingénieurs en 1992, 49 en 1995, 41 en 1996 ) sans permettre encore d'atteindre le nouvel équilibre induit, au sein du ministère de la défense par la baisse des activités d'armement public et la forte réduction prévisible du passage des ingénieurs dans les entreprises privées en application des nouvelles règles de déontologie mises en place par l'Etat.

La délégation générale à l'armement, qui gère ce corps, consciente de cette situation, envisage de réduire encore significativement les futurs recrutements, se réservant de calibrer leur niveau en fonction des perspectives de carrière ouvertes par d'autres ministères.

Mais les variations prévisibles de recrutement sont si importantes qu'elles pourront difficilement être absorbées " en gestion ". Il serait sans doute judicieux d'ouvrir une **réflexion stratégique** sur la vocation de ce corps, ses perspectives à moyen terme. Une diversification de ses attributions devrait probablement accompagner la réduction de son recrutement, pouvant aller jusqu'à repenser sa formation initiale et continue.

#### **b. Les corps à effectifs moyens au service de l'Etat.**

**Huit corps** ont entre deux cent et sept cent membres au service de l'Etat. Cette dimension plus limitée s'assortit d'une très **forte spécificité pour cinq d'entre eux**, tenant soit aux caractéristiques de leur activité principale, soit à leur tradition, parfois d'ailleurs récente :

**le corps des tribunaux administratifs et cours administratives d'appel**  
**le corps des chambres régionales des comptes**  
**le corps des conseillers et secrétaires des affaires étrangères**  
**le corps des administrateurs de l'INSEE**  
**le corps des sous-préfets**

Leur éventuelle diversification vers des missions de service public distinctes de celles qui ont justifié leur création supposerait un effort particulier d'adaptation, envisageable sur une période de plusieurs années. Il n'apparaît pas que leur activité centrale doive subir à moyen terme de bouleversement particulier.

Les trois autres corps, **le corps du Conseil d'Etat**, celui **de la Cour des comptes**, celui **des ingénieurs des mines** ont une tradition établie, même si elle est numériquement limitée, de diversification des postes publics occupés.

### **c. Les corps à effectifs limités au service de l'Etat.**

**Le choix du seuil** qui distingue les corps à effectifs moyens de ceux à effectifs limités est partiellement arbitraire. Au moment où l'administration étudie, dans le cadre de la réforme de l'Etat certaines hypothèses de fusion de corps de fonctionnaires, ce choix **ne doit pas être interprété comme la suggestion implicite de fusion de ces corps avec d'autres.**

Les critères de fusion doivent en effet prendre en compte d'autres paramètres, comme des éléments de culture commune, la nature des missions, le rattachement à un ministère ou des ministères " proches " etc.

**Sept corps** figurent ici.

Les trois inspections générales interministérielles, **l'inspection générale des finances, celle des affaires sociales et celle de l'administration** ont toutes trois, sous des formes différentes, une tradition de diversification.

**L'inspection générale des affaires sociales, de création plus récente,** doit faire face à la croissance du champ social, et à celle, concomitante, des besoins d'inspection d'un secteur où l'intervention publique prend des formes très diverses administrations, établissements hospitaliers, agences, associations...

Elle développe à cette fin la synergie avec les divers corps d'inspection existants. Si cette ambition n'aboutissait pas, il serait probablement nécessaire, à moyen terme, de repenser l'organisation de l'inspection du secteur social, en structurant ses relais régionaux en **inspections régionales des affaires sociales.** Cette hypothèse n'a pas, à ce stade, été prise en compte dans les scénarios étudiés.

Trois corps, celui des **ingénieurs de la météorologie, des ingénieurs de l'aviation civile et des ingénieurs géographes**, relevant tous trois du ministère de l'équipement et des transports font actuellement l'objet d'un examen en vue d'une future fusion avec le corps des ingénieurs des ponts et chaussées. Ils ont tous trois une certaine tradition de diversification.

**Le corps de contrôle des assurances** maintient un savoir faire spécifique adapté à sa mission, destinée à empêcher le développement de risques excessifs pour les assurés. Il a une certaine tradition de diversification malgré des effectifs limités. C'est le seul corps étudié qui pose explicitement la question de sa croissance.

En effet, les missions du corps ont crû en importance en raison de la privatisation de compagnies importantes, de l'extension du champ de contrôle aux sociétés de réassurance et de participations d'assurances, de l'accroissement du nombre de succursales françaises en Europe, désormais soumises au contrôle français. Le développement des fonds de pension et des fonds d'épargne retraite devrait également les développer.

Il paraît difficile d'accroître la production du service, dont les contrôles sont nécessairement systématiques. Leur caractère obligatoire a probablement **évit**é des **crises sérieuses**, en particulier dans l'assurance vie qui avait largement développé des stratégies basées sur le développement du marché immobilier.

Il paraît donc fondé d'examiner les demandes, d'ailleurs modérées, d'accroissement des effectifs formulées par les responsables du corps : une **quinzaine de postes** sur une période de trois à cinq ans.

**d. Les corps des ingénieurs des télécommunications et des administrateurs des PTT** sont dans une situation particulière en raison de leur vocation centrale à servir un organisme de service public à vocation commerciale.

**Le corps des ingénieurs des télécommunications** affecte actuellement environ huit cent de ses 1136 ingénieurs à France Télécom. Les recrutements ont baissé de 30% entre 1990 et 1993, ( une trentaine contre 45 précédemment ) pour se stabiliser depuis. Dans le même temps, les recrutements à France Télécom ont baissé tandis que s'accroissaient les affectations en sortie d'école dans les ministères et organismes de recherche d'intérêt public.

L'adoption par le Parlement du nouveau statut de France Télécom, principal employeur des ingénieurs des télécommunications, devrait conduire à une forte évolution du corps et de ses effectifs et une clarification à moyen terme de la position administrative des ingénieurs qui y travaillent.

Parallèlement, la question se pose de savoir si le nombre de postes au sein de l'Etat nécessitant une compétence technique particulière en télécommunications justifiera le maintien d'un corps spécifique. Au delà de cette question de taille, c'est la reconstitution d'une **vocation fédératrice originale**, qui est en jeu.



Celle-ci peut s'ériger autour de la maîtrise des technologies de l'information, avec, toutefois, un profond changement culturel.

L'Etat a besoin là de compétences de **maîtrise d'ouvrage** plus que de maîtrise d'oeuvre. C'est sous ce double aspect des futurs effectifs utiles à l'Etat et du développement de nouveaux savoir-faire greffés sur la culture du corps, que la question de sa pérennité ou de sa fusion avec un autre corps d'ingénieurs issu de l'Ecole Polytechnique devrait être abordée.

**Le corps des administrateurs des PTT** est un corps ministériel, donnant accès à l'inspection générale des PTT. Les administrateurs des PTT sont en majorité employés au sein de la Poste où ils ont accès aux emplois supérieurs.

La **fusion**, évoquée, de l'ensemble du corps en son état actuel avec le corps des **administrateurs civils** se heurte à plusieurs obstacles : des problèmes de débouchés, moins attractifs pour les administrateurs civils que pour les administrateurs des PTT, et la difficulté d'ouvrir massivement l'encadrement supérieur de la Poste aux administrateurs civils.

L'évolution de la situation actuelle pourrait être logiquement envisagée de la façon suivante :

- création d'un corps d'encadrement supérieur au sein de la Poste avec option pour les administrateurs de la Poste d'y entrer
- intégration des autres au sein du corps des administrateurs civils.

Il serait alors légitime d'envisager réciproquement le nouveau corps créé au sein de la Poste à un certain nombre d'administrateurs civils.

Ces développements sont loin d'avoir permis de traiter de toutes les ressemblances et différences dans la gestion de ces corps, ce qui n'était pas dans le champ de la mission. Ces différences concernent les écarts de primes à grades équivalents, les durées d'avancement etc.

### **2.7.2. La présence dans les entreprises.**

Située autour d'une moyenne de **23.3 %** des effectifs globaux, la présence des corps d'encadrement supérieur dans les entreprises tombe à **16.7 %** si l'on met à part la situation particulière du corps des ingénieurs des télécommunications des administrateurs des PTT. Ces chiffres englobent la présence dans les sociétés d'économie mixte des collectivités territoriales.

Les écarts sont très significatifs entre les corps, comme l'indique le tableau ci-après :

## Présence dans les entreprises

corps d'origine	effectifs dans les entreprises	% du corps
ingénieurs des télécommunications	974	85.7
inspection générale des finances	101	47.2
ingénieurs des mines	195	44
administrateurs des PTT ( hors Poste )	224	37.1
ingénieurs des ponts chaussées	484	36.9
Cour des comptes	79	22
ingénieurs de l'aviation civile	48	20.6
inspection générale de l'administration	11	20.4
ingénieurs de l'armement	281	18.9
contrôle des assurances	11	18.4
Conseil d'Etat	50	17.5
inspection générale affaires sociales	19	16
ingénieurs géographes	17	15
ingénieurs du génie rural eaux et forêts	187	14.4
administrateurs civils	364	12.8
ingénieurs de la météorologie	21	10.4
conseillers et secrétaires des affaires étrangères	43	7
administrateurs INSEE	27	5
expansion économique à l'étranger	9	4.8
chambres régionales comptes	5	1.4
sous-préfets	7	1.3
tribunaux administratifs et cours d'appel	4	0.5
<b>total hors ingénieurs .télécom et administr. Poste</b>	<b>1963</b>	<b>16.7</b>
<b>total</b>	<b>3162</b>	<b>23.3</b>

Dans les **onze corps** où la proportion des effectifs présents dans les entreprises atteint ou dépasse la moyenne de **16.7 %** existe une autre différence significative:

Pour **six** d'entre eux, le départ en entreprise se faisait essentiellement en milieu de carrière publique, vers des entreprises à l'activité proche de celle du corps dans l'administration. c'est le cas des corps de

**l'inspection générale des finances,  
de l'aviation civile,  
de l'armement,  
des télécommunications,  
du contrôle des assurances,  
et des administrateurs des PTT.**

Ces corps pourraient connaître à moyen terme une **baisse** significative de départs, liée aux nouvelles règles de déontologie, ou si les conditions de la mise en disponibilité ne se durcissent pas, des départs à des âges plus jeunes, en majorité suivis à terme de démissions. Ce phénomène est déjà réel pour certains.

**Cinq** autres,

**le corps des mines,  
celui de l'inspection générale des affaires sociales  
de l'inspection générale de l'administration,  
de la Cour des comptes  
et du Conseil d'Etat**

ne devraient pas connaître le même phénomène, une certaine baisse étant cependant possible en raison du moindre intérêt des entreprises pour l'expérience publique de leurs cadres.

**Le corps des ponts et chaussées** se situe à mi-chemin de ces deux tendances.

### 2.7.3. La présence dans les services des collectivités territoriales.

Avec une moyenne de 2 % des effectifs des corps, elle est globalement **faible** et les écarts sont également moins marqués.

**Quinze** corps ont moins de 2 % de leurs effectifs en collectivités locales, **quatre** seulement dépassent 3 %, un seul, le corps des ponts et chaussées atteint 5 %.

Cette situation s'explique à la fois par l'absence de réciprocité des conditions d'accueil des fonctionnaires de collectivités locales, et des considérations psychologiques : de nombreux fonctionnaires de l'Etat ont des réticences de principe à servir les collectivités locales, qui s'accroissent d'ailleurs en constatant la forte " politisation " des choix opérés par les élus dans les recrutements.

En revanche, la règle interdisant un accroissement de rémunération brute, donc induisant en fait une baisse de rémunération nette dans les situations de détachement en collectivités locales ne paraît pas constituer d'obstacle majeur en raison des avantages annexes fréquemment consentis aux fonctionnaires occupant des responsabilités en collectivité locale.

Elle serait modifiée si une **réciprocité** d'accueil des fonctionnaires des collectivités locales au sein de l'Etat était introduite.

Le tableau ci-après indique corps par corps les effectifs actuellement au service des collectivités territoriales :

## Présence dans les services des collectivités territoriales

Corps	effectifs en collectiv. territoriales	% des effectifs totaux du corps
ingénieurs des ponts chaussées	66	5
inspection générale de l'administration	2	3.7
ingénieurs de l'aviation civile	8	3.4
administrateurs civils	98	3.4
ingénieurs du génie rural eaux et forêts	32	2.5
sous-préfets	13	2.5
chambres régionales comptes	8	2.2
Cour des comptes	7	1.9
Conseil d'Etat	4	1.5
ingénieurs des mines	4	1
administrateurs INSEE	3	1
ingénieurs géographes	1	1
ingénieurs de la météorologie	2	1
tribunaux administratifs et cours d'appel	5	0.7
expansion économique à l'étranger	1	0.5
administrateurs des PTT	3	0.5
ingénieurs de l'armement	5	0.3
ingénieurs des télécommunications	3	0.3
conseillers et secrétaires affaires étrangères	1	0.2
inspection générale des finances	0	0
contrôle des assurances	0	0
inspection générale affaires sociales	0	0
<b>total</b>	<b>266</b>	<b>2</b>

Les lecteurs attentifs auront remarqué que **0.7 %** des membres des corps ne se retrouvent ni au service de l'Etat ni en entreprise ou en collectivité locale. Ils ne sont pas " ailleurs ". L'imprécision des statistiques recueillies les a escamotés.

#### 2.7.4. La présence dans les services déconcentrés de l'Etat.

Avec **22 %** de l'ensemble du haut encadrement des services déconcentrés, les corps issus de l'ENA et de polytechnique représentent une minorité de cet encadrement.

Le recueil des données sur cette question n'a pu être fait que par grandes catégories dans le temps d'élaboration du rapport.

Seuls les **corps des sous-préfets, des conseillers et secrétaires des affaires étrangères** et certains **corps d'ingénieurs issus de l'école polytechnique** ont des présences significatives en services déconcentrés.

Les nouvelles règles subordonnant l'accès aux postes de sous-directeurs à une présence de deux ans dans les services déconcentrés de fonctionnaires appartenant au corps recrutés par l'école nationale d'administration est susceptible d'infléchir partiellement cette tendance, si **d'autres obstacles**, décrits plus loin, concernant notamment les rémunérations et primes, sont levés.

#### Répartition des postes de haut encadrement des services déconcentrés

corps	effectifs en services déconc.	% des effectifs des corps	part du ht encdt déconc.
administrateurs civils	142	5	1.5
corps polytechnique	759	11	8.3
autres corps ENA	1121	32	12.3
autres corps	7071	non estimé	77.9
total	9093	non estimé	100

La délégation générale à l'armement n'est pas prise en compte dans ces chiffres

Les ministères de l'intérieur et des affaires étrangères concentrent **92 %** des effectifs " autres corps ENA " en services déconcentrés. Les ministères de l'équipement et de l'agriculture concentrent **85 %** des effectifs des corps issus de l'école polytechnique en services déconcentrés. Le ministère des finances emploie en services déconcentrés **74 %** de tous les administrateurs civils présents dans ces services.

### **2.7.5. La diversité des règles et pratiques de recrutements dans les corps.**

Les **règles de recrutement** dans les corps d'encadrement supérieur sont assez **différentes d'un corps à l'autre.**

L'entrée dans certains corps se fait exclusivement au premier grade, tandis qu'elle est possible à différents grades pour d'autres.

Les statuts des corps étudiés offrent tous des possibilités d'entrée pour des personnes n'étant pas passées par l'école polytechnique ou l'école nationale d'administration, mais dans trois cas de figure différents :

- un maximum plafonné, ce qui peut à la limite, signifier l'absence d'un tel recrutement
- une part obligatoire des recrutements totaux ( c'est le cas pour tous les corps issus de l'ENA sauf celui des personnels diplomatiques et consulaires)
- l'absence de règle, permettant en théorie à ces personnes de représenter de 0 à 100 % des recrutements.

#### **a. Le recrutement au premier grade.**

Le tableau ci-après récapitule, pour chaque corps, le pourcentage maximum et minimum d'élèves de l'ENA ou de l'ensemble Polytechnique - écoles normales supérieures susceptible, en application des règles statutaires du corps, d'être recruté au premier grade.

Les recrutements éventuels d'officiers des armées, prononcés en application de la loi 70-2 de 1970 sur les recrutements d'officiers dans les corps de fonctionnaires civils ne sont pas pris en compte.

**Recrutements issus de l'ENA ou de Polytechnique - E.N.S.  
au premier grade des corps étudiés**

Corps	% maximum statutaire	% minimum statutaire
inspection générale des affaires sociales	100	100
inspection générale des finances	100	100
inspection générale de l'administration	100	100
Conseil d'Etat	100	100
Cour des comptes	100	100
chambres régionales des comptes	80	80
tribunaux administratifs	75	75
conseil. secrétair. affaires étrangères <sup>2</sup>	60	0
expansion économique à l'étranger	90	90
administrateurs civils	60	60
sous-préfets	55	55
ingénieurs de l'armement	100	60
ingénieurs aviation civile	60	60
ingénieur du génie rural eaux forêts <sup>3</sup>	50	27
ingénieurs géographes	100	60
ingénieurs de la météorologie	37.5	37.5
ingénieurs des mines	90	0.9 ( n- 2 ) <sup>4</sup>
ingénieurs des ponts et chaussées	100	60
ingénieurs des télécommunications	100	0
administrateurs de l'INSEE <sup>3</sup>	45	45
contrôle des assurances	75	75

Sur la base des recrutements totaux récents, la proportion d'élèves de l'ENA ou de polytechnique / écoles normales supérieures devait réglementairement se situer dans une fourchette globale de **49 à 76 %**.

Elle a en fait été de **65 %**.

**b. L'entrée dans les corps aux grades supérieurs.**

Là aussi, les règles sont très variables d'un corps à l'autre. Ces recrutements sont autorisés dans dix corps sur les vingt-et un, et peuvent, dans la pratique concerner des anciens élèves de l'ENA ( ou même de Polytechnique pour des corps ENA ) ou non.

C'est ce que synthétise le tableau ci-dessous :

<sup>2</sup> Les proportions respectives de recrutement au grade de secrétaire des affaires étrangères par le concours d'Orient et l'ENA ne sont pas réglementées

<sup>3</sup> En fait, le recrutement des polytechniciens peut théoriquement varier de 0 à 90 % pour les IGREF et de 0 à 75 % pour les administrateurs INSEE dans les cas, peu probables, où les places offertes au premier grade sont très inférieures aux promotions d'ingénieurs élèves

<sup>4</sup> n = recrutement total



## Possibilités statutaires d'entrée dans les corps aux grades supérieurs.

corps	possibilité statutaire d'entrée	entrée réservée à des corps autres que ENA - Polytechnique
inspection générale des affaires sociales	oui	non
inspection générale des finances	oui	non
inspection générale de l'administration	oui	non
Conseil d'Etat	oui	non
Cour des comptes	oui	non
chambres régionales des comptes	oui	non
tribunaux administratifs	oui	non
conseillers et secrét. affaires étrangères <sup>2</sup>	oui	-
expansion économique à l'étranger	non	-
administrateurs civils	non	-
sous-préfets	non	-
ingénieurs de l'armement	oui	oui
ingénieurs de l'aviation civile	non	-
ingénieurs du génie rural eaux forêts <sup>3</sup>	non	-
ingénieurs géographes	non	-
ingénieurs de la météorologie	non	-
ingénieurs des mines	non	-
ingénieurs des ponts et chaussées	non	-
ingénieurs des télécommunications	non	-
administrateurs de l'INSEE <sup>3</sup>	non	-
contrôle des assurances	oui	oui

### 2.7.6. La présence dans les institutions européennes et internationales

C'est un aspect sur lequel tous les corps paraissent au contraire se rejoindre, avec une présence **globalement très faible**, quelques unités en général, quelques dizaines dans le corps des administrateurs civils. Plusieurs interlocuteurs rencontrés ont manifesté leur préoccupation de voir se développer cette dimension.

Si une telle orientation était arrêtée par le gouvernement, et accompagnée des incitations financières propres à la mettre en oeuvre, son effet sur les effectifs resterait cependant du second ordre, et cette hypothèse ne devrait pas modifier en profondeur les estimations développées plus loin. Elle n'en représente pas moins un enjeu stratégique pour notre pays, méritant sans doute l'affichage **d'orientations fortes au niveau gouvernemental**.

<sup>2</sup> Les proportions respectives de recrutement au grade de secrétaire des affaires étrangères par le concours d'Orient et l'ENA ne sont pas réglementées

<sup>3</sup> En fait le recrutement des polytechniciens peut théoriquement varier de 0 à 90 % pour les IGRF et à 75 % pour les administrateurs INSEE dans les cas, peu probables, où les places offertes au premier grade sont très inférieures aux promotions d'ingénieurs élèves

## 2.8. Les principaux besoins qualitatifs exprimés par les responsables de la gestion des personnels.

Quelques points communs marquants se dégagent des entretiens menés avec les responsables de gestion de personnel rencontrés :

ils insistent sur le besoin prépondérant de **compétence en matière d'animation d'équipes**, présentent fréquemment les actions de formation continue développées à cet effet, reconnaissent la réalité des progrès accomplis en cette matière sans se déclarer généralement entièrement satisfaits du résultat.

A bien les écouter, il apparaît que **deux obstacles** persistent fréquemment :

- les premières parties de carrière des futurs cadres supérieurs de l'Etat ne donnent pas systématiquement l'occasion de faire l'apprentissage de ces qualités, surtout quand elles se déroulent très rapidement avant l'accès à des responsabilités d'encadrement supérieur
- les critères de nomination à ces postes ne prennent pas suffisamment en compte cette dimension essentielle.

Presque tous les interlocuteurs soulignent l'insuffisante **compétence juridique** de ces cadres, et certains se préoccupent en outre de la dimension internationale de cette compétence qui sera de plus en plus nécessaire dans l'avenir, en particulier avec le développement de l'Union Européenne.

La quasi-totalité reconnaît l'intérêt du mélange de **cultures administratives différentes** forgées tant par des formations initiales distinctes que des déroulements de premières parties de carrière diversifiés.

Certains pointent en outre du doigt l'importance croissante du **développement de la communication**, tant dans ses outils techniques que dans le rôle important désormais joué par les media dans l'action publique. Dans ces domaines, la compétence actuelle des cadres de l'Etat est rarement jugée satisfaisante.

Une césure assez nette apparaît entre les tenants du maintien d'une **culture propre** à chaque ministère ou entité administrative, conduisant à privilégier le protectionnisme dans le choix des responsables de ces entités et les partisans de **la plus grande diversité possible d'origine** pour ces choix, allant parfois jusqu'à envisager le recours à des cadres provenant du secteur privé.

Bien que cet aspect ait rarement été abordé dans ces entretiens, il nous semble qu'il conviendrait d'ajouter deux rubriques à cette liste des besoins de compétence du haut encadrement de l'Etat :

- . une **plus grande connaissance du territoire national hors de l'Ile de France**
- . une **appréhension** plus concrète et plus systématique des **réalités sociales** de notre pays et des difficultés qu'elles engendrent.

### **3. Les scénarios.**

Différents facteurs tant externes à l'administration qu'internes sont susceptibles pour certains d'engendrer le recours à des effectifs supplémentaires en haut encadrement de l'Etat et pour d'autres d'en réduire le nombre. C'est un exercice bien redoutable que de tenter d'en quantifier les effets, d'autant plus que s'attache une symbolique forte à de telles présentations.

Réduire quantitativement le haut encadrement de l'Etat peut traduire tout à la fois la volonté de rapprocher l'administration du citoyen, et le risque de l'en éloigner, d'en simplifier les interventions ou de les compliquer.

Cela peut être interprété tout autant comme la volonté d'abaisser les prélèvements obligatoires sur la richesse nationale que la résignation à une certaine dégradation de la qualité du service public si d'autres dispositions concernant la définition de celui-ci et ses objectifs de qualité ne sont pas arrêtées.

Ces choix sont par essence politiques. Ce rapport tente de les éclairer en identifiant les tendances logiques issues de ces différents facteurs.

#### **3.1. Les facteurs externes influençant les besoins en haut encadrement de l'Etat.**

##### **3.1.1. Les influences à la baisse**

Dans le sens de la baisse, on peut énumérer:

la privatisation des entreprises publiques

l'indépendance de la politique monétaire

la réduction des besoins en grands équipements publics réalisés par l'Etat

la réduction du contrôle économique systématique et préalable

la réduction des risques de conflits militaires et des besoins d'armement

la réduction de la population rurale

le développement du champ de la décentralisation aux collectivités territoriales

l'accroissement du recours aux associations pour des interventions à caractère social ...

### 3.1.2. Les influences à la hausse.

En faveur de l'accroissement éventuel des besoins d'encadrement, se font jour :

- l'accroissement des situations de précarité dans la population
- l'accroissement des besoins d'éducation et de formation
- la lutte contre la fraude fiscale
- l'amélioration du contrôle des dépenses de protection sociale
- les exigences accrues de sécurité : sécurité publique, santé, alimentation ...
- les besoins d'amélioration du fonctionnement de l'appareil judiciaire
- les exigences accrues de protection de l'environnement et du cadre de vie
- la nécessité de réduire les inégalités d'aménagement du territoire
- une forte réduction éventuelle de la durée du travail ...

A vrai dire, l'établissement de ces listes peut donner le sentiment de faire la part trop belle aux sensibilités du moment et leur pondération relève de choix politiques par essence, prenant nécessairement en compte les ressources disponibles de la richesse nationale.

Un autre choix, de nature également politique, peut infléchir fortement le résultat : celui du plus ou moins grand développement de **structures para-étatiques**, recourant plus ou moins largement à des ressources non fiscales pour rendre les services aujourd'hui accomplis directement par l'Etat.

Il n'est évidemment pas possible de quantifier directement, à la hausse ou à la baisse, les besoins en encadrement de l'Etat issus du jeu de ces différents facteurs : l'évolution de l'organisation administrative et de son travail peuvent, modifier considérablement la prise en charge de certains des besoins supplémentaires énumérés ici sans accroissement consécutif du nombre de responsables publics qui s'y consacraient.

Indiquons cependant ici, car il s'agit d'un enjeu du premier ordre pour le dimensionnement des besoins d'encadrement des administrations centrales, que **l'administration française maîtrise encore imparfaitement l'organisation des relations entre la plupart de ses établissements publics ou agences et leurs administrations de tutelle.**

Dans certains cas, les doubles emplois subsistent, dans d'autres les contrôles sont insuffisants, et la plupart du temps les politiques de ressources humaines des uns et des autres ne sont pas mises au cohérence.

Il n'y a pas de corrélation automatique entre le développement ou l'amplification d'une activité relevant du service public et l'accroissement des cadres, ni d'ailleurs des personnels nécessaires à sa mise en oeuvre.

C'est à cet aspect que nous allons nous intéresser dans les développements qui suivent.

### **3.2. Un facteur interne à l'administration : le bouleversement de l'organisation du travail administratif.**

L'administration française est loin d'avoir tiré, dans son organisation, toutes les conséquences d'une **double révolution** survenue ces dernières décennies :

- l'élévation considérable du niveau de formation initiale des agents qu'elle recrute
- le développement exponentiel des techniques de communication et de traitement de l'information.

La conjugaison de ces deux facteurs pourrait conduire à une **très profonde réorganisation du travail administratif**, pratiquement inexplorée aujourd'hui, avec une définition nouvelle des responsabilités et de leur délégation, assortie d'une toute autre conception des contrôles internes, accompagnée de systèmes d'incitation et de sanction radicalement différents de ceux en usage aujourd'hui.

Si cette éventualité devait voir le jour - il y faudrait une période longue, allant probablement au delà des dix ans impartis au champ de cette étude - elle induirait une notion originale du besoin d'encadrement, se traduisant par une réduction significative de certains besoins quantitatifs d'encadrement supérieur assortie de modifications profondes de leur exercice.

Par ailleurs, les personnels de haut encadrement de l'Etat et particulièrement ceux occupant des postes de direction effectuent souvent aujourd'hui des **horaires de travail anormalement élevés**. Cette situation est tout à la fois la conséquence de la limitation des responsabilités des échelons inférieurs et, pour les administrations centrales, du mode de fonctionnement des cabinets ministériels.

L'évolution de cette situation est évidemment susceptible d'avoir des répercussions sur les effectifs et plus encore sur leur efficacité.

Ces bouleversements possibles, et disons-le, souhaitables, sont si peu inscrits aujourd'hui dans les raisonnements et les mentalités qu'ils ne nous sont pas apparus plausibles à l'échéance de dix ans qui sert d'horizon à cette étude. Aussi ne les avons-nous pas, à regret, intégrés aux scénarios retenus.

### **3.3. Les hypothèses d'évolution des effectifs de haut encadrement**

Deux hypothèses contrastées d'évolution des effectifs de haut encadrement ont été retenues pour " cadrer " le champ du possible à échéance de dix ans :

#### **3.3.1. L'hypothèse de baisse des effectifs.**

**Les schémas de réorganisation des administrations**, mis en oeuvre ou étudiés dans le cadre de la réforme de l'Etat, portent à la fois sur les administrations centrales et les services déconcentrés :

Le regroupement d'un certain nombre d'administrations centrales devrait aboutir à une plus grande cohérence de l'action publique en même temps que serait dégagé un potentiel nouveau permettant de développer les fonctions de définition de politiques et d'évaluation ;

Le regroupement des services déconcentrés, mis à l'étude dans plusieurs préfetures, s'accompagnerait d'un accroissement des responsabilités de ces services par déconcentration.

**Ces schémas n'impliquent donc pas de réduction automatique** du nombre de postes de direction et d'encadrement supérieur.

Pour définir l'hypothèse de baisse des effectifs des scénarios, nous avons donc imaginé **un cas de figure différent**, construit sur les hypothèses suivantes :

##### **a. Les administrations centrales.**

A partir de la réduction programmée du nombre d'administrations centrales l'hypothèse de baisse des effectifs imaginée ici prévoit une réduction de **100 postes de direction**. Le nombre de postes de direction passerait alors **de 1100 à 1000**.

En matière d'encadrement supérieur, a été retenue une hypothèse impliquant de redonner à la notion de bureau tout son sens, dans une organisation accroissant les responsabilités des personnels des bureaux. Une taille moyenne de bureau de **douze personnes** a été retenue.

Par ailleurs, le **développement de fonctions d'analyse et d'évaluation** devrait conduire et à recourir à un nombre significatif de chargés de mission considérés comme cadres supérieurs. Leur effectif est fixé, dans cette hypothèse, à **30%** du nombre de chefs de bureaux.

Cela aboutit à une estimation d'environ **2700 cadres supérieurs**. ( estimation faite sur la base d'une évaluation de 37 000 postes réels en administrations centrales, après prise en compte de la réduction de 10 % des effectifs décidée par le gouvernement)

La variation de + **150 postes** par rapport à la situation actuelle ( **2547 postes recensés** ) peut en fait être considéré comme une **stabilisation**, compte tenu des organismes qui n'ont pu être pris en compte dans l'établissement de la photographie actuelle.

#### **b. Les services déconcentrés**

A partir du schéma de regroupement adressé le 6 septembre 1996 par monsieur le Premier ministre à plusieurs préfets à des fins d'étude approfondie, une hypothèse, distincte de ce scénario, a été imaginée pour estimer des baisses d'effectifs de haut encadrement :

Il aboutit, avec des hypothèses de calcul développées en **annexe 7**, à une estimation de **1980 postes de direction**, soit une **baisse de 700 postes** en dix ans, **soit environ 25 %** et **5650 postes d'encadrement supérieur**, correspondant à **une baisse de 300 postes** environ, soit **5 %**.

#### **c. Les inspections générales, organismes de contrôle et magistratures**

Les différents thèmes de réforme actuellement évoqués ou étudiés conduisent à imaginer de **nouvelles modalités de travail** des inspections générales, se traduisant notamment par le recours à un plus grand nombre de missions polyvalentes, à la mise en place de dispositions s'assurant plus systématiquement de la suite effective donnée aux rapports d'inspection, et du développement des missions d'évaluations des politiques publiques.

L'éventuelle réorganisation des inspections générales n'a pas été traduite dans ce contexte, par une évolution en baisse de leurs effectifs. La **stabilité des effectifs** a été retenue comme hypothèse.

Nous avons également considéré, dans ce cadre d'hypothèses, que les adaptations intervenues concernant le Conseil d'Etat ( renvoi du contentieux administratif en appel aux cours d'appel administratives ) et de la Cour des comptes (création des chambres régionales des comptes ) permettaient de garder l'hypothèse d'une stabilité des effectifs de ces organismes au titre de la réforme de l'Etat.

L'addition des diverses réductions calculées aboutit à une baisse globale d'un peu moins de **8 %** des effectifs de haut encadrement de l'Etat.

Nous avons appliqué le même taux de variation aux 4200 autres postes de l'Etat.

### 3.3.2. L'hypothèse de hausse des effectifs.

Par symétrie, elle est fixée à un **accroissement de 8 %** des effectifs de haut encadrement de l'Etat en dix ans. Par souci de simplicité, cette hausse est répartie sur **tous les postes concernés**.

Une exploitation particulière des fichiers disponibles à l'INSEE, décrite dans le tableau ci-dessous, a été réalisée pour ce rapport pour illustrer ce choix.

catégories	taux 90 / 80	taux 92 / 82
personnels de direction	1.12	1.25
cadres administratifs supérieurs <sup>1</sup>	0.98	0.99
cadres techniques supérieurs <sup>2</sup>	1.18	1.30
personnels de direction hors Défense et exploitants publics	1.17	1.23
personnels de direction hors Défense et PTT	1.11	1.16

On peut par ailleurs indiquer que l'évolution dans un passé récent de l'ensemble des cadres A de l'Etat a été de **17 % en dix ans**, ce chiffre englobant les postes d'enseignants.

Avec l'hypothèse retenue de 8 %, les nouveaux effectifs de haut encadrement de l'Etat s'accroissent environ d'environ **1 175 personnes** pour atteindre **15 840**.

### 3.4. Les hypothèses concernant le recours aux corps d'encadrement supérieur étudiés

Comme nous l'avons indiqué dès les premiers développements de ce rapport, il existe des solutions très différentes pour pourvoir les besoins d'encadrement supérieur de l'Etat, les corps d'encadrement supérieur étant largement substituables entre eux et d'autres corps de fonctionnaires pouvant avoir vocation à remplir des fonctions comparables.

Quelques grandes options, traduisant la philosophie adoptée pour l'encadrement de l'Etat, conditionneront directement les besoins de recrutement direct par l'ENA et l'école polytechnique et pourront guider le choix des hypothèses définissant les scénarios.

<sup>1</sup> La définition retenue par l'INSEE recoupe approximativement la part du haut encadrement de l'Etat occupée par des corps administratifs notamment à recrutement ENA

<sup>2</sup> La définition retenue par l'INSEE recoupe approximativement la part de haut encadrement occupée par des corps d'ingénieurs notamment à recrutement Polytechnique



**a. La plus ou moins grande concurrence entre les corps de catégorie A supérieurs pour l'accès aux responsabilités d'encadrement :**

- soit accès à l'un des corps de sortie de ces écoles reste la voie privilégiée pour occuper un poste de haut encadrement de l'Etat.
- soit l'on souhaite organiser deux voies concurrentes d'accès aux postes d'encadrement supérieur, l'une par les deux grandes écoles et l'autre en développant un accès direct par d'autres corps de fonctionnaires, ce que l'on pourrait nommer autrement l'une par l'excellence des études initiales, l'autre par l'excellence du parcours professionnel.

**b. La concurrence entre tous les corps d'encadrement supérieur ou une prépondérance marquée pour les administrateurs civils**

La situation actuelle est intermédiaire entre ces deux options. Le décret de 1955 définissant les conditions d'accès aux emplois de direction de l'administration réserve en administration centrale une part significative des postes d'encadrement supérieur aux administrateurs civils.

Toutefois, le rang de sortie de l'ENA pour l'entrée dans ce corps montre que d'autres, plus prestigieux, prennent le pas sur lui, et les membres de ces corps, certes moins nombreux, ont de plus grandes perspectives d'accéder à des postes de responsabilité supérieure de l'administration.

Le choix évoqué ici consiste soit à ouvrir la concurrence entre tous les corps d'encadrement supérieur, en abolissant notamment toute règle de *numerus clausus* soit à accroître la spécialisation des grands corps et à encourager très fortement, voire à rendre obligatoire le passage par le corps des administrateurs civils pour occuper des postes d'encadrement, en les dissociant naturellement des postes de magistrats ou d'inspections générales.

On conçoit la aussi combien le choix de telle ou telle option modifie profondément les recrutements à la sortie des deux grandes écoles.

**c. La plus ou moins grande concurrence entre administration et secteur privé.**

En contrastant ici à l'extrême deux hypothèses, on peut imaginer, cas de forte concurrence, que le recrutement de l'encadrement au moins supérieur de l'Etat serait largement ouvert à des personnes ayant exercé précédemment une carrière uniquement privée et que les aller-retours des fonctionnaires entre public et privé seraient encouragés et facilités;

ou, a contrario, choisir de privilégier les carrières publiques longues, limitant très strictement les cas de fonctionnaires allant exercer des activités en entreprise privée en conservant leur statut de fonctionnaires et leur possibilités de retour dans l'administration.

La question particulière de **l'intégration d'officiers** dans la fonction publique civile se pose en raison des modifications importantes décidées dans l'organisation des armées. La baisse du nombre de postes d'officiers prévue de 1997 à 2002 étant évaluée à un peu moins de 300, et une partie seulement étant susceptible de choisir cette reconversion, ce paramètre particulier a été pris en compte dans les estimations des différents scénarios.

#### **d. la plus ou moins grande part laissée au recrutement interne à l'administration.**

A échéance de dix ans, un nombre de plus en plus élevé de fonctionnaires n'appartenant pas aux corps étudiés pourrait faire valoir qu'il a la compétence ou peut aisément l'acquérir en complétant sa formation pour occuper des postes d'encadrement supérieur et de direction.

Le gouvernement peut décider de prendre plus ou moins largement en considération ce paramètre. Il peut choisir en outre de le faire soit en jouant sur les règles de recrutement dans les corps et leur mise en oeuvre effective, soit sur la part du concours interne dans le recrutement de l'école nationale de l'administration.

Les options choisies ont des conséquences très contrastées sur les recrutements issus des deux grandes écoles.

### **3.5. La définition des scénarios**

Le croisement dans tous les sens de toutes ces hypothèses n'est guère de nature à faciliter la décision politique qui, sur plusieurs questions importantes, doit venir en amont des décisions administratives de recrutement.

Mais derrière ces diverses options, relevant de choix politiques, se dessinent deux orientations stratégiques contrastées, qui peuvent structurer deux hypothèses profondément différentes :

#### **. la priorité aux emplois et à la concurrence**

#### **. la priorité à la spécificité des corps et des carrières**

Une option supplémentaire, compatible avec ces deux orientations stratégiques doit en outre être articulée :

elle porte sur le **poids accordé à la promotion interne à l'administration**, au delà du concours interne de l'ENA, dans le recrutement des corps d'encadrement supérieur.

Ainsi apparaissent **quatre scénarios**, et pour chacun d'entre eux deux résultats différents concernant le recrutement dans les corps d'encadrement supérieur, selon le poids accordé à la promotion interne.

## les quatre scénarios

<b>emplois concurrence hausse d'effectifs</b>	<b>emplois concurrence baisse d'effectifs</b>
<b>corps carrières hausse d'effectifs</b>	<b>corps carrières baisse d'effectifs</b>

Nous allons maintenant préciser les principales options concernant ce jeu d'hypothèses. Pour ne pas en alourdir la présentation, une annexe est consacrée au détail des hypothèses qui ont guidé les calculs. Il convient cependant d'insister sur le fait que certaines de ces hypothèses sont essentiellement **intuitives**. Prenons un exemple :

Lorsque l'on considère qu'un corps est susceptible d'accroître sa part des postes de haut encadrement parce qu'il y est bien préparé et que la modification induite par les choix stratégiques l'y autorise, on peut fixer cet accroissement en dix ans aussi bien à 10, 15 ou 20 % de sa part précédente. C'est dire combien les résultats présentés doivent être interprétés avec précaution comme de simples tendances.

Ils sont destinés à éclairer les choix politiques, et s'il fallait énoncer une **recommandation** à ces " décideurs " ce serait **d'examiner avec la même attention les hypothèses du calcul et ses résultats.**

### **?5.1. L'hypothèse de la priorité aux emplois et à la concurrence.**

D'une façon générale, les critères de compétences pour occuper un emploi de haut encadrement prennent le pas sur l'appartenance aux corps.

- Certains corps de catégorie A, distincts de ceux accessibles par l'ENA et par l'école polytechnique ont plus largement accès aux fonctions d'encadrement supérieur et de direction.
- La concurrence entre tous les corps issus de l'ENA et de l'école polytechnique s'accroît. Les dispositions du décret de 1955 sont abrogées, les possibilités de détachements dans les corps de contrôle et les magistratures sont accrues.
- Le recours à des personnes du secteur privé pour certains postes de direction revient possible et est encouragé.
- L'affectation des fonctionnaires de l'Etat dans des entreprises n'est pas dissuadée ( en maintenant le respect des règles de déontologie ) et les échanges entre fonction publique d'Etat et fonction publique territoriale peuvent être accrus.

### 3.5.2. L'hypothèse de la priorité à la spécificité des corps et des carrières.

A l'inverse de l'hypothèse précédente, le lien entre les emplois offerts et l'appartenance aux corps qui ont vocation à les occuper est renforcé. Cette option s'accompagne d'une organisation des déroulements de carrières dans plusieurs ministères successifs chaque fois que c'est compatible avec la vocation du corps.

- La priorité au corps des administrateurs civils pour les emplois de haut encadrement dans les administrations centrales des ministères est accentuée, et ils sont encouragés à aller occuper ces emplois dans les services déconcentrés.
- Une parité d'échanges est instituée avec les autres corps recrutés par l'école nationale d'administration, qui ne peuvent occuper, hors de leur champ de référence, d'emplois de haut encadrement que dans la limite des postes offerts en détachement aux administrateurs civils dans leurs propres domaines.
- A l'exception des postes effectivement techniques, les postes de haut encadrement offerts aux corps issus de polytechnique se réduisent. Des quota de détachement dans le corps des administrateurs civils ou d'intégration dans ce corps leur sont en contrepartie ouverts sans aller jusqu'à la parité.
- Les conditions de mise en disponibilité pour occuper des emplois en entreprise sont plus sévères. En particulier, les durées maximales autorisées sont fortement réduites.
- Il n'y a pas de développement des échanges entre fonction publique d'Etat et fonction publique territoriale.

De telles options, pour être opérationnelles, s'accompagnent naturellement d'efforts accrus de formation permanente et de sélection aux emplois de direction dans le corps des administrateurs civils en même temps que s'améliorent les conditions de rémunération, notamment dans la seconde et troisième partie de carrière des administrateurs civils.

La logique de cette hypothèse conduit à la **fusion** entre le corps des administrateurs civils, celui des sous-préfets et le corps d'expansion économique à l'étranger.

### 3.5.3. La part de la promotion interne dans l'accès aux corps d'encadrement supérieur.

Pour évaluer le niveau quantitatif des recrutements dans les différents corps deux cas sont envisagés :

soit le **maintien** des règles et pratiques actuelles de recrutement, soit un **accroissement** de la promotion interne à l'administration dans les corps d'encadrement supérieur pour les membres des autres corps.

L'hypothèse retenue pour traduire l'option de plus grande promotion interne est la suivante :

**50 %** de recrutements d'élèves de l'ENA ou de l'ensemble Polytechnique - écoles normales supérieures au premier grade pour les corps qui dépassent actuellement ce taux et **maintien des taux actuels** pour les autres corps.

### **3.6. La traduction quantitative des scénarios.**

Elle résulte de l'application des hypothèses chiffrées développées en **annexe 8** et intègre les perspectives de départ à la retraite et de radiations dans les différents corps au cours des dix prochaines années.

Dans cette approche, le corps des administrateurs des PTT, qui n'a pas aujourd'hui de caractère interministériel et s'identifie aux " autres corps de catégorie A " ne peut donc être traité.

Toutes les hypothèses de calcul et les résultats sont développés dans **l'annexe 8** et la synthèse de ces résultats figure, corps par corps, dans **l'annexe 4**.

**L'annexe 10** décrit les " équations " du modèle employé afin de permettre son usage avec d'autres jeux d'hypothèses.

Ces résultats sont très contrastés d'un scénario à l'autre. Mais il est essentiel de ne pas se tromper sur leur interprétation.

**Les estimations présentées ne constituent nullement une prévision, mais une évaluation des conséquences chiffrées de choix politiques stratégiques.**

Certains résultats sont évidemment très sensibles aux hypothèses, et le " mode d'emploi " que constitue l'annexe 8 permet de chiffrer les conséquences de leurs variations.

Voici les **principales** hypothèses des scénarios et **la configuration des promotions de l'ENA et de l'ensemble polytechnique - écoles normales supérieures** qui en résulterait **en 2006**.

### **3.6.1. Les principales hypothèses des scénarios.**

**Les hypothèses communes** aux quatre scénarios portent sur :

#### **a. les recrutements d'officiers des armées**

Pendant la période 1997 - 2002 a lieu un recrutement exceptionnel de 160 officiers, puis le rythme antérieur d'intégration des officiers dans les corps étudiés est rétabli sur la période 2003 - 2006.

La répartition entre les corps s'inspire des décisions arrêtées par le gouvernement pour 1997. Elle est détaillée dans l'annexe 8.

#### **b. L'entrée dans les corps au premier grade.**

Dans le cas du statu quo comme dans celui d'une plus grande priorité aux recrutements internes à l'administration, les hypothèses sont identiques d'un scénario à l'autre.

#### **c. L'entrée dans les corps aux grades ultérieurs.**

Les règles statutaires actuelles ont été maintenues dans tous les scénarios.

### **Les hypothèses des deux scénarios " emplois concurrence "**

Elles sont résumées ci-après :

#### **a. Part des autres corps et contractuels.**

- Pour les emplois de haut encadrement de l'Etat : passe de **69.5 à 73 %**.
- **10 %** des autres emplois Etat actuellement occupés à 100 % par les corps ENA et Polytechnique.

#### **b. Présence en collectivités territoriales**

- . **doublement** du nombre de fonctionnaires dans les corps déjà présents
- . **2%** des effectifs actuels des corps qui étaient absents
- . **260 fonctionnaires supplémentaires** des collectivités territoriales dans les postes de haut encadrement de l'Etat.

#### **c. Présence en entreprises.**

égale à celle d'aujourd'hui pour les corps peu susceptibles d'être gênés par l'application des nouvelles règles de déontologie et abattement d'un tiers pour les autres

**d. Postes occupés par des personnes venant du secteur privé.**

. 2% des postes de haut encadrement des ministères

. 2% des autres postes Etat occupés par corps d'encadrement supérieur

**e. Règles de répartition des postes.**

**e1. Postes des organismes " spécialisés " <sup>1</sup>**

90 % des postes sont affectés aux membres des corps correspondants.

**e2. Postes de haut encadrement Etat**

Clés de répartition actuelles modifiées :

Les corps les mieux armés face à la concurrence augmentent leur part de 0.5 à 1.5 %, les autres les réduisent de 0.5 ou 1%. Le solde se fait sur les administrateurs civils (- 3 %)

**Les hypothèses des deux scénarios corps carrières**

**a. Part des autres corps et contractuels.**

- diminution de 10 % , passant de **69.5 à 62.5 %** de la part des emplois de haut encadrement.

**b. Présence en collectivités territoriales**

**identique** à aujourd'hui.

**c. Présence en entreprises.**

diminution de **50 %**.

**d. Postes occupés par des personnes venant du secteur privé.**

Aucun.

<sup>1</sup> Cour des comptes, Conseil d'Etat, 3 inspections générales interministérielles, chambres régionales des comptes et tribunaux administratifs et cours administratives d'appel, contrôle des assurances

## **e. Règles de répartition des postes.**

### **e1. Postes des organismes " spécialisés "**

Contingent de postes offert à d'autres corps en détachement en contrepartie d'un **nombre strictement égal** de postes hors secteur spécialisés offert aux membres des corps concernés.

### **e2. Postes de haut encadrement Etat .**

Part des **administrateurs civils, des sous-préfets et du corps d'expansion économique à l'étranger** occupant les postes de haut encadrement de l'Etat passe à **70 %** des effectifs de haut encadrement répartis entre corps issus des trois grandes écoles,

Part des postes occupés par les corps issus de Polytechnique : **15 %** des effectifs de haut encadrement répartis entre corps issus des trois grandes écoles.

### **e3. Répartition des " autres postes Etat ".**

Clés actuelles modifiées en faveur de certains corps polytechnique et des corps ENA autres que les trois se partageant 70 % du haut encadrement.

#### **Remarque importante:**

**Le corps des administrateurs de l'INSEE** a été considéré, dans ces scénarios comme ayant actuellement vocation principale à pourvoir des postes de haut encadrement de l'Etat. Il subit en conséquence des réductions significatives dans différents scénarios en fonction des hypothèses retenues.

Il aurait été tout aussi légitime de considérer que sa vocation propre l'apparente à un corps " spécialisé " en raison du développement de son activité dans les travaux proprement statistiques.

Les recrutements du corps dans les différents scénarios seraient alors nettement supérieurs.

Ce cas particulier illustre, s'il en était besoin, la nécessité d'approfondir les caractéristiques des différents corps dès lors que les techniques développées dans ce rapport seraient utilisées à guider les décisions concernant les futurs recrutements.

D'autres évaluations, issues d'hypothèses différentes de celles retenues, peuvent parfaitement être calculées avec la méthodologie décrite.



**3.62. Les promotions en 2006 de l'ENA, de l'école polytechnique et des écoles normales supérieures dans le scénario " emplois concurrence baisse des effectifs"**

**Promotion de l'ENA en 2006**

corps	part ENA inchangée	promotion interne accrue	promotion 1997
inspection générale des affaires sociales	2	1	3
inspection générale des finances	4 à 5	2 à 3	5
inspection générale de l'administration	0 à 1	0 à 1	1
Conseil d'Etat	4 à 5	2	5
Cour des comptes	6 à 7	3 à 4	5
chambres régionales des comptes	2 à 3	1 à 2	7
tribunaux administratifs	0	0	11
conseillers et secrétaires affaires étrangères	3 à 4	3 à 4	8
expansion économique à l'étranger	0	0	1
administrateurs civils	11 à 12	9 à 10	43
sous-préfets	3	2 à 3	6
<b>total</b>	<b>35 à 42</b>	<b>23 à 30</b>	<b>94</b>

**Postes offerts aux promotions de l'ensemble polytechnique écoles normales supérieures en 2006**

corps	part Polytech/ ENS inchangée	promotion interne accrue	promotions 1996
armement	9 à 10	5 à 6	3
ponts et chaussées	18	13 à 14	2
génie rural eaux et forêts	14	14	17
mines	14 à 15	14	15
ingénieurs géographes	1 à 2	1	2
météo	0	0	2
INSEE	0	0	6
aviation civile	2	1 à 2	2
télécom variante <sup>1</sup>	29 à 30	16 à 17	28
contrôle des assurances	1	0 à 1	1
<b>total</b>	<b>88 à 92</b>	<b>59 à 64</b>	<b>137</b>

<sup>1</sup> Dans tous les scénarios, le corps des ingénieurs des télécom. est en surnombre compte tenu de sa présence massive en entreprise. La variante fait l'hypothèse d'un départ du corps des ingénieurs présents à France Télécom.

**3.6.3. Les promotions en 2006 de l'ENA, de l'école polytechnique et des écoles normales supérieures dans le scénario " emplois concurrence hausse des effectifs "**

**Promotion de l'ENA en 2006**

corps	part ENA inchangée	promotion interne accrue	promotion 1997
inspection générale des affaires sociales	2 à 3	1 à 2	3
inspection générale des finances	5 à 6	2 à 3	5
inspection générale de l'administration	1	0 à 1	1
Conseil d'Etat	5 à 6	2 à 3	5
Cour des comptes	8	4	5
chambres régionales des comptes	4	2 à 3	7
tribunaux administratifs	0	0	11
conseillers et secrétaires affaires étrangères	5 à 6	5 à 6	8
expansion économique à l'étranger	0	0	1
administrateurs civils	28	23 à 24	43
sous-préfets	6 à 7	5 à 6	9
<b>total</b>	<b>64 à 69</b>	<b>44 à 50</b>	<b>98</b>

**Postes offerts aux promotions de l'ensemble polytechnique écoles normales supérieures en 2006**

corps	part Polytech/ ENS inchangée	promotion interne accrue	promotions 1996
armement	35	20 à 21	33
ponts et chaussées	26 à 27	20	32
génie rural eaux et forêts	22 à 23	22 à 23	15
mines	18	11 à 12	13
ingénieurs géographes	2 à 3	1 à 2	2
ingénieurs de la météo	0 à 1	0 à 1	2
INSEE	2	2	9
aviation civile	3 à 4	3	2
télécom variante	32 à 33	18	28
contrôle des assurances	1 à 2	1	1
<b>total</b>	<b>141 à 148</b>	<b>98 à 103</b>	<b>137</b>

**3.6.4. Les promotions en 2006 de l'ENA, de l'école polytechnique et des écoles normales supérieures dans le scénario " corps carrières baisse des effectifs"**

**Promotion de l'ENA en 2006**

corps	part ENA inchangée	promotion interne accrue	promotion 1997
inspection générale des affaires sociales	1 à 2	0 à 1	3
inspection générale des finances	1 à 2	0 à 1	5
inspection générale de l'administration	1	0 à 1	1
Conseil d'Etat	1	0 à 1	5
Cour des comptes	3 à 4	1 à 2	5
chambres régionales des comptes	2 à 3	1 à 2	7
tribunaux administratifs	0	0	11
conseillers et secrétaires affaires étrangères	8 à 9	8 à 9	8
expansion économique à l'étranger	16 à 17	9	1
administrateurs civils	72	60	43
sous-préfets	20 à 23	20 à 21	9
<b>total</b>	<b>127 à 134</b>	<b>99 à 107</b>	<b>98</b>

**Postes offerts aux promotions de l'ensemble polytechnique écoles normales supérieures en 2006**

corps	part Polytech/ ENS inchangée	promotion interne accrue	promotions 1996
armement	0	0	33
ponts et chaussées	0	0	32
génie rural eaux et forêts	2 à 3	2 à 3	15
mines	3 à 4	2 à 3	13
ingénieurs géographes	1 à 2	1	2
météo	0	0	2
INSEE	0	0	9
aviation civile	0	0	2
télécom variante	6 à 7	3 à 4	28
contrôle des assurances	1	0 à 1	1
<b>total</b>	<b>13 à 16</b>	<b>8 à 12</b>	<b>137</b>

**3.6.5. Les promotions en 2006 de l'ENA, de l'école polytechnique et des écoles normales supérieures dans le scénario " corps carrières hausse des effectifs"**

**Promotion de l'ENA en 2006**

corps	part ENA inchangée	promotion interne accrue	promotion 1997
inspection générale des affaires sociales	1 à 2	1	3
inspection générale des finances	2	1	5
inspection générale de l'administration	1 à 2	0 à 1	1
Conseil d'Etat	1 à 2	0 à 1	5
Cour des comptes	4 à 5	2 à 3	5
chambres régionales des comptes	3 à 4	2 à 3	7
tribunaux administratifs	0	0	11
conseillers et secrétaires affaires étrangères	11 à 12	11 à 12	8
expansion économique à l'étranger	21 à 22	12	1
administrateurs civils	101 à 102	84 à 85	43
sous-préfets	30 à 31	27 à 28	9
<b>total</b>	<b>175 à 184</b>	<b>142 à 153</b>	<b>98</b>

**Postes offerts aux promotions de l'ensemble polytechnique écoles normales supérieures en 2006**

corps	part Polytech/ ENS inchangée	promotion interne accrue	promotions 1996
armement	24 à 25	14 à 15	33
ponts et chaussées	6 à 7	5	32
génie rural eaux et forêts	10	10	15
mines	6 à 7	4	13
ingénieurs géographes	2 à 3	2	2
météo	0 à 1	0 à 1	2
INSEE	1 à 2	1 à 2	9
aviation civile	1 à 2	1	2
télécom variante	10 à 11	6	28
contrôle des assurances	1 à 2	0 à 1	1
<b>total</b>	<b>61 à 70</b>	<b>42 à 47</b>	<b>137</b>

#### 4. Les obstacles à une véritable gestion prévisionnelle de l'encadrement de l'Etat et les solutions souhaitables.

La gestion prévisionnelle du haut encadrement de l'Etat, essentielle à la modernisation de son fonctionnement au service des citoyens, est aujourd'hui à peine embryonnaire.

Alors qu'elle ne peut se développer que dans un **cadre de programmation pluriannuelle**, ce sont **les contraintes budgétaires annuelles**, d'ailleurs erratiques d'une année à l'autre derrière l'orientation générale de resserrement de la dépense publique, qui **imposent seules leurs lois**.

La gestion prévisionnelle de l'emploi public, et celle plus spécifique du haut encadrement de l'Etat devraient être le résultat du croisement de deux approches :

- des **choix stratégiques** arrêtés au niveau national, s'imposant à toutes les entités administratives concernées, traduits en un certain nombre de règles générales garantissant l'équité et la recherche de progrès réguliers concernant l'adéquation de " l'offre " à la " demande solvable ", c'est-à-dire l'amélioration permanente de la qualité professionnelle des personnels, la recherche, **dans les limites des contraintes publiques, notamment budgétaires et d'équité**, de leur motivation maximale.
- des **politiques** de ressources humaines, **adaptées** à chaque administration concernée, partant d'une estimation de l'évolution des futures exigences du service public, et arrêtées après prise en compte des orientations générales de la politique de l'Etat.

S'agissant d'encadrement supérieur, ces politiques doivent tout particulièrement être définies au cas par cas, intégrant cultures et traditions spécifiques de chaque secteur et caractéristiques des personnes appelées à exercer ces responsabilités.

( Ce qui ne signifie pas, naturellement, que les politiques de ressources humaines peuvent faire pour les autres personnels l'économie d'approches individualisées )

Mais les investigations menées pour établir ce rapport ont mis en évidence quelques **obstacles significatifs** à une telle orientation.

Leur analyse ouvre des pistes d'améliorations qui sont apparues très souhaitables, voire pour certaines nécessaires en préalable. C'est l'objet des développements qui suivent.

#### **4.1. Les lourdeurs et incohérences des règles de gestion actuelles**

Il faut beaucoup de vertu et d'obstination aux responsables de ressources humaines des administrations de l'Etat pour envisager d'inscrire leur action dans une approche prévisionnelle, même limitée à un petit nombre d'années, tant les obstacles de la gestion quotidienne sont lourds à déplacer ou à contourner.

De nombreuses analyses développées par monsieur **Prada** et monsieur **Picq** dans leurs rapports le soulignent cette situation et suggèrent des solutions.

Au regard des grandes options de la réforme de l'Etat entreprise par le gouvernement, il paraît nécessaire d'insister sur plusieurs incohérences sérieuses.

##### **a. L'hétérogénéité des règles d'affectation et de rémunérations entre postes de responsabilité en administration centrale et services déconcentrés.**

Tandis que le gouvernement affiche la volonté d'organiser des déroulements de carrière alternant position en administration centrale et services déconcentrés, les obstacles à cette orientation restent nombreux, soit que les statuts l'excluent, soit, surtout, que les conditions de rémunérations et de primes ne soient pas comparables, généralement au détriment des postes en service déconcentré :

Ainsi, au ministère de l'équipement, alors que le plafond des rémunérations correspond à l'échelle lettre E pour les directeurs, B bis pour les chefs de service et B pour les sous-directeurs, les directeurs régionaux de l'équipement et 16 directeurs départementaux sont plafonnés à l'échelle lettre B, 60 DDE à l'échelle A et les autres à l'indice 1015.

Les tableaux de comparaison ci-après illustrent cette réalité ailleurs :

##### **Comparaisons de rémunérations entre sous-directeurs et chefs de service déconcentrés en début d'exercice des fonctions**

<b>fonction</b>	<b>traitements annuels avec primes moyennes</b>	<b>écart par rapport aux sous-directeurs</b>
sous-directeur	385 700	-
directeur régional affaires culturelles	247 700	- 36 %
direct eur rég. travail form. professionnelle	310 860	- 19,5 %
directeur rég. affaires sanitaires et sociales	291 280	- 24,5 %
directeur dép. affaires sanitaires et sociales	258 880	- 33 %
directeur régional de l'environnement	330 860	- 14 %

## Comparaisons aux niveaux maxima de rémunération

fonction	traitements annuels avec primes moyennes	écart par rapport aux sous-directeurs
sous-directeur	472 760	-
directeur régional affaires culturelles	359 270	- 24 %
directeur rég. travail form. professionnelle	382 760	- 19 %
directeur rég. affaires sanitaires et sociales	378 300	- 20 %
directeur dép. affaires sanitaires et sociales	342 070	- 27,6 %
directeur régional de l'environnement	374 490	- 20,8 %

Ce sujet mériterait une expertise détaillée et de réelles mesures correctrices. En particulier, une **équivalence de rémunération** devrait être trouvée dans chaque ministère concerné, et dans toute la mesure du possible entre plusieurs ministères aux cultures proches, qui pourrait s'inspirer des orientations suivantes :

en imaginant que les postes de responsables de services déconcentrés sont classés en 4 catégories ( cas des administrations " départementalisées " ) selon l'importance :

**équivalence de rémunération, primes comprises, entre :**

- les **directeurs adjoints voire les directeurs d'administration centrale et les chefs de service déconcentrés de la 1<sup>re</sup> catégorie**, par exemple directeurs cumulant des fonctions régionales et départementales dans les régions majeures

- les **chefs de service d'administration centrale et sous-directeurs de sous-directions les plus importantes et chefs de services départementaux de la catégorie 2.**

- les sous-directeurs d'autres sous-directions et chefs de services départementaux de la catégorie 3

**b. La disproportion entre les rémunérations de certains postes de responsabilité et la rémunération dans le corps d'origine.**

Les écarts de rémunérations et primes pour des fonctionnaires de même grade selon qu'ils occupent ou non certains postes de responsabilité, hors même des postes de directeurs d'administration centrale, atteignent facilement **20 %**.

Dès lors, la situation matérielle des responsables concernés appelés à quitter leur poste pour d'autres fonctions devient problématique. Cette situation est criante pour les administrateurs civils dont la rémunération plafonne à l'échelle lettre A dans leur corps contre B ou B+ s'ils sont sous-directeurs ou chefs de service.

Il s'en suit de **sérieux travers** : des durées anormalement longues dans des fonctions de sous-directeur, dépassant la dizaine d'années, le maintien de l'emploi pour des fonctionnaires qui ne l'occupent plus, tandis que, faute de postes, d'autres, simplement chargés des mêmes fonctions, ont, pour un travail équivalent à celui de leur prédécesseur, des rémunérations inférieures ...

Il ne s'agit nullement de suggérer ici d'aligner toute les rémunérations quelles que soient les responsabilités exercées ou non, et moins encore de créer allègrement de nouveaux emplois au fur et à mesure que les anciens partent en otage avec leur titulaire précédent.

Mais il conviendrait de **redéfinir l'évolution de rémunération** dans son corps d'un fonctionnaire qui aurait occupé pour un temps raisonnable, trois ans par exemple, ou quatre, un poste de responsabilité, afin qu'il conserve dans la suite immédiate de sa carrière l'essentiel de la croissance de rémunération acquise.

### **c. Les règles d'indemnisation des déménagements**

Elles constituent un bel exemple, parmi tant d'autres, des incohérences et lourdeurs actuelles. Pour bénéficier du remboursement à taux plein des frais de déménagement, un fonctionnaire doit avoir été en poste au moins quatre ans et la preuve doit être apportée que sa mutation correspond à une nécessité de service.

Le fait qu'il se soit porté candidat à un poste dans le cadre de procédures normales de publicité et ait été retenu n'est pas considéré par certains contrôleurs financiers comme prouvant la nécessité de service.

En application de ces règles, les élèves ingénieurs des écoles parisiennes d'application de l'école polytechnique n'ont pas droit à la prise en charge de leurs frais de déménagement s'ils sont affectés en province !

### **d. La parcimonie de l'information sur les postes disponibles.**

Deux préoccupations légitimes mais potentiellement contradictoires s'affrontent dans la logique d'attribution des postes de responsabilité :

la volonté d'offrir des chances équivalentes à tous les fonctionnaires qui remplissent les conditions statutaires et la préoccupation des supérieurs de choisir le collaborateur qui apparaît comme le mieux à même d'occuper les fonctions.



Le résultat, comme bien souvent dans de tels cas de figure, aboutit fréquemment à la perversion du système : information tardive sur les postes disponibles, procédures orales confidentielles se substituant aux procédures officielles ...

Une diffusion interministérielle et inter régionale, honnête et beaucoup plus accessible de l'information, assortie d'une plus grande marge de manoeuvre des responsables hiérarchiques sur la nomination constituerait un progrès de base pour la gestion prévisionnelle de l'encadrement de l'Etat.

Elle peut parfaitement être organisée en faisant évoluer certaines règles actuelles et fournissant aux fonctionnaires les garanties normales d'équité auxquelles ils ont droit. Le ministère chargé de la fonction publique pourrait entreprendre l'élaboration de ces nouvelles règles.

#### **e. Le numerus clausus du décret de 1955.**

Le décret 55-1226 du 19 septembre 1955 modifié définit les conditions de nomination aux emplois de chefs de service, directeurs adjoints et sous-directeurs des ministères. Il affirme le principe d'une réservation de ces emplois de direction aux administrateurs civils remplissant certaines conditions d'ancienneté et organise, en les limitant, les dérogations à ce principe.

L'examen des différentes règles de dérogations, ne permet guère de reconstituer une quelconque stratégie interministérielle de gestion de ressources humaines.

Le tableau ci-dessous indique les pourcentages maxima de fonctionnaires n'appartenant pas au corps des administrateurs civils susceptibles d'occuper des emplois de direction. Le principe général réservant 75% de ces emplois aux administrateurs civils connaît toute la gamme des dérogations :

#### **pourcentages maxima de fonctionnaires non administrateurs civils susceptibles d'occuper des emplois de direction <sup>1</sup>**

ministères	éducation nationale	intérieur	travail aff sociales.	équipemt	services Premier ministre	justice	affaires étrangères
%	10	13	16	25	33	40	100

#### **Faut-il maintenir, modifier ou supprimer ces règles ?**

Le décret de 1955 est un exemple type de confusion des sujets. Pour tenter, avec d'ailleurs une efficacité limitée, de résoudre un problème réel de déroulement de carrière des administrateurs civils, il traite, mal, d'une question de gestion de ressources humaines.

<sup>1</sup> source : rapport de Madame Billaux à la fonction publique sur les emplois de direction.

Si la décision est prise un jour de compléter le statut des administrateurs civils par la création d'un grade d'administrateur général, il conviendra logiquement d'abroger simultanément le décret de 1955, et de redéfinir les conditions d'accès aux emplois de sous-direction de façon homogène pour tous les corps susceptibles de les occuper.

D'ici là, notre proposition consiste à inscrire les évolutions souhaitables de ces règles dans le cadre des politiques contractuelles que ce rapport recommande.

#### **f. Et quelques autres exemples comme..**

- l'application des mesures de gel sur les emplois, conduisant à pourvoir en précaution tous les postes disponibles, donc à offrir le maximum possible de postes aux sorties d'écoles;
- les surenchères entre ministères à la sortie de l'ENA : si la fonction publique a fort heureusement mis fin à la pratique exécrable consistant à offrir aux élèves plus de postes que de postulants, certains ministères continuent à offrir le choix entre un nombre de postes supérieur à leur contingent pour être plus attractifs;
- les contraintes externes sur les promotions aux grades supérieurs, dépendant des soldes aléatoires de départs et de retours dans le corps et de la plus ou moins bonne volonté de la direction du budget à " arranger " le pyramidage des corps par des systèmes de gages ;
- la discrimination entre certains corps de catégorie A dont les rémunérations ont été revalorisées et ceux laissés de côté par les mesures dites " Durafour " de revalorisation. Il s'en suit une forte réduction des écarts de rémunération allant parfois jusqu'à leur inversion. C'est le cas, par exemple, au ministère de l'équipement entre le corps des ingénieurs des travaux publics de l'Etat et celui des ingénieurs des ponts et chaussées à certains grades.
- La diversité des règles et de leurs interprétations concernant les situations de détachement, ou de mise en disponibilité, aboutissant par exemple à des impossibilités selon le statut de l'organisme accueillant en détachement ( un fonctionnaire peut être détaché à France 3 mais pas dans le groupement d'intérêt économique ARTE )

Ces diagnostics ont souvent été faits, mais les remèdes tardent en raison notamment de la difficulté à les appliquer d'emblée à toute l'administration.

Le coût des mesures à prendre peut alors devenir significatif, d'autant plus que certaines sont potentiellement généralisables à tous les corps de fonctionnaires et que d'autres bénéficieraient indifféremment à des ministères faisant preuve de réels efforts de rigueur de gestion et à d'autres moins sensibilisés à cette exigence.

Pour réduire ces difficultés, et donner une chance de faire de réels progrès en ces domaines, nous proposons plus loin une **méthode contractuelle par étapes** plutôt que des dispositions obligatoires généralisables.

#### **4.2. Le conservatisme des corps issus de l'ENA et de l'école polytechnique**

Avec des arguments différents, mais toujours beaucoup de conviction, la grande majorité des responsables de la gestion des différents corps de fonctionnaires issus de l'ENA et de l'école polytechnique rencontrés plaident pratiquement tous pour **le maintien des effectifs globaux** du corps .

Ce plaidoyer nous est apparu d'autant plus déterminé que l'on montait haut dans la " hiérarchie " des corps, reflétée par les rangs de sortie des écoles qui y donnent accès.

L'exercice de projection à 10 ans sans inflexion montre toutefois que l'évolution des effectifs des corps et de ceux potentiellement disponibles pour l'Etat peut être **fort différente** de cette stabilisation.

Le retour sur le passé, quand les informations sont facilement accessibles, établit que des variations significatives sont parfois intervenues dans les recrutements sur décision administrative ou politique.

Dans la mesure où les soldes d'entrées et sorties du corps restent stables, le souhait de maintenir le niveau quantitatif des recrutements initiaux dans le corps se déduit très logiquement de la préoccupation précédente.

Les arguments portent tantôt sur les contraintes de gestion et de déroulement de carrière, que des variations de recrutement rendraient délicates à gérer tantôt sur le bon dimensionnement d'un corps pour en assurer la dynamique et la cohérence, ou encore sur la qualité du recrutement, et dans un cas au moins sont étayés par une tentative de rapprochement entre la mesure de l'activité et les effectifs.

Ces plaidoyers sont loin d'être sans valeur même s'ils aboutissent tous à la même conclusion à partir de situations très contrastées concernant les missions et effectifs des corps. Mais ils reflètent d'abord la préoccupation, partagée par de nombreux membres des corps en question, de maintenir tout à la fois leur poids, leur influence et leur prestige.

Accroître significativement les effectifs d'un corps serait interprété comme une "prolétarianisation " de son recrutement, les baisser comme une décision implicite de " mise en extinction. "

Ce phénomène sociologique a un **poids important** dans les décisions concernant la gestion de l'encadrement supérieur de l'Etat. On peut multiplier les exemples où des changements stratégiques de missions ne se sont pas accompagnés dans les mêmes délais des adaptations cohérentes pour les corps impliqués dans ces missions. En voici plusieurs illustrations :

**milieu des années 1990** et jusqu'à aujourd'hui : forte réduction prévisible de l'activité des industries de l'armement, notamment publiques. Le recrutement des ingénieurs de l'armement reste en 1996 significativement supérieur à ce que requièrent les nouveaux équilibres.

**années 1990 - 1995** : priorités politiques affichées aux questions de maîtrise des coûts de protection sociale, sans traduction sur les effectifs d'administrateurs civils des deux ministères concernés recrutés à la sortie de l'ENA. Pour la première fois, en 1996, cette donnée semble avoir été prise en compte pour les affectations à la sortie de l'ENA, mais rien ne garantit, en l'absence de stratégie pluriannuelle affichée, qu'il en sera de même au cours des exercices suivants.

**1996** : adoption du nouveau statut de France Télécom et maintien des effectifs de recrutement du corps des ingénieurs des télécommunications, qui, il est vrai, ont baissé depuis quelques années.

**Années 1990** et jusqu'à aujourd'hui : forte baisse du champ d'intervention de la direction du trésor, à la suite des programmes de privatisation des entreprises publiques et de l'indépendance de la Banque de France, préparation de la mise en place de la monnaie unique européenne, mais faible évolution des recrutements de haut encadrement à la direction du trésor.

Ces exemples montrent pour le moins qu'il n'y a pas nécessairement convergence entre l'intérêt général et celui des corps qui assurent l'essentiel du haut encadrement de l'Etat.

On ne mettra pas fin à ces phénomènes sociologiques par décret expliquerait à juste titre Michel Crozier. Si ce diagnostic ne signifie pas que le statu quo des effectifs des corps d'encadrement supérieur doit par définition être combattu, il conduit à proposer une orientation stratégique nouvelle qui devrait être clairement affichée :

L'Etat devrait offrir à ses cadres supérieurs, par une série de dispositions, un véritable **statut du haut encadrement**, compris tout à la fois au sens **administratif et psychologique** du terme. L'objectif devrait être de permettre à ces fonctionnaires de s'identifier d'abord comme cadres supérieurs de l'Etat, plutôt que membres de tel ou tel corps ... ou non membre.

Concrètement, il existe déjà un instrument, aujourd'hui partiellement dévoyé, au service de cette ambition : **les statuts d'emploi**. Il conviendrait de leur redonner strictement leur rôle d'origine .

Quelques autres dispositions devraient accompagner le rétablissement strict des statuts d'emploi :

une véritable **association** des cadres à qui sont confiés des postes de direction, non seulement directeurs d'administration centrale mais sous-directeurs et chefs de service déconcentrés, **aux débats et choix stratégiques** de leurs administrations, y compris en demandant aux ministres eux-mêmes et à leurs directeurs de cabinet de s'y impliquer.

l'extension du droit de ces cadres de **choisir leurs collaborateurs**;

La pratique du ministère de l'équipement, croisant les classements des candidats à un poste par le supérieur hiérarchique du poste et les classements des préférences de chaque candidat pour guider la décision montrent que cette ambition est compatible avec les règles de publicité et de candidatures.

une obligation de **formation permanente**, pouvant inclure des échanges internationaux entre administrations et la participation à des activités de formation

**Sur le plan financier**, les principaux enjeux ont été décrits dans le rapport de monsieur Prada, à l'exception de l'évolution des grilles indiciaires des statuts. Les constatations d'incohérence relevées plus haut conduisent à s'interroger sur le fait de savoir si les bonifications indiciaires sont le meilleur instrument pour traiter ce problème.

Il aurait été peut-être préférable de mettre en place un mécanisme privilégiant la correction des incohérences des grilles indiciaires, complété par une bonification d'avancement pour les fonctionnaires ayant occupé un temps suffisant un emploi de responsabilité.

Dans les mesures plus symboliques, l'octroi de crédits, même limités, de représentation, le droit systématique à des cartes de visite, quelques souplesses nouvelles sur les règles de remboursement de frais de déplacement, pour permettre en particulier le remboursement intégral des frais utiles engagés, donneraient le sentiment aux cadres supérieurs qu'ils ne sont pas considérés comme des responsables au rabais.

Faut-il, dans cette perspective, créer des **statuts d'emploi de chefs de bureau** ? Là encore s'impose le constat de la disparité entre situations administratives, qui interdit des mesures générales mais ne devrait pas servir d'alibi à n'en prendre aucune. C'est donc la piste de la contractualisation, déjà évoquée, décrite plus loin, qui sera proposée comme réponse.

Indiquons à cette occasion que la substitution aux titres divers d'animateurs d'équipe dans les administrations, chefs de bureau, de division, de département, ... d'une **appellation unique** correspondant à des caractéristiques précises de l'équipe dirigée et des responsabilités exercées constituerait un progrès bien plus que sémantique.

Une disposition plus originale, de grande ampleur, serait de nature à conforter considérablement cette orientation :

**la nomination à un poste de haut encadrement pour une durée définie dans le temps, assortie de l'explicitation des objectifs et de la mesure régulière de leurs résultats.**

Le responsable serait assuré d'une certaine durée pour mener à bien ses missions, sauf difficultés sérieuses évaluées en cours de mandat. Il connaîtrait à l'avance la date de son achèvement et pourrait préparer avec l'aide de son administration son évolution de carrière.

Des souplesses raisonnables seraient laissées à cette règle, prolongation possible d'une année, interruption plus rapide en cas de difficultés. Seuls les emplois laissés à la décision du gouvernement seraient exclus de cette disposition.

#### **4.3. Les lacunes de la réflexion prospective de l'administration sur les évolutions de la société**

Alors que les exercices de prospective et de " planification " étaient monnaie courante à l'aube de la Cinquième République, ils ont largement disparu des habitudes administratives françaises aujourd'hui. Il y a quelque paradoxe à expliquer cette évolution comme la conséquence logique de l'accroissement et de la multiplication des crises ...

Pourtant, l'administration de l'Etat dispose d'un exceptionnel réseau de terrain au contact des problèmes concrets de la société. L'exploitation systématique des informations ainsi recueillies offrirait aux responsables politiques des diagnostics sur l'émergence de nouvelles questions, de nouveaux risques ou au contraire d'améliorations, de progrès. Elle modifierait profondément les choix d'adaptation de l'administration aux besoins en évolution constante du service public.

Si nous abordons ici cette question complémentaire, c'est que cette lacune n'est pas sans conséquence sur les retards d'évolution de l'administration, et notamment de son haut encadrement et de ses spécialistes.

Les crises de sûreté et de sécurité dans les bâtiments scolaires, la crise de la vache folle, le développement de la drogue, la transmission du virus du sida par les transfusions sanguines n'auraient peut-être pas été empêchées par de telles approches, mais celles-ci auraient peut-être permis des gestions anticipées des réponses, atténuant les effets de ces troubles majeurs...

Si l'exercice n'a pas lieu, c'est tout à la fois parce que l'administration serait suspectée d'y développer des thèses justifiant d'abord son existence et la pérennité de ses actions, que l'habitude a trop été prise, et s'accroît, de prendre les media comme principal indicateur de la réalité des crises, qu'il existe une certaine suspicion du politique envers l'administration sur ces sujets, que les méthodes nouvelles adaptées manquent, faute d'occasion de se développer, que les économistes ont tous failli à suggérer les remèdes au chômage ...

Mais pourquoi ne pas imaginer que chaque ministère se dote d'un **groupe de prospective** mêlant experts extérieurs et responsables de l'administration, travaillant sur des mandats précis des ministres ?

Si la question n'est pas centrale par rapport à notre sujet, son traitement modifierait cependant son approche, et réduirait la propension des responsables administratifs chargés de préparer l'avenir, donc l'encadrement supérieur de demain, à n'apercevoir que les contraintes et données administratives internes pour avancer leurs propositions.

#### **4.4 La voie de la contractualisation.**

Pour améliorer significativement la gestion prévisionnelle de l'encadrement supérieur de l'Etat et, partant, l'efficacité de son administration au moindre coût, il est indispensable de rompre avec le conservatisme, et de récupérer, au profit d'une meilleure organisation de l'avenir, une partie de l'énergie considérable consacrée à régler des problèmes particuliers et quotidiens nés de la superposition de règles disparates, contradictoires et sans logique d'ensemble.

L'amélioration nécessaire du niveau, quantitatif et qualitatif de recrutement dans les corps de la haute fonction publique d'Etat pourra en découler, mais il serait vain d'imaginer qu'elle peut précéder ces changements ou s'en abstraire.

Or ces progrès **ne peuvent s'installer uniformément** et simultanément dans l'ensemble de l'administration française, tant sont grandes les disparités et différentes les cultures et contraintes issues de l'histoire administrative.

En revanche la voie d'une **contractualisation de la modernisation de la gestion des ressources humaines d'encadrement** est riche de potentialités.

Elle prendrait la forme d'un **accord pluriannuel** entre ministères de la fonction publique et des finances d'une part, entités administratives concernées d'autre part, préalablement discuté avec les organisations syndicales représentatives des personnels.

Un tel **contrat** comporterait des engagements réciproques :

**de l'entité administrative** sur la modernisation de son organisation et de sa politique de ressources humaines, et des deux ministères concernés sur les assouplissements de certaines règles de gestion.

La liste des engagements réciproques possibles est développée plus loin.

A l'intérieur de ce dispositif, une importance particulière pourrait être trouvée à une **seconde forme de contractualisation**, celle liant l'entité administrative et son haut encadrement :

l'objectif serait de confier des responsabilités pour des mandats définis dans le temps, et assortis de mesures régulières de résultats, à des responsables à l'autonomie accrue. Dans cette optique, les **durées de détachement** sur les postes occupés et renouvellements cesseraient de constituer des dispositions administratives purement formelles, ces dispositions ne s'appliquant pas aux postes de directeurs d'administration centrale.

C'est dans le cadre de cette approche contractuelle, que pourraient se développer les méthodes de gestion prévisionnelle de l'encadrement supérieur dont l'Etat a besoin. Dès lors que les responsables de cette gestion seraient assurés, à travers l'accord contractuel suggéré, de pouvoir gérer les évolutions souhaitables, ils seraient beaucoup plus à même d'avancer des hypothèses rompant avec la seule défense d'intérêts catégoriels ou la prolongation paresseuse des tendances passées.

C'est moins une méthode qui est recommandée ici qu'un **cadre nouveau d'approche de ces problèmes**. Pour en illustrer les potentialités, nous indiquons les thèmes qui pourraient faire l'objet d'engagements contractuels réciproques.



## **Engagements du ministère contractant.**

Evolution du nombre de postes de direction et d'encadrement supérieur pour les adapter aux besoins et à la notion de responsabilité réelle

Mise en place d'une politique de " contractualisation " de ces postes : limitation dans le temps, évaluation régulière

Respect des statuts d'emploi

Politique de formation continue pour l'encadrement supérieur

Développement des entretiens d'objectifs et d'évaluation

Definition et mise en oeuvre de profils de carrière alternant postes en administration centrale et services déconcentrés et modernisant la troisième partie des carrières

Développement des actions d'évaluation de l'action administrative

Développement des approches " qualité "

Adaptation des recrutements dans les corps d'encadrement supérieur

Développement de la promotion interne vers l'encadrement supérieur

Organisation des échanges avec d'autres structures administratives

Développement des carrières internationales

Fusion de corps etc. etc.

## **Engagements des ministères de la fonction publique et du budget.**

Accroissement du nombre de postes budgétaires dans les domaines retenus par l'accord contractuel

Amélioration des statuts de certains corps

Adaptation des régimes de rémunération et primes aux objectifs de la politique de gestion prévisionnelle

Interruption des procédures de gels de postes

Adaptation spécifique de certaines règles générales (décret de 1955 .. )

nombre de postes réservés à la sortie de l'ENA etc. etc.

On objectera à cette proposition qu'elle se heurte à la **règle constitutionnelle** de l'annualité budgétaire : la réponse figure dans les autres dérogations de fait à cette règle, sans qu'il soit nécessairement besoin d'aller à Versailles changer la Constitution pour moderniser la gestion prévisionnelle de l'encadrement de l'Etat.

On lui objectera les **tentatives précédentes** de contractualisation entre le ministère des finances et certains partenaires, **mises à mal** par les contingences économiques. Si la mesure devait cependant convaincre ceux qui ont la responsabilité de mieux faire fonctionner l'Etat, il sera utile qu'ils lui donnent, par les moyens appropriés, le caractère solennel qu'elle mériterait.

**L'approche contractuelle** a le mérite supplémentaire de rendre possible la conciliation pragmatique des contraintes concernant les **emplois** et celles concernant les **corps et les carrières**.

## Conclusion

L'évolution du recrutement d'élèves de l'école nationale d'administration, de l'école polytechnique et des écoles normales supérieures dans l'administration française dépend de choix stratégiques de l'Etat qui peuvent être très contrastés.

Ceux-ci portent notamment sur la définition du champ d'intervention de l'Etat, avec ses conséquences quantitatives en matière d'effectifs, et sur le choix de lier plus ou moins fortement les emplois offerts à une spécialisation des corps ou de les ouvrir à une large concurrence.

Les options retenues pour la promotion interne à l'administration dans les corps d'encadrement supérieur et leur plus ou moins grande ouverture vers les collectivités territoriales et les entreprises pèseront fortement sur les recrutements dans ces corps.

A plus long terme, l'organisation du travail administratif, et notamment la délégation des responsabilités assortie de modalités cohérentes de promotion et de sanction devraient également modifier en profondeur ces recrutements.

A partir d'une explicitation de ces choix et de leur traduction quantitative, il devient possible, grâce à un modèle de calcul relativement simple développé dans le rapport, d'estimer les prévisions d'effectifs globaux puis de recrutement dans les corps d'encadrement supérieur recrutant aujourd'hui à l'ENA et l'école polytechnique.

L'application de cette méthode à quatre scénarios contrastés met en évidence de fortes modifications en matière de recrutement à dix ans.

Ces évaluations peuvent éclairer et orienter les choix, mais ne sauraient à elles seules tenir lieu de gestion prévisionnelle de l'encadrement supérieur de l'Etat. Celle-ci n'a de chance de se développer réellement qu'à l'occasion de la mise en place d'une politique contractuelle pluriannuelle entre les administrations concernées et les ministères régulateurs : fonction publique et budget.

L'instauration de cette politique, qui ne pose pas de problèmes techniques difficiles, peut constituer un facteur très positif d'accompagnement de la réforme de l'Etat.

## **Annexes**

### **A.1. La lettre de mission**

### **A.2. La liste des corps étudiés**

### **A.3. Les personnes rencontrées**

### **A.4. La photographie par ministère**

### **A.5. La photographie par corps**

### **A.6. Les comparaisons quantitatives d'encadrement entre ministères**

### **A7. Evolution des postes de haut encadrement en services déconcentrés hypothèse basse**

### **A8. Les hypothèses de calcul des quatre scénarios**

### **A9. Quelques précisions concernant les sources et modalités de calcul**

### **A10. Les équations du modèle de calcul des recrutements**

*Le Premier Ministre*

PARIS, le 21 mai 1996

N° 756/96/SG

Monsieur l'ingénieur en chef,

La politique de l'encadrement supérieur des administrations de l'Etat constitue un élément important et un facteur de réussite du plan de réforme de l'Etat décidé par le gouvernement.

Pour assurer la maîtrise et la cohérence de cette politique, il me paraît indispensable de mesurer les besoins prévisionnels de l'administration en cadres supérieurs dans l'ordre administratif et technique, et de rompre avec les méthodes actuelles qui consistent trop souvent à définir au coup par coup, de façon sectorielle et sans dépasser le cadre annuel, les flux de recrutement de chacun de ces corps.

J'ai donc souhaité vous confier la mission de mener à bien une étude qui, partant de la situation actuelle, telle qu'elle résulte des politiques de recrutement suivies depuis quinze ans, permette d'apprécier pour les prochaines années les besoins de l'ensemble des corps constituant l'encadrement supérieur de l'administration de l'Etat.

Monsieur Jean-Pierre WEISS  
Ingénieur en chef des Ponts et chaussées  
11° M.I.G.T.  
Ministère de l'équipement, du logement  
des transports et du tourisme  
37, Boulevard Perrier  
13008 MARSEILLE

### **Champ de l'étude:**

L'étude portera sur les corps recrutés par la voie de l'Ecole nationale d'administration, (administrateurs de la Ville de Paris compris), et de l'école Polytechnique (exception faite des corps des officiers des armées), ainsi que sur d'autres corps, comparables sur le plan de la carrière et ayant également vocation à occuper des fonctions de responsabilité, notamment les administrateurs des postes et télécommunications.

Les différentes voies de recrutement (concours, tour extérieur, loi du 2 janvier 1970) et les équilibres à maintenir entre elles seront bien évidemment à considérer, et seront également considérées les possibilités de recrutement pouvant être offertes, par la voie du détachement, à d'autres corps .

### **Objectifs de la mission:**

Il s'agira de définir une méthode permettant l'évaluation prévisionnelle des besoins pour les dix ans à venir et dans le cadre de laquelle seront prises les décisions relatives aux flux de recrutement annuels.

Concrètement la mission consistera à mettre au point les outils nécessaires à l'administration pour procéder à cette évaluation: constat et analyse de la situation actuelle de chaque corps, modèle de prévision permettant une adéquation aux besoins quantitatifs, aux évolutions des missions et des structures, et intégrant les préoccupations relatives à un déroulement cohérent et satisfaisant des carrières.

La recherche de la simplicité et de la souplesse devra caractériser la conception de ces outils afin d'en permettre l'usage le plus efficace par l'administration.

### **Modalités de la mission:**

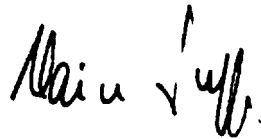
Celle-ci devra bien sûr tenir compte de l'ensemble des travaux engagés dans le cadre du plan de réforme de l'Etat, et notamment tout ce qui a trait à l'évolution des structures des administrations centrales et des services déconcentrés.

Elle sera menée sous l'autorité du ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation, et en concertation avec l'ensemble des administrations concernées, auxquelles je demande de vous apporter tout leur concours. Vous veillerez à recueillir le point de vue des représentants des corps concernés ainsi que, lorsqu'ils existent, des conseils de gestion de ces corps.

Compte tenu de la multiplicité des aspects d'une telle mission, vous disposerez d'une équipe comprenant un magistrat de la Cour des comptes, un administrateur de l'INSEE et un administrateur civil.

Je souhaite disposer du rapport final de votre mission dans le délai de quatre mois.

Veuillez agréer, Monsieur l'ingénieur en chef, l'assurance de ma considération distinguée.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alain Juppe'.

Alain JUPPE

## **A.2. La liste des corps étudiés**

### **1. Corps issus de l'école nationale d'administration**

#### **corps juridictionnels**

1. conseil d'Etat
2. cour des comptes
3. chambres régionales des comptes
4. tribunaux administratifs et cours administratives d'appel

#### **corps de contrôle**

5. inspection générale des finances
6. inspection générale de l'administration
7. inspection générale des affaires sociales

#### **corps diplomatiques et consulaires et corps d'expansion économique à l'étranger**

8. conseillers et secrétaires des affaires étrangères
9. expansion économique à l'étranger

#### **corps à vocation d'administration générale**

10. administrateurs civils
11. sous-préfets

### **2. Corps issus de l'école polytechnique hors corps d'officiers des armées**

#### **1. corps des ingénieurs de l'armement**

##### **corps civils d'ingénieurs**

2. ingénieurs de l'aviation civile
3. ingénieurs du génie rural et des eaux et forêts
4. ingénieurs géographes
5. ingénieurs de la météorologie
6. ingénieurs des mines
7. ingénieurs des ponts et chaussées
8. ingénieurs des télécommunications

#### **9. corps des administrateurs de l'INSEE**

#### **10. corps du contrôle des assurances**

### **3. Corps des administrateurs des PTT.**



### A.3. Les personnes rencontrées

ministères	personnes rencontrées	fonctions
<b>Fonction publique, réforme de l'Etat et décentralisation</b>	M. Pochard M. Steinmetz M. Gandil Mme Desforges M. Silicani M. Suzarelli Mme Granier-Fauquert	directeur général adm. fonction publique directeur du cabinet directeur adjoint du cabinet conseiller technique commissaire à la réforme de l'Etat commissariat à la réforme de l'Etat commissariat à la réforme de l'Etat
<b>services du Premier ministre</b>	M. Pierrard M. Luciani	directeur services adm. financiers adjoint au directeur
<b>Justice</b>	M. Pautot	directeur de l'administration générale et de l'équipement
<b>Educ. nationale, enseignement sup. recherche</b>	M. Richard M. Gazagnes	directeur admin. et personnels ss dir. administration centrale
<b>Défense</b>	M. Conort	directeur administration générale
<b>Equipement, logement, transports tourisme</b>	M. Santel M. Schwach M. Graff M. Morisseau M. Serradji	directeur personnel et services ss direct. personnels de catégorie A directeur général aviation civile chef service ress. humaines DGAC directeur gens de mer et administration générale

<b>ministères</b>	<b>personnes rencontrées</b>	<b>fonctions</b>
<b>Affaires étrangères</b>	Mme Belliard	directeur des ressources humaines à la DGA
<b>Travail et affaires sociales</b>	M. Bertrand	directeur adm. générale personnel budget
<b>Intérieur</b>	M. Balland Mlle Merle	ss-direct. corps préfet. et admin. civils bureau corps préfet
<b>Economie finances</b>	M. Parini Mme Escard M. Mordacq	directeur du personnel et de l'administration chef de service à la DPA ss directeur budget
<b>Culture</b>	Mme Mariani-Ducray M. Baruch	directeur administration générale chargé de mission
<b>Industrie, postes et télécomm.</b>	M. Igonin	sous-directeur personnel dir. gale administrat. finances
<b>Agriculture, pêche et alimentation</b>	M. Pomel M. Bousquet M. Beth Mme Helleisen	directeur général de l'administration mission gestion prév. emplois et encadrement ss-directeur personnels d'adm. centrale et enseignement agricole ss-directeur personnels services déconcentrés

<b>Organismes</b>	<b>personnes rencontrées</b>	<b>fonctions</b>
<b>Cour des comptes</b>	Mme Démier	secrétaire général adjoint
<b>Conseil d'Etat</b>	Mme de Boisdeffre Mme Blanc	secrétaire général chef des services du secrétariat général
<b>Inspect. générale des finances</b>	M. Gisserot M. Auvinne	chef du service adjoint au chef de service
<b>Inspect. générale affaires sociales</b>	M. Rollet M. Toujas	chef du service adjoint
<b>Inspect. générale de l'administration</b>	M. Lorit	chef du service
<b>Corps des mines</b>	Mme Tiss M. Garnier	chef de service adjoint
<b>Corps des ponts et chaussées</b>	M. Romon	chargé de mission IPC
<b>Min. civils équipement</b>	M. Davy	chef de bureau et chargé de mission adm. civils
<b>Contrôle des assurances</b>	M. Bando Mme tman	chef du service- commissaire contrôleur des assurances
<b>Ingénieurs télécom et administrat. PTT</b>	M. Pistolet	sec.général dir. gale postes télécom.
<b>Ingénieurs de l'armement</b>	M. Deloly	chef du bureau gestion des corps militaires de l'armement DGA
<b>Ingénieurs des télécomm.</b>	M. Oberlé	secrétaire général gestion du corps
<b>Préfecture de région</b>	M. Blanc	préfet région Provence Alpes Côte d'azur

## A.4. La photographie des ministères

Répartition des postes de haut encadrement des administrations centrales ( y compris inspections générales spécifiques ) Défense hors DGA

ministère	total encdt	ht civils	% a d	% autres cps. ENA	% corps polytec	% autres
justice	153	14	1.3	2.6	82.1	
éduc nationale enst sup recherche	598	21	0.7	0	78.3	
défense	242	27.7	2.5	21.1	48.7	
équipement logt transports tourisme	1088	12.6	0.7	31.2	55.5	
affaires étrangères	286	0.3	67.8	0	31.9	
travail affaires sociales	433	30.2	7.4	0.7	61.7	
intérieur	287	35.9	21.6	0	42.5	
économie et finances	353	75	1.4	12.2	11.4	
environnement	110	10	0.9	44.5	41.6	
culture	89	68.5	3.4	0	28.1	
industrie poste télécommunications	332	10.5	0.3	31	58.2	
agriculture pêche alimentation	332	15.4	0	2.4	82.2	
serv Premier ministre et fonc public	78	43.6	8.9	0	47.5	
coopération	72	23.6	2.8	6.9	66.7	

Répartition des postes de haut encadrement ensemble des ministères Défense hors DGA

ministère	total ht encdt	% a d civils	% autres cps. ENA	% corps polytec	% autres
justice	2030	0.7	0.1	0.2	99
éduc nationale enst sup recherche	729	17.7	0.5	0	81.8
défense	295	22.7	2	17.3	58
équipement logt transports tourisme	2944	5.4	0.2	24.7	69.7
affaires étrangères	753	0.1	86.5	0	13.4
travail affaires sociales	788	17	4.2	0.4	78.4
intérieur	1257	8.2	50.4	0.7	40.7
économie et finances	1414	26.2	6.4	10.2	51.2
environnement	174	7.5	1.7	47.1	43.7
culture	285	22.5	1	0	76.3
industrie poste télécommunications	382	10	0.3	35.1	54.6
agriculture pêche alimentat.	1562	3.5	0	19.5	77
serv Premier ministre et fonct public	78	43.6	8.9	0	47.5
coopération	252	8.7	2.8	2.0	86.5

## Ministère de la justice

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadrement supérieur	total
adm. centrales	41	98	139
services déconc.	912	965	1877
insp.générale	3	11	14
<b>total</b>	<b>956</b>	<b>1074</b>	<b>2030</b>

les chefs des juridictions ont été identifiés aux postes de direction en services déconcentrés et les chefs de greffe aux postes d'encadrement supérieur déconcentrés

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	6	2	2	31	41
%	14,6	4,9	4,9	75,6	100
serv. déconc.				912	912
%				100	100
inspect. gales	-	-	-	3	3
%				100	100
<b>total</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>946</b>	<b>956</b>
%	0,6	0,2	0,2	99	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	10	-	2	86	98
%	10,2	-	2,04	87,76	100
serv. déconc.	-	-	-	965	965
%				100	100
insp. générales	-	-	-	11	11
%				100	100
<b>total</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>1062</b>	<b>1074</b>
%	0,9		0,2	98,9	100

budget 96 hors salaires MM Fr	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
10,81	6880	6947

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	22	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	2,5	46	0,6
Nc / budgets	14,15	81,5	1,7
Nt / effectifs totaux x 1000	33	85	0,7
Nt/ budget	187	215	4,5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

**Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche**

**postes de direction et d'encadrement supérieur**

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	79	236	315
services déconc.	29	102	131
insp.générale	193	90	283
total	301	428	729

**origine des personnels occupant des postes de direction**

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	66	2	-	11	79
%	83,5	2,5	-	14	100
serv. déconc.	-	-	-	29	29
%				100	100
inspect. gales	30	-	-	163	193
%	15,5	-	-	84,5	100
total	96	2	-	203	301
%	31,9	0,7	-	67,4	100

**origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur**

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	15	-	-	221	236
%	6,35			93,65	100
serv. déconc.	3	-	-	99	102
%	2,9			97,1	100
insp. générales	15	2		73	90
%	16,7	2,2		81,1	100
total	33	2	-	393	428
%	7,7	0,4		91,9	100

budget 96 hors salaires MM Fr.	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
146,17	4360	1016 000

**ratios/ effectifs et budget**

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	137	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	0,6	46	0,6
Nc / budgets	4,09	81,5	1,7
Nt / effectifs totaux x 1000	0,7	85	0,7
Nt/ budget	4,99	215	4,5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère de la défense

L'organisation du ministère est assez différente de celle des autres ministères. en particulier la délégation générale à l'armement superpose des structures de type administratif et de type industriel. Les évaluations globales figurant dans le rapport sont hors DGA.

### 1°) Hors DGA

#### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadrement supérieur	total
adm. centrales	61	120	181
services déconc.	2	112	114
insp.générale	-	-	-
total	63	232	295

#### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	29	2	18	12	61
%	47.5	3.2	29.6	19.7	100
serv. déconc.	2	0	0	0	2
%	100	-	-	-	100
inspect. gales	-	-	-	-	-
total	31	2	18	12	63
%	49.2	3.1	28.6	19.1	100

#### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	34	4	33	49	120
%	28.3	0.3	27.5	40.9	100
serv. déconc.	2	0	0	110	112
%	1.8	0	0	98.2	100
insp. générales	-	-	-	-	-
total	36	4	33	159	232
%	15.5	1.7	14.2	68.6	100

### 2°) Les personnels de haut encadrement de la DGA

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
postes direction	7	0	100	-	107
encdt supérieur	8	0	400	111	519
total	15	0	500	111	626

La rubrique " autres " porte sur les seuls corps administratifs et n'a pas de caractère exhaustif  
Nous mentionnons les chiffres d'effectif et de budget sans calcul des ratios.

budget 96 hors salaires MM Fr.	effectifs civils adm. cales	effectifs civils totaux	effectifs adm centr. hors DGA	effectifs totaux hors DGA
114,81	2290	97860	2115	55885

**Ministère de l'équipement, du logement,  
des transports et du tourisme**

**1. Hors mer et aviation civile**

**postes de direction et d'encadrement supérieur**

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	131	484	622
services déconc.	285	1323	1608
insp.générale	141	104	245
<b>total</b>	<b>564</b>	<b>1911</b>	<b>2475</b>

**origine des personnels occupant des postes de direction**

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	43	2	73	20	138
%	31	1,5	52,9	14,6	100
serv. déconc.	5	0	177	103	285
%	1,7	0	62,1	36,2	100
inspect. gales	17	0	104	20	141
%	12,5	0	73,7	13,8	100
<b>total</b>	<b>65</b>	<b>2</b>	<b>354</b>	<b>143</b>	<b>564</b>
%	11,5	0,4	62,8	25,3	100

**origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur**

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres corps et contract.	total
adm. centrales	54	5	58	367	484
%	11,1	1	11,9	76	100
serv. déconc.	3	0	152	1168	1323
%	0,2	0	11,5	88,3	100
insp. générales	5	0	30	69	104
%	4,8	0	28,9	66,3	100
<b>total</b>	<b>62</b>	<b>5</b>	<b>240</b>	<b>1604</b>	<b>1911</b>
%	3,2	0,3	12,6	83,9	100

**2. aviation civile :**

**postes de direction et d'encadrement supérieur**

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	38	78	116
services déconc.	14	139	153
insp.générale	20	11	31
<b>total</b>	<b>90</b>	<b>334</b>	<b>424</b>



### origine des personnels occupant des postes de direction

	admin. civils	autres corps ENA	ps polytechn.	autres	total
adm. centrales serv.tech.cent.	8	0	44	1	56
%	14,5	0	83,8	1,7	100
serv. déconc.	1	0	11	2	14
%	7	0	78	15	100
inspect. gales	6	0	14	0	20
%	30	0	70	0	100
total	15	0	69	6	90
%	16,6	0	76,7	6,7	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales serv.tech.cent.	4	0	47	133	184
%	2,1	0	25,5	72,4	100
serv. déconc.	0	0	11	128	139
%	0	0	7,9	92,1	100
insp. générales	0	0	22	84	106
%	0	0	20	80	100
total	4	0	64	266	334
%	2	0	19	79	100

### 3. mer

#### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes direction	encdt supérieur	total
adm. centrales	20	59	79
services déconc.	90	5	95
insp.générale	2	-	2
total	112	64	176

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	11	-	1	8	20
%	55	-	5	40	100
serv. déconc.	-	-	-	90	90
%	-	-	-	100	100
inspect. gales	2	-	-	-	2
%	100	-	-	-	100
total	13	-	1	98	112
%	11,6	-	0,9	87,5	100

**origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur**

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres corps/contr	total
adm. centrales	1	1	-	57	59
%	1,5	1,5	-	97	100
serv. déconc.	-	-	-	5	5
%	-	-	-	100	100
insp. générales	-	-	-	-	-
%	100				100
total	1	1	-	62	64
%	1,5	1,5	-	97	100

**4. Ensemble du ministère**

**postes de direction et d'encadrement supérieur**

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	189	621	810
services déconc.	389	1467	1856
insp.générale	163	115	278
total	741	2203	2944

budget 96 hors salaires MM F	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
105,98	7700	120350

les effectifs de centrale englobent les services techniques centraux de l'aviation civile

**ratios/ effectifs et budget**

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	141	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	9	46	0.6
Nc / budgets	10.26	81.5	1.7
Nt / effectifs totaux x 1000	24.4	85	0.7
Nt/ budget	27.8	215	4.5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère des affaires étrangères

Les ambassades, missions diplomatiques et postes consulaires ont été assimilés à des services déconcentrés malgré leur spécificité.

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	125	160	285
services déconc.	246	221	467
insp.générale	1	-	1
<b>total</b>	<b>372</b>	<b>381</b>	<b>753</b>

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	0	110	0	15	125
%		88		12	100
serv. déconc.	0	246			246
%		100			100
inspect. gales		1			1
%		100			100
<b>total</b>	<b>0</b>	<b>357</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>372</b>
%	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	1	83	0	76	150
%	-	52	0	48	100
serv. déconc.	0	211		10	221
%	0	95	0	5	100
insp. générales	-	-	-	-	-
<b>total</b>	<b>1</b>	<b>294</b>	<b>0</b>	<b>86</b>	<b>381</b>
%	-	77	0	23	100

budget 96 hors salaires MM Fr.	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
10,88	3070	8800

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	93	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	33	46	0.6
Nc / budgets	26.3	81.5	1.7
Nt / effectifs totaux x 1000	85	85	0.
Nt/ budget	69.2	187	4.5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales

N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère du travail et des affaires sociales

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	95	266	361
services déconc.	124	231	355
insp.générale	62	10	72
<b>total</b>	<b>281</b>	<b>507</b>	<b>788</b>

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	53	11	1	30	95
%	56	11	1	32	100
serv. déconc.	3	1	-	120	124
%	2,5	0,5	-	97	100
inspect. gales	13	11	-	38	62
%	21	18	-	61	100
<b>total</b>	<b>69</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>188</b>	<b>281</b>
%	25	8	-	67	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres corps et contract.	total
adm. centrales	65	-	2	199	266
%	24	-	1	75	100
serv. déconc.	-	-	-	231	231
%	-	-	-	100	100
insp. générales	-	10	-	-	10
%	-	100	-	-	100
<b>total</b>	<b>65</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>430</b>	<b>507</b>
%	13	2	-	85	100

<b>budget 96 hors salaires MM Fr.</b>	<b>effectifs administr. centrales</b>	<b>effectifs totaux</b>
161,04	3340	26330

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	129	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	16	46	0.6
Nc / budgets	2,69	81.5	1.7
Nt / effectifs totaux x 1000	30	85	0.7
Nt/ budget	4,89	215	4.5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère de l'intérieur

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadrement supérieur	total
adm. centrales	81	206	287
services déconc.	252	718	970
insp.générale	-	-	-
<b>total</b>	<b>333</b>	<b>924</b>	<b>1257</b>

hors directions centrales des services de police, archives et cabinet ministre hors IGA

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autre ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	43	25	0	13	81
%	53	31	0	16	100
serv. déconc.	-	243	9	-	252
%	0	96.4	3.6	-	100
inspect. gales	-	-	-	-	-
<b>total</b>	<b>43</b>	<b>268</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>333</b>
%	13	80	3	4	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	60	37	0	109	206
%	29	18	0	53	100
serv. déconc.	-	329	-	389	718
%	-	46	-	54	100
insp. générales	-	-	-	-	-
<b>total</b>	<b>60</b>	<b>366</b>	<b>0</b>	<b>498</b>	<b>924</b>
%	6,5	39,6	0	54	100

budget 96 hors salaires MM Fr	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
37,22	2150	166 000

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	133	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	1.7	46	0.6
Nc / budgets	7.7	81.5	1.7
Nt / effectifs totaux x 1000	7.5	85	0.7
Nt/ budget	33.8	215	4.5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère de l'économie et des finances

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	107	227	334
services déconc.	230	831	1061
insp. gale ( INSEE)	19	0	19
<b>total</b>	<b>296</b>	<b>1058</b>	<b>1414</b>

l'inspection générale des finances qui intervient à titre interministériel n'est comptabilisée.  
Le corps de contrôle des assurances n'est pas comptabilisé ici

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	91	5	10	1	107
%	85	4,7	9,4	0,9	100
serv. déconc.	57	8	31	134	230
%	24,8	3,5	13,5	58,2	100
insp. gale INSEE	-	-	16	3	19
%	-	-	84	16	100
<b>total</b>	<b>148</b>	<b>13</b>	<b>57</b>	<b>138</b>	<b>356</b>
%	41,2	3,7	16	39,1	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	175	0	17	35	227
%	77	0	7,5	15,5	100
serv. déconc.	48	78	70	635	831
%	5,8	9,4	8,4	76,4	100
insp. gale	-	-	-	-	-
<b>total</b>	<b>223</b>	<b>78</b>	<b>87</b>	<b>670</b>	<b>1058</b>
%	21,1	7,4	8,2	63,3	100

budget 96 hors salaires MM Fr.	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
6,57	7610	202810

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	46	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	1,7	46	0,6
Nc / budgets	54	81,5	1,7
Nt / effectifs totaux x 1000	7	85	0,7
Nt/ budget	215	215	1,5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère de l'environnement

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	37	53	90
services déconc.	64	-	64
insp.générale	20	-	20
<b>total</b>	<b>121</b>	<b>53</b>	<b>174</b>

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	9	1	17	10	37
%	24	3	46	27	100
serv. déconc.	2	2	33	27	64
%	3	3	52	42	100
inspect. gales	1	-	18	1	20
%	5	-	90	5	100
<b>total</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>68</b>	<b>38</b>	<b>121</b>
%	10	2	56	31	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	1	-	14	38	
%	2	-	26	72	100
serv. déconc.	-	-	-	-	
insp. générales	-	-	-	-	
<b>total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	
%	2	-	26	72	100

budget 96 hors salaires MM Fr.	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
1,35	450	2350

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	244	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	46	46	0,6
Nc / budgets	81,5	81,5	1,7
Nt / effectifs totaux x 1000	74	85	0,7
Nt/ budget	128,9	215	4,5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère de la culture

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	31	41	72
services déconc.	126	70	196
insp.générale	15	2	17
<b>total</b>	<b>172</b>	<b>113</b>	<b>285</b>

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	22	3	-	6	31
%	71	10	-	19	100
serv. déconc.	3	-	-	123	126
%	2,3	-	-	97,3	100
inspect. gales	11	-	-	4	15
%	73	-	-	27	100
<b>total</b>	<b>35</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>133</b>	<b>172</b>
%	20,3	1,7	-	88	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	26	-	-	15	41
%	63	-	-	37	100
serv. déconc.	1	-	-	69	70
%	1,5	-	-	98,5	100
insp. générales	2	-	-	-	2
%	100	-	-	-	100
<b>total</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>113</b>
%	26	-	-	74	100

<b>budget 96 hors salaires MM Fr.</b>	<b>effectifs administr. centrales</b>	<b>effectifs totaux</b>
13 ( estimation )	1200 ( estimation )	12400 ( estimation )

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	74	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	7.1	46	0.6
Nc / budgets	6.9	81.5	1.7
Nt / effectifs totaux x 1000	22	85	0.7
Nt/ budget	21.9	215	4.5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère



## Ministère de l'industrie, des postes et des télécommunications

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	110	178	288
services déconc.	24	26	50
insp.générale	35	9	44
total	169	213	382

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	27	1	64	18	110
%	24,5	0,9	58,2	16,4	100
serv. déconc.	3	-	19	2	24
%	12,5	-	79,2	8,3	100
inspect. gales	2	-	-	33	35
%	5,7	-	-	94,3	100
total	32	1	83	53	169
%	18,9	0,6	49,1	31,4	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	6	-	39	133	178
%	3,4	-	21,9	74,7	100
serv. déconc.	-	-	12	14	26
%	-	-	46,2	53,8	100
insp. générales	-	-	-	9	9
%	-	-	-	100	100
total	6	-	51	156	213
%	2,8	-	24	73,2	100

budget 96 hors salaires M/M Fr.	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
10,34	2215	16550

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	149	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	20	46	0.6
Nc / budgets	32.1	81.5	1.7
Nt / effectifs totaux x 1000	23	85	0.7
Nt/ budget	36.9	215	4.5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	97	214	311
services déconc.	220	1010	1230
insp.générale	17	4	21
<b>total</b>	<b>334</b>	<b>1228</b>	<b>1562</b>

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	28	0	4	65	97
%	29	0	4	67	100
serv. déconc.	2	0	88	130	220
%	1	0	40	59	100
inspect. gales	6	0	0	11	17
%	35	0	0	65	100
<b>total</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>92</b>	<b>206</b>	<b>334</b>
%	11	0	27	62	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	15	0	4	195	214
%	7	0	0,5	92,5	100
serv. déconc.	2	0	208	800	1010
%	0,2	0	20,6	79,2	100
insp. générales	2	0	0	2	4
%	50	0	0	50	100
<b>total</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>212</b>	<b>998</b>	<b>1228</b>
%	0,15	0	17,3	82,55	100

budget 96 hors salaires MM Fr.	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
27,66	2100	34450

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	158	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	9,6	46	0,6
Nc / budgets	12,0	81,5	1,7
Nt / effectifs totaux x 1000	45	85	0,7
Nt/ budget	56	215	4,5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

**Services du premier ministre et**  
**ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la**  
**décentralisation**

**postes de direction et d'encadrement supérieur**

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	36	42	78
services déconc.	-	-	-
insp.générale	-	-	-
total	36	42	78

**origine des personnels occupant des postes de direction**

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	17	7	-	12	36
%	47	19		34	100

**origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur**

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	17	-	-	25	42
%	40,5	-	-	59,5	100

budget 96 hors salaires MM Fr.	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
3,06	2940	2940

**ratios/ effectifs et budget**

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	14.2	244	14
Nc / budgets	13.7	81.5	1.7

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère des anciens combattants et victimes de guerre

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadremt supérieur	total
adm. centrales	11	30	41
services déconc.	21	54	75
insp.générale	4	3	7
<b>total</b>	<b>36</b>	<b>87</b>	<b>123</b>

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	9	-	-	2	11
%	82	-	-	18	100
serv. déconc.	-	-	-	21	21
%	-	-	-	100	100
inspect. gales	-	-	-	4	4
%	-	-	-	100	100
<b>total</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>36</b>
%	25	-	-	75	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	-	-	1	29	30
%	-	-	3,3	96,7	100
serv. déconc.	-	-	-	54	54
%	-	-	-	100	100
insp. générales	-	-	-	3	3
%	-	-	-	100	100
<b>total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>86</b>	<b>87</b>
%	-	-	1,1	98,9	100

budget 96 hors salaires MM Fr.	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
27,52	720	2830

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	67	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	17	46	0.6
Nc / budgets	1.7	81.5	1.7
Nt / effectifs totaux x 1000	43	85	0.7
Nt/ budget	4.5	215	4.5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## Ministère de la coopération

### postes de direction et d'encadrement supérieur

	postes de direction	encadrement supérieur	total
adm. centrales	12	58	70
services déconc.	73	107	180
insp. générale	2		2
total	87	165	252

### origine des personnels occupant des postes de direction

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	9	1	2	-	12
%	75	8,3	16,7	-	100
serv. déconc.	3	5	-	65	73
%	4,1	6,9	-	89	100
inspect. gales	2	-	-	-	2
%	100	-	-	-	100
total	14	6	2	65	87
%	16,1	6,9	2,3	74,7	100

### origine des personnels occupant des postes d'encadrement supérieur

	adminis. civils	autres corps ENA	corps polytechn.	autres	total
adm. centrales	6	1	3	48	58
%	10,3	1,7	5,2	82,8	100
serv. déconc.	2	-	-	105	107
%	1,9	-	-	98,1	100
insp. générales	-	-	-	-	-
%	-	-	-	-	-
total	8	1	3	153	165
%	4,9	0,6	1,8	92,7	100

budget 1996 hors salaires milliards Fr.	effectifs administr. centrales	effectifs totaux
6,92	655	6920

### ratios/ effectifs et budget

ratio	valeur	maximum	minimum
Nc / effectifs centrale x 1000	110	244	14
Nc / effectifs totaux x 1000	10.1	46	0.6
Nc / budgets	10.4	81.5	1.7
Nt / effectifs totaux x 1000	3	85	0.7
Nt/ budget	36.4	215	4.5

N c = postes de direction et encadrement supérieur en centrale, y compris inspections générales  
N t = nombre total de postes de direction et d'encadrement supérieur du ministère

## A.5. La photographie par corps.

corps	effectifs totaux	recrutement 1996	% rect direct X + Normale sup ou ENA
<b>Corps ENA</b>			
inspection générale des affaires sociales	120	7	43
inspection générale des finances	214	7	71
inspection générale de l'administration	54	2	50
Conseil d'Etat	291	11	45
Cour des comptes	358	10	50
chambres régionales des comptes	362	15	40
tribunaux administratifs et cours administr d'appel	748	35	26.5
conseillers et secrétaires des affaires étrangères	633	29	24.5
expansion économique à l'étranger	187	2	100
administrateurs civils <sup>1</sup>	2853	110	53
sous-préfets <sup>2</sup>	512	14	65
<b>Corps Polytechnique</b>			
ingénieurs de l'armement	1484	41	78
ingénieurs de l'aviation civile	244	4	50
ingénieurs du génie rural des eaux et forêts	1298	30	50
ingénieurs géographes	117	3	67
ingénieurs de la météorologie	207	5	40
ingénieurs des mines	446	16	81.5
ingénieurs des ponts et chaussées	1314	48	67
ingénieurs des télécommunications	1136	31	81
administrateurs de l'INSEE	596	23	39
contrôle des assurances	67	1	100
administrateurs des PTT	603	30	(ENSPTT) 87
<b>total</b>	<b>13 583</b>	<b>474</b>	<b>58 %</b>

**Hors administrateurs des PTT, le pourcentage de recrutement direct par l'ENA, l'école polytechnique ou l'école normale supérieure est de 56 %.**

La mention 70-2 dans les tableaux qui suivent désigne les recrutements d'officiers des armées effectués dans les corps étudiés en application de la loi n° 70-2 autorisant ces recrutements.

<sup>1</sup> Dont 255 administrateurs civils détachés dans d'autres corps ENA

<sup>2</sup> Dont 166 administrateurs civils détachés

## Corps de l'inspection générale des affaires sociales

### recrutement

origine	1996	%	moy. 92-96	%
ENA	3	43	2,2	46
liste d'aptitude pour ext.	3	43	2,4	50
autre dont 70-2	1	14	0,2	4
total	7	100	4,8	100

### position administrative :

service de l'Etat	détaché hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
101	9	1	9	120
84 %	7,5 %	1 %	7,5 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	101	84
autre poste Etat	-	-
collectivités locales	-	-
entrep. publiq.(dt sécu sociale)	8	7
entrep. privées (dt mutuelles)	11	9
total	120	100

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv. Etat
41	48	127	107	+ 6

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
120	126	138	107	116

### recrutement annuel ENA statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
2.2	2.1	2.6	1.2	1.6

### recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
2.2	1.1	1.3	0.6	0.8

## Corps de l'inspection générale des finances

recrutement 1995

origine	nombre	%
ENA	5	71
liste d'aptitude/ tour ext	2	29
autre dont 70-2	-	-
total	7	100

position administrative :

Service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
110	36	15	53	214
51,4 %	16,8 %	7 %	24,8 %	100%

affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	113	52,8
autre poste Etat	-	-
collectivités locales	-	-
entreprises publiques	49	22,9
entreprises privées	52	24,3
total		100

projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv.Etat
95	70	189	100	- 13

évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
214	188	199	142	152

recrutement annuel ENA statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
5	4.6	5.7	1.4	2.1

recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
5	2.3	2.9	0.7	1.1



## Corps de l'inspection générale de l'administration

### recrutement

origine	1996	%	moy. 92 - 96	%
ENA	1	50	1,8	64
concours professionnel	-	-	-	-
tour extérieur	1	50	1	36
autre dont 70-2	-	-	-	-
<b>total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>2,8</b>	<b>100</b>

### position administrative :

Service de l'Etat	détaché hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
40	09	0	05	54
74,1 %	16,7 %	0 %	9,2 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	39	72,2
autres postes Etat	0	0
collectivités locales	2	3,7
secteur public	5	9,3
secteur privé	6	11,1
élus	2	3,7
<b>total</b>		<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv.Etat
18	28	64	47	+ 7

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
54	48	53	52	57

### recrutement annuel ENA statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
1.8	0.7	1	0.9	1.2

### recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
1.8	0.4	0.5	0.5	0.6

## Corps du Conseil d'Etat

### recrutement 1995/1996

origine	nombre	%
ENA	5	45,5
concours professionnel	-	-
liste d'aptitude/ tour ext	6	55,5
autre dont 70-2	-	-
<b>total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

### position administrative :

Service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
235	24	7	25	291
80,5 %	8 %	2,5 %	9 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	213	73
autre poste Etat	24	8
collectivités locales	4	1,5
entreprises publiques	25	9
entreprises privées	25	8,5
<b>total</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

sous la rubrique autres postes Etat figurent 8 parlementaires, 13 membres du corps exerçant des fonctions internationales, et 3 membres du conseil constitutionnel et du CSA.

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv Etat
84	110	317	257	+ 20

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
291	303	330	229	246

### recrutement annuel ENA statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
5	4.2	5.4	0.8	1.6

### recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
5	2.1	2.7	0.4	0.8

## Corps de la Cour des comptes

### recrutement 1996

origine	nombre	%
ENA	5	50
liste d'aptitude/ tour ext	4	40
autre dont 70-2	1	10
<b>total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

### position administrative :

Service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
272	50	5	31	358
76 %	14 %	1,4 %	8,6 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	247	69
autre poste Etat	25	6,9
collectivités locales	7	1,9
entreprises publiques	48	13,4
entreprises privées	31	8,6
<b>total</b>	<b>358</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv.Etat
108	100	366	278	+ 6

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
358	374	401	319	342

### recrutement annuel ENA statu quo

actuel	E C B	E C H	C C B	C C H
5	6.6	8.1	3.6	4.8

### recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	E C B	E C H	C C B	C C H
5	3.3	4.1	1.8	2.4

## Corps des chambres régionales des comptes

recrutement 1996

origine	nombre	%
ENA	6	40
liste d'aptitude/ tour ext	9	60
autre dont 70-2	-	-
<b>total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

position administrative :

Service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
348	10	-	4	362
96,1	2,7	-	1,2	100 <sup>ca</sup>

affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	336	92,8
autre poste Etat	13	3,6
collectivités locales	8	2,2
entreprises publiques	5	1,4
entreprises privées	0	0
<b>total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv. Etat
89	150	423	407	+ 57

évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
362	353	384	349	377

recrutement annuel ENA statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
6	2.7	4.0	2.6	3.8

recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
6	1.7	2.5	1.6	2.4

## Corps des tribunaux administratifs et cours administratives d'appel

### recrutement 1996

origine	nombre	%
ENA	10	28,5
concours exceptionnel	17	48,5
liste d'aptitude/ tour ext	6	17,1
autre dont 70-2	2	5,9
<b>total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

### position administrative :

Service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
720	12	2	14	748
96,2 %	1,6 %	0,3 %	1,9 %	100 %

### affectation : ( sur 732 )

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	720	93,4
autre poste Etat	3	0,4
collectivités locales	5	0,7
entreprises publiques	4	0,5
entreprises privées	-	0
<b>total</b>	<b>732</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs en 10 ans	recrutements	effectifs à 10 ans	part disponible pour service Etat	variation service Etat
161	268	855	822	+ 102

Le recrutement par concours exceptionnel porte sur 105 postes de 1996 à 2000.

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
748	623	680	605	654

### recrutement annuel ENA statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
10	surnombre compte tenu du concours exceptionnel 1996 - 2000			

### recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
10	surnombre compte tenu du concours exceptionnel 1996- 2000			

## Corps des conseillers et secrétaires des affaires étrangères

### recrutement

origine	1996	%	moyenne 94/96	%
ENA	7	24	7.7	24.5
concours SAE ( Orient )	8	28	9	28.7
liste d'aptitude / tour ext	12	41	14	44.5
autre dont 70-2	2	7	0.7	2.3
<b>total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>	<b>31.4</b>	<b>100</b>

### position administrative :

Service de l'Etat	détaché hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
607	7	2	17	633
95,9 %	1,1 %	0,3 %	2,7 %	100%

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	433	68
autre poste Etat	156	25
collectivités locales	1	-
entreprises publiques	26	4
entreprises privées	17	3
<b>total</b>	<b>633</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv .Etat
275	314	672	645	+ 38

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
633	499	582	696	811

### recrutement annuel ENA statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
7	3.4	5.5	8.3	11.2

### recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
7	3.4	5.5	8.3	11.2

## Corps d'expansion économique à l'étranger

### recrutement 1995

origine	nombre	%
ENA	2	100
concours professionnel	-	-
liste d'aptitude/ tour ext	-	-
autre dont 70-2	-	-
total	2	100

### position administrative :

service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
172	5	1	9	187
92 %	2,7 %	0,5 %	4,8 %	100%

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	172	92
autre poste Etat	5	2.7
collectivités locales	1	0.5
entrep. publ. et privées	9	4.8
total	187	100

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv Etat
42	20	165	156	- 19

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
187	119	139	330	387

### recrutement annuel ENA statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
2	surnombre		16.3	21.4

### recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	B	CCH
2	surnombre		2.1	1.9

## Corps des administrateurs civils

### recrutement

origine	1996	%	moy. 90-96	%
ENA	58 <sup>1</sup>	52,7	47	52,2
liste d'aptitude/ tour ext	36	32,7	33	36,7
autre dont 70-2	16	14,6	10	11,1
<b>total</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

### position administrative :

Service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
2391	138	77	247	2853
83,8 %	4,9 %	2,7 %	8,6 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
service de l'Etat	2391	83,8
collectivités locales	98	3,4
entreprises publiques	152	5,3
entreprises privées	212	7,5
<b>total</b>	<b>2853</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv Etat
1040	1100	2913	2442	+ 51

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
2853	2104	2377	3111	3602

### recrutement annuel ENA statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
47	11.6	28.0	72.0	101.5

### recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
47	9.7	23.3	60.0	84.6

<sup>1</sup> dont 9 ENA détachés dans le corps des sous-préfets



## Corps des sous-préfets

### recrutement 1995

origine	nombre	%
ENA	9	65
concours professionnel	-	-
liste d'aptitude/ tour ext	3	21
autre dont 70-2	2	14
<b>total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

### position administrative :

Service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
470	31	-	11	512
92 %	6 %	0 %	2 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	470	92
collectivités locales	13	2.5
entreprises publiques	0	-
entreprises privées	7	1.4
autres	22	4
<b>total</b>	<b>512</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var. serv. Etat
228	140	424	390	- 60

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
512 <sup>1</sup>	372	435	745	873

### recrutement annuel ENA statu quo

actuel	E C B	E C H	C C B	C C H
9	2.9	6.4	22.3	30.5

### recrutement annuel ENA promotion interne accrue

actuel	E C B	E C H	C C B	C C H
9	2.7	5.8	20.3	27.7

<sup>1</sup> Dont 166 administrateurs civils détachés

## Corps des ingénieurs de l'armement

### recrutement 1996

origine	nombre	%
école polytechnique	32	78
concours professionnel	6	14,5
liste d'aptitude	-	-
autre ( sur titre )	3	7,5
<b>total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

### position administrative :

Service de l'Etat	détaché hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
1184	168	40	1	1393
85 %	12 %	3 %	- 0 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	1082	72.9
autre poste Etat	102	6.9
collectivités locales	5	0.3
entreprises publiques	181	12.2
entreprises privées	100	6.8
org. internationaux	14	0.9
<b>total</b>	<b>1484</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv Etat
560	410	1334	1065	- 119

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
1484	1044	1371	919	1239

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
32	9.4	34.9	surnombre	24.6

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
32	5.6	20.8	surnombre	14.7

## Corps des ingénieurs de l'aviation civile

### recrutement

origine	1996	%	moyenne 92-96	%
école polytechnique	2	50	3	41
normale supérieure	-		0,6	9
concours interne	1	25	1,8	25
examen professionnel	1	25	1,8	25
<b>total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>7,2</b>	<b>100</b>

### position administrative :

Service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
178	41	15	10	244
73 %	16,8 %	6,1 %	4,1 %	100 %

### affectation :

une quarantaine d'ingénieurs occupent des fonctions d'encadrement supérieur dans les services techniques centraux. Ils figurent sous la rubrique haut encadrement

affectation	nombre	%
encadrement sup Etat	153	65,4
autre poste Etat	25	10,6
collectivités locales	8	3,4
entreprises publiques	26	11,2
entreprises privées	22	9,4
<b>total</b>	<b>234</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var. serv Etat
59	72	257	188	+ 10

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
244	220	250	182	209

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
2	1.9	3.7	surnombre	1.2

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
2	1.6	3.1	surnombre	1.0

## Corps des ingénieurs du génie rural et des eaux et forêts

### recrutement 1996

origine	nombre	%
école polytechnique	8	26,7
normale supérieure	7	23,3
concours professionnel	3	10
liste d'aptitude	-	-
autre	12	40
<b>total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

### position administrative :

service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
1079	140	6	73	1298
83,2 %	10,8 %	0,4 %	5,6 %	100%

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	852	65,6
autre poste Etat	227	17,5
collectivités locales	32	2,5
entreprises publiques	82	6,3
entreprises privées	105	8,1
<b>total</b>		<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var. serv. Etat
370	300	1228	1019	- 60

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
1298	1218	1389	983	1132

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	E C B	E C H	C C B	C C H
15	14.2	22.7	2.4	9.9

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	E C B	E C H	C C B	C C H
15	14.2	22.7	2.4	9.9

## Corps des ingénieurs géographes

### Recrutement

origine	1995	%	moyenne 90-95	%
école polytechnique	2	67	2,2	55
normale supérieure	-	-	-	-
concours professionnel	1	33	1,2	30
liste d'aptitude	-	-	-	-
autre	0	0	0,6	15
<b>total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

### Position administrative :

service de l'Etat	détaché hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
102	6	3	6	117
86,5 %	5 %	2,5 %	5 %	100 %

### Affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	60	51
autre poste Etat	39	33
collectivités locales	1	1
entreprises publiques	8	7
entreprises privées	9	8
<b>total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

### Projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv. Etat
31	40	126	109	+ 8

### Évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concurr. baisse	emplois concurr.hausse	corps carrières baisse	corps carrières hausse
117	110	126	109	126

### Recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
2	1.3	2.3	1.2	2.4

### Recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
2	1.0	1.8	1.0	1.8

## Corps des ingénieurs de la météorologie

### recrutement

origine	1996	%	moy. 92-96	%
école polytechnique	1	20	1,2	19,4
normale supérieure	1	20	0,4	6,5
concours professionnel	1	20	1,2	19,3
liste d'aptitude	1	20	1,4	22,6
autre	1	20	2	32,2
<b>total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>6,2</b>	<b>100</b>

### position administrative :

service de l'Etat	détachement hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
179	15	6	4	204
87,7 %	7,4 %	2,9 %	2,0 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	107	52,7
autre poste Etat	73	36
collectivités locales	2	1
entreprises publiques	19	9,4
entreprises privées	2	1
<b>total</b>	<b>203</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv. Etat
20	62	249	196	+ 17

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
207	183	212	172	200

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	E C B	E C H	C C B	C C H
2	surnombre	0.8	surnombre	0.4

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	E C B	E C H	C C B	C C H
2	surnombre	0.8	surnombre	0.4

## Corps des ingénieurs des mines

### recrutement 1996

origine	nombre	%
école polytechnique	11	69
normale supérieure	2	12.5
concours professionnel	1	6
liste d'aptitude	0	0
autre	2	12.5
<b>total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

### position administrative :

service de l'Etat	détaché hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
247	47	44	108	446
55 %	%	10 %	24 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	202	45
autre poste Etat	45	10
collectivités locales	4	1
entreprises publiques	99	22
entreprises privées	96	22
<b>total</b>		<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv Etat
182	160	424	233	- 14

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
446	450	493	314	350

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
13	14.7	18.2	3.7	6.7

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
13	9.1	11.3	2.3	4.1

## Corps des ingénieurs des ponts et chaussées

### origine du recrutement

origine	1996	%	moyenne 91-96	%
école polytechnique	29	60	28	62
éc. normale supérieure	3	6.2	2	5
concours professionnel	10	20.8	10	22
liste d'aptitude	6	12.5	5	11
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

### situation des membres du corps

#### position administrative :

service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
788	250	91	185	1314
60%	19%	7%	14%	100%

#### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	691	52,6
autre poste Etat	73	5,5
collectivités locales	66	5,0
entreprises publiques	299	22,8
entreprises privées	185	14,1
<b>total</b>	<b>1314</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var. serv. Etat
458	450	1316	0	0

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
1314	1143	1270	862	971

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
30	18.1	26.6	surnombre	6.6

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
30	13.5	19.9	surnombre	4.9



## Corps des ingénieurs des télécommunications

### recrutement 1996

origine	nombre	%
école polytechnique	25	81
normale supérieure	3	10
concours professionnel	3	10
liste d'aptitude	-	-
<b>total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

### position administrative :

service de l'Etat	détachement hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
843	34	124	135	1136
74,2 %	3 %	11 %	11,8 %	100 %

Les hors cadre englobent les ingénieurs en position hors cadre auprès de la Poste et France Télécom

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrt Etat et autre Etat	159	14
collectivités locales	3	0,3
entreprises publiq et privées	974	85,7
autres	3	0,3
<b>total</b>	<b>1136</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs en 10 ans	recrutements	effectifs à 10 ans	part disponible pour service Etat	variation service Etat
250	310	1196	167	+ 8

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios. ( Variante )

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
1136	595	628	339	385

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
28	29.7	32.7	6.7	10.8

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
28	16.5	18.2	3.7	6.0

## Corps des administrateurs de l'INSEE

### recrutement 1995

origine	nombre	%
école polytechnique	9	39
normale supérieure	-	-
concours professionnel	3	13
liste d'aptitude	7	30
autre	4	18
total	23	100

### position administrative :

service de l'Etat	détach hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
520	16	14	46	596
87 %	3 %	2 %	8 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	239	43
autre poste Etat	281	51
collectivités locales	3	1
entrep. publ. et privées	27	5
total	550	100

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv. Etat
123	230	703	613	+ 93

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrières hausse
596	453	527	441	514

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
9	surnombre	2.1	surnombre	1.5

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
9	surnombre	2.1	surnombre	1.5

## Corps du contrôle des assurances

### recrutement 1996

origine	nombre	%
école polytechnique	1	100
normale supérieure	-	-
concours professionnel	-	-
liste d'aptitude	-	-
<b>total</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

1 recrutement sur liste d'aptitude est autorisé pour 3 recrutements externes

### position administrative :

service de l'Etat	détach hors Etat	encadrement	disponibilité	total
50	3	2	6	61
82 %	4.9 %	3.3 %	9.8 %	100 %

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	49	80
autre poste Etat	1	1.6
collectivités locales	-	0
entreprises publiques	8	13
entreprises privées	3	5.4
<b>total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv Etat
17	13	57	47	- 3

### évolution des effectifs et du recrutement dans les scénarios.

effectifs actuels	emplois concur. baisse	emplois concur.hausse	corps carrières baisse	corps carrièr. hausse
61	61	69	57	62

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. statu quo

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
1	1.1	1.7	0.8	1.2

### recrutement annuel polytechnique E.N.S. promotion interne accrue

actuel	ECB	ECH	CCB	CCH
1	0.8	1.2	0.6	0.8

## Corps des administrateurs des PTT

### recrutement 1996

origine	nombre	%
concours ENSPTT	26	87
concours professionnel		
liste d'aptitude/ tour ext	4	13
autre dont 70-2	-	-
total	30	100

effectifs du corps : 603

### position administrative :

service de l'Etat	détaché hors Etat	hors cadre	disponibilité	total
536	10	47	10	603
%	%	%	%	100%

Les personnels en position hors cadre au sein de la Poste et France Télécom sont comptabilisés sous la rubrique hors cadre.

### affectation :

affectation	nombre	%
haut encadrement Etat	326	54
autre poste Etat	40	6,5
collectivités locales	3	0,5
entreprises publiques	avec France Télécom 224	37
entreprises privées	8	1,35
autres	2	0,35
total	603	100

Sous la rubrique Etat figurent 337 administrateurs à la Poste.

### projection à 10 ans sans inflexion

départs définitifs	recrutements	effectifs à 10 ans	service Etat	var.serv Etat
102	300	801	753	+ 186

## A.6. Les comparaisons quantitatives d'encadrement entre ministères

ministère	Nc/eff. centr. x1000	Nc/eff. totaux x1000	Nt/eff. totaux x 1000	Nc/ budget	Nt/ budget
justice	22	2,1	33	14,2	18,7
éduc nat enst sup recherche	137	0,58	0,70	4,1	5
équipement	141	9	24,4	10,26	27,77
affaires étrangères	93	33	85	26,3	69,2
travail affaires sociales	129	16	30	2,69	4,89
intérieur	133	1,7	7,5	7,7	33,8
finances	44	1,6	7	51	215
environnement	244	46	74	81,5	128,9
culture	74	7,1	22	7,1	22,7
industrie postes télécomm.	149	20	23	32,1	36,9
agriculture	158	9,6	45	12	56
services premier ministre	14	-	-	13,7	-
anciens combattants	67	17	43	1,7	4,5
coopération	119	10,1	36	10,4	36,4

Nc : haut encadrement centrale, y compris inspections générales

Nt : haut encadrement total

Budget : budget 1996 voté moins charges de personnels

#### **A7. Evaluation du nombre de postes de haut encadrement de l'Etat dans les services déconcentrés hypothèse baisse des effectifs**

- scénario mis à l'étude le 6 septembre 1996 dans plusieurs préfectures -

Le scénario prévoit :

##### **au niveau départemental**

la constitution au sein des préfectures de 3 directions départementales, ramenées à deux dans les petits départements et portées à 4 dans les plus importants.

L'identification de 10 directions départementales ( y compris gendarmerie )

Le cas échéant, de deux directions supplémentaires, ( jeunesse et sports et protection judiciaire de la jeunesse ), qui, dans l'hypothèse la plus " ramassée " sont fondues au sein de l'une des 10 directions précédentes.

En outre, la lettre du Premier ministre évoque des cas particuliers où directions départementales de l'équipement et de l'agriculture seraient regroupées en une direction unique, et, dans les régions à deux départements, une direction interdépartementale unique remplacerait les deux directions départementales et la direction régionale.

Par ailleurs, il est proposé de maintenir une direction des affaires maritimes dans les départements côtiers à forte activité maritime.

##### **Au niveau régional**

une préfecture avec SGAR  
13 directions régionales ou équivalentes

Dans certains cas, le scénario évoque l'hypothèse de confier au même responsable une direction régionale et départementale.

A partir de ce schéma, nous avons imaginé **un cas de figure différent** de celui envisagé, dans lequel ces **regroupements s'accompagneraient de la baisse systématique des effectifs de haut encadrement** :

Pour procéder à cette évaluation, nous retenons les hypothèses suivantes :

Sont comptés comme postes de direction dans les préfectures, outre les préfets, les sous-préfets de catégorie 1 ( 135 postes ) occupant des fonctions territoriales de SGAR, secrétaires généraux ou certaines sous-préfectures

Les autres ( 346 ) sont comptés comme encadrement supérieur

Les postes de directeurs de préfecture sont considérés comme des postes d'encadrement supérieur. Toutefois, si une modification importante des fonctions devait intervenir, une partie pourrait être comptabilisée en postes de direction.

Les postes de chefs des services départementaux et régionaux sont considérés comme des postes de direction, ainsi que 40% des postes de directeurs régionaux adjoints et 30% des postes de directeurs départementaux adjoints

Les directeurs départementaux ont en moyenne 4 collaborateurs qui comptent dans l'encadrement supérieur, les directeurs régionaux 3.

Les directions de l'équipement et de l'agriculture sont regroupées dans 20 départements, y compris ceux de régions bi-départementales. Celles-ci n'ont pas de directions régionales distinctes dans ces domaines.

les directions départementales de la jeunesse et des sports et les directions de la protection judiciaire de la jeunesse sont incluses dans la direction départementale de la santé, de la population et de la solidarité.

le nombre de préfectures à 4 directions internes et à 2 est identique.

le nombre de régions à deux départements est de : 4 et le nombre de régions à 1 département 4

le nombre de départements côtiers à forte activité maritime est de 8.

Les calculs se font avec 100 départements et 26 régions.

## **Résultat.**

### **postes de direction :**

préfets	100
directeurs régionaux 13x 26	338
directeurs régionaux adjoints 13x 26 x 0.4	135
sous-préfets	135
directeurs départementaux 10x 100	1000
directeurs départementaux adjoints 0.3 x 10 x 100	300
directeurs maritimes 8 et 3 adjoints	11

dont on enlève : 4x2 + 8x2 responsables agriculture / regroupements régionaux)  
= 24 et 2x l'équipement

20 postes de direction liés au recensement DDE DDA ( on compte 1 directeur et 2 adjoints )

**total : 1951 arrondis à 1980** ( pour tenir compte de l'importance de certaines futures directions comme santé, population, solidarité, jeunesse et sports, protection judiciaire de l'enfance ) et certains cas particuliers ( préfets de police, territoires d'outre mer etc. )

**cadres supérieurs:**

sous-préfets territoriaux	346
directeurs de préfecture	300
4 collaborateurs directeurs départementaux x 10 x 100	4 000
3 collaborateurs directeurs régionaux x 13 x 26	1014
3 collaborateurs directions maritimes x 8	24

Les regroupements DDE DDA permettent de réduire de 30 ces totaux

**total : 5654 arrondis à 5650**

**remarque importante :**

**ces évaluations ne préjugent pas à ce stade de la répartition des emplois entre les corps étudiés et d'autres corps A+ de fonctionnaires**



## A8. Les hypothèses de calcul pour les scénarios

### A.8.1. Les données de la photographie actuelle.

**Tableau 1.**  
**Répartition des postes Etat**

corps	Ht enct Etat	organis. spécial.	autres Etat	total
adm civils	961	-	1175	2136
corps polytechn.	1544	40	3011	4487
autres corps ENA	1436	1596	57	3089
autres corps et contract.	9023	-	-	9023
total	12954 arrondis à 13 000	1636	4243 arrondis à 4200	18835 arrondis à 18 900

**Tableau 2.**  
**Répartition des postes des organismes spécialisés**

tribunaux administratifs cours d'appel	588
chambres régionales des comptes	328
Cour des comptes	262
Conseil d'Etat	190
Inspection générale des finances	100
Inspection générale des affaires sociales	91
Contrôle des assurances	40
Inspection générale de l'administration	34
total	1636

**Tableau 3.**  
**Répartition actuelle des postes de haut encadrement de l'Etat occupés**  
**par les corps issus de l'ENA et de polytechnique**

administrateurs civils	autres corps ENA	corps polytechnique	total
24.4 %	36.6 %	39 %	3931

#### Répartition de ces postes entre les 21 corps

Pour les corps issus de polytechnique, au prorata des effectifs de ces corps servant l'Etat après avoir soustrait les 500 postes d'ingénieurs de l'armement encadrant la DGA et les 40 postes de contrôleurs des assurances en poste à la commission de contrôle.

Pour les corps issus de l'ENA autres que les administrateurs civils, au prorata des effectifs servant l'Etat après avoir soustrait les effectifs des organismes spécialisés

**Tableau 4.**  
**Estimation de la répartition entre corps des postes de haut encadrement de**  
**l'Etat occupés par les corps issus de l'ENA et de polytechnique**

corps	% Haut encadrement Etat
administrateurs civils	24.4
ingénieurs de l'armement	6.76
ingénieurs des ponts et chaussées	7.78
ingénieurs du génie rural des eaux et forêts	10.66
ingénieurs des télécommunications	1.57
tribunaux administratifs et cours administ. d'appel	3.31
conseillers et secrétaires affaires étrangères	14.90
administrateurs de l'INSEE	5.14
sous-préfets	11.54
ingénieurs des mines	2.44
chambres régionales des comptes	0.52
Cour des comptes	0.25
Conseil d'Etat	1.15
ingénieurs de l'aviation civile	1.76
inspection générale des finances	0.32
ingénieurs de la météorologie	1.78
expansion économique étranger	4.22
inspection générale des affaires sociales	0.25
ingénieurs géographes	1.01
contrôle des assurances	0.10
inspection générale de l'administration	0.15

**Tableau 5.**  
**Répartition du haut encadrement entre les corps issus de l'ENA**  
**et de polytechnique et les autres corps**

corps ENA et polytechnique	30.5 %
autres corps et contractuels	69.5

**Tableau 6.**  
**Répartition des 4200 autres postes Etat**

administrateurs civils	corps polytechnique	autres corps ENA
27.68 %	70.97 %	1.35 %

**Estimation de la répartition des " autres postes Etat " entre les 21 corps**

La part des corps polytechnique est calculée au prorata de leur poids dans l'ensemble du service de l'Etat.

**Tableau 7.**  
**Clés de répartition des autres postes Etat**

corps	clé
administrateurs civils	27.68
ingénieurs génie rural eaux forêts	19.25
ingénieurs des ponts	14.09
ingénieurs de l'armement	12.22
administrateurs INSEE	9.33
ingénieurs des mines	4.45
ingénieurs météo	3.27
ingénieurs aviation civile	3.23
ingénieurs des télécommunications	2.89
ingénieurs géographes	1.88
contrôle des assurances	0.35
autres corps ENA	1.35

**A.8.2. Evaluation des effectifs totaux des corps dans les deux scénarios emplois concurrence.**

**a. La part des autres corps et contractuels.**

- La part des emplois de haut encadrement de l'Etat occupée par ces corps augmente d'environ 5 % et passe donc de 69.5 à 73 % .
- Ces corps occupent 10 % des autres emplois Etat actuellement occupés à 100 % par les corps ENA et Polytechnique.

## **b. La présence en collectivités territoriales**

Elle s'accroît selon les hypothèses suivantes :

- **doublement** du nombre de fonctionnaires dans les corps déjà présents
- **2%** des effectifs actuels des corps qui étaient absents

Face à ces 519 membres des 21 corps présents en collectivités territoriales, réciproquement 260 fonctionnaires des collectivités territoriales accèdent à des postes de haut encadrement de l'Etat.

## **c. La présence en entreprises.**

Les effectifs en entreprises sont pris égaux à ceux d'aujourd'hui pour les corps peu susceptibles d'être gênés par l'application des nouvelles règles de déontologie et un abattement d'un tiers est effectué pour les autres

## **d. Postes occupés par des personnes venant du secteur privé.**

Les hypothèses retenues sont :

- . **2%** des postes de haut encadrement des ministères
- . **2%** des autres postes Etat occupés par corps d'encadrement supérieur
- . **0%** des postes inspections générales interministérielles, magistratures et contrôle des assurances

## **e. Règles de répartition des postes.**

### **e1. Postes des organismes " spécialisés "**

90 % des postes sont affectés aux membres des corps correspondants.

### **e2. Postes de haut encadrement Etat et 10 % des postes des organismes spécialisés.**

Les clés de répartition actuelle ( tableau 4 ) sont modifiées pour traduire l'effet de la concurrence.

Les corps les mieux armés face à la concurrence ( nombreux, avec expérience de diversification ) augmentent leur part de 0.5 à 1.5 % , les autres les réduisent de 0.5 ou 1%. Le solde se fait sur les administrateurs civils ( - 3% ) qui ne bénéficient plus des dispositions du décret de 1955 .

**Tableau 8.**  
**Les clés de répartition des postes de haut encadrement**  
**scénarios emplois concurrence**

corps	% enct Etat	delta concurrence	nouveau %
administrateurs civils	24.4	- 3	21.4
ingénieurs de l'armement	6.76	- 0.5	6.26
ingénieurs des ponts et chaussées	7.78	- 1	6.78
ingénieurs du génie rural, des eaux et forêts	10.66	+ 1	11.66
ingénieurs des télécommunications	1.57	+ 1.5	3.07
tribunaux administratifs et cours adm. d'appel	3.31	- 1	2.31
conseillers et secrétaires des affaires étrangères	14.90	- 1	13.90
administrateurs INSEE	5.14	- 1	4.14
sous-préfets	11.54	- 1	10.54
ingénieurs des mines	2.44	+ 1	3.44
chambres régionales des comptes	0.52	+ 0.5	1.02
Cour des comptes	0.25	+ 1	1.25
Conseil d'Etat	1.15	+ 1	2.15
ingénieurs de l'aviation civile	1.76	+ 0.5	2.26
inspection générale des finances	0.32	+ 0.5	0.82
ingénieurs de la météorologie	1.78	=	1.78
expansion économique a l'étranger	4.22	- 1	3.22
inspection générale des affaires sociales	0.25	+ 0.5	0.75
ingénieurs géographes	1.01	=	1.01
contrôle des assurances	0.10	=	0.10
inspection générale de l'administration	0.15	=	0.15

### e3. La répartition des " autres postes Etat ".

Sans doute l'étude plus poussée des postes actuels et de leur répartition permettrait-elle d'émettre des hypothèses de croissance ou de décroissance de la part de tel ou tel corps. En l'absence de tels éléments, nous prenons comme hypothèse le **maintien des parts** respectives des corps, en les forfaitisant pour les moins nombreux.

On affecte donc uniformément **4 postes** à chaque corps ENA autre que les administrateurs civils dans l'hypothèse basse et 5 dans l'hypothèse haute.

Les autres corps se répartissent selon les clés du **tableau 7**.

### e4. Les effectifs à répartir.

Il convient ici d'aborder à part le cas des 500 postes occupés par des ingénieurs de l'armement à la délégation générale à l'armement. En l'absence d'indication, nous avons estimé l'hypothèse basse à - 45 % , soit **275 postes** correspondant à la baisse des recrutements annuels dans le corps entre 1992 et 1996, et le **maintien à 500** en hypothèse haute. Ces postes sont intégralement affectés à des ingénieurs de l'armement.

**Tableau 9.**  
**Effectifs à répartir**  
**scénarios emplois concurrence**

catégorie	hypothèse baisse effectifs	hypothèse hausse effectifs
10% postes spécialisés	155	176
27 % ( ht encadrement ministères - contingent privé - contingent collectivités locales )	3080	3645
90 % autres postes Etat - 500 postes DGA	3064	3596
postes DGA	275	500
<b>total</b>	<b>6574</b>	<b>7917</b>

f. les résultats.

**Tableau 10.**  
**Nouveaux effectifs des corps**  
**scénarios emplois concurrence**

corps	Etat baisse effectifs	Etat hausse effectifs	entrepr.	coll locales	total effectifs baisse	total effectifs hausse
administrateurs civils	1540	1813	364	200	2104	2377
ingénieurs armement	851	1178	178	15	1044	1371
ingénieurs des ponts	716	843	328	99	1143	1270
ing. génie rural eaux forêts	967	1138	187	64	1218	1389
ingénieurs télécommunicat	188	221	374	33	595	628
trib. adm. cours d'appel	79 + 529 = 608	93 + 572 = 665	4	11	623	680
conseill. secrétair affaires étrangères	453	536	43	3	499	582
administrateurs INSEE	420	494	27	6	453	527
sous-préfets	345	408	1	26	372	435
ingénieurs des mines	247	292	195	6	450	493
chambres rég. comptes	37 + 295 = 332	44 + 319 = 363	5	16	353	384
Cour des comptes	45 + 236 = 281	53 + 255 = 308	79	14	374	401
Conseil d'Etat	74 + 171 = 245	87 + 185 = 272	50	8	303	330
ingénieurs. aviation civile	172	202	31	17	220	250
insp. gale des finances	31 + 90 = 121	36 + 97 = 133	64	3	188	199
ingénieurs météorologie	158	186	21	4	183	212
expansion. éco. à l'étranger	108	128	9	2	119	139
insp. gale aff. sociales	29 + 82 = 111	34 + 89 = 123	12	3	126	138
ingénieurs géographes	91	107	17	2	110	126
contrôle des assurances	14 + 40 = 54	17 + 43 = 60	6	1	61	69
insp. gale administration	9 + 31 = 40	11 + 34 = 45	5	3	48	53

### **A.8.3. Evaluation des effectifs totaux des corps dans les deux scénarios corps carrières.**

#### **a. La part des autres corps et contractuels.**

- La part des emplois de haut encadrement de l'Etat occupée par ces corps diminue d'environ 10% et passe donc de **69.5 à 62.5 %**.
- Ces corps ne récupèrent pas d'autres emplois Etat actuellement occupés à 100% par les corps ENA et Polytechnique.

#### **b. La présence en collectivités territoriales**

Le nombre des fonctionnaires en collectivités territoriales **reste le même** qu'aujourd'hui. Il n'y a pas d'accroissement des fonctionnaires de collectivités territoriales présents sur des postes Etat.

#### **c. La présence en entreprises.**

Les effectifs en entreprises **diminuent de 50 %**.

#### **d. Postes occupés par des personnes venant du secteur privé.**

Aucun.

#### **e. Règles de répartition des postes.**

##### **e1. Postes des organismes " spécialisés "**

Un contingent de postes est offert à d'autres corps en détachement en contrepartie d'un **nombre strictement égal** de postes hors secteur spécialisé offert aux membres des corps concernés. Dans les calculs cette hypothèse n'a pas d'effet sur le dimensionnement des corps. Tout se passe comme si **100 %** des postes étaient affectés aux membres des corps correspondants.

##### **e2. Postes de haut encadrement Etat .**

La part des **administrateurs civils, des sous-préfets et du corps d'expansion économique à l'étranger** occupant les postes de haut encadrement de l'Etat passe à **70 %** des effectifs de haut encadrement répartis entre corps issus des trois grandes écoles, les **corps des sous-préfets et d'expansion économique à l'étranger étant de fait assimilés au corps des administrateurs civils**. Toutefois, pour la clarté de la présentation, les trois corps sont distingués et non considérés comme fusionnés.



La répartition des postes entre ces trois corps se fait au prorata de leurs effectifs actuels de haut encadrement de l'Etat soit approximativement :

administrateurs civils	sous-secrétaires	expansion économique
67 %	23 %	10 %

La part des postes occupés par les corps issus de Polytechnique passe de 12 % du total à 5 %, éventuellement avec détachement d'une partie dans le corps des administrateurs civils, soit 15 % des effectifs de haut en cadrement répartis entre corps issus des trois grandes écoles.

La répartition de ces 15 % se fait au prorata des effectifs des corps issus de polytechnique servant l'Etat, hors commission de contrôle des assurances ( - 40 ) et DGA ( - 500 ) ce qui aboutit aux clés ci-après :

**Tableau 11.**  
**Prorata des corps polytechnique pour la répartition des 15 % d'emplois de haut encadrement scénarios corps carrières**

Corps	effectifs Et.	%
généraliste rural eaux et forêts	1079	27.33
ponts et chaussées	788	19.97
armement	684	17.32
administrateurs INSEE	520	13.17
mines	247	6.26
météorologie	180	4.56
aviation civile	178	4.51
télécommunications	159	4.04
ingénieurs géographes	102	2.58
contrôle des assurances	10	0.26
<b>total</b>	<b>3947</b>	<b>100</b>

Le corps des conseillers et secrétaires des affaires étrangères conserve 100 % des postes occupés actuellement, soit 15 %.

Les clés de répartition des effectifs de haut encadrement de l'Etat dans ces scénarios sont alors les suivantes :

**Tableau 12.**  
**Les clés de répartition des effectifs de haut encadrement de l'Etat**  
**scénarios corps carrières**

corps	clé
administrateurs civils	46.9
ingénieurs de l'armement	2.60
ingénieurs des ponts et chaussées	3.00
ingénieurs du génie rural des eaux et forêts	4.12
ingénieurs des télécommunications	0.62
tribunaux administratifs et cours administ. d'appel	0
conseillers et secrétaires des affaires étrangères	15
administrateurs INSEE	1.98
sous-préfets	16.10
ingénieurs des mines	0.95
chambres régionales des comptes	0
Cour des comptes	0
Conseil d'Etat	0
ingénieurs de l'aviation civile	0.68
inspection générale des finances	0
ingénieurs de la météorologie	0.68
expansions économique à l'étranger	7.00
inspection générale des affaires sociales	0
ingénieurs géographes	0.39
contrôle des assurances	0
inspection générale de l'administration	0
<b>total</b>	<b>100</b>

### e3. La répartition des " autres postes Etat ".

Devant l'importance prise par les administrateurs civils dans les postes de haut encadrement on peut penser que dans ce scénario leur part des autres postes Etat diminue au profit des autres corps, selon le tableau ci-après :

**Tableau 13.**  
**Clés de répartition des autres postes Etat scénario corps carrières**

corps	clé
administrateurs civils	21.34
ingénieurs génie rural eaux forêts	19.75
ingénieurs des ponts	14.59
ingénieurs de l'armement	12.72
administrateurs INSEE	9.83
ingénieurs des mines	4.95
ingénieurs météo	3.77
ingénieurs aviation civile	3.73
ingénieurs des télécommunications	3.54
ingénieurs géographes	2.38
contrôle des assurances	0.40
autres corps ENA	3.00

Les dix corps ENA autres que les administrateurs civils se répartissent uniformément les 3 % de postes à raison de 10 postes par corps dans l'hypothèse basse et 12 dans l'hypothèse haute.

### e4. Les effectifs à répartir.

Comme dans les scénarios précédents, les 500 postes occupés par des ingénieurs de l'armement à la Délégation générale à l'armement deviennent 275 postes en hypothèse basse et restent à 500 en hypothèse haute.

**Tableau 14.**  
**Effectifs à répartir scénarios corps carrières**

postes	hypothèse baisse effectifs	hypothèse hausse d'effectifs
haut encadrement Etat	4485	5265
organismes spécialisés	1636	1767
autres postes Etat hors 500 DGA	3404	3996
ingénieurs armement DGA	275	500
<b>total</b>	<b>9800</b>	<b>11528</b>

**f. Les résultats.**

**Tableau 15.  
Nouveaux effectifs des corps  
scénario corps carrières**

corps	Etat baisse effectifs	Etat hausse effectifs	entrepr.	coll locales	total effectifs baisse	total effectifs hausse
administrateurs civils	2831	3322	182	98	3111	3602
ingénieurs armement	825	1145	89	5	919	1239
ingénieurs des ponts	632	741	164	66	862	971
ing. génie rural eaux forêts	857	1006	94	32	983	1132
ingénieurs télécom	149	175	187	3	339	385
trib. adm. cours d'appel	598	647	2	5	605	654
conseill. secrétair affaires étrangères	673	788	22	1	696	811
administrateurs INSEE	424	497	14	3	441	514
sous-préfets	732	860	0	13	745	873
ingénieurs des mines	212	248	98	4	314	350
chambres rég. comptes	338	366	3	8	349	377
Cour des comptes	272	295	40	7	349	377
Conseil d'Etat	200	217	25	4	229	246
ingénieurs. aviation civile	158	185	16	8	182	209
insp. gale des finances	110	126	32	0	142	152
ingénieurs météorologie	159	187	11	2	172	200
expansion. éco. à l'étranger	324	381	5	1	330	387
insp. gale aff. sociales	101	110	6	0	107	116
ingénieur. géographes	99	111	9	1	109	126
contrôle des assurances	54	59	3	0	57	62
insp. gale administration	44	49	6	2	52	57

#### **A.8.4. Méthode de calcul des recrutements à l'ENA et dans les écoles polytechnique et normales supérieures.**

Les recrutements proposés dans ces écoles s'ajoutent aux **effectifs disponibles** dans les corps et aux **recrutements d'officiers des armées** pour constituer les effectifs totaux des corps cohérents avec chacun des quatre scénarios :

<b>emplois concurrence hausse d'effectifs</b>	<b>emplois concurrence baisse d'effectifs</b>
<b>corps carrières hausse d'effectifs</b>	<b>corps carrières baisse d'effectifs</b>

##### **a. Les effectifs disponibles dans les corps.**

Ils se calculent par différence entre les effectifs totaux actuels et la prévision de départs définitifs dans les dix ans. Ceux-ci tiennent compte des radiations pour changement de corps. En revanche, les intégrations sur les dix années à venir ne sont pas comptabilisées.

##### **b. Les recrutements d'officiers des armées.**

Pendant la période 1997 - 2002 a lieu un recrutement exceptionnel, puis le rythme antérieur reprend de 2003 à 2006.

##### **Les hypothèses de recrutement exceptionnel d'officiers dans la période 1997 - 2002**

Le ministère de la Défense évalue à environ trois cents les officiers devant quitter l'armée avant leur retraite d'ici 2002. On retiendra les hypothèses suivantes :

80 % d'entre eux entrent dans des corps de fonctionnaires civils. La répartition retenue s'inspire de celle retenue pour la première année ( 1997 ) : les 2/3 entrent dans les corps étudiés. Toutefois, les corps des mines, de l'inspection générale des affaires sociales et des télécommunications qui n'ont pas été mis à contribution en 1997 le sont sur la période. Les corps à effectif réduit sont moins sollicités que les autres. Selon ces hypothèses, le nombre de recrutements d'officiers doit atteindre **160** dans les corps issus de l'ENA et de polytechnique, sur la période 1997 - 2002. Sur la période 2003 - 2006, on revient au rythme antérieur soit 16 par an , ce qui représente **40 %** de l'effort exceptionnel précédent.

**Tableau 16.**  
**Recrutement d'officiers des armées de 1997 à 2006.**

corps	poids	1997 - 2002	2003 - 2006	total
insp. gale affaires sociales	2	3	1	4
insp. générale des finances	2	3	1	4
insp. gale de l'administration	1	1	1	2
Conseil d'Etat	2	3	1	4
Cour des comptes	2	3	1	4
chambres régionales comptes	5	8		12
tribunaux administratifs	3	5	2	7
conseill secrét aff étrangères	3	5	2	7
expans. éconóm à l'étranger	2	3	1	4
administrateurs civils	44	70	28	98
sous-préfets	16	25	10	35
ingénieurs de l'aviation civile	2	3	1	4
ingénieurs génie rur eaux fts	3	5	2	7
ingénieurs géographes	2	3	1	4
ingénieurs de la météorologie	2	3	1	4
ingénieurs des mines	2	3	1	4
ingénieurs des ports	3	5	2	7
ingénieurs télécomm.	2	3	1	4
administrateurs de l'INSEE	3	5	2	7
contrôle des assurances	1	1	1	2
<b>total</b>		<b>160</b>	<b>64</b>	<b>224</b>

**c. La répartition des nouveaux recrutements entre premier grade et grades supérieurs.**

Les recrutements offerts à la sortie de l'ENA et de l'ensemble polytechnique - écoles normales supérieures ne concernent que les " premiers grades " des corps. Certains corps recrutant également à des grades supérieurs, la proportion entre ces deux sources de recrutement doit être identifiée. Elle a été estimée au regard des résultats des années récentes.

Certains recrutements aux grades supérieurs sont susceptibles de concerner des membres de corps recrutés par l'ENA ou polytechnique. Toutefois, il n'est pas nécessaire de " reconstituer " dans les évaluations ces départs puisque les radiations sont prises en compte dans le calcul des effectifs disponibles des corps.

**d. La répartition des recrutements aux premiers grades.**

La part des recrutements issus de l'ENA ou de polytechnique - écoles normales supérieures aux premiers grades des corps varie en fonction des statuts des corps ou, lorsque ceux-ci laissent des choix possibles, des pratiques en cours.

Il convient donc de l'identifier dans la situation actuelle, qui constituera la base de **l'hypothèse de statu quo** et de la modifier pour les évaluations correspondant à **l'hypothèse de promotion interne**.

Rappelons que cette seconde hypothèse a été définie de la façon suivante :

**50 %** de recrutements d'élèves de l'ENA ou de l'ensemble Polytechnique - écoles normales supérieures au premier grade pour les corps qui dépassent actuellement ce taux et **maintien des taux actuels** pour les autres corps.

La répartition des recrutements entre premier grade et grades ultérieurs, ainsi que celle des recrutements de premier grade entre grandes écoles et autres sources figure dans le tableau ci-dessous :



**Tableau 17.**  
**Clés actuelles de recrutement dans les corps étudiés.**

corps	% recrutement 1 <sup>o</sup> grade	% FNA ou polytechnique /ENS recrutement 1 <sup>o</sup> grade
inspection générale des affaires sociales	48	100
inspection générale des finances	71	100
inspection générale de l'administration	65	100
Conseil d'Etat	45	100
Cour des comptes	55	100
chambres régionales des comptes	50	80
tribunaux administratifs	62	75
conseillers et secrétaires affaires étrangères	90	28
expansion économique à l'étranger	100	90
administrateurs civils	100	60
sous-préfets	100	55
ingénieurs de l'armement	93	84
ingénieurs de l'aviation civile	100	60
ingénieurs du génie rural eaux forêts	100	50
ingénieurs géographes	100	65
ingénieurs météorologie	100	37.5
ingénieurs des mines	100	81
ingénieurs des ponts et chaussées	100	67
ingénieurs des télécommunications	100	90
administrateurs de l'INSEE	100	45
contrôle des assurances	100	75

#### **A.8.5. Les huit évaluations des recrutements dans les quatre scénarios.**

Les recrutements nécessaires dans chaque corps pour atteindre les effectifs globaux calculés pour chacun des quatre scénarios s'obtiennent en soustrayant les effectifs disponibles et ceux des officiers à recruter sur la période.

Le recrutement initial s'en déduit en appliquant à ces recrutements nécessaires le taux de recrutement initial du corps. La part de recrutement par grande école se calcule alors dans les deux hypothèses de statu quo ou d'accroissement de la promotion interne à l'administration.

Deux **cas particuliers** doivent être signalés avant de dérouler les tableaux de résultats :

**Le corps des tribunaux administratifs et cours administratives d'appel** doit faire l'objet, sur la période 1996 - 2000 d'un recrutement exceptionnel de 105 membres dont 17 ont déjà été recrutés en 1996. L'hypothèse que ce recrutement exceptionnel est effectivement réalisé a été retenue.

**Le corps des ingénieurs des télécommunications** devra subir de profondes mutations à la suite de la transformation de France télécom en entreprise. Aussi une variante aux scénarios a-t-elle été étudiée qui prend l'hypothèse du départ du corps des 802 ingénieurs actuellement en poste à France télécom. 625 ingénieurs ( pour ne pas compter deux fois les départs définitifs ) ont donc été retirés des effectifs disponibles du corps.

Pour des raisons de lisibilité, nous avons fait apparaître séparément les administrateurs civils et les sous-préfets, alors que le ministère de l'intérieur recrute en fait des administrateurs civils à la sortie de l'école nationale de l'administration pour les détacher ensuite dans le corps des sous-préfets.

Voici les résultats des calculs, qui indiquent les postes offerts aux grandes écoles sur la période de dix ans :

**Scénario emplois concurrence baisse des effectifs  
recrutements en 10 ans**

corps	effectif total dans le scénario	- effectifs dispon.	- officiers recrutés	= besoins de recrutmt	don: recrutmt initial	dt grandes écoles statu quo	dt grandes écoles promo interne
insp gale des affaires sociales	126	79	4	43	21	21	10.5
insp générale des finances	188	119	4	65	46	46	23
insp générale de l'administration	48	36	2	10	7	7	3.5
Conseil d'Etat	303	207	4	92	42	42	21
Cour des comptes	374	250	4	120	66	66	33
chamb régionales des comptes	353	273	12	68	34	27	17
tribunaux administratifs	623	675 dt 88	7	- 59	sur- nombre	sur- nombre	sur- nombre
conseillers secrét aff étrang	499	358	7	134	121	34	34
expansion écono à l'étranger	119	145	4	- 30	sur- nombre	sur- nombre	sur- nombre
administrateurs civils	2104	1813	98	193	193	116	96.5
sous-préfets	372	284	35	53	53	29	26.5
ingé eurs de l'armement	1044	924	0	120	112	94	56
ingénieurs de l'aviation civile	220	185	4	31	31	19	15.5
ingén. génie rural eaux et forêts	1218	928	7	283	283	141.5	141.5
ingénieurs géographes	110	86	4	20	20	13	10
ingénieurs météorologie	183	187	4	- 8	sur- nombre	sur- nombre	sur- nombre
ingénieurs des mines	450	264	4	182	182	147	91
ingénieurs ponts et chaussées	1143	866	7	270	270	181	135
ingénieurs des télécomm	595	886	4	- 295	sur- nombre	sur- nombre	sur- nombre
ingénieurs télécom variante	595	261	4	330	330	297	165
administrateurs de l'INSEE	453	473	7	- 27	sur- nombre	sur- nombre	sur- nombre
contrôle des assurances	61	44	2	15	15	11	7.5

## Scénario emplois concurrence baisse des effectifs

### Promotion de l'ENA en 2006 <sup>1</sup>

corps	part ENA inchangée	promotion interne accrue
inspection générale des affaires sociales	2	1
inspection générale des finances	4 à 5	2 à 3
inspection générale de l'administration	0 à 1	0 à 1
Conseil d'Etat	4 à 5	2
Cour des comptes	6 à 7	3 à 4
chambres régionales des comptes	2 à 3	1 à 2
tribunaux administratifs	0	0
conseillers et secrétaires affaires étrangères	3 à 4	3 à 4
expansion économique à l'étranger	0	0
administrateurs civils	11 à 12	9 à 10
sous-préfets	3	2 à 3
<b>total</b>	<b>35 à 42</b>	<b>23 à 30</b>

### Postes offerts aux promotions de l'ensemble polytechnique écoles normales supérieures en 2006

corps	part Polytech/ ENS inchangée	promotion interne accrue
armement	9 à 10	5 à 6
ponts et chaussées	18	13 à 14
génie rural eaux et forêts	14	14
mines	14 à 15	14
ingénieurs géographes	1 à 2	1
météo	0	0
INSEE	0	0
aviation civile	2	1 à 2
télécom variante	29 à 30	16 à 17
contrôle des assurances	1	0 à 1
<b>total</b>	<b>88 à 92</b>	<b>59 à 64</b>

### Recrutements totaux ENA - polytechnique écoles normales supérieures -

écoles	part grandes écoles inchangée	promotion interne accrue	situation 1996
école nationale d'administration	35 à 42	23 à 30	98
polytechnique et normales supérieures	88 à 92	59 à 64	121 + 16 = 137
<b>total</b>	<b>123 à 134</b>	<b>82 à 94</b>	<b>235</b>

<sup>1</sup> hors administrateurs de la ville de Paris et caisse des dépôts et consignations

**scénario emplois concurrence hausse des effectifs  
recrutements en dix ans**

corps	effectif total dans le scénario	- effectifs dispon.	- officiers recrutés	= besoins de recrutmt	dont recrutmt initial	dt grandes écoles statu quo	dt grandes écoles promo interne
insp gale des affaires sociales	138	79	4	55	26	26	13
insp générale des finances	199	119	4	80	57	57	28.5
insp générale de l'administration	53	36	2	15	10	10	5
Conseil d'Etat	330	207	4	119	54	54	27
Cour des comptes	401	250	4	147	81	81	40.5
chamb régionales des com. es	384	273	12	99	50	40	25
tribunaux administratifs	680	675 dt 88	7	- 2	sur- nombre	sur- nombre	sur- nombre
conseil secr a étrangères	582	358	7	217	195	55	55
expansion écono à l'étranger	139	145	4	- 10	sur- nombre	sur- nombre	sur- nombre
administrateurs civils	2377	1813	98	466	466	280	233
sous-préfets	435	284	35	116	116	64	58
ingénieurs de l'armement	1371	924	0	447	416	349	3
ingénieurs de l'aviation civile	250	185	4	61	61	37	30.5
ingén. génie rural eaux et forêts	1389	928	7	454	454	227	227
ingénieurs géographes	126	86	4	36	36	23	18
ingénieurs météorologie	212	187	4	21	21	8	8
ingénieurs des mines	493	264	4	225	225	182	112.5
ingénieurs ponts et chaussées	1270	866	7	397	397	266	198.5
ingénieurs des transp. comm	628	886	4	- 262	sur- nombre	sur- nombre	sur- nombre
ingénieurs telecom variante	628	261	4	363	363	327	181.5
administrateurs de l'INSEE	527	473	7	47	47	21	21
contrôle de assurances	69	44	2	23	23	17	11.5

## Scénario emplois concurrence hausse des effectifs

### Promotion de l'ENA en 2006 <sup>1</sup>

corps	part ENA inchangée	promotion interne accrue
inspection générale des affaires sociales	2 à 3	1 à 2
inspection générale des finances	5 à 6	2 à 3
inspection générale de l'administration	1	0 à 1
Conseil d'Etat	5 à 6	2 à 3
Cour des comptes	8	4
chambres régionales des comptes	4	2 à 3
tribunaux administratifs	0	0
conseillers et secrétaires affaires étrangères	5 à 6	5 à 6
expansion économique à l'étranger	0	0
administrateurs civils	28	23 à 24
sous-préfets	6 à 7	5 à 6
<b>total</b>	<b>64 à 69</b>	<b>44 à 50</b>

### Postes offerts aux promotions de l'ensemble polytechnique écoles normales supérieures en 2006

corps	part Polytech/ ENS inchangée	promotion interne accrue
armement	35	20 à 21
ponts et chaussées	26 à 27	20
génie rural eaux et forêts	22 à 23	22 à 23
mines	18	11 à 12
ingénieurs géographes	2 à 3	1 à 2
ingénieurs de la météo	0 à 1	0 à 1
INSEE	2	2
aviation civile	3 à 4	3
télécom variante	32 à 33	18
contrôle des assurances	1 à 2	1
<b>total</b>	<b>141 à 148</b>	<b>98 à 103</b>

### Recrutements totaux ENA - polytechnique écoles normales supérieures -

écoles	part grandes écoles inchangée	promotion interne accrue	situation 1996
école nationale d'administration	64 à 69	44 à 50	98
polytechnique et normales supérieures	141 à 148	98 à 103	121 + 16 = 137
<b>total</b>	<b>205 à 217</b>	<b>142 à 153</b>	<b>235</b>

<sup>1</sup> hors administrateurs de la ville de Paris et caisse des dépôts et consignations

# scénario corps carrières baisse des effectifs

corps	effectif total dans le scénario	- effectifs dispon.	- officiers recrutés	= besoins de recrutmt	dont recrutmt initial	dt grandes écoles statu quo	dt grandes écoles promo interne
insp gale des affaires sociales	107	79	4	24	12	12	6
insp générale des finances	142	119	4	19	14	14	7
insp générale de l'administration	52	36	2	14	9	9	4.5
Conseil d'Etat	229	207	4	18	8	8	4
Cour des comptes	319	250	4	65	36	36	18
chamb régionales des comptes	349	273	12	64	32	26	16
tribunaux administratifs	605	675 dt 88	7	- 77	sur-nombre	sur-nombre	sur-nombre
conseil secrét affair étrangères	696	358	7	331	298	83	83
expansion écono à l'étranger	330	145	4	181	181	163	90.5
administrateurs civils	3111	1813	98	1200	1200	720	600
sous-préfets	745	284	35	406	406	223	203
ingénieurs de l'armement	919	924	0	- 5	sur-nombre	sur-nombre	sur-nombre
ingénieurs de l'aviation civile	182	185	4	- 7	sur-nombre	sur-nombre	sur-nombre
ingén. génie rural eaux et forêts	983	928	7	48	48	24	24
ingénieurs géographes	109	86	4	19	19	12	9.5
ingénieurs météorologie	172	167	4	- 19	sur-nombre	sur-nombre	sur-nombre
ingénieurs des mines	314	264	4	46	46	37	23
ingénieurs ponts et chaussées	862	866	7	- 11	sur-nombre	sur-nombre	sur-nombre
ingénieurs des télécomm	339	886	4	- 551	sur-nombre	sur-nombre	sur-nombre
ingénieurs télécom variante	339	261	4	74	74	67	37
administrateurs de l'INSEE	441	473	7	- 39	sur-nombre	sur-nombre	sur-nombre
contrôle des assurances	57	44	2	11	11	8	5.5

## Scénario corps carrières baisse des effectifs

### Promotion de l'ENA en 2006 <sup>1</sup>

corps	part ENA inchangée	promotion interne accrue
inspection générale des affaires sociales	1 à 2	0 à 1
inspection générale des finances	1 à 2	0 à 1
inspection générale de l'administration	1	0 à 1
Conseil d'Etat	1	0 à 1
Cour des comptes	3 à 4	1 à 2
chambres régionales des comptes	2 à 3	1 à 2
tribunaux administratifs	0	0
conseillers et secrétaires affaires étrangères	8 à 9	8 à 9
expansion économique à l'étranger	16 à 17	9
administrateurs civils	72	60
sous-préfets	20 à 23	20 à 21
<b>total</b>	<b>127 à 134</b>	<b>99 à 107</b>

### Postes offerts aux promotions de l'ensemble polytechnique écoles normales supérieures en 2006

corps	part Polytech/ ENS inchangée	promotion interne accrue
armement	0	0
ponts et chaussées	0	0
génie rural eaux et forêts	2 à 3	2 à 3
mines	3 à 4	2 à 3
ingénieurs géographes	1 à 2	1
météo	0	0
INSEE	0	0
aviation civile	0	0
télécom variante	6 à 7	3 à 4
contrôle des assurances	1	0 à 1
<b>total</b>	<b>13 à 16</b>	<b>8 à 12</b>

### Recrutements totaux ENA - polytechnique écoles normales supérieures -

écoles	part grandes écoles inchangée	promotion interne accrue	situation 1996
école nationale d'administration	127 à 134	99 à 107	98
polytechnique et normales supérieures	13 à 16	8 à 12	121 + 16 = 137
<b>total</b>	<b>140 à 150</b>	<b>107 à 119</b>	<b>235</b>

<sup>1</sup> hors administrateurs de la ville de Paris et caisse des dépôts et consignations



# scénario corps carrières hausse des effectifs

corps	effectif total dans le scénario	effectifs dispon.	fonctionnaires recrutés	= besoins de recrutmt	dont recrutmt initial	dt grandes écoles statu quo	dt grandes écoles promo interne
insp générale des affaires sociales	116	79	4	33	16	16	8
insp générale des finances	152	119	4	29	21	21	10
insp générale de l'administration	57	36	2	19	12	12	6
Conseil d'Etat	246	207	4	35	16	16	8
Cour des comptes	342	250	4	88	48	48	24
chambres régionales des comptes	377	273	12	94	47	38	23.5
tribunaux administratifs	654	675 dt 88	7	- 28	sur-nombre	sur-nombre	sur-nombre
conseillers secrét affair étrangères	811	358	7	446	402	112	112
expansion écono à l'étranger	387	145	4	238	238	214	119
administrateurs civils	3602	1813	98	1691	1691	1015	845.5
sous-préfets	873	284	35	554	554	305	277
ingénieurs de l'armement	1239	924	0	315	293	246	146.5
ingénieurs de l'aéronautique civile	209	185	4	20	20	12	10
ingénieurs du génie rural et forêts	1132	928	7	197	197	98.5	98.5
ingénieurs géographes	126	86	4	36	36	24	18
ingénieurs météorologie	200	187	4	9	9	4	4
ingénieurs des mines	350	264	4	82	82	67	41
ingénieurs ponts et chaussées	971	866	7	98	98	66	49
ingénieurs des télécomm	385	886	4	- 505	sur-nombre	sur-nombre	sur-nombre
ingénieurs télécom variée	385	261	4	120	120	108	60
administrateurs de l'INSEE	514	473	7	34	34	15	15
contrôle des assurances	62	44	2	16	16	12	8

## Scénario corps carrières hausse des effectifs

### Promotion de l'ENA en 2006 <sup>1</sup>

corps	part ENA inchangée	promotion interne accrue
inspection générale des affaires sociales	1 à 2	1
inspection générale des finances	2	1
inspection générale de l'administration	1 à 2	0 à 1
Conseil d'Etat	1 à 2	0 à 1
Cour des comptes	4 à 5	2 à 3
chambres régionales des comptes	3 à 4	2 à 3
tribunaux administratifs	0	0
conseillers et secrétaires affaires étrangères	11 à 12	11 à 12
expansion économique à l'étranger	21 à 22	12
administrateurs civils	101 à 102	84 à 85
sous-préfets	30 à 31	27 à 28
<b>total</b>	<b>175 à 184</b>	<b>142 à 153</b>

### Postes offerts aux promotions de l'ensemble polytechnique écoles normales supérieures en 2006

corps	part Polytech/ ENS inchangée	promotion interne accrue
armement	24 à 25	14 à 15
ponts et chaussées	6 à 7	5
génie rural eaux et forêts	10	10
mines	6 à 7	4
ingénieurs géographes	2 à 3	2
météo	0 à 1	0 à 1
INSEE	1 à 2	1 à 2
aviation civile	1 à 2	1
télécom variante	10 à 11	6
contrôle des assurances	1 à 2	0 à 1
<b>total</b>	<b>61 à 70</b>	<b>42 à 47</b>

### Recrutements totaux ENA - polytechnique écoles normales supérieures -

écoles	part grandes écoles inchangée	promotion interne accrue	situation 1996
école nationale d'administration	175 à 184	142 à 153	98
polytechnique et normales supérieures	61 à 70	42 à 47	121 + 16 = 137
<b>total</b>	<b>237 à 254</b>	<b>184 à 190</b>	<b>235</b>

<sup>1</sup> hors administrateurs de la ville de Paris et caisse des dépôts et consignations

## **A9. Précisions concernant les sources d'informations et modalités de calcul**

**Les effectifs** des administrations centrales sont les effectifs budgétaires et les effectifs totaux sont les effectifs réels. Source : la fonction publique de l'Etat 1995-1996

**Les budgets** hors salaires ont été calculés en ajoutant le titre 3 hors dépenses de personnel, le titre 4 et les crédits de paiement des titres 5 et 6

Les approximations concernant les effectifs et le budget du ministère de la culture tiennent à la prise en compte complémentaire de l'architecture intervenue au cours de l'année 1996

**Les effectifs d'encadrement des administrations** ont été comptabilisés par celles-ci. L'affectation des divers chargés de mission entre postes de direction, encadrement supérieur ou rien a été laissée à leur appréciation .

La prise en compte des postes de cabinet et de contrôle financier varie d'un ministère à l'autre. Les effectifs en cause ne sont pas élevés.

La définition des postes d'encadrement supérieur des administrations a également été laissée à leur appréciation d. Il y a là de réelles différences qu'il impossibles à gommer sans un travail complémentaire approfondi.

Les effectifs des corps sont comptés au sens strict et n'intègrent pas les personnels détachés dans ces corps, à l'exception du cas, décrit en détail, des sous-préfets.

**Le calcul concernant les effectifs des corps dans dix ans en l'absence d'inflexion a été fait avec les hypothèses suivantes :**

- . Départ à la retraite en moyenne à 63 ans (situation constatée dans le corps des administrateurs civils ) sauf estimation différente des responsables des corps.
- . extrapolation des taux de démission constatés dans les années récentes
- . application d'un taux moyen de décès ( 0.0016 par an ) sur effectifs
- . le potentiel des corps disponible pour le service de l'Etat a été calculé en conservant la proportion constatée aujourd'hui
- . Les derniers recrutements connus ont été prolongés sur 10 ans. Quand les informations étaient disponibles sur quelques années récentes elles ont été utilisées, sinon c'est la dernière année connue.

**Calcul des effectifs des corps à 10 ans par  
prolongation des tendances récentes.**

corps	effectifs actuels	retraites 97 / 2006	radiations. démiss. 1997 / 2006	décès 1997 / 2006	recrutmt Prolongat. 10 ans	effectifs du corps en 2006
inspect. gale affair. sociales	120	35	4	2	48	127
inspect. gale des finances	214	52	39	4	70	189
inspect. gale administrat.	54	17	0	1	28	64
Conseil d'Etat	291	62	17	5	110	317
Cour des comptes	358	100	2	6	100	350
chamb région. des comptes	362	53	30	6	150	423
tribunaux administratifs	748	79	70	12	268	855
conseil secrét affaires étrang	633	55	210	10	314	672
exp. économ. à l'étranger	187	37	2	3	20	165
administrat civils	2853	534	460	46	900	2713
sous-préfets	512	160	60	8	140	424
ingénieurs de l'armement	1484	260	276	24	410	1334
ingénieurs aviation civile	244	48	7	4	72	257
ingén génie ral eaux fêts	1298	339	10	21	300	1228
ingénieurs géographes	117	24	5	2	40	126
ingénieurs météorologie	207	17	0	3	62	249
ingénieurs des mines	446	65	110	7	160	424
ingén ponts et chaussées	1314	325	100	23	450	1316
ingénieurs télécommunic.	1136	217	15	18	310	1196
administrat de l'INSEE	596	103	10	10	230	703
contrôle des assurances	61	6	10	1	13	57
administr. des PTT	603	92	0	10	300	801

## **A.10. Les équations du modèle de calcul des recrutements**

### **Calcul des nouveaux effectifs du corps dans n années NEff**

HEE = effectifs du corps dans le haut encadrement de l'Etat  
se calcule par clés de répartition à partir de la situation existante, selon scénario

HAE = effectifs du corps sur autres postes d'Etat  
se calcule par clés de répartition à partir de la situation existante, selon scénario

CT = effectifs du corps en collectivités territoriales  
à définir selon scénario

CE = effectifs du corps en entreprises  
à définir selon scénario

$$NEff = HEE + HAE + CT + CE$$

### **Calcul des recrutements ENA ou polytechnique/ Normales supérieures**

Eff = effectifs actuels du corps

R = départs à la retraite au cours des n années

D = démissions annuelles moyennes de la période récente

Rd = radiations annuelles moyennes de la période récente

m = taux annuel de mortalité

Off = recrutement prévus d'officiers pendant les n années

**Besoins totaux de recrutement sur les n années : RT**

$$RT = NEff - ( Eff - R - nD - nRd - Off )$$

**Recrutements ENA ou polytechnique/ Normales supérieures : REcoles**

t1 = taux de recrutement au premier grade

t2 = taux de recrutement ENA ou polytechnique/ normales supérieures au premier grade

$$REcoles = t1 \times t2 \times RT$$