Sommaire

INTRODUCTION **1**

Partie I : Le suivi quantitatif des emplois se concentre sur le court terme **5**

1.- Les insuffisances des systèmes d'information... **6**

1.1.- L'absence d'approche globale pour la fonction publique **6**
1.2.- La qualité inégale des outils dont disposent les ministères **7**

2.- ...n'interdisent pas un suivi des effectifs globalement satisfaisant sur le court terme **9**

2.1.- Des modes de suivi hétérogènes **9**
2.2.- Une capacité réelle de connaissance des évolutions à moins de deux ans . **10**

Partie II : Une gestion qui s'attache à répartir plus qu'à prévoir **15**

1.- Une approche dégradée de la gestion prévisionnelle **16**
2.- Les outils se sont adaptés à cette situation **17**

2.1.- Les barèmes de charges révisés ou abandonnés **17**
2.2.- Des indicateurs de référence pour répartir les emplois budgétaires **19**
2.3.- Qui comportent cependant des limites **23**

3.- Une gestion de l'emploi qui demeure l'apanage des administrations centrales **25**

3.1.- Si les progrès de la déconcentration des actes de gestion sont certains **25**
3.2.-...ils ne concernent pas les mesures relatives à la gestion des emplois **26**

Partie 3 : La prévision à moyen et long terme reste exceptionnelle **28**

1.- Les obstacles pour définir une programmation fiable des effectifs **30**

1.1.- L'incertitude sur les charges : les difficultés pour anticiper sur l'évolution des activités **30**
1.2.- L'incertitude sur les emplois : les effets de la régulation budgétaire annuelle **32**

2.- Des enjeux essentiels ne sont pas pris en compte **34**

2.1.- En termes d'emplois : l'absence de gestion des pyramides des âges **34**
2.2.- En termes de métiers : pas de dépassement des logiques de corps **35**

3.- La prévision à moyen et long terme reste donc cantonnée aux cadres supérieurs, aux ministères comportant de très forts effectifs et aux opérations ponctuelles liées à une réforme 39

3.1.- La plupart des administrations ont une gestion de leurs cadres supérieures fondée sur l'analyse de leur potentiel plus que sur leurs besoins **39**
3.2.- Les très gros ministères sont contraints à une gestion prévisionnelle du fait du volume de leurs effectifs **41**
3.3.- La mise en place d'actions ponctuelles de gestion prévisionnelle liées à des réformes structurelles **43**

Partie IV : Recommandations 44

1.- Il est nécessaire d'affirmer la spécificité des outils de gestion prévisionnelle de chacun des ministères, tout en renforçant les outils statistiques communs 45

2.- La mission préconise en revanche le développement d'une logique contractuelle propre à chacune des administrations 48

2.1.- Le développement de contrats entre le budget et chacun des ministères est souhaitable **49**
2.2.- Et doit s'accompagner d'une négociation entre l'administration centrale des ministères et leurs services déconcentrés **51**
2.3.- La contractualisation suppose le développement d'un outil de contrôle de l'activité *52*

3.- Une plus grande fluidité des emplois entre ministères est souhaitable 53

3.1.- Une plus grande fluidité des emplois élargit les possibilités de gestion prévisionnelle **53**
3.2.- Elle suppose la création de passerelles entre services **54**
3.3.- Et le renforcement d'outils statistiques d'analyse communs *55*

ANNEXES

Introduction

Par lettre de mission en date du 11 juillet 1996, le ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation a demandé à cinq inspections générales (Inspection générale des Finances, Inspection générale de l'administration, Inspection générale des Affaires sociales, Inspection générale de l'administration de l'Education nationale. Conseil général des Ponts et Chaussées) de recenser les systèmes de gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dont se sont dotés les ministères, d'en évaluer les résultats et de proposer en tant que de besoin les mesures utiles à l'amélioration des dispositifs existants. La coordination des travaux était confiée à l'IGAS ; le rapport de la mission était souhaité pour la fin de l'année 1996[1].

La mission ainsi constituée s'est livrée à un examen des travaux déjà effectués sur ce thème. Elle a constaté que, suite aux recommandations de rapports du Commissariat au Plan[2], trois rapports ont été remis sur ce sujet par, ou à la demande de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique[3]. Deux d'entre eux, datés respectivement de 1990 et de 1993, sont consacrés à un recensement des systèmes de connaissance et de prévision des emplois et des métiers dans la fonction publique, et contiennent diverses recommandations pour l'échange, le suivi et le développement de ces systèmes. Le troisième rapport a été consacré à l'élaboration d'un guide méthodologique, à partir des outils et concepts développés dans le secteur des entreprises, et des expériences les plus avancées réalisées dans le secteur public".

Au vu des travaux déjà effectués, la mission a choisi de renoncer à un recensement exhaustif des systèmes de gestion prévisionnelle dans tous les ministères. Ce travail aurait été de toutes façons impossible à réaliser dans les délais requis : il lui a semblé de surcroît que si

[1] cf lettre de mission en annexe 1

[2] Rapport "Efficacité de l'Etat", commission constituée pour la préparation du Xème Plan
Rapport "Gérer l'emploi public", groupe de travail constitué pour la préparation du XIème Plan

[3] "Rapport d'étude au Premier Ministre sur la gestion prévisionnelle des effectifs dans les services de l'Etat", mars 1990
"Guide méthodologique de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les administrations", élaboré par le groupe de travail et d'échanges sur le thème"réflexions et prospective sur l'évolution des emplois et des qualifications", novembre 1990
"Rapport sur la connaissance des effectifs et des emplois dans la Fonction Publique d'Etat, enquête auprès des administrations" octobre 1993

[4] Il faut ajouter qu'un guide méthodologique de grande qualité vient d'être publié par Serge Vallemont : "La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques". Berger-Levrault, novembre 1996

un tel recensement apparaissait nécessaire à l'issue de ce premier rapport, il pourrait être effectué, comme cela avait été le cas dans les rapports précédemment cités, par voie de questionnaire adressé à toutes les administrations par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Ce questionnaire pouvant être calqué d'ailleurs sur celui qu'a construit la mission dans le but de procéder à ses investigations propres[1].

L'apport spécifique d'un travail conjoint de cinq inspections générales -qui n'est pas chose courante...- est apparu se situer ailleurs que dans un recensement lourd préalable. La demande de cette mission, telle qu'elle nous fut explicitée par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique et par le Commissariat à la réforme de l'Etat, correspondait à un souci d'impulser rapidement une dynamique d'extension à l'ensemble de la fonction publique de la gestion prévisionnelle des emplois. Dans ce contexte, la mission a considéré qu'à partir de la bonne connaissance qu'avait chacune des inspections de la situation dans les cinq ministères auxquels elles étaient rattachées, elle pourrait se livrer à un diagnostic plus approfondi, plus fiable, sur les systèmes existants. Et qu'à partir de cette connaissance, partagée, reliée dans la mesure du possible aux caractéristiques d'une administration que les inspections sont bien placées pour connaître (son histoire, sa culture, la nature de ses attributions, la taille et la répartition de ses effectifs, la plus ou moins grande technicité des métiers...). il serait possible d'éclairer les différences de situation, et d'établir un diagnostic commun susceptible de présenter une valeur ajoutée par rapport aux travaux antérieurs tout en suggérant des modalités de relance réalistes.

Tels furent les choix qui commandèrent les méthodes retenues.

- Chacune des inspections se chargca de réunir. en procédant à des entretiens avec les principaux responsables des ressources humaines. et en recueillant les documents disponibles, les éléments nécessaires à la description de l'état des systèmes de gestion prévisionnelle des emplois existant aujourd'hui dans son ministère de rattachement, et d'analyser leur évolution récente, les échecs ou les difficultés rencontrées. Les renseignements ont été collectés sur la base de questionnaires très simples mis au point en commun ; leur restitution, pour chaque ministère

[1] cf annexe 2 et 3 "projet de questionnaire type destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines des différents ministères concernés" et "propositions pour définir le contenu d'une monographie sur la situation de la gestion prévisionnelle des emplois par ministère", documents de travail élaborés par la mission.

a été faite sous forme de"monographies", qui suivent un plan également mis au point en commun. Ces monographies sont rassemblées dans une deuxième partie. annexe, de ce rapport de synthèse. Il convient d'insister sur le caractère spécifique du travail ainsi effectué par les inspections : il n'a pu s'agir en la matière en aucune façon d'un contrôle : si soigneux et organisé qu'il ait été, validé en chaque cas par les directions concernées. ce travail de collecte et de présentation peut néanmoins comporter certaines erreurs ou inexactitudes liées à la non vérification ...Mais le contrôle n'était pas l'objet de la commande.

- A partir des éléments réunis par le travail de chaque inspection, ont été recherchés les similitudes ou les contrastes, les raisons des différences, le sens des évolutions récentes, les facteurs "inhibants" ou favorables, et se sont dégagées des propositions de dynamique que la mission a rassemblées dans le présent rapport de synthèse.

Il est apparu suffisamment d'éléments partagés sur la démarche à suivre et surtout celle à ne pas suivre pour que, en dépit de son caractère imparfait, la mission souhaite remettre ce rapport dans les délais qui lui avaient été prescrits sans qu'il paraisse nécessaire d'en solliciter la prolongation.

L'accord des cinq inspections sur ce texte est manifesté par la signature de chacun des participants à la mission. Mais si l'on parvient à mener des investigations à cinq, il est difficile de rédiger dans cette formation. La mission tient à remercier particulièrement Antoine Catinchi, inspecteur-adjoint des affaires sociales et François de Mazières, inspecteur des finances, qui, en plus de la confection des monographies relatives au Ministère du Travail et des Affaires sociales et au Ministère de l'Economie et des Finances. ont fourni un effort tout particulier pour parvenir à la rédaction commune du rappon de synthèse.

Partie I :
Le suivi quantitatif des emplois se concentre sur le court terme

1.- Les insuffisances des systèmes d'information...

1.1.- L'absence d'approche globale pour la fonction publique

Par rapport aux enjeux que représente la question de la gestion prévisionnelle des emplois dans la fonction publique, la mission a d'emblée relevé les moyens réduits dont disposait la Direction générale de la fonction publique pour suivre cette question.

L'activité de suivi de l'emploi par cette direction est en effet largement tournée vers la connaissance des effectifs tant budgétaires que réels au sein de chaque administration et de leur évolution examinée rétrospectivement. Une enquête réalisée par l'Inspection générale de l'administration de l'Education nationale en septembre 1996 a d'ailleurs mis en évidence les difficultés rencontrées par la DGAFP pour mener à bien ce suivi compte tenu des conditions insatisfaisantes dans lesquelles s'effectuent les remontées d'informations des différents ministères.

En matière d'approche prospective, elle ne dispose d'aucune donnée pour apprécier les évolutions à moven tenue de l'emploi dans la fonction publique de l'Etat. Le seul élément qu'elle est réellement en mesure d'analyser concerne les effets de la pyramide des âges des actuels fonctionnaires.

Son bureau statistique réalise en effet. tous les deux ans, à partir d'une exploitation des fichiers de paie informatisés de l'administration transmis par l'INSEE, une analyse des sorties de fonctions prévisibles des agents civils de l'Etat sur une période de dix à quinze ans, en appliquant les taux de sortie moyens constatés sur les années antérieures à la pyramide des âges actuelle'. Cette étude. qui donne unc vision globale à la fois des besoins de recrutements à terme mais aussi des marges de manoeuvre dans la gestion des effectifs, intègre des scénarios alternatifs selon un maintien ou non des âges de départ à la retraite.

Ce travail très intéressant appclle cependant les observations suivantes :

[1] cf annexe 4 Etude DGAFP sur les sorties de la fonction publique de l'Etat

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

- la dernière étude réalisée sur les sorties à l'horizon 2010, qui date de septembre 1995, traite des données issues des fichiers de paie 1992 ; ce décalage, lié au délai de mise à disposition des données par l'INSEE, nuit à la prise en compte par l'étude des observations les plus récentes,

- le rythme bi-annuel de l'analyse, qui s'explique par le mode d'organisation du travail de l'INSEE (une enquête complète sur l'emploi tous les deux ans et une enquête simplifiée l'autre année) semble insuffisant,

- cette étude, enfin, ne comporte une analyse détaillée que pour les ministères les plus importants en volume d'emploi : Education nationale et Universités, Economie et finances, Intérieur, Equipement et Transports, Justice. L'ensemble des autres services ministériels est confondu dans une même rubrique.

En tout état de cause, même si elle a été, ces dernières années, au coeur de la réflexion sur les conditions de la mise en oeuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'administration[1], la Direction générale de la fonction publique n'est pas en mesure d'assurer un suivi réellement opérationnel, et a fortiori un pilotage des actions, parce qu'elle manque de données exploitables en provenance des administrations.

Il faut noter par ailleurs que les concepts utilisés par les différentes administrations pour suivre leurs emplois et leurs effectifs (emplois budgétaires, effectifs budgétaires, effectifs réels...etc) ne correspondent pas toujours à des définitions homogènes, ce qui ne facilite pas une agrégation des données recueillies par la Fonction publique.

1.2.- La qualité inégale des outils dont disposent les ministères

Au sein des ministères eux-mêmes, les systèmes d'information ne présentent pas les garanties de cohérence et de qualité nécessaires au développement d'un suivi et d'une gestion performante des ressources humaines.

[1] cf le "guide méthodologique de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans les administrations" novembre 1990

Quelques exemples illustrent cette difficulté :

. le ministère de l'Intérieur ne dispose pas d'un outil de gestion des effectifs qui soit commun aux deux principales directions gestionnaires (Direction générale de l'administration et Direction générale de la police nationale). Chacune d'entre elles utilise une base informatique avec une présentation des données correspondant à ses propres contraintes.

Il n'existe aucun lieu institutionnel de centralisation des effectifs globaux de ce ministère, hors la Direction des affaires financières qui réunit les informations à caractère budgétaire dans le cadre de la préparation du budget et de la loi de finances initiale.

Dès lors, quand intervient une enquête globale sur la situation des effectifs du ministère, il revient à la Direction générale de l'administration de recueillir l'ensemble des informations et de les mettre en cohérence. L'exercice est souvent rendu complexe en raison de l'absence de cadre harmonisé de présentation des effectifs (date du recensement, nature et classification des emplois, comptabilisation des temps partiels...).

. au ministère de l'Economie et des finances. si chaque direction dispose d'un outil de gestion et de suivi de son personnel qui apparaît souvent performant, on note qu'en revanche il n'existe pas d'outil commun de gestion prévisionnelle entre directions, quasiment aucune passerelle entre les données traitées par chacune d'elles. Ainsi, la Direction du personnel et de l'administration ne dispose pas d'outil statistique lui permettant de connaître à un moment précis les caractéristiques des agents employ és par l'ensemble du ministère. Cette réalité constitue un handicap certain pour une approche globale de la gestion prévisionnelle dans ce ministère et explique en partie quc cette fonction soit restée embryonnaire au niveau central. alors même que la mutualisation de cette gestion serait susceptible d'en élargir les modes d'actions,

. ces problèmes de cohérence ont également été évoqués au ministère des Affaires sociales à deux niveaux : d'une part dans le cadre des échanges avec le secteur Travail pour la gestion commune de nombreux corps. d'autre part au sein même du service des ressources humaines des affaires sociales quant aux différentes définitions des notions d'effectifs utilisées par les bureaux. Par ailleurs. comme au ministère de l'Intérieur, on note l'absence d'un service commun centralisateur des données relatives aux deux secteurs.

2.- ...n'interdisent pas un suivi des effectifs globalement satisfaisant sur le court terme

2.1.-Des modes de suivi hétérogènes

Si l'on examine les modes de suivi des effectifs mis en place par les différentes administrations, force est de constater la diversité des outils. On distinguera cependant deux types de situations :

- le cas où le suivi des effectifs est une fonction intégrée : l'information sur l'état des effectifs est directement extraite de la base centralisée de gestion administrative du ministère mise à jour en temps réel grâce à une remontée informatisée des services déconcentrés :

C'est le cas notamment :

. des directions du ministère de l'Economie et des finances : chacune d'entre elles dispose d'un outil de gestion administrative mis à jour par chaque échelon déconcentré,

. de la Direction des personnels enseignants des lycées et collèges à l'Education nationale : le système d'information "Emplois, postes, personnels", mis en place depuis une dizaine d'années. gère des bases de données communes aux établissements, aux académies et à l'administration centrale. Un dispositif identique existe à la Direction de l'administration et des personnels pour les personnels non-enseignants.

Au ministère dc l'Intérieur, un système performant de remontée de l'information sur les effectifs des personncls des préfectures ci sous-préfectures a été mis en place depuis 1992. Depuis la fin de l'année 1995, les données d'une fiche navette entre les niveaux local et central sont recueillies sur le réseau informatique (RESCOM 400) du ministère, et permettent de suivre trimestriellement l'état des effectifs réels comparés aux effectifs budgétaires.

- le cas où le suivi des effectifs nécessite un traitement complémentaire de l'information : soit que les modalités de mise ajour dc la basc de gestion administrative ne garantissent pas que les données extraites sont conformes à l'état récl des effectifs, soit que les remontées informatisées des services déconcentrés n'existent pas. Le suivi des effectifs est alors assuré sur tableur avec une saisie spécifique des données transmises par fiches navettes.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Ce système est en vigueur :

. au ministère du Travail et des Affaires sociales : si les services déconcentrés sont à même de saisir les informations de gestion administrative, le contenu des informations et les modalités de cette saisie ne permettent pas de disposer d'une connaissance actualisée des effectifs. Chaque bureau a donc été conduit à développer des applications micro-informatiques sur tableur pour assurer ce suivi, alimentées par des informations transmises en dehors de la base de gestion. Cette pratique autorise une mise à jour avec un décalage de un à deux mois selon les bureaux,

. au ministère de l'Equipement : le système de remontée d'information n'étant pas informatisé en totalité, la situation des personnels n'est connue qu'avec un décalage compris entre deux à trois mois de retard.

. au ministère de l'Intérieur, à la Direction générale de la police nationale : l'outil informatique est jugé. du fait de sa lourdeur et du retard des mises à jour, inadapté au suivi des effectifs : cela a conduit les directions d'emploi des personnels de police (directions actives de la police nationale) à créer, pour elles-mêmes, des systèmes complémentaires d'information en liaison avec les services qui leur sont rattachés.

On relèvera que le choix d'un traitement spécifique pour assurer le suivi des effectifs peut aussi être commandé, comme c'est le cas aux Affaires sociales, par le souci de recenser des personnels qu'ignore le système dc gestion administrative parce que non rémunérés par l'administration concernée (mis a disposition) ou rémunérés selon des modalités différentes (vacataires).

2.2.- Une capacité réelle de connaissance des évolutions à moins de deux ans

Les administrations ont produit ces dernières années un effort sensible pour disposer d'une connaissance fine des effectifs réellement en fonction dans les services et l'on peut considérer. pour les administrations dont la situation a fait l'objet d'un examen par la mission, que le suivi est dans l'ensemble assurc dans des conditions satisfaisantes.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Les responsables de la gestion des ressources humaines interrogés n'ont pas caché que ce résultat n'était pas sans rapport avec les modalités de la régulation budgétaire annuelle, décrite plus loin, qui imposent d'avoir une vision la plus exacte possible des vacances de postes à un instant donné.

C'est d'ailleurs pour faire face aux contraintes de cette régulation budgétaire, mais également pour avoir une lisibilité des vacances d'emplois servant de base à la définition des volumes de recrutement et la programmation des concours, que les administrations ont développé les moyens d'une gestion prévisionnelle des emplois à court terme. Dans la totalité des ministères compris dans le champ d'analyse de la mission, les gestionnaires se sont attachés à établir des projections qui les renseignent sur la situation des effectifs entre un et deux ans.

Pour illustrer le contenu de ces démarches, on citera les modalités retenues à la Direction générale des impôts au ministère de l'Economie et des finances :

La prévision des effectifs réels suit le calendrier établi en fonction du vote du budget. En janvier de l'année n, les gestionnaires établissent une première prévision d'emplois par corps pour l'année n+1 qui tient compte de la réalité constatée à cette date, actualisée en fonction des mesures déjà prises ou prévisibles (actions de repyramidage, plan de transformation d'emplois...etc) : en février, est arrêtée une situation prévisionnelle des effectifs au 31 décembre de l'année n+1 qui intègre les augmentations de vacances liées aux départs (sorties définitives ou temporaires) et retours dans les corps, ces prévisions étant déterminées à partir d'extrapolations sur les dix années passées : en mars-avril est fixé le niveau des recrutements de l'année en cours par analyse des écarts entre situation réelle et effectifs budgétaires, et en mai, sont élaborées les autorisations de recrutements pour n+1 ; au mois d'août ont lieu les derniers ajustements par appel sur les listes complémentaires des concours de l'année n, en fonction des derniers éléments connus à cette date.

Les pnncipes énoncés concernant la DGI sont sensiblement identiques pour les autres directions de ce ministère.

La gestion pratiquée par les autres ministères. en dehors du personnel enseignant de l'Education nationale. suit également des procédures de même type :

- au ministère de l'Equipement, pour la majorité des emplois. le suivi s'effectue sur une année pour la fixation du nombre de places à ouvrir au concours, mais sur cinq à sept ans pour les ingénieurs. Les gestionnaires évoquent la difficulté de ces exercices de prévision, liée à la faible maîtrise des flux de départs, et estiment donc vain de procéder à des projections à plus longue échéance,

- au ministère du Travail et des Affaires sociales, où la prévision s'effectue sur 12 à 18 mois, les services gestionnaires ont notamment mobilisé les données observées en matière de taux de départ, de réintégration aux cours des dernières années pour établir leurs prévisions. On remarque que la fiabilité de la prévision ainsi construite, qui s'effectue par corps, est meilleure pour les services déconcentrés qu'en administration centrale compte tenu du nombre supérieur d'agents concernés ; au Travail, en administration centrale, la prévision est quasiment personnalisée,

- à l'Education nationale, pour les ATOS, le bureau des études et des prévisions de la Direction de l'administration et des personnels confronte plusieurs fichiers (la prévision effectuée par la Direction de l'évaluation et de la prospective, le constat du service des pensions) pour effectuer une projection, corps par corps, des départs à l'honzon de quatre ans. La procédure est cependant trop nouvelle pour qu'il soit possible d'en apprécier aujourd'hui la pertinence,

- au ministère de l'Intérieur, des procédures particulières d'information de l'administration centrale par les préfectures ont également été mises en place pour lui donner une visibilité sur les emplois susceptibles de devenir vacants.

Si les administrations se sont progressivement dotées des moyens pour bâtir des prévisions d'effectifs à court terme, elles mettent aussi en évidence certaines difficultés qu'elles éprouvent dans cet exercice :

- les délais liés aux procédures de recrutement associés à ceux des périodes de formation initiale des agents; qui retardent les opérations d'ajustement, et qui n'apparaissent pas toujours faciles à cerner lors de la prévision.

- la faible taille de certains corps et l'extrême segmentation des emplois dans certaines administrations qui rendent difficiles les prévisions des entrées/sorties sur la base d'observations statistiques,

- l'application des mesures de gels et suppressions d'emplois (cf.plus loin) qui sont susceptibles de modifier de façon imprévisible les données de l'analyse et qui conduisent à contrarier la fluidité des mouvements envisagés.

Il convient, pour clore cette présentation des modes de suivi prévisionnel des effectifs, de dire un mot des modalités particulières en vigueur à la Direction des personnels enseignants des lycées et collèges.

Les outils de la prévision combinent dans un premier temps des données mobilisées par la Direction de l'évaluation et de la prospective. L'évolution de la population des enseignants (intégrant les taux de départ constatés) est comparée à l'analyse des flux des élèves "demandeurs" d'enseignement, qui résultent eux-mêmes de la démographie et de la variation des taux de scolarisation (calcul effectué par niveaux scolaires sur cinq ans).

Ces données sont ensuite utilisées pour ajuster les recrutements qui sont toujours supérieurs à l'estimation brute des besoins : il faut en effet tenir compte de deux éléments : le nombre d'admis peut être inférieur au nombre de postes offerts et un certain nombre de professeurs recrutés enseignaient déjà dans un autre corps.

Au-delà de ces procédures mécaniques, le niveau des recrutements dépend aussi de la nécessité politique de "lisser" les ouvertures de postes par rapport aux sorties du système universitaire.

Il faut noter que de ces modalités peuvent résulter, au niveau des académies, des décalages entre le besoin annuel et les moyens effectivement alloués.

On remarquera enfin que cette gestion comporte des éléments positifs qu'on ne trouve guère dans les autres dispositifs décrits :

- une prévision établie plus par référence à un besoin identifié sur le moyen terme qu'à un effectif budgétaire, ce dernier étant dans ce cas calé sur le besoin d'enseignement.

- une prise en compte d'un nécessaire "lissage" des recrutements, lié au volume concerné, qui ne peut être mis en oeuvre dans les autres ministères, et qui, au moins au niveau global, permet d'éviter les à-coups dans la démographie des corps.

Partie II
Une gestion qui s'attache à répartir plus qu'à prévoir

1.- Une approche dégradée de la gestion prévisionnelle

Lorsque l'on évoque avec les responsables de la gestion des ressources humaines rencontrés par la mission les objectifs prioritaires qu'ils assignent à la gestion prévisionnelle qu'ils mettent effectivement en oeuvre, ceux-ci traduisent deux préoccupations majeures :

- d'une part, réduire au maximum les vacances de postes en faisant en sorte que l'effectif réel se situe à un niveau le plus proche possible de celui de l'effectif budgétaire redéfini chaque année, ce qui suppose, comme on l'a vu, d'avoir une maîtrise des mouvements d'entrées et de sorties dans chaque corps. La gestion prévisionnelle consiste dès lors à prévoir les départs et programmer les recrutements en conséquence, c'est-à-dire à agir sur la principale variable d'ajustement en la matière,

- d'autre part, opérer une répartition optimale des moyens disponibles entre les directions et services. Si les modes d'ajustement mis en oeuvre correspondent bien à ceux utilisés dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi (à savoir la définition d'une politique des affectations et des promotions, le développement de la mobilité professionnelle et géographique), ils ne sont ici mobilisés que par référence à une vision statique de l'emploi. L'objectif n'est pas en effet d'anticiper sur les évolutions de contenu des missions ou des métiers mais de se rapprocher d'un optimum de répartition des moyens humains.

Ce contenu apparaît très en retrait par rapport à une approche stratégique telle qu'elle ressort notamment du "guide méthodologique de mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les administrations" publié en novembre 1990 par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. La démarche proposée dans ce document, qui s'inspire largement des définitions de la GPEC retenues dans le secteur privé, privilégiait en effet une méthode fondée sur une vision à moyen et long tenue des missions à remplir et l'adoption d'une démarche pour adapter les moyens disponibles à ceux nécessaires à l'échéance.

Dans la plupart des ministères. la gestion prévisionnelle réellement opérationnelle est en fait une gestion de court terme, peu ambitieuse, mais qui correspond aux priorités actuelles des gestionnaires. Ces exigences ont également déterminé l'adaptation des outils de suivi.

2.- Les outils se sont adaptés à cette situation

2.1.- Les barèmes de charges révisés ou abandonnés

Mis en place dans certaines administrations, et notamment dans les directions du ministère de l'Economie et des finances (Direction générale des impôts, Direction générale de la comptabilité publique, Direction générale des douanes), les barèmes de charges résultent d'une analyse des tâches à partir de laquelle est déterminé un volume d'emplois nécessaires.

Certains de ces outils ont fait l'objet de méthodologies très sophistiquées. Deux exemples pour l'illustrer (détaillés dans la monographie sur le ministère de l'Economie et des finances) :

- à la Direction générale des impôts le barème est défini à partir du chronométrage des activités élémentaires des services ; sur la base des résultats obtenus sont appliqués des coefficients pour reconstituer la charge brute de travail, elle-même affectée d'un diviseur pour la convertir en emplois. Ce diviseur, expnmé en dixièmes d'heure, est réduit dans certains cas pour tenir compte de certaines spécificités (par exemple la réduction de durée de travail dans certains services ou des difficultés de gestion en "tissu fiscal très urbanisé").

- à la Direction générale de la comptabilité publique, les tâches assurées par les agents de catégorie B et C des postes comptables sont mesurées en secondes puis converties en points d'un barème dit "barème-recensement". Cette procédure donne lieu à la confection d'un catalogue des travaux affectés d'un coefficient de valeur relative, à l'établissement de fiches de chronométrage par activité...etc.

Une démarche assez analogue d'analyse des tâches. a été entreprise. dès 1989, pour les personnels des préfectures et sous-préfectures. Réparties en 34 "prestations", les activités des services ont été mesurées en fonction de paramètres choisis pour leur pertinence et leur homogénéité, portant à la fois sur l'environnement (population, nombre de communes...) et l'activité des services (nombre de titres délivrés, nombre de dossiers de contentieux...). Cette mesure permet d'établir une concordance entre le nombre d'emplois nécessaires à l'exécution des tâches et l'activité de chaque préfecture et sous-préfecture. D'abord quantitatif, ce paramétrage est progressivement devenu plus qualitatif, intégrant les données d'optimisation des moyens (réduction du temps d'attente de l'usager pour obtenir un titre, par exemple) et s'est traduit dans

un "effectif de référence", instrument du dialogue entre l'administration centrale et l'administration territoriale pour la répartition quantitative et qualitative des emplois.

Ces démarches, parce qu'elles comportent une analyse fine des tâches, pourraient, même si elles n'intègrent pas de dimension prospective, constituer la base d'une véritable approche de gestion prévisionnelle : elles ressortent en effet d'une analyse des missions et des compétences requises et sont à même de déboucher - c'était même leur objectif initial- sur une définition des effectifs nécessaires. Mis à jour régulièrement, ces barèmes peuvent offrir un cadre utile pour analyser les situations de sur et sous-effectifs et leur définition est assez fine pour prendre en compte les évolutions techniques.

Cependant, ces dispositifs sont progressivement remis en cause car il apparaît qu'ils ne sont plus adaptés aux conditions actuelles de la gestion, et ce pour plusieurs raisons :

- en premier lieu, l'actualisation de ces barèmes est une opération lourde. Elle est réalisée selon des fréquences de quatre à cinq ans. généralement en concertation avec les organisations syndicales : elle suppose la pnse en compte de toutes les modifications législatives ou réglementaires qui sont susceptibles d'affecter le contenu du travail des services ; compte tenu du caractère instable de la réglementation. cela ne peut se faire qu'avec d'importants décalages dans le temps.

- en second lieu. si ces dispositifs conviennent pour évaluer les moyens humains nécessaires à l'accomplissement de tâches de gestion très normalisées, ils ne sont pas adéquats pour décrire et évaluer d'autres types d'activités qui tendent à se développer dans les administrations (ingénierie, contrôle, conseil, assistance, coordination, animation...),

- mais, surtout, la fixation d'un barême introduit une forte rigidité dans la définition de l'emploi théorique et est vite apparu incompatible avec les évolutions exogènes des emplois budgétaires. Sur la base du barème en vigueur de 1990 à 1996 à la Direction générale de la comptabilité publique : l'écart entre effectifs théorique et réel faisait apparaître par exemple un déficit semble-t-il significatif. qui focalisait les revendications syndicales.

De fait. les barèmes de charges ont progressivement été abandonnés comme à la Direction générale des impôts depuis 1995. ou mis en sommeil comme au ministère de

l'Intérieur, l'outil étant considéré comme inadapté, chacun étant conscient qu'il doit évoluer pour rester un outil crédible et opérant

Deux administrations conservent un barème des charges :

- à la Direction générale de la comptabilité publique où le barème joue un rôle essentiel dans l'organisation de ce service. Il faut toutefois noter qu'il a fait l'objet d'adaptations méthodologiques pour limiter l'apparition de décalages entre effectifs théorique et réel,

- à l'Education nationale, où la gestion des personnels enseignants continue à se référer, pour définir les besoins d'emploi, à un véritable barème de charges, qui traduit en heures d'enseignement nécessaires les effectifs d'élèves présents. L'absence quasi totale d'élasticité de l'offre par rapport à la démographie scolaire explique en grande partie cette situation singulière.

Si en règle générale les barèmes de charges ne sont plus mobilisés pour définir les volumes d'emplois théoriques, ils constituent encore un élément de référence, parmi d'autres, pour la répartition des effectifs budgétaires.

2.2.- Des indicateurs de référence pour répartir les emplois budgétaires

Face à la nécessité dans laquelle ils se trouvent de répartir de façon rationnelle et équitable les effectifs réels entre services, les gestionnaires ont en général développé des systèmes d'indicateurs essentiellement de deux types :

a) des systèmes

services et d'autre pan des indicateurs d'env ironnement.

C'est le cas dans plusieurs administrations. On citera à titre d'illustration :

- le barème de référence de la Direction générale des impôts.

Défini chaque année lors de la prévision budgétaire, il se construit en deux étapes : dans une première phase est arrêté un montant global d'emplois pour chacun des onze "éléments de référence" correspondant aux fonctions principales de la Direction générale des impôts. Etablie

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

sur la base des effectifs budgétaires connus, cette répartition prend en compte des transferts entre les "éléments" en fonction des évolutions attendues (baisse d'activité pour telle fonction, informatisation de telle autre...) ; dans une seconde phase, est calculée la charge théorique de chacune des 107 directions départementales pour chacun des éléments de référence, avec pondération de leur poids relatif. La charge pondérée par direction est affectée de "correctifs d'environnement" destinés à retracer la plus ou moins grande complexité de la fonction fiscale et l'importance des enjeux fiscaux par département (richesse fiscale, montant des prises en charge de l'année/ nombre d'entreprises, montant du rappel moyen par affaire, nombre de communes...etc). L'enveloppe globale d'effectifs est répartie sur ces bases entre les directions, laissant apparaître les situations de sur et sous-effectifs.

- le barème de référence du ministère de l'Equipement.

Après avoir abandonné en 1990 un système "Adéquation-Missions-Moyens" de plus de 200 indicateurs portant à la fois sur les caractéristiques du département et sur les plans de charge, qui aboutissait à la définition d'un effectif théorique très supérieur à l'effectif réel, cette administration se réfère aujourd'hui à une base de données (ISOARD) qui analyse l'activité des DDE par rapport tant à ses différents partenaires (Etat, départements, communes) qu'à ses multiples domaines d'activité (réseau routier, ingénierie, habitat...etc). Elle mobilise, mais en nombre plus restreint que précédemment (80), à la fois des indicateurs de charges (nombre de permis de construire. de contrats de ville, de volume d'investissement...) intégrant une dimension prévisionnelle, et d'environnement (nombre de communes du département, longueur du réseau routier...), mais qui n'établissent plus uhi e n rigide entre activités et effectif théorique et ne sont utilisés que pour répartir dcs effectifs budgétaires. Il est à noter que les indicateurs ont été sélectionnés en fonction de leur impact sur l e s volumes des emplois en DDE et de leur capacité à rendre compte de la dispersion des résultats entre services. Les résultats de la base de données donnent lieu chaque année à la diffusion d'un document de synthèse, ce qui garantit la transparence des opérations et permet à chaque DDE de comparer son activité avec celle de ses homologues.

- le barème de référence du ministère dc l'Education nationale pour les ATOS.

Chaque année. sur la base d'un calcul assez sophistiqué intégrant à la fois des paramètres de structure (nombre d'établissements). de population scolaire (avec prise en compte des

projections antérieures "corrigées"), de type de prise en charge (internat, demi-pension), de zones d'implantation (rurales, ZEP), est définie la répartition par académie des emplois budgétaires ATOS. On notera cependant que cette gestion complexe ne conduit qu'à une faible redistribution puisque 40 postes seulement ont été redéployés en 1996, ce qui a permis aux académies les plus mal loties de se voir octroyer entre 5 et 6 emplois pour un retard à la moyenne supérieur à 250 postes, tandis que celle de Paris continue d'afficher une surdotation de plus de 1000 postes.

- le barème de référence dans la police nationale.

Plusieurs barèmes de référence ont été, avec des succès divers, mis en place pour aider à la répartition des effectifs de la police dans les services territoriaux. Le plus élaboré est celui appliqué par l'une des directions actives de la police nationale (la sécurité publique) qui gère de grosses masses d'effectifs (plus de 70 000 personnes, soit 53 % de l'effectif global de la police nationale). Ce barème prend en compte un ensemble d'indicateurs représentatifs de l'activité d'une circonscription donnée de police : population, indicateurs d'environnement géographique (superficie de la circonscription, kilométrage de voirie...), social (population étrangère, étudiante, des quartiers difficiles...), professionnel (escortes, opérations d'ordre public...), indicateurs d'activité (délinquance, accidents de la circulation...). Sur cette base est déterminé un effectif de policiers qui permet d'établir des comparaisons entre circonscriptions. Il faut cependant noter que ce barème est parfois rendu inopérant du fait des pressions externes imposées à la police ; ainsi, à titre d'exemple, l'effort demandé à la police nationale pour servir la politique de la ville et des quartiers dégradés. a nécessité un redéploiement des effectifs dans des conditions qui ont fait plus largement appel à l'empirisme qu'à la rationalité d'un quelconque barème de répartition des effectifs

b) Des systèmes ne comportant qu'une référence à des indicateurs d'environnement :

On évoquera la situation :

- de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, au ministère de l'Economie et des finances .

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

La répartition des effectifs budgétaires entre directions départementales est réalisée, hors les emplois dits "spécifiques", et sous réserve d'un seuil minimum de 14 agents par site, sur la base d'un "indice de richesse vive", acheté à un organisme d'études spécialisées privé, qui prend en compte pour 80 % de l'indice le pouvoir d'achat des ménages, et pour 20 % la production industrielle des industries agro-alimentaires.

- du ministère du Travail et des Affaires sociales.

Pour le secteur Travail, la répartition des emplois budgétaires est effectuée. depuis 1994 pour les directions départementales et 1995 pour les directions régionales (hors inspecteurs en section), sur la base d'un croisement d'indicateurs (nombre de salariés, nombre d'habitants, nombre d'établissements industriels et commerciaux, nombre de demandeurs d'emplois). Cette répartition intègre cependant un seuil minimal par direction départementale de 6 agents de catégorie B et Il agents de catégorie C.

Pour le secteur Affaires sociales, sont définis annuellement depuis 1993 des "effectifs attribués", répartition des effectifs budgétaires, qui tiennent essentiellement compte de la population de la circonscription administrative, avec certains aménagements possibles pour les DRASS en fonction de missions spécifiques (commissions de tarification, concours de l'internat...).

Ces dispositifs de répartition présentent l'intérêt d'être utilisables quelles que soient les variations du volume des emplois budgétaires, même si leur application, en cas de réduction sensible de la masse des effectifs budgétaires. donne lieu dans la plupart des cas à une appréciation particulière de la situation des services et à la prise en compte des seuils minimaux de dotation.

Ils constituent la référence pour les opérations d'affectation et de mobilité géographique, l'objectif étant d'annuler au fil de ces mouvements les situations d'écart entre effectif réel et effectif reconnu à chaque service.

2.3.- Qui comportent cependant des limites.

a) Ces systèmes ne gèrent pas toujours la totalité des effectifs en fonction dans les services.

Fondés sur une répartition des effectifs budgétaires, ces systèmes ignorent souvent les personnels non rémunérés par l'administration en cause mais qui sont effectivement en fonction dans les services, ce qui est susceptible de fausser le caractère équitable de la répartition ainsi opérée.

C'est le cas notamment dans les services déconcentrés du ministère des Affaires sociales où les personnels mis à disposition par d'autres administrations ou établissements publics et les vacataires ne sont pas pris en compte dans la répartition.

C'est également le cas des préfectures et sous-préfectures pour lesquelles ne sont pas intégrés dans l'effectif réel les personnels rémunérés sur les crédits de fonctionnement de la préfecture. à titre temporaire (remplacement de congés), mais parfois également à titre permanent.

b) Ces modes de répartition ne peuvent concerner les services d'administration centrale

Généralisés pour la gestion des emplois budgétaires dans les services déconcentrés, les indicateurs de charges et de référence dont la finalité est d'opérer une répartition équitable entre services présentant une identité de missions. ne conviennent pas pour la définition d'effectifs "de référence" en administration centrale

Seule une réflexion sur le contenu des missions et la charge qu'elles représentent, qui a été abandonnée avec les barèmes dc charges pour les services déconcentrés, serait susceptible d'aboutir à une définition de ce type.

Or. en partie pour les raisons évoquées plus haut, à savoir l'instabilité des missions, les difficultés méthodologiques pour cerner les volumes d'emplois correspondant et les variations exogènes de l'effectif budgétaire, mais aussi pour des raisons qui tiennent au fait que les directions en charge des ressources humaines au sein des ministères ne bénéficient pas toujours

de la légitimité suffisante pour imposer cet exercice aux directions techniques (cf. les difficultés rencontrées au sein du ministère du Travail et des Affaires sociales), les références prises en compte pour la définition des emplois en administration centrale ne relèvent pas d'une démarche d'identification des activités. Cette dernière n'a souvent pas été entamée ou conduite à son terme.

On relèvera cependant parmi les initiatives prises en la matière :

- celle de la Direction de l'administration et des personnels de l'Education nationale. A la suite du rapport de l'IGAEN "Mission Centrale 2000" remis début 1993, et du "Nouveau contrat pour l'école" du printemps 1994, elle a lancé une opération d'envergure intitulée "mission activités-moyens" dans le cadre de laquelle elle vient d'achever un audit des 208 unités de l'administration centrale. Cette étude vise, à partir d'une analyse des missions et de leur redéfinition, à poser la question de leur ajustement en terme d'effectifs.

- celle de la Direction des personnels. de la formation et de l'action sociale au ministère de l'Intérieur. Fort d'un premier travail d'analyse des tâches conduit en 1991 mais qui n'a pas abouti compte tenu de la lourdeur de l'étude. le ministère de l'Intérieur s'attache actuellement à mesurer les conditions dans lesquelles sont assurées des tâches horizontales, communes à toutes les directions (secrétariat, huissiers, gestion de personnels, gestion financière...). Cette analyse devra permettre de définir une norme qui sera la base d'un dialogue de répartition des effectifs entre les différentes directions Dans une deuxième étape, devraient être analysées des tâches plus spécifiques qui, par définition, ne pourront donner lieu à modélisation ; leur connaissance et appréhension devraient cependant permettre d'améliorer l'adéquation entre le poste et l'agent affecté.

Les administrations concernées font cependant valoir que les suites réservées à ces actions rendues notamment nécessaires par la gestion des suppressions de postes, construites sur des méthodologies rationnelles ci exigeantes, dépendront en fait de la volonté politique qui présidera à la prise en compte effective de leurs résultats.

3.- Une gestion de l'emploi qui demeure l'apanage des administrations centrales

3.1.- Si les progrès de la déconcentration des actes de gestion sont certains...

Ces dernières années, dans le cadre de la mise en oeuvre de la réforme de l'Etat, des efforts sensibles ont été accomplis par l'ensemble des administrations pour déconcentrer les actes de gestion de leurs personnels.

Même si l'on enregistre des situations encore diverses entre ministères (cf. détail des actes de gestion déconcentrés dans les monographies en annexe), avec notamment l'Education nationale dont la culture de déconcentration est sans doute la plus forte au sein de ces administrations, un certain nombre de traits communs ressortent de l'analyse :

- la déconcentration porte majoritairement sur les actes de gestion individuelle. Elle concerne le plus souvent des actes tels la nomination, les congés, la mise en disponibilité, le détachement... Dans quelques cas. elle est effective en matière d'avancement, de notation, de mobilité, voire d'organisation de concours locaux (dans le cadre d'un volume de recrutements programmés au plan national). Elle a donné lieu à la constitution de CAP locales, départementales ou régionales.

- La gestion la plus déconcentrée concerne les agents de catégorie C, et dans une moindre mesure les agents de catégorie B La gestion des cadres A demeure dans la quasi totalité des administrations. hors Education nationale, fortement centralisée.

La situation n'est en outre pas réellement stabilisée ; beaucoup d'administrations travaillent encore actuellement à étendre le contenu de leur gestion déconcentrée.

Le ministère des Affaircs sociales a ainsi réalisé début 1996 une étude sur ce thème qui mettait en exergue qu'au delà des ajustements auxquels il serait possible de procéder en son sein pour accroître le volume des actes concernés. un certain nombre d'obstacles existaient encore qui empêchaient de donner toute son ampleur à la démarche, et parmi eux la faible taille de certains corps, notamment de cadres B, qui n'autorise pas la constitution de CAP locales. On notera que c'est ce type d'argument qui explique que certains corps administratifs de l'Education

nationale à effectifs réduits (documentalistes, techniciens...) n'aient pu faire l'objet de création de CAP académiques et soient encore gérés, contrairement à la pratique générale de ce ministère, au niveau central.

La réflexion conduite au ministère de l'Intérieur pour étendre les mesures de déconcentration à certains actes de gestion, se heurte également à des problèmes budgétaires ; tous ceux des actes qui ont, en effet, une incidence budgétaire (décision d'ouverture des concours, détachement, avancement de grade...) ne peuvent être délégués faute d'une délégation budgétaire correspondante au niveau local.

3.2.-...ils ne concernent pas les mesures relatives à la gestion des emplois

En tout état de cause, le suivi des emplois budgétaires, le recrutement (ouverture des postes ouverts au concours), la répartition des emplois, et, en conséquence, la gestion prévisionnelle ne relèvent pas d'une gestion déconcentrée.

A l'Education nationale, cependant, la tradition "départementaliste" de la gestion des instituteurs, aujourd'hui professeurs des écoles. et l'importance des effectifs d'enseignants du second degré explique que les décisions soient pnses au ternie d'un dialogue permanent avec les inspecteurs d'académie et les recteurs, alimenté par la réalisation de projections départementales agrégées au niveau académique, On notera également que ce sont les échelons déconcentrés qui organisent les concours de recrutement locaux des enseignants du premier degré.

Mais, même dans cette administration qui a de la déconcentration une pratique ancienne et affirmée (avec 3 700 emplois, les effectifs de l'administration centrale ne représentent que 0,33 % de l'effectif total des agents de ce ministère), la responsabilité de la définition des volumes d'emplois et de recrutement est le privilège de l'administration centrale.

Comme l'affirme de façon explicite un document émanant de la Direction générale des douanes, pourtant fortement dèconcentrée "ces tâches relèvent, en tant que domaine stratégique, des compétences exclusives des services centraux".

Observons qu'une telle position. si elle est incontestablement fondée dans l'état actuel de la régulation des emplois et des effectifs. ne favorise pas les démarches de responsabilisation

des chefs de services déconcentrés sur ces questions. Dans le monde industriel, un des objectifs assignés à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pratiquée était notamment de donner à chaque responsable d'unité les moyens de gérer l'évolution de ses postes de travail. Or, l'absence d'articulation entre une gestion nationale des effectifs et le nécessaire management des organisations au niveau local n'est pas, à ce titre, satisfaisant. C'est d'ailleurs pour cette raison que le ministère de l'Equipement a développé des procédures de contractualisation spécifiques pour ses services déconcentrés afin de leur conférer une certaine capacité à déterminer leur structure d'emplois (cf. ci dessous).

Partie III :
La prévision à moyen et long terme reste exceptionnelle

La prévision à moyen et long terme constitue le socle d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Les méthodologies retenues pour ces actions, telles qu'elles ressortent tant des ouvrages sur leur application dans le secteur privé, que dans le guide méthodologique précité pour leur adaptation dans les administrations, mobilisent fortement cette fonction d'anticipation.

Rappelons que ces dernières se caractérisent schématiquement par une démarche en trois étapes :

- une phase de définition de la stratégie de l'entreprise et d'analyse de ses besoins en ressources humaines à moyen terme. Il s'agit d'apprécier l'évolution du contenu des missions et des tâches, d'identifier les compétences et les savoir-faire nécessaires avec construction d'un référentiel des métiers (ou des emplois-types), et de définir un objectif (ou cible) de moyens humains à réunir à moven terme,

- une seconde phase au cours de laquelle ces objectifs sont mis en regard de l'état de la ressource disponible. A partir de projections et de simulations sur le stock des emplois, il s'agit d'analyser les écarts existants entre le résultat de ces travaux et la cible, puis de déterminer les ajustements à opérer à l'échéance.

- une dernière phase. enfin. qui correspond à la mise en oeuvre des mesures d'ajustement : formation, recrutement, mobilité, promotion... avec, en corollaire la possible mise en place d'une gestion des carrières. collective et individuelle.

Or. les conditions ne semblent pas réunies aujourd'hui pour que les administrations s'engagent véritablement dans cette voie. En effet. soit elles n'apparaissent pas en situation de maitriser les facteurs d'évolution de l'activité, soit elles sont contraintes par la rigidité de leurs modes de gestion

1.- Les obstacles pour définir une programmation fiable des effectifs

1.1.- L'incertitude sur les charges : les difficultés pour anticiper sur l'évolution des activités

Le préalable à toute gestion prévisionnelle de l'emploi consiste à disposer d'une vision claire de l'évolution des missions à remplir, de connaître la nature et le volume des tâches confiées à moyen terme.

Or, l'administration maîtrise peu cette donnée de base. Dans la quasi totalité des ministères auxquels s'est intéressée la mission, cette difficulté a été évoquée comme un obstacle technique essentiel aux exercices de projection des missions à moyen terme.

Dans le discours tenu par les responsables que la mission a rencontrés, deux types d'événements affectant le contenu des missions des administrations ont été évoqués :

- ceux qui ressortent d'une redéfinition structurelle, mais pas toujours prévisible du champ d'intervention des administrations d'Etat.

Si dans la plupart des ministères les effets de la décentralisation, qui a fortement affecté le contenu des tâches dévolues aux services de l'Etat. apparaissent aujourd'hui stabilisés, certaines administrations. comme l'Equipcment ou la Formation professionnelle font valoir qu'elles connaissent encore des incertitudes quant au sort de certaines de leurs activités susceptibles de se voir transférées aux collectivités locales.

Par ailleurs. dans le cadre de la réforme de l'Etat, les orientations retenues visant notamment à recentrer, dans de nombreux secteurs, l'activité des services sur des fonctions de pilotage plutôt que de gestion de procédures, ou à majorer la déconcentration, n'ont pas produit tous leurs effets. Pour autant. les ministères disent ne pas être toujours en mesure d'anticiper sur les modifications qui interviendront a ce titre car une grande partie d'entre elles relèvent de décisions politiques. parfois interministérielles.

La création des agences de santé dans le périmètre d'intervention du ministère des Affaires sociales est à ce titre révélateur d'une réelle difficulté à cerner dans ce secteur les contours des missions dévolues aux services de l'Etat. La création des agences du sang et du médicament, de l'établissement français des greffes, la mise en place des agences régionales de l'hospitalisation, qui sont autant d'externalisations de tâches assumées précédemment par les services de l'Etat, n'ont guère été anticipées et sont citées pour mettre en évidence la difficulté à définir les missions et conduire une réflexion stratégique.

Une autre illustration peut être fournie par la difficulté rencontrée par la Direction générale des douanes à appréhender l'impact qu'aurait l'élargissement de l'Union européenne à d'autres pays.

A l'Education nationale, enfin, pourrait resurgir l'hypothèse du transfert aux collectivités de la gestion des emplois et des personnels affectés à l'entretien des locaux scolaires et aux services de restauration des établissements. Ici et là, les ensembles de concessions de longue durée à des sociétés privées se multiplient.

D'une façon générale, la mission a noté cependant que face à ces mutations structurelles, les administrations ont manifesté unc faible capacité d'anticipation et ne se sont sans doute pas suffisamment mobilisées pour construire les scénarios d'évolution de leurs missions.

- celles qui relèvent dc décisions politiques ponctuelles

A côté des réformes structurelles dc leurs missions. les administrations ont à connaître des modifications liées aux décisions politiques ponctuelles qui leur imposent de réviser rapidement leurs moyens de réponse.

A titre d'exemple, on citera la situation de la Direction générale des impôts qui s'est trouvée confrontée à la nécessite de prendre en charge en 1982 la gestion de l'impôt sur les grandes fortunes, impôt supprime en 1986 et rétabli en 1989.

De même. la Police nationale a-t-elle été amenée, dans des délais très brefs, à répondre à l'effort demandé dans le cadre des actions en faveur des quartiers en grande difficulté. Elle aurait su. en application des mesures maintenant habituelles de redistribution des emplois,

réaffecter dans les quartiers difficiles environ la moitié de l'effectif qui lui a été imposé. Pour l'autre part, elle a été confrontée à une obligation de résultats, peu compatible avec la logique qu'elle essaie de développer de répartition rationalisée de ses effectifs.

On voit que les services de l'Etat ne maîtrisent qu'imparfaitement les facteurs de la définition de leur activité. Dans ce contexte, les efforts de gestion prévisionnelle de l'emploi peuvent difficilement concerner le moyen ou long terme.

Même dans l'Education nationale, où la connaissance de la variable démographique constitue une référence fiable, certains éléments qui pèsent sur la définition des activités, limitent la pertinence des projections. A ce titre, on peut citer l'instabilité des programmes d'enseignement qui génère des incertitudes sur le volume des enseignants par discipline, et les variations dans les choix des élèves entre les filières qui ont un effet sur la gestion des flux de ces mêmes personnels.

On notera que cette difficulté. qui explique un faible engagement dans la mise en oeuvre d'une gestion prévisionnelle stratégique de l'emploi, n'est pas seulement ressentie par l'administration ; beaucoup d'entreprises elles-mêmes, face à l'ampleur de la crise économique depuis le début des années quatre-vingt dix. ont sensiblement relativisé la gestion prévisionnelle lorsqu'elles ne se trouvaient plus en situation d'expansion. ou qu'elles étaient confrontées à des chocs exogènes. La démarche GPE nc pouvait prcndre en compte ces éléments, et elles jugeaient essentiel d'adopter dans ce contexte des stratégies souples et adaptables.

1.2.- L'incertitude sur les emplois : les effets de la régulation budgétaire annuelle

A ces incertitudes sur l'évolution des missions et des charges, s'ajoute une autre difficulté technique : la non maîtrise du volume dcs emplois inscrits au budget.

La régulation budgétaire annuelle est une mécanique désormais traditionnelle qui vient affecter les conditions de la gestion de l'emploi.

La dernière circulaire du 6 mai 1996 du ministère du Budget, prévoit par exemple, la mise en réserve des deux tiers des vacances nouvelles dans les services centraux et de 60 % de ces mêmes vacances dans les services extérieurs. ces gels de postes venant s'ajouter à ceux

réalisés au titre des régulations budgétaires antérieures, et constituant la réserve sur laquelle s'imputeront les suppressions d'emplois prévues à la loi de finances.

Tous les responsables de la gestion des ressources humaines rencontrés par la mission voient dans les modes de régulation budgétaire annuels le motif essentiel d'une mobilisation prioritaire de la gestion sur le court terme. Le suivi des effectifs et des vacances devient dans ce contexte le souci prioritaire des gestionnaires.

La caractéristique la plus pénalisante en termes de gestion prévisionnelle de ce mécanisme de gel de postes est son caractère instable dans le temps. Chaque année en effet, les principes retenus dans le cadre d'une circulaire du Ministre du Budget viennent modifier les règles adoptées au cours de l'exercice précédent, n'autorisant aucune programmation des efforts que les administrations ont à consentir pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés.

Ce mécanisme est par définition aveugle puisqu'il s'applique de façon uniforme à l'ensemble des administrations et prend en compte les vacances d'emploi qui surviennent sans considération pour l'utilité respective de ces postes. Il conduit souvent, malgré les principes de fongibilité affirmés, à rigidifier les structures d'emploi dans la mesure où les administrations éprouvent des difficultés pour procéder aux transformations qu'elles jugent nécessaires et qu'une gestion plus souple rendait aisées auparavant.

De plus, couplés avec les suppressions d'emplois. ces gels de postes ont largement contribué à annuler les marges de précaution dont disposaient les administrations, et leur gestion des emplois budgétaires est une gestion en "flux tendu".

Un autre effet de ces mesurcs est la réduction sensible des mouvements de personnels, observée par exemple aux Affaires sociales : départs en disponibilité, en détachement, échanges entre administrations sont moins nombreux du fait des craintes liées aux difficultés de retour.

D'une façon générale, la régulation budgétaire annuelle associée à une politique de suppression d'emplois qui, dans le cadre de la loi de finances 1997, a pris une ampleur nouvelle, est un obstacle fort pour appréhender la ressource réellement disponible, plus encore pour envisager les conditions de son évolution à moyen terme. Il s'agit d'éléments non prévisibles de la gestion, représentant des chocs exogènes qui viennent rigidifier les structures d'emplois.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

2.- Des enjeux essentiels ne sont pas pris en compte

L'analyse des difficultés que rencontre la mise en oeuvre d'une véritable gestion prévisionnelle et stratégique de l'emploi dans la fonction publique de l'Etat pourrait amener la mission à conclure que l'objectif est inaccessible, l'exercice vain et que seule la gestion de court terme est adaptée aux réalités de l'administration.

Ce serait ignorer les enjeux essentiels que cette absence de démarche prospective ne permet pas de prendre en compte.

2.1.- En termes d'emplois : l'absence de gestion des pyramides des âges

L'incapacité des administrations à appréhender la configuration de leurs moyens humains à cinq ou dix ans, se traduit par la faible attention portée à l'analyse des pyramides des âges.

Les travaux statistiques réalisés par la Direction générale de la Fonction publique' mettent en évidence que si les âges de départ à la retraite restent stables, les sorties prévues se situeront dans la période 2001 à 2008 entre 120 et 130 000 tous les deux ans, contre 90000 prévues en 1995 / 1996.

Certes, ce constat d'une accélération des sorties prévues ne présente pas la même ampleur pour chaque ministère, et un rctard possible des dates de départ atténuerait la brutalité du phénomène : il n'en demeure pas moins que les administrations vont se trouver confrontées dans les dix ans qui viennent a un risque de rupture que les modes de gestion actuels ne permettent pas de prévenir.

Les administrations disposent pourtant, la plupart du temps, par le biais des outils de gestion administrative, de pyramides dcs âges par corps qui sont susceptibles de les renseigner sur les déséquilibres démographiques liés notamment à des mouvements erratiques de recrutement du fait. entre autres causes. d'un ajustement à court terme de l'effectif réel aux variations de l'effectif budgétaire.

[1] cf annexe 4

De tels constats ont par exemple été faits au ministère du Travail concernant le corps des inspecteurs du Travail dont la pyramide des âges présente une base particulièrement étroite, ou à la Direction des douanes où la quasi suppression des concours de recrutement pour les agents de constatation depuis 1987, outre qu'elle a généré des problèmes de gestion de court terme du fait des délais de formation initiale des agents, a contribué à créer des classes creuses dans la pyramide des âges de ce corps.

Ces observations donnent pourtant rarement lieu à des actions de correction.

On notera enfin que l'absence de travaux sur le vieillissement des pyramides des âges dans chacune des administrations rend très improbable la mise en place d'une gestion collective des carrières, qui de fait est généralement inexistante. Cette carence est d'autant plus dommageable que, comme l'ont souligné plusieurs interlocuteurs de la mission, les actuels recrutements de la fonction publique concernent des personnes sur-qualifiées par rapport aux emplois qu'elles occupent, et seront porteurs dans les années qui viennent d'une revendication forte quant aux possibilités de promotion interne dans l'administration.

2.2.- En termes de métiers : pas de dépassement des logiques de corps

2.2.1.- La où les référentiels existent, ils ne sont pas mobilisés pour la gestion de l'emploi

La notion de référentiels de métiers (ou encore "d'emplois-types") constitue, on l'a dit, un autre passage obligé pour la conduite d'une véritable gestion prévisionnelle de l'emploi. C'est au travers de cet exercice que sont analysées, au-delà de la définition par statuts et corps, les compétences requises pour l'accomplissement des missions, et que peuvent s'éclairer les évolutions prévisibles des métiers

On assiste depuis quelques années au développement d'initiatives en ce sens.

On citera notamment l'important travail réalisé au ministère de l'Intérieur pour la définition des "emplois-types" dans les préfectures ; tout récemment il a été prévu pour les corps actifs de la police nationale de définir le rôle et les missions principales des fonctionnaires au sein des services dans un "répertoire général des activités finalisées", ces dernières détaillées

dans des fiches d'emplois-types et des fiches de postes qui constituent les référentiels propres à ces corps. De même. il faut mentionner les outils mis en place pour la gestion des ATOS au ministère de l'Education nationale, le référentiel élaboré à la Direction des douanes, et les travaux en cours au ministère des Affaires sociales (cf. présentation détaillée au sein des monographies en annexe).

La description de ces actions révèle cependant que les réflexions et les travaux conduits ont été peu mobilisés dans le cadre de la gestion opérationnelle.

La démarche d'élaboration des "emplois-types" des préfectures et sous-préfectures a fait l'objet d'une longue et large concertation avec les organisations syndicales ; elle a été débattue en comité technique paritaire des préfectures et adoptée. Cependant devant la crainte des représentants du personnel de voir s'instaurer une logique de métiers qui viendrait bousculer la traditionnelle logique de corps, l'administration a choisi de commencer à utiliser, modestement, ce référentiel des emplois-types dans le cadre de la formation. Elle a pu penser que les formateurs internes seraient des vecteurs efficaces pour prôner l'utilisation des emplois-types comme mode local de gestion des emplois.

Dans les faits. la réflexion s'est progressivement amenuisée, et les emplois-types n'ont pas progressé. Face aux difficultés précédemment exposées que présente l'effectif de référence du cadre national des préfectures. la logique des emplois-types qui apporte des réponses au problème de la rigidité des corps devrait cependant être ravivée.

S'agissant du référentiel-métiers de la police nationale. il est trop tôt encore pour en analyser les résultats

L'arrêté du 22 juillet 1996 portant réglement général d'emploi de la police nationale fixe les conditions d'utilisation de cc référentiel. Il précise notamment que les fiches d'emploi-type et les fiches de poste "identifient et recensent, par corps, les responsabilités qui sont dévolues aux différentes catégories de postes et les grades correspondants. En outre, elles définissent les modalités d'exercice des missions de police...Une nomenclature identifie et recense les postes au sein de chaque service, unité organique ou unité de direction... Elle identifie en particulier chaque poste impliquant l'exercice de l'autorité hiérarchique, quel que soit le corps concerné". Le volume des métiers ainsi définis - prés de 580 - pose en soi le problème de l'utilisation qui

pourra être faite de ce référentiel. D'ores et déjà, un travail de simplification de la nomenclature détaillée des activités finalisées est en cours pour rendre plus lisible le système

En ce qui concerne les ATOS de l'Education nationale, la démarche de gestion prévisionnelle initiée en 1990, sous l'appellation OMEGA, avec le module "Nouvelle Gestion des Moyens" un développement qui intègre la notion de métier-type dans la définition des emplois (existence d'un répertoire des métiers et des familles de métiers). L'intégration de cette démarche en gestion opérationnelle devrait affecter à la fois les mutations et le recrutement en éclairant les choix opérés dans le cadre de ces procédures,ainsi que la formation et la gestion des carrières en constituant un nouvel outil pour adapter la ressource actuelle aux besoins identifiés (plans à 3 ans pour adapter les compétences). Restera cependant à apprécier, le moment venu, la réelle prise en compte de la "compétence requise" par rapport à la "compétence attribuée" au regard des barèmes de mutation auxquels sont attachés les partenaires syndicaux. En tout état de cause, la généralisation de ce dispositif n'est pas aujourd'hui effective et devrait être réalisée à l'honzon d'un an.

Au sein de la Direction générale des douanes. seule direction du ministère de l'Economie et des finances à s'être lancée dans cct exercice, on s'est déclaré déçu par les résultats des travaux réalisés qui ont conduit à la distinction de 51 métiers de base répartis en 25 familles de compétences. elles-mêmes fusionnccs cn 8 filières, sans qu'aient été analysés les passages entre métiers. Ils ne sont pas mobilisés pour la gestion opérationnelle.

Quant à la démarche conduite aux Affaires sociales. elle n'en est encore qu'au stade du projet.

Il ressort de ces constats que la gestion des personnels ignore encore la plupart du temps les notions de méticrs. de familles dc métiers et de filières professionnelles. Si l'on peut envisager leur prise cn compte progressive, la où elles existent, dans la redéfinition du contenu des épreuves des concours de recrutement ou la construction des dispositifs de formation, les logiques de corps constituent encorc aujourd'hui les références uniques de la gestion des agents.

2.2.2.-Plusieurs types de facteurs expliquent cette situation.

- le premier d'entre eux tient au fait que cet effort d'identification des caractéristiques d'un métier, souvent dans le cadre étroit d'un ministère voire d'une direction, peut se révéler contradictoire avec le développement d'une nécessaire souplesse dans la gestion des personnels. A ce titre, le cas de la Direction des douanes illustre comment une approche verticale peut aboutir à renforcer l'affirmation des spécialisations là où c'est l'aptitude à la polyvalence qui est recherchée. Le raisonnement en familles de métiers exige que l'on croise les approches entre directions voire entre ministères, faute de quoi la définition d'un référentiel peut constituer un nouveau facteur de rigidité dans la gestion des emplois.

- en second lieu, on notera que si les travaux conduits ont fourni l'occasion d'analyser de façon fine le contenu des tâches et parfois leurs évolutions prévisibles, ces démarches ne se sont pas inscrites dans une approche globale prévisionnelle et stratégique des missions et emplois, dont on a mesuré plus haut les difficultés à s'affirmer. Ils ne sont en conséquence pas directement utilisables dans une gestion qui reste concentrée sur le court terme.

- est évoqué ensuite le défaut d'articulation juridique des résultats de ces démarches avec la puissante logique de la gestion par corps qui demeure la seule référence qui commande la gestion des emplois et des personnels

- La réticence syndicale pour s'engager dans ces démarches peut, enfin, constituer un autre obstacle à leur développement et leur prise compte dans la gestion. Ainsi, à l'Education nationale. ce n'est qu'avec prudence que la Direction des personnels des lycées et collèges envisage d'inviter à une réflexion sur le thème de la définition du métier de "professeur" des représentants syndicaux qui craignent la remise en cause par ce biais des conditions actuelles d'emploi. Il faut mentionner à l'inverse, s'agissant des ATOS. l'intérêt empreint de vigilance d'une partie des organisations syndicales vis à vis la démarche OMEGA, en raison de l'enjeu d'un renforcement des compétences des agents de l'Etat face aux menaces de privatisation ou de régionalisation.

2.2.3.- De ce fait, les formations demeurent encore souvent orientées vers la satisfaction des besoins immédiats

Dans ce contexte de faiblesse ou d'absence d'analyse des métiers, dont les instances de formation sont souvent d'ailleurs les promoteurs, les ministères ne sont pas en mesure d'établir leur plan de formation en fonction des besoins prévisibles à moyen terme, mais encore en fonction du recueil des demandes exprimées à un moment déterminé.

L'exemple du ministère de l'intérieur, pourtant engagé, on l'a vu, dans des démarches d'identification des métiers est emblématique. En dépit de l'élaboration d'un "schéma stratégique" triennal reconduit depuis 1990, de la formation des personnels des préfectures qui a eu le mérite de porter une véritable réflexion sur les types et la nature des stages, la formation a bien du mal à s'écarter des thèmes habituels de professionnalisation qui répondent à un besoin immédiat. Le volume prépondérant des stages informatiques (plus de 50 % du nombre global des stagiaires) et la part consacrée aux techniques du management, par exemple, sont une illustration de cette réponse à un besoin d'actualité. sans qu'il y ait eu de véritable anticipation.

Certaines des administrations examinées par la mission, mettent cependant en oeuvre des actions de formation qui sont expressément connectées avec des dispositifs de gestion prévisionnelle : c'est le cas. on l'a mentionné pour les ATOS à l'Education nationale, c'est également le cas du ministère de l'équipement où des actions de formations sont bien définies par rapport aux objectifs d'évolution des compétences des agents, en référence aux "Plans Objectifs Moyens" des DDE (cf. ci dessous).

3.- La prévision à moyen et long terme reste donc cantonnée aux cadres supérieurs, aux ministères comportant de très forts effectifs et aux opérations ponctuelles liées à une réforme structurelle

3.1.- La plupart des administrations ont une gestion de leurs cadres supérieurs fondée sur l'analyse de leur potentiel plus que sur leurs besoins

Un suivi de la carrière des agents n'est véritablement opérationnel que s'il est connecté à un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois. Compte tenu de la faiblesse évoquée de

cette gestion, cette fonction n'est généralisée dans aucune des administrations visitées par la mission.

Elle a cependant relevé que quasiment toutes ont mis en place des modes de suivi des carrières pour les seuls cadres supérieurs.

Chaque direction du ministère de l'Economie et des finances a ainsi développé des outils adaptés à ce suivi. Construite à partir de l'analyse des déroulements de carrière de ses agents ; rythmés par les passages obligés d'un grade à l'autre ; et formalisée en conséquence par la réalisation de "grilles de carrières", l'approche prévisionnelle est de plus en plus personnalisée lorsqu'on atteint les franges supérieures de la hiérarchie administrative. Notons dans ce domaine que l'INSEE présente pour sa part la particularité d'avoir à gérer la mobilité importante de ses cadres supérieurs.

On citera de même le cas du ministère de l'Equipement et celui des Affaires sociales où une cellule est chargée de la gestion personnalisée des carrières des cadres supérieurs. Les parcours y apparaissent moins normalisés qu'aux Finances, mais, à l'Equipement, pour ce qui concerne les ingénieurs divisionnaires des travaux publics, cette gestion a été formalisée et une répartition de ces agents effectuée en trois catégories selon leurs capacités potentielles et le type de fonctions que le ministère envisage de leur confier à terme.

Dans tous les cas examinés, la mission a relevé que si les dispositifs de suivi des carrières mis en place ont permis aux administrations concernées de mieux connaître l'état prévisionnel de leurs ressources en personnel d'encadrement, elles sont rarement en mesure de relier une approche personnalisée du déroulement de la carrière avec une analyse à moyen terme des emplois dont elles disposeront pour réguler ces parcours. En ce sens, la gestion prévisionnelle des carrières pratiquée au profit des cadres supérieurs ne débouche pas encore véntablement sur une gestion prévisionnelle des emplois d'encadrement ; les ajustements sont essentiellement réalisés au fil des opportunités, en essayant de faire coïncider les qualités de la personne avec les caractéristiques du poste.

Sur ce dernier point, il convient de noter l'initiative prise au ministère des Affaires sociales où a été entrepns un travail de "cotation" des emplois de chef de bureau de chacune des directions techniques de l'administration centrale à partir de trois critères : les enjeux, la

complexité et la lourdeur managériale de sa gestion. Cette opération, en cours d'achèvement, vise notamment à mieux gérer les parcours des cadres du ministère en appréciant de façon objective le contenu des expériences professionnelles des agents pour l'accès aux grades supérieurs.

Une autre démarche apparaît intéressante par rapport à l'objectif de mettre mieux en rapport les compétences des cadres et les postes occupés. Le ministère de l'Intérieur a ainsi élaboré un classement des postes d'administrateurs civils en fonction de la nature du poste occupé, des responsabilités confiées et de l'évolution de la carrière des fonctionnaires. Cette grille de classement, utilisée par la direction gestionnaire, est connue en interne mais aussi en externe et permet à la Fonction publique, dans le cadre de la gestion interministérielle des administrateurs civils, de procéder à des affectations conformes au voeu du ministère de l'Intérieur.

Une grille de classement des postes de sous-préfet a également été élaborée, mais elle ne connaît pas la même adhésion à son principe d'application de la part des membres de ce corps. Les critères de classement ignorent en effet certaines données (activité ou caractéristiques géographiques). La ngidité du système, en même temps que les trop nombreux écarts constatés par rapport aux règles, ne militent pas en faveur du maintien en l'état de cette procédure.

3.2.- Les très gros ministères sont contraints à une gestion prévisionnelle du fait du volume de leurs effectifs

Parmi les administrations examinées par la mission, l'Education nationale présente la particulanté d'un volume d'effectifs à gérer sans commune mesure avec celui des autres ministères. Avec quclque 800 000 enseignants et 300 000 personnels administratifs, techniques, d'éducation et de direction, elle constitue le premier service employeur de l'Etat.

Cette réalité, liée à la corrclation entre volume d'emploi d'enseignants et démographie scolaire. rend nécessaires et possibles, au moins pour ces personnels, les exercices de prévision que réalise la Direction de l'évaluation et de la prospective. Chaque année depuis 1991, cette direction-effectue une projection sur le système éducatif à l'horizon de dix ans qui donne lieu à publication.

Ce travail de prospective quantitative vise à préciser le nombre d'élèves qui se trouveront, à l'échéance. dans le système scolaire et universitaire, à partir d'une part de la

projection des naissances pour le premier degré, et de la prolongation des tendances observées, mais aussi d'hypothèses sur l'orientation à certains niveaux essentiels (fin de troisième, fin de CAP-BEP, après baccalauréat) pour le secondaire et le supérieur. Il détermine aussi les sorties par niveau de formation. Une partie très importante de l'étude concerne les "besoins en nouveaux enseignants" du système scolaire (premier et second degré) ; elle expose à la fois, année par année, les départs attendus, la ressource disponible rapportée au besoin en heures d'enseignement issu des projections concernant le volume des élèves par filière, et elle précise en conséquence les besoins annuels moyens en enseignants titulaires (avec une variante relative à la résorption de l'emploi précaire dans le second degré). Le nombre de postes à ouvrir au concours sur la période s'appuie sur ces estimations même s'il ne se déduit pas directement de ces données compte tenu de variables liées à la technique du recrutement, et au fait que la fixation de ce chiffre est défini annuellement et intégre donc le dernier état de la prévision.

Cette approche, qui constitue une véritable démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi, même s'il lui manque la dimension "métiers", est singulière dans l'échantillon des administrations étudiées dans le cadre de la présente mission. Elle traduit notamment la nécessité qu'éprouve un ministère confronté à l'obligation de gérer annuellement des recrutements massifs (prés de 15 000 enseignants ont été recrutés en 1996 pour les seuls lycées et collèges), d'avoir une lisibilité sur ses besoins à moyen terme.

On relèvera que cette culture de gestion prévisionnelle bénéficie aussi, au sein de l'Education nationale à ses 170 000 personnels administratifs. techniques, ouvriers, de service et de santé (ATOS). Avec le programme OMEGA déjà cité, ce ministère a disposé depuis 1990 d'un véritable outil pour ajuster le volume et les compétences de ses agents (requalifications, recrutements, formation)

On peut également citer au titre des actions de gestion prévisionnelle mises en oeuvre au nom de la gestion de masse des effectifs, la réorganisation de la police nationale issue de la loi d'orientation et de programmation relative a la sécurité (loi du 21 janvier 1995) qui a conduit à envisager une modification de l'architecture des corps : réduction du nombre des commissaires et officiers au bénéfice de l'augmentation corrélative du nombre des gradés et gardiens. Cette évolution des corps a fait l'objet d'une analyse quantitative des besoins avec une projection jusqu'en 2006 de la nouvelle répartition des effectifs entre les nouveaux corps, et cela pour chacune des directions de la police nationale.

3.3.- La mise en place d'actions ponctuelles de gestion prévisionnelle liées à des réformes structurelles

S'il n'existe pas, hors Education nationale, d'approche prévisionnelle globale des emplois dans les ministères examinés par la mission, ont été cependant identifiées des actions ponctuelles qui répondent à des impératifs de réformes structurelles des services.

A ce titre, on citera :

- les actions de conversion des personnel des douanes et de la Direction générale des impôts à la suite de l'entrée en vigueur du marché européen,

- les opérations de reconversion des professeurs de lycées professionnels à l'Education nationale pour répondre à l'évolution des métiers et des débouchés,

- le plan de transformation des emplois de contrôleur du travail en inspecteur réalisé dans le cadre de la réorganisation des directions régionales et départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, qui visait notamment à assurer la présence d'un cadre A à la tête de chacune des sections d'inspection et à diversifier les fonctions d'inspecteur en développant les postes hors-section.

- les actions de formation mises en place au ministère de l'intérieur dans le cadre d'actions de gestion prévisionnelle A titre d'exemple, la programmation sur trois ans d'un plan de reconversion permettant de répondre à la politique de développement du contrôle des armes et, concomitamment, à l'appel à prestataire externe pour la fabrication des bottes de CRS a conduit à prévoir pour les ouvriers bottiers un plan de formation au métier d'armurier. Cette formation leur a permis. au sein des sécrétariats généraux pour l'administration de la police, une reconversion individuelle répondant à un besoin général nouveau.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Partie IV :
Recommandations

Les investigations menées par la mission manifestent clairement qu'au stade actuel, le développement de la gestion prévisionnelle des emplois ne constitue pas principalement un problème technique et ne dépend pas au premier chef du perfectionnement des outils. Dans la période récente, les outils ont été en fait volontairement limités du fait de l'absence de perspectives d'avenir.

C'est en fonction de ce constat ainsi que de la grande variété des situations observées dans les ministères que la mission a choisi de retenir trois recommandations :

1/ Il est nécessaire d'affirmer la spécificité des outils de gestion prévisionnelle de chacun des ministères tout en renforçant les outils statistiques communs :

2/ Une gestion prévisionnelle efficace passe par le développement d'une logique contractuelle propre à chacune des administrations :

3/ Une plus grande fluidité des emplois entre ministères est souhaitable.

1.- Il est nécessaire d'affirmer la spécificité des outils de gestion prévisionnelle de chacun des ministères, tout en renforçant les outils statistiques communs

L'objectif recherché par l'un des chantiers ouverts à l'occasion de la réforme de l'Etat est de généraliser à l'ensemble des administrations les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des métiers. Dc ce point de vue a été évoquée à l'occasion des travaux préparatoires, la mise en place d'un schéma directeur commun à tous les ministères.

C'est ainsi qu'un document de travail suggérait qu'à partir du recensement des systèmes de gestion prévisionnels existants et de leur évaluation soit élaboré "un schéma directeur de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, qui constituerait le dénominateur commun de ceux des différentes administrations et ferait notamment apparaître :

- les évolutions prévisibles en matière d'emploi sur cinq ans, à partir des effectifs en fonction, d'une analyse de la pyramide des âges, d'une estimation des vacances de postes et d'une anticipation sur les flux de recrutement ;

- la définition d'une carte de référence des emplois par circonscription territoriale correspondant à l'allocation optimale des ressources au niveau géographique ;

- l'analyse des emplois actuels. l'identification des facteurs d'évolution des services publics qui produiront des effets importants sur le contenu des emplois et la mesure des écarts entre les ressources humaines disponibles et les besoins à venir de qualifications et de compétences".

La mission a cherché à établir les lignes directrices de ce document, qui sur le plan intellectuel lui apparaissait effectivement souhaitable. Elle a dû toutefois se rendre à l'évidence qu'une telle démarche intégratrice pour l'ensemble de la Fonction Publique n'était pas envisageable dans l'état actuel de la gestion des ministères.

Plusieurs raisons rendent en effet difficile la définition d'un schéma directeur de gestion prévisionnelle des emplois :

- La détermination des emplois nécessaires sur cinq ans supposerait que l'on ait une parfaite lisibilité des orientations budgétaires pour les exercices budgétaires à venir ainsi que des réformes législatives ayant un Impact sur le fonctionnement des administrations. Force est de constater que l'expérience passée montre que toutes les prévisions à moyen terme ont été systématiquement remises en cause par des modifications budgétaires ou réglementaires.

Les flux de recrutements servent dans tous les ministères de variable d'ajustement aux décisions budgétaires annuelles et ne peuvent en conséquence faire l'objet d'une prévision pluriannuelle. C'est en fonction du nombre des emplois budgétaires et des vacances de postes que sont ouverts les places aux concours

- La mesure des écarts entre les ressources disponibles et les besoins ne peut en pratique être effectuée que par l'intermédiaire d'un système de type barème de charges permettant d'estimer les besoins en emplois en fonction de l'activité prévisible à venir. Adopter ce

mécanisme conduirait à le rendre obligatoire alors que la majorité des administrations l'ont abandonné en raison du décalage croissant entre les besoins exprimés et les emplois budgétaires réels. Ces incohérences sont notamment facteur d'incompréhension avec les organisations syndicales.

- Les logiques d'emplois entre ministères sont différentes. Appliquer quels que soient la taille et les problèmes des ministères, une grille d'analyse prévisionnelle identique ne paraît pas correspondre à la spécificité de chacune de nos administrations. Le phasage de l'implantation des emplois est différent selon les ministères : à titre d'illustration, le Ministère de l'Education Nationale prend en compte en plus de l'année budgétaire, l'année scolaire.

- Il faudrait pour que ce travail de prévision soit effectué avec rigueur que le ministère de la Fonction publique ou le Commissariat à la réforme de l'Etat soient dotés d'une connaissance approfondie des administrations concernées, indépendamment des informations transmises par ces dernières. En effet, les ministères auront tendance à majorer leurs besoins prévisionnels en emplois. Or. ni les effectifs du ministère de la Fonction Publique, ni ceux du Commissariat à la réforme de l'Etat ne leur permettent aujourd'hui d'avoir une connaissance fine de chaque ministère.

- La masse de travail que demanderait à chaque administration l'élaboration de son schéma est considérable Or. notre enquête a permis de constater que les ministères ont déjà mal vécu la succession de plans de réforme de ces dernières années qui a mobilisé leur énergie à plusieurs reprises.

Pour ces raisons, la mission ne croit pas possible l'adoption d'une méthodologie commune à tous les ministères et déconseillé un schéma prévisionnel des effectifs unique, a fortiori s'il était demandé la même année pour tous les ministères. L'ampleur de ce travail sur une aussi courte période ne pourrait conduire qu'à des approximations, des incompréhensions avec les organisations syndicales et donc d'inutiles tensions sociales.

2.- La mission préconise en revanche le développement d'une logique contractuelle propre à chacune des administrations

A l'opposé d'une démarche uniformisatrice particulièrement peu adaptée à la diversité des ministères et à la situation présente, la mission préconise une dynamique de développement de la gestion prévisionnelle des emplois fondée sur une démarche contractuelle.

Cette logique contractuelle semble particulièrement bien adaptée :

. elle prend en compte la spécificité de chacun des ministères en matière d'emplois,

. l'établissement d'un contrat pluriannuel est effectué après un travail d'analyse approfondi, propre à chaque ministère,

. elle déborde, dans le cadre des contrats de service, la stricte question des emplois pour englober l'ensemble des moyens de fonctionnement des ministères. Ceci permet d'obtenir des efforts plus importants des ministères sur les emplois, moyennant plus de souplesse sur leurs crédits de fonctionnement,

. enfin, et surtout, elle donne plus de lisibilité sur l'avenir, grâce à une programmation pluriannuelle.

A cet égard. les expériences menées par le ministère de l'équipement sont apparues comme particulièrement riches d'intérêt. Elles montrent notamment que pour donner le maximum d'effets. cette approche contractuellc doit être menée conjointement à deux niveaux :

- entre le ministère du Budget et le ministère concerné.

- entre l'administration centralc du ministère et les services déconcentrés.

2.1.- Le développement de contrats entre le Budget et chacun des ministères est souhaitable.

Le ministère de l'Equipement a conclu deux plans de trois ans avec le ministère du budget pour la période 1989-1991 et pour celle allant de 1997 à 1999.

Le premier contrat prévoyait une réduction de 1.000 emplois contre l'engagement du Budget de ne pas appliquer à l'Equipement les décisions de gel qui pourraient être prises sur la période. Le ministère bénéficiait en revanche de mesures catégorielles et d'une plus grande souplesse de gestion entre les grades dans le courant de l'année budgétaire.

Le second contrat (1997-1999) prévoit également des réductions d'emplois, ainsi qu'une baisse des crédits de fonctionnement. Ce contrat garantit en revanche au ministère de l'équipement que ces chiffres ne seront pas modifiés en cours de période.

Des expériences assez similaires de contractualisation ont été menées avec la Direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère des Finances et tel ou tel ministère.

Si certaines règles du jeu sont rcspectées, l'intérêt d'une telle approche est incontestable, non seulement pour le ministère du Budget (économies et meilleure lisibilité de l'avenir), mais également pour le ministère cocontractant

- le ministère, cn butte à des difficultés conjoncturelles. est prêt à effectuer des efforts d'adaptation sur le long terme pour obtenir des avantages sur le court terme. Les souplesses obtenues le sont, soit sous forme d'avantages budgétaires temporaires. le temps de la mise en place d'une réforme, soit pérennes. Ce mécanisme permet de mettre en oeuvre les adaptations nécessaires pour assurcr unc meilleure efficacité du service

- elle clarifie pour le ministère ses perspectives à trois ans. l'exonère des gels et lui offre des garanties en matière de crédits et d'emplois. Pour les ministères qui savent qu'ils sont particulièrement affectés par les politiques d'économies budgétaires, ce mécanisme peut se révéler avantageux au terme de la période de contrat, la baisse globale sur la période étant inférieure à celle qui aurait été obtenue si les décisions prises chaque exercice budgétaire leur avaient été appliquées.

- elle permet au ministère d'établir avec ses différents services déconcentrés un plan de répartition des emplois disponibles qui intègre le moyen terme et les changements d'organisation de travail.

La mission préconise que soit étendue l'expérience du ministère de l'Equipement, Elle formule quatre recommandations comme conditions pour cette généralisation :

- Sur le caractère obligatoire ou non de ces contrats, la mission est favorable à ce que soit maintenu, au moins dans une première période, le volontariat des ministères. Elle pense en revanche utile de renforcer encore la communication faite sur l'intérêt de ces contrats pour les administrations afin de susciter de nouvelles candidatures.

- Les contrats conclus entre les ministeres et le budget sont encore confidentiels. Il serait souhaitable que l'offre faite par le Budget le soit de façon officielle et soit adressée à l'ensemble des ministères. Le cadre général de ces contrats pourrait être celui des contrats de service, aujourd'hui applicables aux administrations déconcentrées, mais qui contiennent toutes les caractéristiques du contrat passé entre le Budget et le ministère de l'Equipement (cf. point suivant sur les services déconcentrés). Le principal intérêt de ces contrats de service est de prévoir explicitement une négociation élargie à l'ensemble des moyens de fonctionnement du ministère. qui permet notamment des arbitrages entre emplois et dotations de fonctionnement.

- La mission préconise également que soit retenue pour ces contrats la durée de trois ans qui apparaît bien adaptée aux travaux actuellement menés par les services de gestion de ressources humaines: cinq ans est une durée excessive compte tenu de la rapidité des mutations de l'environnement budgétaire ou réglementaire. Deux ans est à l'inverse trop court.

- La périodicité triennale permet au ministère du budget d'étaler dans le temps la conclusion des ces contrats Il cst ainsi possible de prévoir que les ministères cocontractants soient répartis en trois groupcs. chaquc année étant consacrée à l'examen d'un tiers d'entre eux. Ce mécanisme évite notamment que tout le travail préalable à l'établissement de ces contrats soit concentré sur une année

La mission recommande enfin. pour la mise en oeuvre de ces plans, qu'une expérience soit menée sur quelques ministères (5 ou 6 paraissant un nombre idéal).

Cette expérimentation pourrait être conduite sous l'égide d'un groupe de travail composé de représentants des ministères du Budget et de la Fonction Publique ainsi que de chacun des ministères concernés. Ce groupe animé par le représentant de la Fonction publique aurait notamment en charge la phase préparatoire de ces contrats : définition des objectifs, présentation des avantages respectifs pour chacun des ministères cocontractants, échanges de point de vue et d'expériences, recherche de stratégies communes entre ministères.

Une fois ce travail préparatoire opéré, les principes généraux des contrats posés, les ministères concernés conduiraient leur négociation directement avec le Budget, selon le processus bilatéral actuellement en vigueur. Le groupe de travail et de suivi serait chargé de vérifier les modalités d'application des contrats arrêtés au cours de leur période de validité.

2.2.- Et doit s'accompagner d'une négociation entre l'administration centrale des ministères et leurs services déconcentrés

La démarche de contrat de services est apparue à la mission comme répondant largement aux objectifs de la gestion prévisionnelle.

La circulaire du 12 juillet 1996 signée conjointement par le ministre de la Fonction publique de la réforme de l'Etat et de la décentralisation et le ministre délégué au Budget, porte-parole du gouvernement précise le contenu de ces contrats :

"Chaque service se verra indiquer une enveloppe globale de référence qui est l'addition d'une dotation globale de fonctionnement et de crédits de personnel calculés à partir des emplois prévus par le service- au sein de laquelle il aura la possibilité de réallouer les moyens, soit en rendant des emplois d'une catégorie cn cchange d'emplois d'un profil plus adapté aux missions qui lui ont été assignées. soit en proposant des économies nettes de personnel et en demandant, le cas échéant. un renforcement d'autrcs dotations, soit, également en panachant l'ensemble de ces dispositions, sans toutefois proposcr des créations nettes d'emplois au-delà de la dotation d'emplois communiquée par d'administration centrale".

Une expérience qui s'apparente directement à ces contrats de service a été menée par le ministère de l'équipement à travers les "Plans-objectifs-moyens". Valables pour trois ans, ces plans sont établis pour chaque direction départementale. L'ensemble des charges de la direction

départementale et des moyens y afférant sont étudiés. Le travail de concertation préalable est étroit (le directeur départemental voit successivement tous les directeurs d'administration centrale, un comité de validation dit "comité Géode" est chargé de valider définitivement les plans). Le responsable du service déconcentré est en mesure de déterminer, dans le cadre d'une enveloppe globale d'emplois, la structure de son effectif (par corps et grades) la plus adaptée à la réalisation de son objectif.

Le ministère de l'Economie et des finances a également développé ce type de contrat : citons les plans triennaux d'action à l'INSEE qui permettent de répartir la charge de travail entre les différentes directions régionales, ou les plans d'action à deux ans conclus entre les directeurs départementaux des services fiscaux et le directeur général.

Cette démarche contractuelle a donné des résultats encourageants :

- "lisibilité" renforcée de l'avenir,
- forte motivation de l'encadrement.
- responsabilisation accrue des services déconcentrés,
- meilleure capacité d'adaptation aux changements,
- contrôle plus efficace des services déconcentrés.

2.3.- La contractualisation suppose le développement d'un outil de contrôle de l'activité

Le développement d'engagements contractuels ne peut se faire sans le support d'outils de mesures de performances efficaces. Ceux-ci permettent :

- de quantifier les objectifs et donc de les clarifier,
- de contrôler le bon déroulement des contrats,
- de prcndre les éventuelles mesures de correction nécessaires en cours de période.

Les initiatives décrites ci-dessus ont réussi car elles se sont toutes accompagnées du développement de tels indicateurs. Ces administrations ont souligné l'importance d'avoir des indicateurs simples et compréhensibles.

A contrario, une tentative de "lettre de mission aux préfets" au début des années 1990 a échoué faute de moyens d'évaluation adaptés. Il s'agissait pour le préfet, nouvel arrivant dans un département, de prendre la mesure du département et les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les priorités fixées par le gouvernement et plus particulièrement le ministre de l'Intérieur. Discutée devant un comité de directeurs représentant l'ensemble des départements ministériels, cette lettre de mission aurait pu devenir une base contractuelle, notamment à l'occasion de débats sur l'affectation de moyens aux administrations de l'Etat dans chaque département.

Très vite, cependant, cette démarche s'est érodée et a été abandonnée, en raison de l'absence d'évaluation des résultats obtenus au regard des objectifs fixés, mais également à cause de la très forte mobilité du corps préfectoral qui est un handicap à la conduite d'actions d'une certaine permanence.

3.-Une plus grande fluidité des emplois entre ministères est souhaitable

3.1.- Une plus grande fluidité des emplois élargit les possibilités de gestion prévisionnelle

La mission a été particulièrement intéressée par une étude émanant de la direction de l'INSEE réalisée en mars 1995 à la demande du secrétaire général de cette direction.

Ce travail partait de la constatation qu'en raison notamment de très importants recrutements dans les années 1970 lies a l'informatisation, l'INSEE avait une pyramide des âges très déséquilibrée La conséquence dircctc de cc déséquilibre devrait être des départs massifs dans les années 2010 qui risqueraient d'entraîner des recrutements compensateurs. L'idée du secrétaire général de l'INSEE était donc d'amortir ces effets en proposant de répartir le "surplus" de la tranche d'âge 40-45 ans sur d'autres directions du ministère des Finances, voire d'autres ministères. Cette étudc aboutissait a proposcr d'importants transferts (600, dont 520 au sein du ministère des Finances et 80 à l'extérieur de ce dernier).

Si ce travail n'a pas été suivi d'effets, il présente l'intérêt de souligner les apports d'une analyse inter-directions. voire interministérielle : meilleure possibilité de gérer dans le temps les problèmes spécifiques à chaque service, possibilités de regroupements fonctionnels et donc de réductions d'effectifs.

3.2.- Elle suppose la création de passerelles entre services

La mission note que les seules occasions où ont été réellement mis en place des plans de gestion prévisionnelle correspondent à des mutations en profondeur de services (par exemple, l'entrée en vigueur du marché unique européen au premier janvier 1993 s'est accompagnée d'une réforme importante de la direction générale des douanes et des droits indirects et de la direction générale des impôts).

En dehors de ces situations exceptionnelles, la mobilité entre les directions reste faible, notamment en raison des problèmes de grades et d'emplois.

L'augmentation du nombre des mises à disposition constituerait un premier palliatif.

L'instauration de concours communs, au moins pour les catégories B et C, débouchant à terme sur une diminution du nombre de corps, créerait les conditions préalables nécessaires à cette fluidité. Elle permettrait une gestion prévisionnelle sensiblement plus efficace des emplois, en jouant sur les effets de masse.

La spécificité des administrations conduit toutefois à préconiser, au moins dans une première étape, ce rapprochement au sein de chaque ministère, voire blocs de ministères du type de ceux préconisés dans le rapport Picq. A ce propos, la mission pense qu'il convient à l'occasion de la définition d'un tel découpage, de prévoir un bloc Finances.

La prise en compte de cette spécificité des Finances permettrait au sein de ce ministère d'envisager le développement des concours communs entre directions pour les catégories C, voire B qui pourraient être délocalisés.

Le ministère de l'Intérieur a pour sa part mené deux expériences de concours communs de catégorie C avec d'autres ministères : le premier en Corse avec le ministère de l'Education nationale, le second, en administration ccntrale avec le ministère de l'Equipement.

Ces deux expériences se sont toutefois limitées à l'organisation des concours.

3.3.- Et le renforcement d'outils statistiques d'analyse communs

La mission pense utile que soient renforcés les outils d'analyse dont dispose aujourd'hui le ministère de la Fonction publique.

La mission considère ainsi que la Fonction Publique devrait disposer chaque année d'un recensement des emplois et non tous les deux ans, comme c'est le cas actuellement.

La mission constate également le faible niveau de prise en compte des évolutions à quinze ans dans la réflexion actuellement menée sur les effectifs des ministères. Or, les pyramides des âges montrent clairement que c'est à cette échéance que le départ à la retraite massif de fonctionnaires modifiera radicalement les enjeux de la gestion prévisionnelle.

Elle préconise par ailleurs, la mise en place, sous l'égide de la Fonction publique et de l'INSEE d'études ponctuelles et sectorielles.

Après avoir examiné les outils de gestion prévisionnelle de cinq gros ministères, le constat général établi est que ceux-ci ont réalisé au cours de ces dernières années d'importants efforts pour avoir une meilleure connaissance de leurs effectifs.

L'horizon de leurs études est toutefois limité à l'exercice budgétaire ou à la préparation de l'exercice suivant.

Cette absence de programmation. - excepté à l'Education nationale dont l'importance des effectifs oblige à la prise en compte du moyen terme - est un handicap sérieux pour nos administrations. Par défaut de visibilité sur leur avenir, condition indispensable pour la mise en oeuvre de plans de réforme progressifs et rationnels, les ministères sont en effet conduits à défendre en priorité dans leurs demandes d'emplois budgétaires la reconduction pure et simple du passé.

La prise en compte des évolutions à moyen terme apparaît ce faisant notoirement insuffisante, malgré les efforts faits par la petite équipe de statisticiens de la Fonction publique en collaboration avec l'INSEE.

Il est clair que ces travers du fonctionnement actuel de la gestion prévisionnelle des emplois ne peuvent être imputables à une quelconque mauvaise volonté des administrations. Elle restera inhérente à notre vie administrative tant que ne seront pas trouvés les moyens d'assouplir la contrainte de l'annualité budgétaire.

En ce sens, il apparait inutile, sauf à créer de graves insatisfactions, de demander aux divers ministères d'établir un schéma prévisionnel de leurs emplois selon un cadre général commun à toutes les administrations.

La mission considère que la démarche de contrats de service initiée par le gouvernement est en revanche plus prometteuse et engage les ministères dans un véritable processus de négociation pluriannuelle des emplois avec le Budget. En s'élargissant sur d'autres domaines comme la gestion des crédits de fonctionnement, elle introduit une démarche responsabilisante et souple pour les ministères cocontractants.

Cette réforme reste toutefois aujourd'hui d'une portée limitée. Les contrats de service portent sur la gestion interne, notamment dans les relations des directions avec les unités déconcentrées, mais ils ne s'appliquent la plupart du temps pas jusqu'à présent à l'ensemble des directions d'un ministère et leur développement est très inégal.

Par ailleurs. beaucoup de travaux sont actuellement indispensables, tant pour accompagner la démarche contractuelle proposée que. plus largement. pour impulser une dynamique réelle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la fonction publique.

Le présent rappon a permis d'en relever plusieurs :

- l'amélioration de la connaissance statistique ainsi que la nécessité d'une impulsion forte aux études menées sur ce secteur et à l'échange dcs expériences et des méthodes,

- le développement de prévisions à long terme sur l'évolution des fonctions et tâches de l'Etat, afin d'éviter les inconvénients de l'annualité budgétaire.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

- l'étude et la recherche de solutions s'agissant de questions transversales comme, par exemple, le vieillissement et la surqualification.

Ces questions pourraient être suivies par un groupe de travail ad hoc à forte légitimité, cependant que le Commissariat à la réforme de l'Etat et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique renforceraient leur capacité de réflexion et d'impulsion.

Car si ces tâches transversales ne sont pas réellement prises en charge, on peut craindre que le développement de la gestion prévisionnelle des emplois dans nos administrations ne se fasse pas à hauteur des objectifs que leur assigne aujourd'hui la réforme de l'Etat.

INSPECTION GENERALE DES AFFAIRES SOCIALES

Marie Thérèse JOIN-LAMBERT
Inspecteur général des Affaires Sociales

Antoine CATINCHI
Inspecteur-adjoint des Affaires Sociales

INSPECTION GENERALE DES FINANCES

François de MAZIERES
Inspecteur des Finances

INSPECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION

Anne-Marie ESCOFFIER
Inspecteur de l'Administration

INSPECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION DE L'EDUCATION NATIONALE

Jean-Marc FAVRET
Inspecteur général de l'administration
de l'Education nationale

Jean-POL ISAMBERT
Inspecteur-général adjoint de l'administration
de l'Education nationale

CONSEIL GENERAL DES PONTS ET CHAUSSEES

Dominique CYROT
Ingénieur général des Ponts et Chaussées

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXES

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Lettre de mission du ministre de la Fonction publique à Monsieur le chef de l'Inspection générale des affaires sociales

Annexe n° 2 : Projet de questionnaire type destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines des différents ministères concernés

Annexe n° 3 : Proposition pour définir le contenu d'une monographie sur la situation de la gestion prévisionnelle des emplois par ministère, éventuellement par grande direction

Annexe n° 4 : Les sorties de fonctions à l'horizon 2010

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Annexe n° 1 : Lettre de mission du ministre de la Fonction publique à Monsieur le chef de l'Inspection générale des affaires sociales

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation

Le Ministre

Paris, le 11 JUIL. 199

602

**Le ministre de la fonction publique,
de la réforme de l'Etat et de la décentralisation**

à

**Monsieur le chef de service
de l'Inspection générale des affaires sociales
s/c de Monsieur le ministre du travail et des affaires sociales**

Le Premicr ministre m'a demandé, dans le cadre du plan de réforme de l'Etat, de confier à une mission d'inspection la charge de recenser les systèmes de gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dont se sont dotés les ministères, d'en évaluer les résultats et de proposer en tant que de besoin, les mesures utiles à l'amélioration des dispositifs existants.

Je souhaite que vous participiez à cette mission, dont le champ couvre l'ensemble des Ministères, sans excepter le ministère de la Défense.

Toutefois, je vous indique que l'étude de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'encadrement supérieur a été confiée par le Premier ministre à M. Jean-Pierre WEISS, ingénieur en chef des Ponts et Chaussées.

Il me parait utile que cette étude soit menée conjointement par un groupe de pilotage composé de l'Inspection générale de l'Administration, l'Inspection générale des Finances, l'Inspection générale des Affaires sociales l'Inspection générale de l'administration de l'Education nationale et l'Inspection générale de l'équipement Les autres inspections générales ministérielles seront invitées, par mes soins, à apporter leur concours à ce groupe à l'occasion de l'étude du dispositif existant dans le département ministériel de leur ressort, et à assister aux réunions destinées a lancer et à clore l'étude.

*Hôtel de Castries - 72, rue de Varenne - 75700 Paris
Téléphone : 42 75 80 00 - Télécopie : 42 75 89 70*

Après concertation, l'IGAS a bien voulu accepter d'assurer la coordination des travaux de la mission.

Je souhaite que le rapport de la mission puisse m'être remis à la fin de l'année 1996.

Je vous remercie à l'avance de bien vouloir participer à cette mission, à laquelle j'attache beaucoup de prix.

Dominique PERBEN

Annexe n° 2 : Projet de questionnaire type destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines des différents ministères concernés

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE

Projet de questionnaire type destiné aux reponsables de la gestion des ressources humaines des différents ministères concernés

1. Quelle **définition** pourriez-vous donner de la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers et quels **objectifs** pensez-vous qu'il convient de lui fixer ?

2. Dans votre ministère, quels sont les **lieux** où se pratiquent la gestion du personnel et, éventuellement la gestion prévisionnelle des emplois ?

3. De quels **moyens** disposez-vous pour mettre en oeuvre une GPE ?
   - positionnement de la fonction GPE au sein des services gestionnaires
   - outils disponibles (intégrés ou autonomes par rapport à la gestion administrative)
   - capacité d'exploitation des outils statistiques
   - outils de projection et de simulation
   - nombre et qualification des personnels en charge de la fonction

4. Quels **avantages** retirez-vous de la GPE ? Quelles **difficultés** rencontrez-vous dans son développement ?

Annexe n° 3 : Proposition pour définir le contenu d'une monographie sur la situation de la gestion prévisionnelle des emplois par ministère, éventuellement par grande direction

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

AC 21/10/96

Proposition pour définir le contenu d'une monographie sur la situation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois par ministère, éventuellement par grande direction

1. Repères

Présentation des caractéristiques de l'emploi :
- volume des effectifs, budgétaires et réels
- répartition entre administrations centrale et déconcentrée,
- répartition entre catégories (A,B,C)
- évolution des effectifs sur dix ans

2. Acteurs de la gestion des ressources humaines

- Partage des responsabilités en matière de gestion des personnels
- degré de déconcentration
- point sur éventuel sur la qualité des systèmes d'information (échanges entre niveaux).

3. La gestion prévisionnelle

Description des actions conduites, des outils mobilisés, avec rappel des conditions historiques de leur mise en oeuvre et évocation des atouts, des difficultés rencontrées et des insuffisances qui persistent

31. La gestion d'adéquation à court terme

▸ Suivi des effectifs
- Organisation
- Outils
- Modalités
- Liaison avec emplois budgétaires
- Impact de la contrainte du gel et des suppressions

▸ Prévisions à court terme
- Outils de la prévision
- Données mobilisées (analyse des flux)
- Echéances et utilisation de la prevision (recrutement, promotion)
- Qualité des résultats

▸ Répartition des effectifs
- Notion d'effectif de référence (niveau de définition)
- Modalités de définition (analyse des charges de travail ? indicateurs d'activité ?)
- Délai et modalités de mise à jour,
- Moyens mis en oeuvre pour ajustement (affectation, mobilité, redéploiement ..)
- Résultats

32 - La gestion stratégique à moyen terme

▸ Réflexion sur l'articulation missions/ besoin en emploi

- Travaux sur le contenu des missions et son évolution
- Identification des compétences et savoir-faire nécessaires
- Construction d'un référentiel métiers (ou emplois-types)
- Définition d'un volume-cible de moyens nécessaires (à moyen terme)

▸ Définition des objectifs d'une gestion prévisionnelle

- Analyse de la ressource actuelle / compétences requises à terme
- Travaux de projection et simulation à partir du stock d'emplois actuel
- Calcul de l'écart entre les résultats de ces travaux et la cible
- Analyse de cet écart
- Identification des ajustements à opérer et échéances

▸ Actions mises en oeuvre

- Politiques d'ajustement (formation, promotion, recrutement)
- Mise en place d'une gestion des carrières (collective et individuelle)
- Liaison avec la gestion par objectifs ? avec les contrats de service ?

4. Synthèse des observations, évaluation du dispositif et enseignements

Annexe n° 4 : Les sorties de fonctions à l'horizon 2010

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Les sorties de fonctions à l'horizon 2010

Les sorties définitives de fonctions prévisibles sur la période 1995-2010 des titulaires civils de l'État en activité au 31 décembre 1992.

Quelles seront, selon l'âge et le sexe, les sorties de fonctions des titulaires civils de l'État (1) dans les dix à quinze ans à venir ? Tel est l'objet de l'étude réalisée par le bureau statistique de la direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Ce travail a consisté à faire vieillir la pyramide des âges la plus récente (1992) et à anticiper les sorties de fonctions (2) sur la période 1992-2010, à partir des taux de sorties, selon l'âge et le sexe, observés au cours des dix années précédentes (période 1982-1992).

Deux hypothèses principales ont été retenues : les taux de sortie (retraites ou sorties de fonctions) n'évolueront pas, les âges de départ resteront les mêmes (hypothèse 1). Ou, au contraire, le comportement des agents se modifiera et les sorties seront plus tardives (hypothèse 2).

Dans la première hypothèse de départs aux mêmes âges qu'actuellement, les sorties de fonctions, de l'ordre de 45 000 par an, devraient augmenter au rythme de 10 000 de plus par tranche de deux ans. Ce phénomène s'amplifierait légèrement dans la période 2000-2008, avant de ralentir à partir de 2009.

Dans la deuxième hypothèse d'un étalement des sorties, c'est-à-dire dans le cas où de nombreux agents partiraient un peu plus tard, il ne devrait pas y avoir d'augmentation brutale. Les sorties de fonctions s'effectueraient au rythme de 50 à 55 000 personnes par an.

(1) les prévisions de sorties de la fonction publique à l'horizon 2010 ne concernent ni les militaires ni les non titulaires, mais englobent en revanche les personnels de La Poste et de France Télécom.

(2) il s'agit de toutes les cessations définitives possibles (départs à la retraite, démissions, décès, etc.)

Les Fi
POIN
FOR
DG
Direction Gén
l'Administration
Fonction Pu
Page 2
Hypoth
Les âges de
resteront
Pa
Hypoth
Les sorties
plus t
Origine.:
DGAFP - Burec
M. Pierre MA
Tél. (1) 42 75

H
les âges de d

1995/2000 : 10 000 sorties de plus tous les 2 ans

33 492 fonctionnaires civils sont partis à la retraite en 1982. Ce chiffre est en constante augmentation (37 491 en 1985, 40 922 en 1989, 44 881 en 1992) et la structure de la pyramide des âges laissait présager une évolution à la hausse de 1995 à l'an 2000. Le modèle présenté ici donne des prévisions sur l'ensemble des sorties définitives (retraites, mais aussi décès, démissions, etc.), et les chiffres obtenus confirment cette tendance :

1995/1996 : 90 525 sorties prévues sur 2 ans
1997/1998 : 100 464
1999/2000 : 109 215

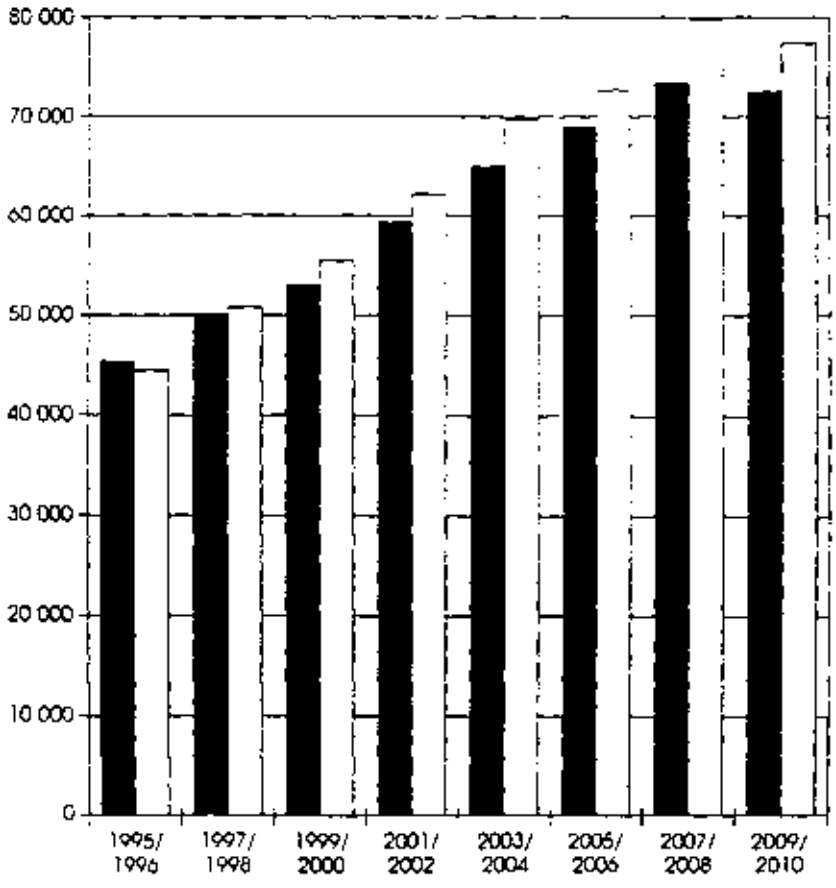
2001/2008 : le phén

A partir de 2001, l'arrivée da
agents nés juste après la deuxi
le phénomène : jusqu'en 20
régulièrement :

2001/2002 : 121
2003/2004 : 135
2005/2006 : 142
2007/2008 : 153

2009/2010 : les sorties devraient se ralentir

En 2009, dans l'hypothèse retenue, la génération de l'immédiat après-guerre (1946, 1947, 1948) aura dans sa grande majorité cessé son activité : un léger ralentissement des sorties (3 000 de moins sur deux ans prévues par le modèle) devrait être observé.



Sorties définitives prévisibles pa tranche de deux ans sur la période 1995/2010 des agents titulaires de l'État en fonction a 31 décembre 1992 (hypothèse 1

Sorties définitives prévisibles sur la période 1995/2010 par tranche de deux ans

Période	Hommes	Femmes	Ensem
1995/1996	45 933	44 592	90 5
1997/1998	49 991	50 473	100 4
1999/2000	53 333	55 882	109 2
2001/2002	59 282	62 336	121 6
2003/2004	65 847	69 764	135 6
2005/2006	68 895	73 288	142 1
2007/2008	73 882	79 616	153 4
2009/2010	73 073	77 754	150 8

steront stables.

rait s'amplifier

de sorties intensives des
ıondiale devrait amplifier
ırts devraient augmenter

ɔrévues sur 2 ans

Le champ de l'étude

Agents titulaires des services civils de l'État en fonction au 31 décembr
1984, 1986, 1988, 1990 et 1992 (y compris à cette date les agents de
Poste et de France Télécom maintenus pour faciliter les comparaisons).

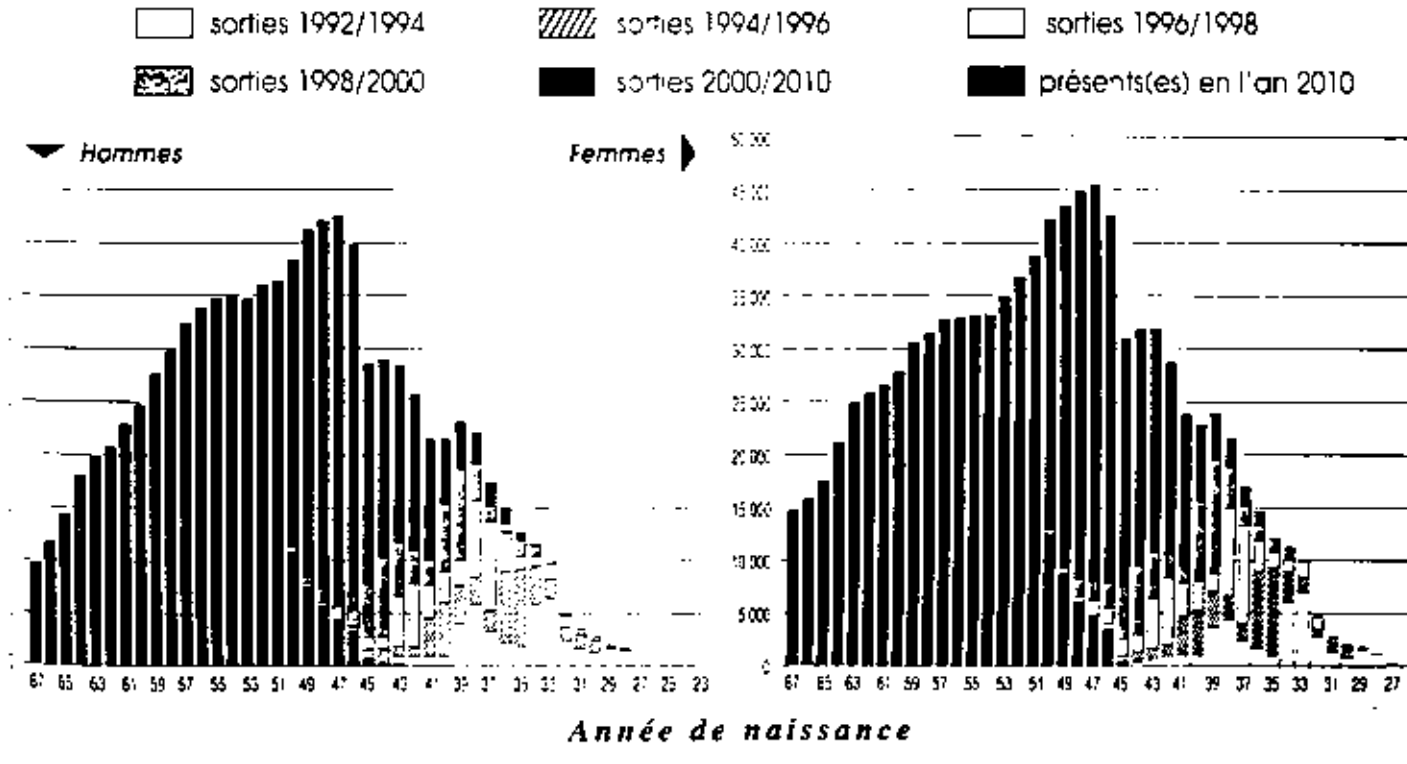
La source : les fichiers de paie de l'Administration

Depuis 1976, les salariés de l'État sont recensés par l'INSEE à partir de
fichiers de paie informatisés de l'Administration : tous les deux ans jus
qu'en 1982 et tous les ans à partir de 1983.

La méthodologie utilisée

La comparaison des pyramides des âges des agents titulaires de l'État a
31 décembre 1984, 86, 88, 90 et 92 permet de calculer des taux de sorti
moyens sur une période de 2 ans selon l'âge et le sexe. En appliquant ce
taux à la pyramide la plus récente (sans les modifier : hypothèse 1, ou e
supposant qu'ils vont évoluer pour donner des départs de plus en plu
tardifs suite à des modifications du comportement des agents quant à l'âg
de départ à la retraite : hypothèse 2), on obtient des sorties prévisibles. C
mode de calcul imposé par les données disponibles sous-estime légèremen
le phénomène car, d'une part, il laisse de côté les sorties prématurées
d'autre part il ne permet pas de tenir compte des entrées tardives dans l
fonction publique.

Hommes et Femmes titulaires : pyramides des âges au 31/12/1992 et sorties définitives prévisibles (hypothèse 1)



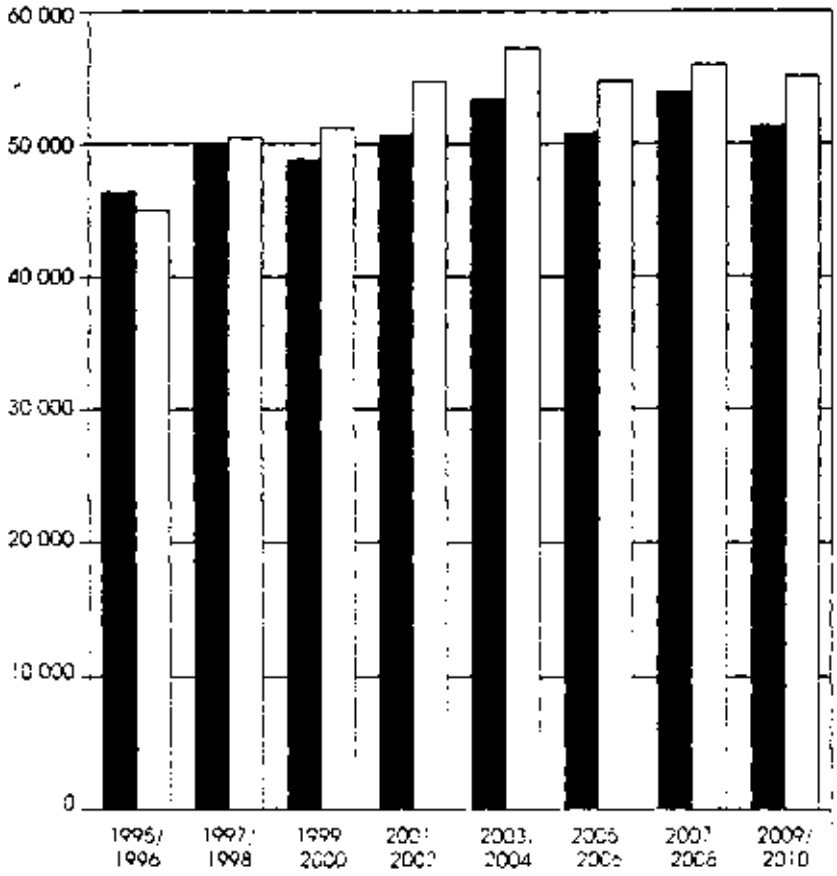
Hypothèse 2 : les sorties seront plus tardives.

(décalage progressif de 5 ans de 1998 à 2010 pour les départs à la retraite)

L'accélération des départs serait évidemment beaucoup moins brutale que dans l'hypothèse précédente :

1999/2000 : 101 037 sorties prévues sur 2 ans
2003/2004 : 110 285
2009/2010 : 106 833

Les gros départs s'observeraient alors dans la période 2010/2015.



Sorties définitives prévisibles par tranche de deux ans sur la période 1995/2010 des agents titulaires de l'État en fonction au 31 décembre 1992 (hypothèse 2)

Sorties définitives prévisibles sur la période 1995/2010 par tranche de deux ans

Période	Hommes	Femmes	Ensemble
1995/1996	45 933	44 592	90 525
1997/1998	49 991	50 473	100 464
1999/2000	49 203	51 834	101 037
2001/2002	51 179	54 483	105 662
2003/2004	53 154	57 131	110 285
2005/2006	51 162	54 651	105 813
2007/2008	53 906	55 407	109 313
2009/2010	51 779	55 054	106 833

Les taux de sortie

Les taux de sortie sur deux ans (probabilité de départ dans les deux ans qui viennent) ont été stables de 198 à 1992. Ces taux ont été utilisés pour les prévisions de sortie.

Toutefois, pour privilégier les années récentes, le taux 84/92 retenu pour calculer les sorties prévisibles sur période 1995/2010 a été obtenu en utilisant la pondération suivante :

Taux 84/92 = (4 x taux 90/92
+ 3 x taux 88/90
+ 2 x taux 86/88
+ 1 x taux 84/86)/10

32, rue de Bab
75007 PAR
Tél. : 42 75 7
Fax ; 42 75 8

- La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers au ministère de l'économie et des finances

- La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers au ministère du travail et des affaires sociales

Avertissement

L'analyse de la situation actuelle de la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers a été menée dans cinq ministères par et sous la responsabilité de chacune des inspections générales participant à la mission, à partir d'un plan de travail mis au point en commun.

Divers éléments, - telles les caractéristiques propres à chaque administration, les charges de travail différentes des corps d'inspection durant le dernier trimestre 1996 -, expliquent leur relative hétérogénéité.

Les rédacteurs pourront fournir à la demande un certain nombre de documents de base qu'il n'a pas paru toujours nécessaire ni possible de joindre à la monographie proprement dite

INSPECTION GENERALE
DES FINANCES

La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers au ministère de l'Economie et des Finances

Rapport présenté par François de MAZIERES,
Inspecteur des Finances

Janvier 1997

Les annexes suivantes rendent compte des investigations menées sur le ministère de l'Economie et des Finances.

Compte tenu du nombre élevé des directions du ministère, l'enquête a porté sur les directions à gros effectifs : la direction générale des impôts (84.000 agents payés au 1er janvier 1996), la direction générale de la comptabilité publique (59.000 agents payés), la direction générale des douanes et droits indirects (20.000 agents payés), l'INSEE (7.000 agents payés) et la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (3. 900 agents).

Les autres directions du Ministère, toutes de taille inférieure à 1.500 agents n'ont pas été prises en compte. Leur faible effectif entraîne en effet un mode de gestion personnalisé, peu compatible avec la gestion prévisionnelle des emplois qui porte sur la régulation d'effectifs importants.

La méthode choisie pour mener cette enquête a été celle des entretiens. Il nous a semblé en effet utile, d'avoir le jugement des utilisateurs sur ce qu'ils attendaient de la gestion prévisionnelle. Une attention particulière a été portée sur les outils de gestion des ressources humaines, leur fonctionnalité et leur utilité.

Le plan utilisé pour chacune des monographies est celui défini conjointement par les membres de la mission : un premier point est consacré au rappel rapide des caractéristiques de la direction (nombre d'agents, état de la déconcentration), un second aux "acteurs", c'est à dire à l'organisation des services de gestion du personnel, un troisième plus détaillé à la gestion prévisionnelle à proprement parler.

Les cinq monographies sont précédées d'une note d'ensemble faisant état des principales conclusions établies à travers ces enquêtes.

Annexe 1 : note récapitulative
Annexe 2 : note sur la direction générale des impôts
Annexe 3 : note sur la direction générale de la comptabilité publique
Annexe 4 : note sur la direction générale des douanes et droits indirects
Annexe 5 : note sur la direction générale de l'INSEE
Annexe 6 : note sur la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

NOTE RECAPITULATIVE

SUR LES CONCLUSIONS EFFECTUEES DANS LES CINQ PLUS GROSSES DIRECTIONS D'EMPLOI DU MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Le ministère de l'économie et des finances se caractérise par une grande autonomie de gestion de chacune des ses grandes directions. Il est ce faisant particulièrement frappant d'observer dans toutes les directions ayant des effectifs significatifs une vision quasi identique de la gestion prévisionnelle.

A. La gestion du court terme (18 mois) est bien maîtrisée.

1. *Les directions du ministère de l'Economie et des Finances disposent d'applications informatiques puissantes de suivi de leur personnel, qui permettraient une approche prévisionnelle des emplois*

Chacune des directions dispose d'un outil informatique de gestion propre qui lui permet d'avoir la connaissance de la situation exacte de son personnel : Agadir à la Direction générale des impôts, GAP (gestion automatisé du personnel) à la Direction de la comptabilité publique, Sigrid (système d'informations pour la gestion interne des Douanes).

Les données stockées permettent de suivre l'ensemble de la situation individuelle des agents (successions des grades, des affectations, temps partiels...), ceci afin de pouvoir préparer tous les actes de gestion courante : les notations, les avancements d'échelon ou de grade, les tableaux d'avancement ou listes d'aptitude, les mutations.

Le mécanisme de fonctionnement de ces applications est, avec des variantes techniques propres à chacune des directions, identique : les informations sont enregistrées localement dans les services déconcentrés qui assurent la plupart des actes de gestion courante et concaténées automatiquement au niveau départemental puis national. La connaissance des effectifs réels à un moment déterminé est donc satisfaisante.

Ces applications ne sont pas utilisées en revanche de façon prospective. Ceci est vrai pour les perspectives individuelles de carrière. L'informatique permettrait de le faire, car il est possible d'envisager de dérouler à l'avance la carrière d'un agent en définissant des variantes en fonction de la réussite à tel ou tel concours ou procédure d'avancement et sous réserve des événements non maîtrisables. Ceci vaut également pour les perspectives globales des différents corps et catégories d'agents. Il n'y a ainsi pas de projections permettant d'avoir une vision prévisionnelle des effectifs d'une entité administrative donnée (corps, grande, poste, département etc..). Si une étude est réalisée, elle restera ponctuelle et ne s'intégrera pas dans une réflexion récurrente sur l'évolution du personnel (cf. annexe V, l'étude de l'Insee sur les conséquences à terme des déséquilibres de la pyramides des âges, restée dans suites).

Ainsi, les bases informatiques actuelles sur le personnel ne sont pas orientées vers une recherche prévisionnelle non pas pour des raisons techniques, mais bien davantage pour des motifs d'opportunité. Les prévisions n'apparaissent avoir un sens que sur un horizon très limité qui est celui de l'exercice budgétaire à venir.

2. *L'essentiel des réflexions prospectives sont construites pour permettre une bonne gestion des effectifs dans le cadre de l'exercice budgétaire à venir*

Le mécanisme est globalement identique dans toutes les directions visitées.

Une claire séparation est tout d'abord établie entre les questions touchant à la gestion des agents et des effectifs réels et celles relatives à la gestion des postes, c'est à dire des lieux d'affectation possible des agents. Ce partage est identifiable dans l'organigramme de quatre des directions visitées (Impôts, Comptabilité publique, Douanes, Insee). Il n'apparaît pas à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, plus en raison de la relative petite taille de cette administration que pour un motif de fond.

Le premier travail réalisé dans toutes les directions dans le cadre de cette préparation budgétaire porte sur la connaissance des effectifs réels. La méthode, au moins dans ses grands principes, est quasi identique dans toutes les directions : dans les premières semaines de l'année N–1, les directions établissent une prévision d'emplois par corps pour l'année N en fonction de la constatation de la situation des emplois au premier janvier de l'année N–1 actualisée des mesures déjà connues (par exemple, les effets des décisions de repyramidage). Ces perspectives sont ensuite affinées tout au long du printemps, pour prendre en compte notamment les vacances de postes liées aux départs à la retraite, nominations dans un corps supérieur, les positions nouvelles des agents etc...

Pour déterminer l'impact des départs à la retraite et des différentes positions des agents, la base du raisonnement est l'extrapolation des données des derniers exercices connus.

Ce mécanisme donne globalement satisfaction, dans la mesure où il est effectué sur une courte période et que les nombre des départs et retours des agents sont relativement stables.

A partir du nombre des vacances de postes ainsi dégagé et compte tenu des décisions de créations, de gel ou de suppressions d'emplois, les directions sont en mesure d'ouvrir les postes aux concours. Ce système apparaît dans les cinq directions visitées parfaitement intégré. Il souffre néanmoins de difficultés passagères, comme à la direction générale des douanes et des droits indirects en cas de modification de structures importantes qui perturbent la périodicité régulière des concours .

Plus complexe est le deuxième volet de la prévision effectuée annuellement, qui porte sur la détermination des lieux d'implantation des emplois.

3. *La détermination des lieux d'implantation des emplois*

La répartition des effectifs réels est toujours effectuée en fonction d'une estimation des charges des différents sites et services composant la direction.

Cette estimation est réalisée à partir d'un barème des charges ou d'éléments de référence qui permettent de calculer pour chacune des opérations élémentaires des directions, le temps nécessaire à leur réalisation. La somme des temps des opérations élémentaires par service permet d'obtenir l'effectif théorique du service.

Il y a toutefois deux façons de mettre en oeuvre un barème ou des éléments de référence :

- l'effectif théorique est calculé indépendamment des effectifs budgétaires. La carte théorique des emplois implantés est donc construite en fonction des seuls besoins révélés par le barème des charges et peut aboutir à révéler des écarts importants avec les effectifs réels.

- le nombre d'emplois budgétaires réels est considéré comme un préalable qui s'impose à la réflexion sur l'implantation des emplois. La répartition porte alors sur les emplois budgétaires ouverts.

Un rapide balayage des systèmes en vigueur montre qu'à l'exception de la direction générale de la comptabilité publique, toutes les autres directions ont abandonné les barèmes des charges théoriques qui ne prendraient pas en compte comme préalable les emplois réels.

a) La direction générale des impôts a abandonné progressivement le barème des charges au profit d'éléments de référence

Le barème des charges était calculé à partir du chronométrage des activités élémentaires. Une actualisation du barème était faite tous les quatre ans sur la base d'une enquête détaillée. La charge globale de chaque service était calculée par cumul des charges élémentaires. La difficulté plus grande du travail dans certaines villes était prise en compte (majoration du coefficient permettant de convertir en emplois la charge des services de 22% dans les DOM, de 12% pour l'Ile de France, Marseille, Lille, Lyon).

Cet outil sophistiqué présentait deux inconvénients :

- Le décalage entre les effectifs théoriques et les effectifs réels était significatif (de l'ordre de 10.000 agents). Cet écart était à l'origine d'une revendication essentielle des syndicats qui demandaient le "rattrapage" des déséquilibres constatés.

- L'autre inconvénient de ce barème était la lourdeur de sa procédure d'actualisation et sa rigidité. En effet, des modifications de la réglementation ayant des effets importants sur l'activité de la direction pouvaient intervenir dans le laps des quatre ans et n'étaient pas prises en compte dans le barème. Citons par exemple, l'impact de l'impôt sur la grande fortune créé en 1982, supprimé en 1986, rétabli en 1989.

Devant ces inconvénients, la direction générale des impôts a progressivement abandonné le barème des charges au profit d'éléments de référence. La méthode est la suivante : dans une première étape l'enveloppe globale des emplois est répartie entre les onze fonctions principales de la DGI. La base de référence de cette répartition est la situation des emplois, constatée au moment de l'élaboration de la prévision budgétaire. Dans une deuxième étape, est calculée la charge théorique de chacune des 107 directions départementales pour chacune de ces fonctions à partir de quelques critères d'activité.

Ceci permet d'avoir une carte des déséquilibres entre les emplois réels et les emplois théoriques par département et par activité. Il est ainsi possible de procéder aux correctifs nécessaires lors de l'établissement du tableau général des emplois.

Ce nouveau système a le grand mérite, d'après les responsables de la gestion du personnel, de correspondre à la réalité.

b) La direction générale des douanes et des droits indirects répartit ses effectifs implantés en fonction de l'activité de la région

La DGDDI a également un barème des charges détaillé qui permet d'identifier la charge théorique de chaque service. Le barème prend comme référence le montant d'importation et d'exportation par grande catégorie de produits. Le montant des charges par service est actualisé tous les cinq ans. Les effectifs, qui sont répartis en fonction de l'activité de chaque région, sont les effectifs réels.

La DGDDI a introduit un élément de souplesse supplémentaire qui lui est propre. Il s'agit d'une équipe de 250 emplois appelée "Paris Spécial" susceptible d'intervenir en renfort de n'importe quel service en France pour une période limitée. Ce mécanisme mérite d'être souligné car il permet de faire face aux contraintes ponctuelles d'un département ou d'une région. Il contribue ce faisant à diminuer les demandes de créations de postes liées à des opérations non durables.

c) La direction de l'Insee fait l'inventaire de ses charges par site

Le mécanisme de répartition des emplois entre les 23 sites de l'Insee est encore plus immédiat puisqu'il repose sur la répartition des travaux définis par un plan de travail à trois ans. Il intègre également les évolutions démographiques et les évolutions techniques permettant des gains de productivité sur certains sites. Là encore, la répartition se fait à partir des effectifs réels.

d) La direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes s'appuie sur un indicateur d'activité acheté à une organisme privé

Le calcul des effectifs théoriques à la DGCCRF repose sur un indicateur permettant d'apprécier l'activité de chacune des directions départementales. L'indice de référence est calculé en fonction du pouvoir d'achat des ménages (80% de l'indice) et de la production industrielle des industries agro-alimentaires (20% de l'indice).

Cette grille de répartition des emplois est appliquée aux effectifs réels.

Les écarts entre départements révélés par cette méthode ont été progressivement réduits depuis 1990, ce qui fait que la direction générale réfléchit maintenant sur la manière d'introduire dans cet indice des éléments qualitatifs, prenant notamment en compte la répartition des agents selon leur niveau de formation.

e) La direction générale de la comptabilité est la dernière direction du ministère a utilisé un mécanisme de barème des charges sans référence aux effectifs réels

Le barème des charges joue un rôle important dans la vie de la direction de la comptabilité publique. Il est établi indépendamment de la considération des effectifs réels à partir d'un chronométrage des opérations élémentaires. Ce barème fait l'objet d'une procédure d'actualisation tous les cinq ans pour les postes non centralisateurs et tous les 10 ans pour les postes centralisateurs, cette dernière périodicité devant être à l'avenir portée également à 5 ans.

Cette opération est particulièrement lourde. Par ailleurs, l'écart obtenu entre les effectifs réels et les effectifs théoriques atteignait, lors du dernier recensement des charges en vigueur, un nombre significatif.

L'actualisation de 1996 permettra de diminuer ces écarts et de renforcer les correctifs prenant en compte des éléments d'environnement du service.

Ce dispositif apparait comme un facteur de rigidité peu adapté à la politique actuelle de gel et de diminution des emplois. Il est notamment difficile de retirer des agents à un département que le mécanisme de calcul des effectifs théoriques place déjà en situation de sous-effectifs. En dépit de ces imperfections, le barème des charges est aujourd'hui trop ancré dans les mentalités de la direction de la comptabilité publique où il sert également de base de référence au classement des postes et d'instrument de mesure des coûts de l'activité pour que l'on puisse envisager la suppression de celui-ci.

Les cinq directions visitées ont donc concentré leurs efforts sur les problèmes de la répartition des emplois entre les principaux échelons de leur administration déconcentrée. Excepté la direction de la comptabilité publique, elles se sont détournées des barèmes partant d'un calcul théorique de la charge de travail des services, sans référence avec les emplois budgétaires.

B. Il n'y a pas d'instrument de suivi des effectifs à moyen terme.

Il n'existe pas d'instrument de suivi à moyen terme tant au niveau de la direction du personnel et de l'administration que pour chacune des directions prise individuellement.

I. La direction de l'administration et du personnel ne dispose pas d'instrument de prévision commun à l'ensemble du ministère

Une étude sur la gestion prévisionnel les ressources humaines (GPRH) a bien été lancée par le Comité de prospective et d'évaluation en 1992 qui en a confié la réalisation à la société de consultant Hay-Management-Consultants. L'objectif de celle-ci était de faire le point sur l'état d'avancement des méthodes de gestion prévisionnelle dans de grandes organisations du secteur public ou privé, français ou étranger et de s'inspirer de ces exemples pour bâtir un système de gestion prévisionnelle adapté au ministère de l'économie et des finances

Les propositions de ce travail présentées en réunion pleinière du Conseil de prospective et d'évaluation portent sur trois points :

- une amélioration de l'adéquation homme/poste qui suppose : l'établissement d'un référentiel des emplois/métiers et des compétences, la définition de trajectoires professionnelles, le renforcement du rôle des chefs de services extérieurs dans la sélection de leur cadres, la déconcentration de la gestion de la catégorie des cadres C,

- une amélioration de la motivation des agents, via un système rénové d'évaluation individuelle reposant sur un entretien annuel individuel et sur un bilan de compétences à chaque mutation et en tout cas au bout de 5 ans,

- une modification des « structures » et des procédures avec la constitution d'un « pôle » ressources humaines autour de la direction du personnel et de l'administration, la déconcentration des responsabilités au profit des chefs de services extérieurs et le renforcement des outils de gestion (barème des charges, outils stratégiques déconcentrés efficaces - plans objectifs/moyens).

L'étude Hay n'a finalement eu comme suite directe que le lancement d'une nouvelle étude par la direction générale des douanes et des droits indirects spécifiquement orientée sur les métiers.

Cette deuxième étude, évoquée dans l'annexe VI n'a eu également aucune suite. La complexité du référentiel des métiers proposé par la société CEMIS installée à Lyon et surtout l'absence de proposition sur les possibilités de passage entre métiers rendent en effet les conclusions de ce travail sans véritable intérêt opérationnel.

Le peu de réussite de ces démarches pourtant engagées avec le concours de sociétés extérieures au ministère a plusieurs explications : l'approche réalisée par la société HAY qui portait sur l'ensemble du personnel du ministère s'est heurtée à l'autonomie de gestion des directions. La petite taille de la société CEMIS a été également un handicap sérieux pour appréhender la complexité des métiers de la douane.

Plus fondamentalement, il semble que la gestion prévisionnelle des ressources humaines telle qu'elle était conçue dans les années de croissance et qui est dépeinte à travers les monographies de l'étude Hay n'est plus d'actualité : l'ambition ainsi affichée de pouvoir prendre en compte de façon prévisionnelle non seulement l'emploi global, mais également les carrières individuelles se heurte notamment aux difficultés budgétaires du moment.

La direction du personnel et de l'administration n'exprime pas ainsi le besoin de disposer d'instruments sophistiqués de prévision qui entreraient en conflit à la fois avec le principe de l'annualité budgétaire et l'autonomie de gestion des directions.

En revanche, le directeur du personnel et de l'administration jugerait souhaitable d'avoir à sa disposition quelques indicateurs globaux sur les caractéristiques principales d'évolution des effectifs globaux du ministère (répartition des agents par tranches d'âge, degré de féminisation).

Cette approche pragmatique semble mieux correspondre aux contraintes actuelles que celle, ambitieuse mais sans résultats, initiée au début des années quatre-vingt-dix.

Il ne faut pas cependant perdre de vue l'impact très important qu'aura d'ici un avenir relativement proche (à partir de 2010), l'arrivée à la retraite de classes d'âges abondantes. La prise en compte de ces départs massifs est indispensable, notamment en terme de formation des agents afin que l'ensemble des tâches puissent continuer à être assurées dans les meilleures conditions. La réflexion autour des pyramides des âges semble à cet égard trop embryonnaire.

Une étude menée par l'INSEE, de sa propre initiative, sur les possibilités de lisser certains effets de seuil en facilitant le transfet d'emplois entre directions du ministère, voire avec les autres ministères montrent pourtant que ce type d'approche pourrait permettre de mieux répartir les emplois disponibles et de préparer l'avenir (cf. annexe V).

2. *Aucune direction ne dispose d'un véritable instrument de suivi à moyen terme*

Les directions sont capables de retracer la carrière passée de l'agent. Aucune des applications informatiques utilisées ne permet en revanche, aujourd'hui, une analyse prospective qui consisterait à établir les besoins globaux d'agents et de qualification en fonction d'une prévision de l'activité future. De même, aucune direction n'a un véritable outil de simulation de carrière à venir pour ses agents.

La gestion prévisionnelle reste donc largement empirique. Les responsables de personnel estiment ainsi le besoin de qualification de façon quasi intuitive en fonction de leur connaissance de leur direction et de son environnement (par exemple, la nécessité de préserver les cadres A est reconnue dans toutes les directions).

Une gestion prévisionnelle n'apparaît que dans deux cas :

- pour les cadres supérieurs, le suivi des carrières répond à un certain "rituel" qui rythme la carrière des agents et permet ainsi d'avoir une certaine forme de prévision de celle-ci (passage de grades à tel âge, procédures personnalisées d'entretien et d'évaluation par les directions centrales) ;

- en cas de réformes importantes, comme par exemple l'entrée en vigueur du marché unique européen. Dans ce cas, l'obligation de prévoir d'importants transferts d'emplois a conduit à retenir un plan pluri-annuel et à définir un plan de formation.

C. Les avis divergent sur l'intérêt d'une gestion prévisionnelle axée sur les Métiers

Si les avis sont relativement unanimes sur la difficulté de mettre en oeuvre une gestion prévisionnelle dans le contexte actuel, on note un intérêt inégal des directions pour les référentiels de métiers.

Les besoins ressentis en terme de spécialités professionnelles sont en effet très différents d'une direction à l'autre. Certaines soulignent la polyvalence de leurs agents (la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, la direction générale de la comptabilité publique). La direction générale des impôts est en revanche confrontée à la nécessité d'avoir des spécialistes capables de faire face à la technicité croissante de certains domaines demandant des formations longues notamment dans le domaine du contrôle.

Compte tenu de cette plus ou moins grande obligation de spécialisation, le besoin d'avoir un référentiel des métiers est différemment ressenti : à la direction générale de la consommation de la concurrence et de la répression des fraudes, ce référentiel apparaît comme non prioritaire. Il est en revanche reconnu comme nécessaire à la direction générale des douanes et des droits indirects, quoique l'étude CEMIS n'ait pas apporté de véritables solutions notamment en termes de passerelles entre métiers.

Préconiser de manière générale pour le ministère, la mise en place de référentiels apparaît ce faisant peu opportun. Chaque direction doit en revanche conduire sa réflexion propre en ce domaine.

En revanche, une plus grande fluidité entre directions pour les catégories C apparaît nécessaire. On en sait les difficultés (différences de statuts, différences de primes etc...), mais il s'agit pour la plupart de nos interlocuteurs d'une piste de réflexion très prometteuse.

ANNEXE II

NOTE SUR LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS A LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

I. REPERES

1. *Les effectifs à temps plein au 1 er janvier 1996 s'élèvent à 79 067 agents*

D'après le bilan social du Ministère de l'économie et des finances les effectifs réels employés par les services déconcentrés de la Direction générale des impôts s'élevaient au 1er janvier 1996 à 79.067 agents soit, compte tenu des temps partiels, en effectifs réels payés 84 623 agents :

Agents à temps plein	Agents à temps partiel	Effectifs réels payés	Equivalent agents temps plein
64 820	19 803	84. 623	79 067

En équivalent temps plein, les agents des services extérieurs la DGI représentent 44,7% de l'effectif total du ministère de l'économie et des finances hors administration centrale (32% pour la Direction de la Comptabilité publique, 11,4% pour la Direction générale des Douanes et des Droits Indirects).

A ces agents directement pris en charge par la direction générale des impôts (DGI), il convient d'ajouter les agents d'administration centrale travaillant pour la DGI, soit 1 809 agents au 1 janvier 1995, d'après les informations obtenues auprès de la direction du personnel et de l'administration.

2. *Des effectifs en légère diminution*

La direction générale des impôts (hors effectifs directement gérés par l'administration centrale) a connu l'évolution générale constatée dans l'ensemble de la fonction publique : une augmentation sensible des effectifs au début des années quatre-vingt, suivie d'une baisse dans la seconde moitié de la décennie (-3,3% entre 1985 et 1995).

Les données suivantes obtenues auprès de la direction du personnel et de l'administration intègrent les temps partiels

1er janvier 1981	1er janvier 1985	1er janvier 1990	1 er janvier 1995
79 675	88 731	85 249	85 746

3. *La répartition par niveaux de formation*

Les évolutions marquantes de ces dernières années sont la baisse du nombre des agents de catégorie C et D (cette dernière ayant disparu en 1993), l'augmentation sensible de la catégorie B du fait de la transformation d'emplois C en B et la relative stabilité de la catégorie A.

	1990	1995	Evolution 1990/1995
Catégorie A	18 211	18 478	+ 267 (+ 1,47%)
Catégorie B	20 706	22 952	+ 2 246 (+ 10,84%)
Catégorie C	40 960	37 630	- 3 330 (+8,1%)
Catégorie D	747	0	- 747
Ouvriers du cadastre	154	169	+ 15 (+9,7%)
Total	80 778	79 229	- 1549 (- 1,9)

source : bilan social du ministère

II. L'ORGANISATION DE LA GESTION DU PERSONNEL DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS EST BIEN ADAPTEE, DANS SA CONCEPTION GENERALE, A LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS

A. Les acteurs : une claire répartition entre la gestion des agents et la gestion des postes

L'organigramme de la DGI (cf. sous-annexe 1) est bâti autour de quatre services et une sous-direction du contrôle fiscal directement rattachée à la direction générale :

- deux services correspondant à des missions : le service des opérations fiscales et foncières, le service du contentieux ;
- deux services fonctionnels : le service du personnel et du budget, le service de l'organisation et de l'informatique

La gestion du personnel se trouve concentrée dans les deux services fonctionnels.

Au regard de la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers, cette organisation est loin d'être neutre :

- la première caractéristique de ce dispositif est son caractère horizontal. Malgré le fort degré de spécialisation des métiers de la DGI, les cadres A, B, C sont gérés par les mêmes structures quel que soit le métier exercé. Ce point est favorable à une approche globale et non parcellaire de la gestion prévisionnelle.

Deux exceptions notables toutefois à ce principe : le contrôle et l'informatique sont chacun organisés au sein d'une sous-direction propre. Ces deux types de métiers très spécifiques font ce faisant l'objet d'une gestion plus personnalisée.

- la deuxième caractéristique de la DGI est le clair partage entre les tâches afférentes à la gestion individuelle des agents (questions de statut, de recrutement, les mutations, affectations, la notation, l'avancement) et la gestion des emplois considérés sous l'angle des tâches à remplir. Dans le langage courant de la DGI, on évoque facilement la distinction entre la gestion des hommes et la gestion des "chaises".

Les actions de modernisation sont naturellement rattachées au service s'occupant de la gestion fonctionnelle.

Cette répartition des compétences donne le schéma suivant :

- **le service du personnel et du budget** assure la gestion des situations individuelles des agents : la sous direction I A suit les cadres B et C, la sous direction I B 1, les cadres A.

- **le service de l'organisation et de l'informatique** (sous-direction II A, bureau II A 1) établit le tableau général des emplois en s'appuyant notamment sur une évaluation comparée des charges entre les services territoriaux. Ce même bureau suit le plan de modernisation des services déconcentrés, ainsi que le contrôle de gestion des directeurs départementaux. L'essentiel de la réflexion horizontale de la direction générale des impôts sur la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers à la DGI est mené par le bureau II A 1.

B. La DGI vit sur un schéma centralisé de gestion du personnel, mais une action très vigoureuse a été menée depuis 1990 pour responsabiliser les échelons locaux

1. L'architecture de base de la gestion du personnel à la DGI est très centralisée

Les CAP sont nationales. Il n'y a pas de CAP notamment départementales mais des comités techniques paritaires locaux aux compétences moins étendues. Le degré de précision des affectations décidées en CAP nationale est élevé :

. les cadres C sont nommés à la résidence (par exemple la ville de Pau). L'affectation sur un poste est proposé par le chef des services départementaux en CTPL (comité technique paritaire local) ;

. les cadres B sont nommés à la résidence et sur une structure (un centre des impôts – CDI par exemple) ;

. les cadres A sont nommés à la résidence, sur une structure et sur une spécialité (gestion–contrôle, fiscalité immobilière, recouvrement).

La création de véritables CAP départementales qui autoriserait une plus grande souplesse dans l'affectation des agents au plan local, souvent évoquée n'a jamais été mise en oeuvre, en raison notamment d'une forte opposition syndicale à ce projet.

2. Dans ce schéma centralisé ont été introduits des éléments de souplesse en responsabilisant les différents échelons de pouvoirs locaux

La réforme consécutive aux grandes grèves de 1989 a clairement distingué trois niveaux de responsabilités fonctionnelles :

– la direction générale, responsable des orientations stratégiques, de la fixation des doctrines et des règles d'emploi, de la répartition des moyens, des actions de soutien apportées aux directions déconcentrées et du contrôle des résultats ;

– au niveau départemental, des directeurs des services fiscaux à travers la mise en place de la démarche "Diagnostic–Plan–Actions" : à partir d'un diagnostic précis de la situation des services départementaux, sont identifiés les points sur lesquels il convient d'agir prioritairement pour améliorer les résultats. Ceci permet de définir un plan d'action sous forme d'un contrat pluri–annuel passé entre le directeur départemental et le Directeur général des impôts : dans ce plan d'action le chef de service s'engage à mettre en oeuvre certaines actions et à tenir des objectifs. En contrepartie, le chef des services fiscaux a une autonomie de moyens (dotation budgétaire déconcentrée, liberté dans l'organisation de sa direction départementale sous réserve du respect des règles statutaires). Il faut à cet égard noter que la DGI a depuis plusieurs années une politique d'audit interne sophistiquée qui passe notamment par la Mission d'Expertises et de Liaisons (MEL) au niveau national et par les inspecteurs principaux des services au niveau local.

– au niveau infra–départemental : les chefs de services constituent le troisième niveau de responsabilité. la principale tranformation intervenue en 1995 aura été l'institution d'un responsable de centre des impôts, interlocuteur unique des usagers, des collectivités locales, des agents du centre et du directeur départemental des services fiscaux. Celui–ci est doté d'une capacité élargie d'initiative et de décision.

Sur le plan statutaire, cette réforme s'est accompagnée de la création du grade d'inspecteur divisionnaire comportant une classe normale et une classe exceptionnelle (décret du 2 août 1995).

3. *Ce schéma donne aujourd'hui le cadre nécessaire pour une gestion prévisionnelle adaptée au terrain*

Les procédures centralisées de nomination et de mutation, secondées par une informatique puissante, permettent d'avoir une vision précise des effectifs globaux.

Il est ainsi sur le plan pratique relativement aisé de faire des projections sur l'avenir sur ces masses globales.

La démarche de responsabilisation et l'introduction d'un contrôle de gestion, reconnu par les usagers et les observateurs extérieurs comme l'un des meilleurs des administrations françaises permet également d'avoir une connaissance relativement fine des résultats obtenus par les cadres supérieurs de la direction.

Sur le plan des outils, la DGI est donc aujourd'hui équipée pour avoir un système de gestion prévisionnelle cohérent qui pourrait se traduire par avec une remontée en cascade des prévisions de besoins d'emplois et un retour vers les échelons locaux d'enveloppes d'emplois négociées dans le cadre de contrats de service conclus sur plusieurs exercices budgétaires.

Dans la pratique, l'essentiel de la gestion prévisionnelle se limite pourtant à gérer au mieux les emplois budgétaires alloués à chaque exercice budgétaire, compte tenu des contraintes liées à l'annualité budgétaire qui empêche d'avoir une politique pluri-annuelle des emplois.

III. LA GESTION PREVISIONNELLE EST ENCORE AUJOURD'HUI, POUR L'ESSENTIEL, LIMITE AU COURS TERME, L'OBJECTIF ETANT DE REPARTIR AU MIEUX LES EFFECTIFS REELS. LA GESTION PROSPECTIVE ET STRATEGIQUE RESTE ENCORE EMBRYONNAIRE

A. La gestion prévisionnelle des effectifs se concentre aujourd'hui sur le court terme.

Lorsque l'on interroge les services de la direction générale des impôts sur la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers, les réponses portent sur :

– la recherche de la meilleure utilisation possibles des effectifs réels : il s'agit de faire coïncider au plus près, via notamment la politique de recrutement par concours, les postes budgétaires ouverts avec les effectifs réels ;

– la recherche de la répartition géographique et fonctionnelle optimale des agents en fonction des charges respectives des services et de leur environnement.

1. La gestion des effectifs réels est entièrement dépendante de l'annualité budgétaire

La gestion des effectifs réels est faite selon un calendrier établi en fonction du vote du budget :

. en janvier de l'année N se déroule la préparation de la loi de finances de N+1 : la sous-direction 1 A 1 établit une première prévision d'emplois à partir de la constatation de la situation au premier janvier de l'année N actualisée en fonction des mesures arrêtées ou prévisibles (par exemple, des actions de repyramidage, un plan social, la suppression ou la transformation d'emplois). Ces demandes sont faites par corps (catégorie A, contrôleurs des impôts, géomètres du Cadastre, agents de constatation ou d'assiette).

. en février mars de l'année N, est établie la situation prévisionnelle par corps des effectifs réels jusqu'au 31 décembre de l'année N+1. Sont pris en compte :

. les augmentations de vacances (cessations définitives d'activité–admissions à la retraite, nomination dans les corps supérieurs, décès, radiations, démissions) ;

. les mises en position (temps partiel, congés parentaux, disponibilités, détachements, congés de longue durée, service national) ;

. les diminutions de vacances (nominations dans le corps, retours de positions).

. en mars–avril de l'année N : détermination de la politique de recrutement par comparaison de la situation budgétaire des emplois à la situation des effectifs réels.

. en avril –mai de l'année N : élaboration des autorisations de recrutement pour N+1 : fixation du volume des postes offerts à chaque type de promotion. Les autorisations de recrutement publiées au journal officiel sont transmises à la direction du personnel et de l'administration du ministère, soumises au visa du contrôleur financier et après signature des ministres du Budget et de la Fonction Publique.

. au mois d'août ont lieu les derniers ajustements par appel des listes complémentaires pour les concours de l'année N dont les lauréats doivent être scolarisés au 1er septembre. Cette étape permet d'ajuster les prévisions de l'évolution des effectifs réels sur la base des éléments connus à cette date.

L'instrument de base de la gestion des effectifs à la DGI repose donc sur une actualisation des effectifs de l'année en cours. Les prévisions sur les départs en retraites, les temps partiels, les positions sont réalisées à partir d'extrapolations des dix années passées.

B. La répartition des effectifs entre services : le passage du barème des charges à un système de référence traduit un changement radical de philosophie : il s'agit de répartir des effectifs réels et non plus théoriques

1. Le barème des charges a été abandonné en raison des décalages observés avec les effectifs réels

La direction générale des impôts a utilisé pendant plusieurs années un barème des charges établi à partir du chronométrage des activités élémentaires des services.

La méthode de calcul était identique à celle mise en oeuvre pour la totalité des structures où il est fait usage de norme ou de barème.

Elle consiste, à partir du barème ou de la norme retenu, à déterminer :

– les coefficients qu'il convient d'appliquer aux éléments de charges recensés pour reconstituer la charge brute de travail ;

– et à appliquer un diviseur qui permet de convertir cette charge de travail en emplois.

Le barème a été mis au point par le bureau II A 2. Pour les CDI, il a été élaboré sur la base d'un contrôle sur pièces des dossiers tous les 4 ans (cf. sous-annexe 2).

Le diviseur qui permet la conversion en emploi de la charge globale est exprimé en dixièmes d'heure, égal à 17 160 et correspond à une durée hebdomadaire de 39 heures pendant 44 semaines. Il est réduit dans certains cas pour tenir compte des réductions de la durée hebdomadaire de travail qui affectent certains services ou des difficultés de gestion rencontrées en tissu fiscal très urbanisé :

– DOM –majoration de 22% ;

– Ile-de-France (sauf Seine-et-Marne), Marseille, Lille et Lyon : majoration de 12% ,

Ce mécanisme présentait plusieurs inconvénients :

– sa rigidité : l'actualisation du barème était une opération très lourde; la prise en compte des modifications législatives et réglementaires difficiles et décalées dans le temps par rapport à leur entrée en vigueur,

– le décalage entre l'effectif réel et l'effectif théorique avait pour conséquence de focaliser les revendications syndicales sur cet écart. Le barème établi en 1982 aboutissait ainsi un écart significatif entre l'effectif théorique et l'effectif réel (de l'ordre de 10.000 agents).

Le barème des charges a peu à peu été doublé par des éléments de référence". A compter de l'année 1995, seuls subsistent ces derniers.

2. *Les éléments de référence sont depuis 1995 l'unique norme de répartition des emplois*

A la différence du barème des charges, " les éléments de référence" partent des effectifs réels. Sa principale fonction est de permettre la meilleure allocation des effectifs réels entre les directions départementales.

Si l'on prend pour référence l'année 1997, le mécanisme d'établissement du barème de référence est le suivant :

– la première étape consiste à arrêter le montant de l'enveloppe globale d'emplois pour chacune des onze grandes catégories de structures de la DGI (Inspection d'assiette et de documentation-IAD–, inspections spécialisées etc...). La base de référence est la répartition effectivement constatée au moment de l'élaboration de la prévision budgétaire (par exemple, la situation au 1er janvier 1996 pour la préparation de l'exercice 1997). Dans cet exercice prospectif, des transferts sont effectués entre certaines structures en fonction des évolutions attendues. Ainsi, pour 1997, on s'attend à une baisse de l'activité des CDA notamment du fait de l'informatisation de la TP et à une augmentation de l'activité des inspections spécialisées.

On obtient ainsi, pour 1997, l'effectif global national pour chacun des onze éléments de référence ou fonctions principales de la DGI.

– La deuxième étape consiste à calculer **la charge théorique de chacune des 107 directions départementales pour chacune de ces structures** : 34 critères, soit de deux à quatre critères par structure, ont été retenus par la DGI (cf. sous-annexe N°3). Chacun de ces critères d'activité est affecté d'un coefficient destiné à rendre compte de leur poids relatif. De ce calcul est déduite la charge pondérée pour chaque direction.

La charge pondérée par direction est affectée de "correctifs d'environnement", destinés à retracer la plus ou moins grande complexité d'exercice des missions fiscales et l'importance des enjeux fiscaux en fonction des départements. Ces critères sont par exemple la richesse fiscale des particuliers, des entreprises, leur richesse patrimoniale etc...

L'enveloppe globale retenue pour chaque structure est répartie proportionnellement aux charges corrigées des variations attendues, ce qui permet de distinguer les directions des services fiscaux excédentaires, déficitaires ou en équilibre.

A partir de cette étude, la sous direction II A ajuste la répartition théorique des effectifs budgétaires et détermine notamment sur quelles directions départementales seront imputées, par exemple, des suppressions de postes.

Cette répartition permet de faire évoluer le tableau général des emplois qui est connu de l'ensemble du personnel. Chaque agent peut ainsi postuler dans le cadre du mouvement de mutation annuel sur le poste correspondant à son grade et son emploi.

C. La gestion stratégique (à moyen terme) est embryonnaire

1. Il n'y a pas aujourd'hui d'outils qui permettent d'appréhender l'évolution de la matière fiscale à venir

Les responsables rencontrés ont souvent mis en avant pour expliquer l'impossibilité de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle, l'impact de chocs exogènes à la direction générale qui ne peuvent donc être prévus à l'avance :

a) Au niveau des charges :

Exemple n°1 : la création de l'impôt sur les grandes fortunes en 1982, supprimé en 1986, rétabli en 1989

Exemple n° 2 : le transfert à la DGI de la charge de la perception de la TVA intracommunautaire consécutive à la mise en oeuvre du grand marché européen au 1er janvier 1993.

b) Au niveau des emplois

En fonction de la contrainte budgétaire, les ouvertures de postes annuels varient.

Des décisions ministérielles de plans sociaux de repyramidage répondent à des motivations de politique générale et non de stratégie préétablie : en 1997, par exemple, 136 emplois de catégorie C seront transformés en postes B, 87 B en A et 171 inspecteurs en emplois A de deuxième niveau.

2. *La réflexion sur l'évolution des besoins à moyen terme reste donc largement empirique*

a) la répartition des gels ou suppressions d'emplois entre catégories d'emploi

M. Henry Depeyre, sous-directeur en charge de la sous-direction II A et ancien sous-directeur de 1 A possède, de par son passage à la tête des deux sous-directions du personnel ayant à connaître des problèmes de gestion du personnel, une vision globale de ce domaine.

Pour lui, la gestion prévisionnelle entendue dans son sens strict, c'est à dire une réflexion approfondie sur l'évolution des besoins de la DGI débouchant sur un plan d'action pluri-annuel, n'existe pas encore.

Le cas des suppressions d'emploi décidées pour 1997 est éloquent.

L'analyse qui prévaut à la DGI est que cette direction a besoin de cadres plus qualifiés. Il a donc été décidé que les suppressions de 630 emplois seraient imputées sur la catégorie C et B et que les A seraient préservés.

De l'avis de tous les responsables rencontrés cette analyse aurait besoin d'être affinée. Les besoins d'emplois sont sensibles pour les métiers qualifiés (cadres A), mais également pour les tâches d'exécution. La catégorie B serait dès lors la plus susceptible de réductions d'effectifs.

La sous-direction II A vient de lancer une consultation des autres sous-directions sur ce sujet.

3. *L'informatisation des procédures reste le facteur structurant de la réflexion en matière de gestion prévisionnelle*

La DGI dispose depuis plusieurs années pour la gestion de l'impôt sur le revenu de systèmes informatiques puissants et centralisés.

Un effort particulier a été effectué en matière de fiscalité professionnelle en vue d'alléger le traitement de l'information que ce soit tant au niveau du support déclaratif que du support de paiement.

L'informatisation peut entraîner des économies d'emploi considérables. Ces évolutions sont, à la différence des décisions politiques, parfaitement programmables.

Exemple 1 : les grosses entreprises (plus de 100 MF de chiffres d'affaires) sont soumises par la loi à l'obligation de payer directement sur le compte du Trésor détenu à la Banque de France leur TVA. Actuellement la DGI demande un abaissement du seuil aux entreprises de plus de 10 MF.

Exemple 2 : l'informatisation des conservations des hypothèques actuellement en étude.

D. La notion de métiers, importante à la DGI n'apparaît pas comme un instrument de fluidité entre les emplois

1. un critère d'analyse naturel à la DGI

Lorsque l'on pose la question des métiers à un responsable de la DGI, celui-ci n'a aucun mal à identifier ceux-ci.

La spécificité des missions a modelé en effet la DGI et se retrouve dans les méthodes de répartition des emplois (cf. Supra, la construction du barème de références).

2. La spécialisation par métiers est davantage un instrument de spécialisation que de fluidité

(1) au sein de la DGI : la spécialisation s'accroît

Le besoin de spécialistes se renforce avec l'accroissement de la complexité de la matière fiscale.

Les métiers ne sont pas conçus comme des familles d'emplois au sein desquelles les passages sont possibles, mais au contraire s'affinent de plus en plus.

Ceci est notamment vrai pour le contrôle fiscal (en 1995 : 13.123 emplois) où l'on observe :

– un renforcement de la spécialisation par branches professionnelles (BTP, banques, assurances).

– l'apparition de vérificateurs informaticiens. Après l'école nationale des impôts, les futurs inspecteurs des brigades de vérification des comptabilités informatiques reçoivent une formation d'analyste programmeur.

(2) A l'extérieur

Le nombre des attachés d'administration centrale employés par la direction générale des impôts est très réduit (environ une centaine) sur les 1 600 agents de l'administration centrale de la DGI.

Les passages avec les autres directions du ministère des finances sont exceptionnels.

E. Seuls les cadres A font l'objet d'une véritable gestion prévisionnelle

1. La gestion des carrières et leur planification se fait par le franchissement de passages obligés

La DGI forme chaque année entre 250 et 300 cadres A (au début des années 90, les promotions dépassaient les 500).

Sept ans et demi après la sortie de l'ENI, la moitié de la promotion sera reçue au concours du principalat.

Environ la moitié des inspecteurs principaux deviendront directeurs divisionnaires, grade correspondant aux postes d'encadrement des directions départementales ou régionales.

L'étape suivante est la nomination au grade de directeurs départementaux (243 postes).

A chacune de ces étapes sont organisées des déroulements de carrières différents en fonction de la réussite ou non du candidat à la procédure de passage permettant d'accéder à l'étape suivante. A chacune de ces étapes, le cadre A est astreint à une obligation de mobilité.

Les prévisions d'emplois sur les postes d'encadrement sont donc relativement aisées à établir compte tenu de leur caractère systématique.

2. La sélection des cadres A est de plus en plus fondée sur des critères de management

La gestion des cadres A fait une place grandissante aux qualités managériales de l'individu :

– le principalat comprend depuis peu une épreuve orale,
– pour passer au grade de directeur divisionnaire ont été créés des comités de sélection régionaux.

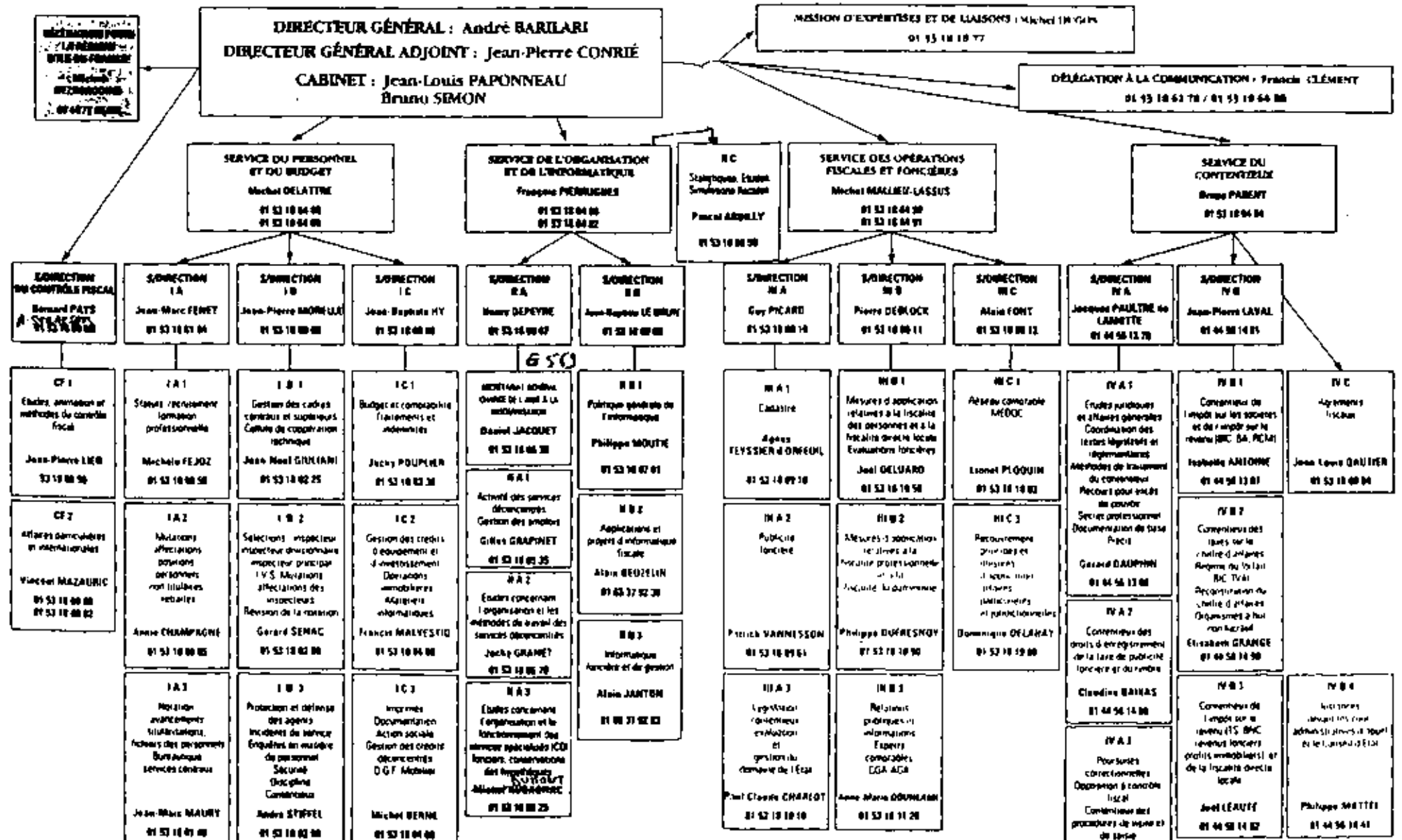
Cette gestion personnalisée est illustrée également par le réputé "tour de piste" qui permet de sélectionner les directeurs départementaux. Les candidats ont quatre entretiens séparés avec :

– le directeur général,
– le directeur général adjoint,
– le chef de service du personnel et du budget,
– le chef du service de l'organisation et de l'informatique

Les candidats passent également devant une commission de trois personnes (le chef de service des opérations fiscales et foncières, le chef de service du contentieux et le délégué régional de la région Ile– de–France).

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ORGANIGRAMME DES SERVICES CENTRAUX DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS



Sous - Annexe 9

DETERMINATION DE BORNES PZ - PP
A PARTIR DU BAREME II A 2

Désignation des éléments d'activité	Temps unitaire annuel par dossier (en minutes) C.S.P. tous les 4 ans	Observations
I - Fiscalité des entreprises		
- Régime simplifié d'imposition	175	Le temps unitaire retenu prend en considération les diverses activités annexes telles que :
- Réel normal	190	
- Dossier dirigeant	35	- formation reçue ;
- TVA agricole	30	- documentation ;
- Forfait BIC/TVA (1)	185	- réception du public.
- Forfait simple TVA ou BIC (1)	115	Il tient compte également de l'absentéisme.
- Collectivité article 206.5	75	
- S.C.I.	65	
- Modèle U	20	
II - Fiscalité personnelle		
- Déclaration contrôlée...	155	
- Evaluation administrative (1).....	175	(1) L'activité "Tenue en cause" n'est pas intégrée dans les travaux de gestion.
- B.N.C. T.S.....	35	
- Dossier important	35	
- Gains en capital.....	55	
- T.V.A. forfait (1).....	115	

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Sous-Annexe 3

Modalités de répartition des emplois entre les Directions des Services Fiscaux.

DETAIL DES ELEMENTS DE CHARGES ET DES CORRECTIFS RETENUS POUR CHAQUE STRUCTURE.

STRUCTURES	ELEMENTS DE CHARGES (1)	CORRECTIFS D'ENVIRONNEMENT (2)
Services de direction:	Nombre théorique d'opérations de contrôle fiscal externe assigné à la DSF. Nombre d'emplois implantés dans la direction (hors encadrement).	Pas de correctifs appliqués.
Centre des impôts:		
Inspections d'assiette et de documentation	Articles d'impôt sur le revenu imposables (I) et non imposables (Ni). Articles de taxe d'habitation pour la partie qui excède le nombre total d'articles IR Articles de taxe professionnelle. Dossiers professionnels (cf ci dessous IFP)	Mobilité des agents de catégories B et C Richesse fiscale des particuliers (3) Mobilité des redevables Richesse fiscale des entreprises (4)
Inspections de fiscalité professionnelle (IFP)	Dossiers professionnels entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux, bénéfices non commerciaux soumis à la déclaration contrôlée, bénéfices agricoles réels. Sociétés civiles immobilières de gestion Associations soumises à l'article 206-5 du CGI.	Mobilité des agents de catégories A et B Mobilité des redevables Richesse fiscale des entreprises
Brigades départementales de vérification	cf ci dessus dossiers IFP.	Mobilité des redevables Rendement moyen par vérification
Inspections et brigades de fiscalité immobilière	Extraits de contrôle valeur; Déclarations de plus values immobilières; Déclarations de successions imposables; Déclarations d'impôt de solidarité sur la fortune.	Richesse fiscale FI (5)
Centre des impôts fonciers:		
Activités cadastrales	Déclarations de propriétés bâties; Extraits d'actes reçus; Pièces et reproductions délivrées; Nouveaux numéros de parcelles; Articles de taxe foncière émis; Déclarations de taxes sur les bureaux (existe uniquement en Ile de France)	Mobilité des agents de catégories B et C
Activités domaniales	Evaluations en valeurs vénales et locatives reçues dans l'année.	Pas de correctifs appliqués

Modalités de répartition des emplois entre les Directions des Services Fiscaux.

DETAIL DES ELEMENTS DE CHARGES ET DES CORRECTIFS RETENUS POUR CHAQUE STRUCTURE.

STRUCTURES	ELEMENTS DE CHARGES (1)	CORRECTIFS D'ENVIRONNEMENT (2)
Réseau comptable des recettes de la D.G.I:	Nombre de redevables de la TVA; Successions imposables et non imposables; Articles de recettes; Nombre d'avis de mise en recouvrement.	Mobilité des agents de catégories B et C Mobilité des redevables Enjeux du recouvrement (6)
Conservation des hypothèques:	Nombre de formalités principales requises.	Nature du Bureau: rural, mixte ou urbain
Centre départemental d'assiette:	Articles de taxe professionnelle; Déclarants à la taxe sur les salaires; Articles d'impôt sur le revenu imposables; Entreprises passibles de l'impôt sur les sociétés.	Mobilité des agents de catégories B et C Nombre de communes
Brigades de contrôle et de recherches:	of dossiers retenus pour les brigades départementales de vérification.	Rendement moyen par vérification

(1): les charges sont celles de l'année N-1, sauf pour le bloc foncier (fiscalité immobilière, activités cadastrales des centres des impôts fonciers et conservation des hypothèques) pour lequel est retenu une moyenne des 3 dernières années.

(2): les valeurs retenues sont les médianes constatées sur les 3 dernières années.

(3): richesse fiscale des particuliers = base d'imposition IR / population

(4): richesse fiscale des entreprises = total TVA dûe / nombre de redevables

(5): richesse fiscale FI = droits d'enregistrement + droits ISF / population

(6): enjeux du recouvrement = montant des prises en charges de l'année / nombre de redevables

ANNEXE III

NOTE SUR LA DIRECTION GENERALE DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS A LA DIRECTION GENERALE DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

I. REPERES

Les données suivantes sont extraites du bilan social du ministère de l'Economie et des Finances pour l'année 1995. Ce document donne les effectifs des services déconcentrés du Trésor et du service de la Redevance au 31/01/1996.

1. Un effectif global d'environ 60.000 agents

Au 1er janvier 1996, les effectifs réels payés sont de :

Agents à temps plein	Agents à temps partiel	Effectifs réels payés	Equivalent agent à temps plein
46 947	13 847	60 794	56 694

A la même date, la direction du personnel et de l'administration centrale dénombre en "effectifs en fonction dans les services d'administration centrale", 1 369 agents affectés à la direction de la comptabilité publique.

2. Les effectifs sont largement déconcentrés

Au 31 décembre 1995, le réseau était composé de 4 085 postes comptables répartis en :

- 109 trésoreries générales, dont 4 dans les départements d'outre-mer et 3 dans les territoires d'outre-mer ;
- 89 recettes des finances, dont une à Mayotte,
- 3 845 trésoreries en métropole ou dans les départements d'outre-mer,
- 16 postes comptables non centralisateurs dans les territoires d'outre-mer et à Mayotte,
- 23 paieries générales et paieries à l'étranger ainsi que trois paieries particulières en Allemagne,
- 1 service central et 7 centres de la redevance audiovisuelle.

3. La part élevée des agents de catégorie C

Les 60 794 agents titulaires ou contractuels en poste dans les services déconcentrés au 1 janvier 1996 se répartissent de la manière suivante :

A	B	C
8 973	19 235	32 459
14,7%	31,6%	53,3%

Sur ces titulaires, 1531 sont affectés au service de la redevance audiovisuelle.

4. Un taux de féminisation très élevé

Le taux de féminisation moyen pour les services déconcentrés du Trésor et de la Redevance est de 69,8% , et augmente en fonction du niveau de qualification :

A	B	C
38,3%	69,5%	78,9%

B. Les acteurs de la gestion des ressources humaines : une organisation claire et opérationnelle

1. Une gestion courante largement déconcentrée, mais les actes de gestion prévisionnelle restent centralisés

La majorité des actes de gestion courante du personnel est déconcentrée (examen en CAP départementales) :

– l'avancement, la notation, les bonifications d'ancienneté : pour ces opérations, la déconcentration est totale au niveau des cadres B et C. Elles restent centralisées en revanche pour les cadres A, excepté la procédure de notation entièrement transférée au TPG depuis 1995 ;

– l'affectation des agents de catégorie B et C relève du Trésorier–Payeur– Général du département qui procède à leur mutation au sein de son département. La priorité est donnée aux candidatures locales, l'inscription au tableau national se faisant à défaut de solution trouvée dans le département ;

Pour les agents de catégorie A, les affectations sur les postes de chefs de postes comptables et les chefs de service sont décidés en CAP nationales sur proposition de la Direction générale. Les TPG ont la liberté d'affectation pour la catégorie des "chargés de mission", généralement jeunes cadres A issus de l'école du Trésor Public.

Sont maintenus au niveau central :

– La gestion des mouvements nationaux de mutations. Il y a deux mouvements par an (au premier janvier et au premier juillet). Chacun de ces mouvements donne lieu à la publication préalable des postes vacants.

La priorité sur un poste inscrit au mouvement est donnée à la demande la plus ancienne. Cette règle ne s'applique pas au 160 "postes à profil", emplois de catégorie A demandant une qualification élevée et aux 70 "postes spécifiques", emplois de catégorie B et C nécessitant des règles d'affectation particulières.

– La gestion des emplois budgétaires : suivi des emplois budgétaires, répartition géographique, ouvertures des concours.

– Les actes spécifiques comme les détachements, les sanctions disciplinaires, le licenciement, la radiation.

2. *Au niveau central, une claire répartition des tâches entre la gestion des agents et la gestion des postes*

Trois entités de la Direction générale de la comptabilité publique (annexe 1) sont impliquées dans la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers :

a) La sous-direction A "administration des personnels des services déconcentrés du Trésor" a la charge de la gestion des agents : les questions générales liées au statut, le suivi des grandes catégories d'agents, le recrutement, la formation. Les quatre bureaux de la sous-direction correspondent à une catégorie particulière d'emplois :

A 1 : emplois supérieurs,
A 2 : inspecteurs du Trésor, DOM-TOM, service des pensions,
A 3 : agents de catégorie B et C,
A 4 : bureau du recrutement et de la formation.

b) La sous-direction B, " administration des moyens des services déconcentrés du Trésor", gère les moyens de la direction. Le bureau B 2 suit les questions immobilières et les frais de fonctionnement, le bureau B 2 le budget, la comptabilité et les postes budgétaires.

c) Le service des études et de la coordination est chargé du suivi du barème des charges et de sa mise à jour.

L'articulation fonctionnelle entre ces entités est claire :

– le service des études et de la coordination établit le barème-recensement qui calcule le besoin théorique des différents services déconcentrés du Trésor public pour les agents de catégorie B et C ;

– la sous-direction B à partir de ce barème et des autres paramètres de gestion qu'elle détient définit les emplois souhaitables pour chaque structure et répartit les emplois budgétaires en liaison avec la sous-direction A et le service des études et de la coordination ;

– la sous-direction A propose, dans le cadre du budget, une politique de concours et de recrutements.

C. Une gestion centrée sur le court terme (18 mois)

1. *Une gestion informatique du personnel tournée vers le suivi de la situation passée des agents*

La direction de la Comptabilité Publique utilise une application informatique puissante (GAP) qui permet d'avoir une bonne connaissance des effectifs et de la situation des agents.

Cet outil reprend notamment tout l'historique des agents (ancienneté, avancement...).

GAP est un outil centralisé, mais chaque TPG a accès aux informations qui concernent son département.

Sur le plan de la gestion prévisionnelle, GAP présente deux limites :

– GAP ne permet pas d'avoir un suivi prévisionnel qui intégrerait une série d'hypothèses sur l'évolution prévisible d'activité de la direction,

– dès qu'un agent n'est plus en poste à la CP, celui-ci disparaît de la base : les situations extérieures d'anciens agents de la CP sont ignorées.

2. *Le barème des charges pourrait fonder une gestion prévisionnelle à moyen terme (5 ans), mais son maniement est délicat*

a) Le mécanisme du barème

Le "barème-recensement" sert à mesurer le temps nécessaire à l'accomplissement de toutes les tâches assurées par les agents B et C de chacun des postes comptables et postes centralisateurs . Les tâches sont mesurées en secondes puis converties en points charge (Une journée d'un agent représente 1.000 points du barème. L'agent travaillant 219 jours par an, celui-ci doit effectuer sur l'année 219.000 points charge).

L'actualisation du barème est une opération lourde, qui traditionnellement se fait en étroite concertation avec les syndicats. Elle comprend quatre phases:

- ➡ la confection du catalogue des travaux : il s'agit d'établir dans le détail les chaînes de travail afférentes à chaque procédure. Chaque mise à jour (tous les cinq ans) donne lieu à un important travail, notamment pour prendre en compte les nouvelles procédures informatiques. Le barème comprend autant de "lignes" qu'il y a de chaînes informatiques ;
- ➡ l'établissement des fiches de chronométrage par activité ;
- ➡ le choix des activités à recenser et l'établissement des états de recensement : il s'agit de déterminer les activités significatives. La Direction de la comptabilité publique doit arbitrer entre, recenser la totalité des activités ou ne prendre que les activités les plus significatives susceptibles de rendre compte de l'ensemble de l'activité du poste comptable ;
- ➡ la détermination de la "valeur" attribuée à chaque activité (ou article) recensée. Cette étape consiste notamment à attribuer à chaque activité pour laquelle un temps de réalisation a été définie une pondération permettant de prendre en compte la fréquence de cette opération.

Exemple de pondération : en 1990, le recensement du recouvrement contentieux de l'impôt a été effectué par référence au nombre de lignes du barème ayant fait l'objet d'une majoration. Sachant que pour établir un avis à tiers détenteur, il faut 360 secondes, mais que seulement 60% des articles majorés donnent lieu à l'envoi d'un ATD, la valeur attribuée au recouvrement d'un article majoré au titre de l'ATD est de 360 secondes * 60 = 216 secondes.

Le barème faisait l'objet d'une actualisation tous les cinq ans pour les postes non centralisateurs et tous les 10 ans pour les postes centralisateurs. A partir de 1997, la périodicité quinquennale sera étendue également à ces derniers. La dernière actualisation était en cours au moment de l'enquête, les résultats définitifs devant être communiqués pour le 15 novembre.

b) L'utilisation du barème comme instrument de prévision : un outil utile, mais de maniement délicat

L'objectif premier du barème recensement est de permettre la classification des postes entre eux en fonction de leur importance.

Le barème est ce faisant également un instrument de répartition des effectifs, révélant les postes en sous-effectifs et à l'inverse les sur -effectifs, ainsi qu'un instrument de connaissance du coût des opérations.

Sur le plan théorique, le barème pourrait être un instrument de gestion prévisionnelle très intéressant :

- de périodicité quinquennale, il fournit un cadre utile pour procéder entre deux actualisations à la réduction de l'écart entre les départements excédentaires et les déficitaires ;
- le barème est suffisamment sophistiqué pour prendre en compte des évolutions techniques. Ainsi, certaines opérations élémentaires faisant l'objet d'une nouvelle informatisation se voient déjà affecter un coefficient de pondération orienté à la baisse afin de prendre en compte les gains de productivité réalisés ;
- il permet d'appréhender la répartition du temps de travail pour chaque agent et leur polyvalence.

En pratique, la direction générale de la comptabilité publique écarte toutefois cette utilisation du barème comme seule norme de référence pour la répartition des effectifs.

Le barème en vigueur de 1990 à 1996 fait en effet apparaître une distorsion significative entre les effectifs théoriques et les effectifs budgétaires réels.

Un important travail a été fait dans le cadre de l'actualisation de 1996 qui prendra effet en 1997 de manière à diminuer l'écart entre le théorique et le réel ramené à environ 150 emplois. Cette actualisation minimise notamment le poids des évaluations forfaitaires pour certaines activités qui pesaient sur les effectifs théoriques.(conseil aux collectivités locales, fonction épargne...). Elle augmente en revanche la part de l'accueil du public.

Le barème intègre ainsi en plus du critère de temps une série d'autres éléments :
. des informations touchant le personnel (le turn-over des agents, l'ancienneté),
. la prise en compte des enjeux financiers afin notamment d'encourager le recouvrement rapide des sommes importantes,
. la taille des départements,
. des critères comme le nombre de petits postes, le degré d'automatisation des procédures notamment dans le secteur local.

Ce rapprochement de l'effectif théorique avec les effectifs réels opéré lors de l'actualisation de 1996 a l'avantage de la clarté, le chiffre servant de référence à la répartition géographique des emplois correspondant globalement au nombre réellement disponible de ces emplois.

Cette démarche est à comparer avec celle mise en oeuvre à la DGI qui a, elle, progressivement abandonné le barème des charges pour ne plus retenir qu'un barème de référence visant à répartir Les effectifs budgétaires.

Sur le plan conceptuelle, la solution de la DGI nous semble avoir l'avantage de la clarté sur le maintien du barème-recensement :

- la réduction soudaine de l'écart entre le théorique et le réel entre 1990 et 1995 est difficilement explicable auprès du personnel. Elle peut porter en tout cas un sérieux coup à la réputation d'objectivité du barème, ceci malgré le travail très approfondi de concertation mené par la CP ;
- le barème des charges contribue à figer les situations. Comment expliquer à un trésorier-payeur général qu'il doit contribuer par exemple à un gel des emplois si celui-ci se trouve avec un déficit théorique d'agents ?
- la quantification des activités répétitives, comme le recouvrement, est plus aisée que l'activité de conseil et de contrôle. Or, ce sont ces dernières avec notamment l'assistance aux collectivités locales qui se sont le plus développées ces dernières années ;

D'une manière générale, en période de gel d'emplois le maniement d'un référentiel des tâches apparaît plus difficile qu'en période d'embauche. Les adaptations et les péréquations entre services sont aisées lorsqu'elles se font en utilisant la marge des emplois nouveaux ouverts chaque année, elles deviennent très difficiles en période de réduction d'effectifs.

Ces limites étant posées, sur le plan pratique, le barème-recensement reste aujourd'hui un instrument indispensable à la Direction de la comptabilité publique. Le mécanisme des points charge permet notamment d'aborder la polyvalence des agents liée notamment au nombre important de petits postes à très faibles effectifs (3 agents).

3. *L'essentiel de la gestion prévisionnelle est une gestion sur 18 mois*

La Sous-direction A tient un suivi glissant sur 18 mois de la situation des effectifs. Il s'agit du principal instrument d'observation et de prévision des effectifs. Le mécanisme d'établissement en est le suivant :

- le bureau A 3, qui gère la majorité des effectifs de la direction recueille les besoins exprimés par A 2 et transmet les besoins prévisionnels au bureau B 2 ;
- le bureau B 2 (gestion des moyens budgétaires et des emplois) confronte les demandes de la sous-direction A avec les autorisations de postes budgétaires ;
- l'ajustement se fait par le nombre de postes ouverts par voie de concours.

La gestion du gel des emplois se fait ainsi de façon empirique. La Direction générale de la comptabilité publique a constaté que le besoin en emplois qualifiés augmentait. Il a donc été décidé de faire porter les 461 suppressions d'emploi décidées pour 1996 uniquement sur les cadres C.

4. *La gestion prévisionnelle personnalisée se limite aujourd'hui aux cadres supérieurs et à quelques réformes de structures*

Le tableau en annexe 2 permet de visualiser les passages de carrières pour les inspecteurs du trésor.

La carrière des inspecteurs se fait en fonction de certains passages obligés à des âges déterminés. Le premier tri important est réalisé par le concours du principalat (environ 4 ans et demi après la sortie de l'école), le second s'opère au grade de directeur départemental.

Les effectifs restent relativement importants jusqu'au grade de directeur départemental :

6.000 inspecteurs,
1.100 receveurs percepteurs,
900 trésoriers principaux.

A partir du grade de directeur départemental ou de receveur des finances, les cadres supérieurs de la comptabilité publique sont suivis personnellement par la direction générale. C'est ainsi que par tradition le mardi est une journée réservée aux audiences des directeurs départementaux par le directeur général, le chef de service et le sous-directeur chargé du personnel. Chacun de ces entretiens est consigné dans une fiche tenue pour chaque cadre supérieur. Pour cette catégorie limitée d'agents, la gestion prévisionnelle est une réalité.

Certaines réformes de structures peuvent indirectement s'apparenter à une gestion prévisionnelle

La direction générale de la Comptabilité Publique a amorcé quelques grandes réformes ayant un impact fort sur le personnel et dont la mise en oeuvre est étalée sur une période de quelques années. On peut dès lors parler de gestion prévisionnelle, même si ces réformes ne sont pas nécessairement formalisées.

La plus importante pour ces dernières années est la fermeture progressive des recettes des finances. Il est ainsi prévu que 41 des 88 recettes seront fermées sur les 4 années à venir. La gestion de la suppression des postes correspondant a été confiée aux TPG, ceux-ci devant trouver les nouvelles affectations des agents.

D. La logique de métiers est peu développée, mais présente un faible intérêt dans une direction caractérisée par la recherche de polyvalence des agents à tous les niveaux

La polyvalence des agents est traditionnelle à la direction de la Comptabilité publique où, à la différence de la DGI, les métiers sont moins spécialisés.

La question de la spécialisation ne s'est d'ailleurs véritablement posée que pour les cadres A. Un groupe de travail sur le profilage a été mis en place pour ces derniers.

Il n'y a pas en effet à la CP de filières qui se dégagent spontanément, exceptées :

- la filière informatique (environ 2.000 agents). Le principe de polyvalence est tel qu'un cadre A ne peut progresser dans sa carrière en restant dans la filière informatique.

- le métier d'huissier du trésor. Au nombre de 500, ceux-ci ont une carrière particulière.

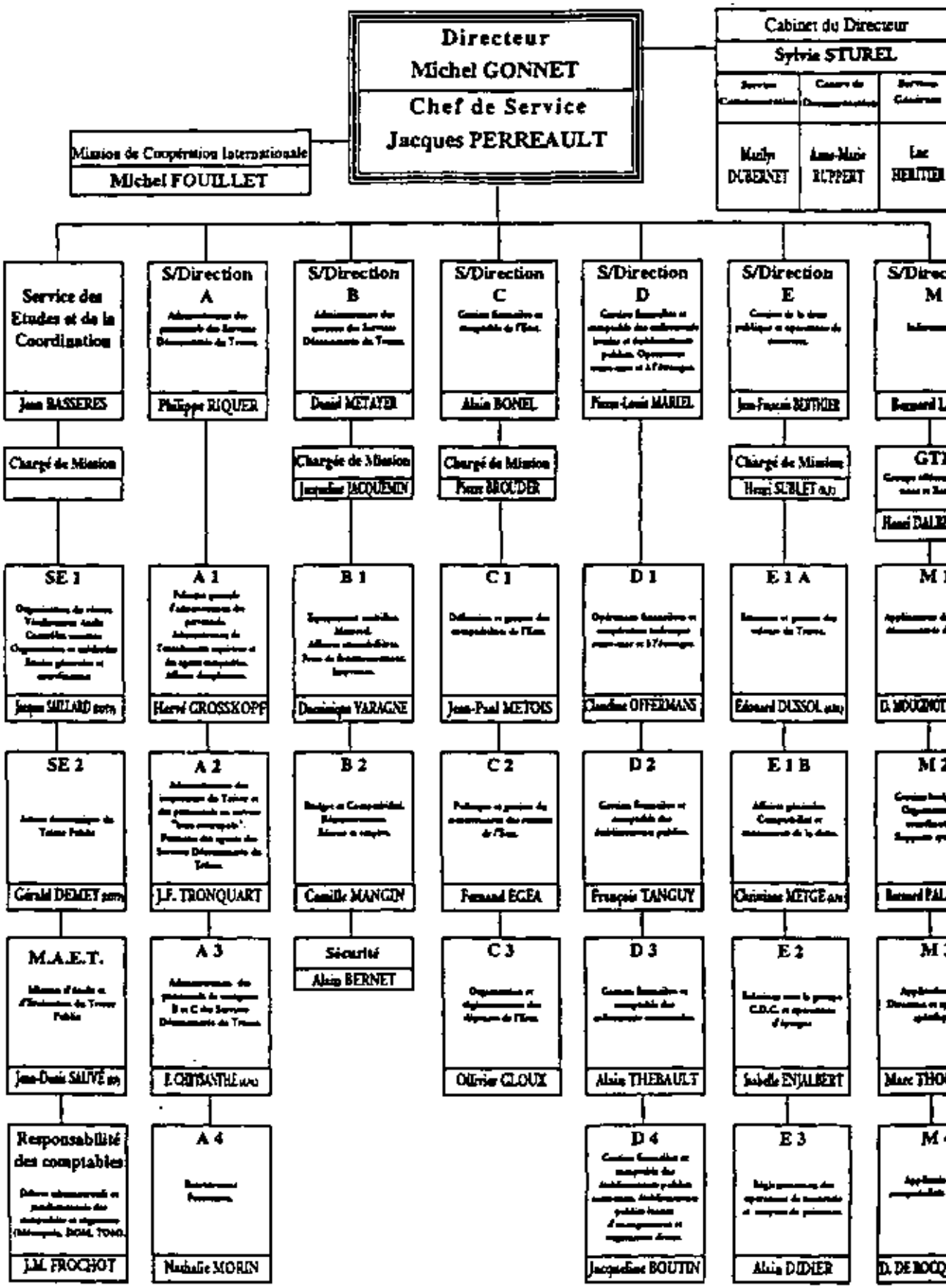
E. L'absence d'outils de gestion prévisionnelle n'est pas aujourd'hui ressentie comme un manque. En revanche, les outils de type "tableaux de bord" sont très demandés.

Les différents responsables rencontrés mettent en avant la difficulté de procéder à une quelconque gestion prévisionnelle des emplois, alors même que les contraintes budgétaires peuvent remettre en cause la stratégie arrêtée en la matière d'une année sur l'autre.

La demande est en revanche clairement exprimée en faveur d'outils de suivi d'activité qui permettent notamment le croisement des informations sur les moyens disponibles des différents postes avec les résultats et les objectifs de ceux-ci.

La direction de la comptabilité publique s'est engagée dans cette voie en élaborant le tableau de bord du TPG et les lettres de mission aux TPG qui devraient être mis en place en 1997.

DIRECTION DE LA COMPTABILITE PUBLIQ

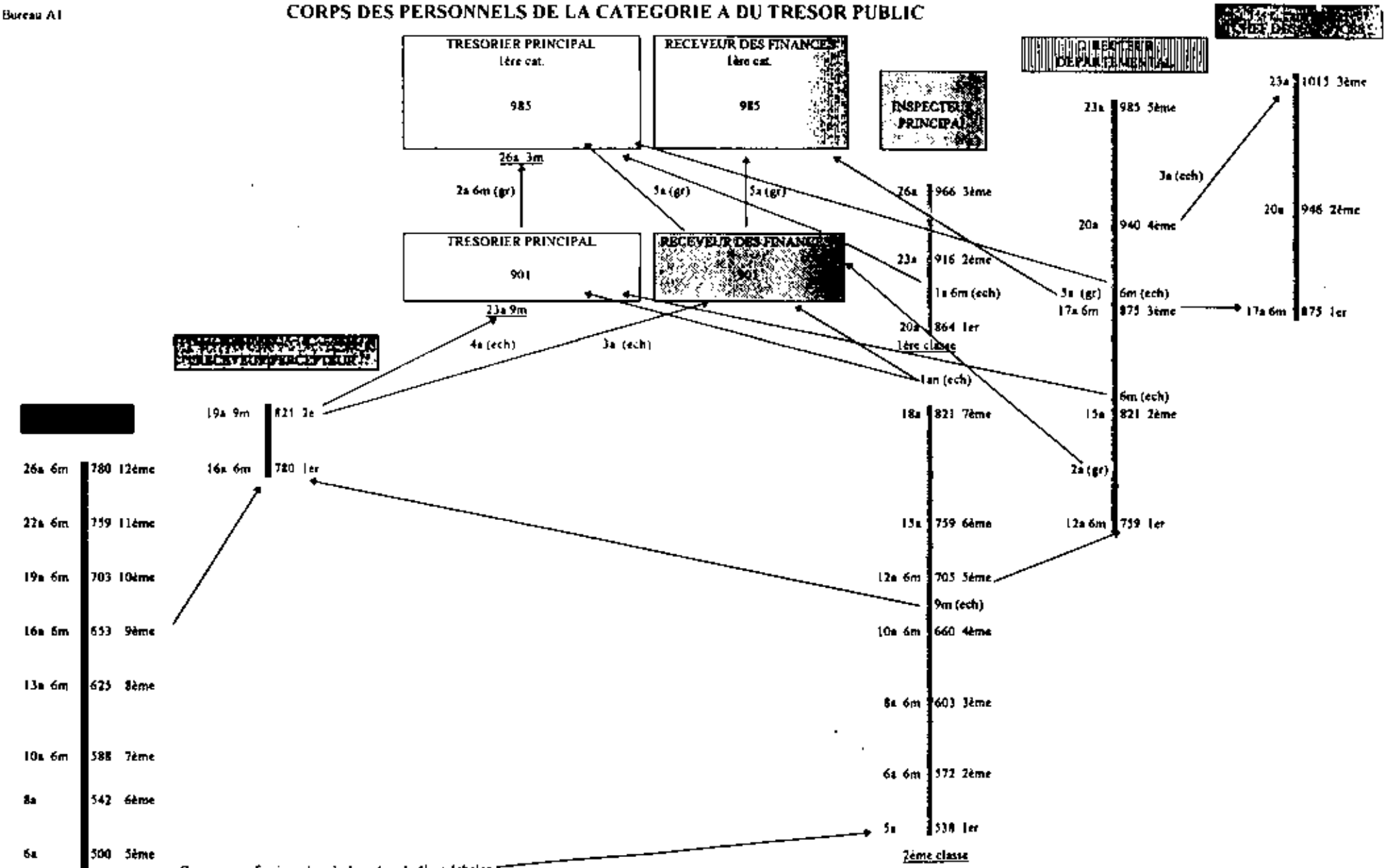


Mise à jour au 15 octobre 1996

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Bureau A1

CORPS DES PERSONNELS DE LA CATEGORIE A DU TRESOR PUBLIC



Indices bruts de traitement par échelon et

* Décret n° 95-869 du 2 août 1995 fixant le statut particulier

ANNEXE IV

NOTE SUR LA DIRECTION GENERALE DES DOUANES ET DROITS INDIRECTS

AU 01/01/1996 LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS A LA DIRECTION GENERALE DE LA DOUANE

I. REPERES

1. Une administration de 20.000 agents

Les données suivantes sont issues du bilan social du ministère pour l'année 1995.

- Les effectifs budgétaires de la direction des douanes et des droits indirects sont de 20.317 emplois au 01/01/1996.

Les effectifs payés à la même date sont de 20 581 agents.

A ceux-ci, il convient d'ajouter les effectifs réels payés par les services généraux de l'administration centrale du ministère (administrateurs civils et autres personnel sous statut d'administration centrale) sont de 134.

- Les missions de la direction de la douane et des droits indirects ont subi une importante transformation du fait du transfert à la direction générale des impôts de la charge du contrôle de la TVA intra-communautaire, à la suite de l'entrée en vigueur du marché unique européen le 1er janvier 1993. A l'inverse, les douane sont reçu la charge des droits indirects relevant précédemment de la DGI.

Ce jeu de transferts a eu un effet quasi nul en termes d'effectifs budgétaires, avec un mouvement en deux temps, d'abord en défaveur de la douane (mise en place de la TVA intracommunautaire), puis en sa faveur (rattachement aux douanes de 2 407 emplois au titre des contributions indirectes).

1991	1992	1993	1994	1995	1996
19 293	19 120	19 349	18 122	19 018	20 183
	- 65	- 1752	+ 874	+ 1482	- 239

source DGDDI

Ces 20.000 agents se répartissent en deux grandes catégories fonctionnelles de taille presque équivalente :

- les agents chargés de " l'administration générale et des opérations commerciales" dits AG-OPCO
- les agents de surveillance, qui bénéficient d'un régime particulier (retraite à 55 ans, travail en continu).

Certains tableaux distinguent trois catégories : les AG-OPCO, les agents de surveillance et les spécialistes.

2. *Une répartition entre catégories professionnelles conforme à la moyenne du ministère*

La direction générale des douanes et des droits indirects a une structure de niveaux de qualification comparable à la moyenne du ministère.

	A	B	C	D
Moyenne DGDDI*	15,4%	33%	51,3%	0,1%
Moyenne ministère*	19,7%	29,9%	50,2%	0,08%

* Personnels titulaires

3. *Un faible taux de féminisation*

Le taux de féminisation de la direction des douanes et des droits indirects est le plus faible des grandes directions des finances (29,8%), contre une moyenne de 61,7% pour l'ensemble du ministère.

4. *Des effectifs largement déconcentrés*

D'après un tableau de suivi interne de la direction (sources : bureau A 2), au 30 septembre 1996, 596 agents étaient employés à la direction centrale sur un effectif total à cette date de 18 668 agents, soit 3,2% de l'effectif total.

II. LES ACTEURS

1. *La Douane a une gestion du personnel largement déconcentrée, mais considère explicitement la gestion prévisionnelle des emplois comme de la compétence de l'administration centrale*

La direction générale des douanes est considérée comme l'une des plus déconcentrées du ministère de l'économie et des finances. Les actes de gestion courants sont effectivement pour l'essentiel transférés au niveau régional, niveau principal d'organisation de la douane (notation, promotion, gestion des positions, déconcentration du 1er groupe des sanctions disciplinaires, congés).

En revanche, la déconcentration des actes touchant à la carrière de l'agent est considérée, d'après le classement établi dans le tableau en sous-annexe 1, comme inenvisageable. Il s'agit notamment des études prévisionnelles sur les effectifs, de la détermination du nombre de postes offerts aux concours ou par liste d'aptitude, des dates des concours, ainsi que de l'établissement des contrats.

La raison du maintien de cette centralisation de la gestion prévisionnelle est clairement motivée : " ces tâches portent sur la politique générale de recrutement et relèvent par conséquent, en tant que domaine stratégique, des compétences exclusives des services centraux.

Il faut toutefois signaler qu'à l'inverse la formation est, elle, entièrement déconcentrée que ce soit la formation initiale ou la formation continue.

2. *Une claire distinction entre la gestion des postes et la gestion des agents est établie dans l'organigramme de la direction générale*

Deux sous-directions sont concernées par la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers (cf. Organigramme en sous-annexe 2) :

- la sous-direction A (personnel et budget) gère les agents. Deux bureaux sont concernés. Le bureau A 1 (politique générale du personnel) a pour attributions principales les questions générales relatives au personnel (recrutement, statuts, évolution des métiers, formation...) "et le suivi direct des personnels sous statuts d'administration centrale". Le bureau A 2 (gestion du personnel) assure la gestion de tous les autres personnels douaniers.
- la sous-direction B (organisation, surveillance et moyens) gère les postes. Deux bureaux sont concernés par la gestion prévisionnelle. Le bureau B 1 (organisation générale des services) suit les agents des opérations commerciales et des contributions indirectes, le bureau B 2, le personnel de surveillance.

La modernisation est rattachée au bureau A 1.

B. La gestion prévisionnelle des emplois est axée sur la répartition optimale de ceux-ci

1. *La douane dispose d'outils de suivi de son activité et de son personnel sophistiqués qui permettent une répartition théorique fine des effectifs*

a) *la répartition des effectifs implantés repose sur un barème des charges*

L'application Sigrid (système d'informations pour la gestion interne des douanes) permet d'obtenir la répartition des effectifs théoriques.

Sigrid se compose de trois fichiers :

- le fichier du personnel (suivi de la carrière de l'agent),
- les tableaux de bord d'activités,
- un fichier encore embryonnaire sur la gestion de l'immobilier.

Pour actualiser le fichier tableaux de bord de cette base de données, chaque service (immatriculé par un code) remplit quatre bordereaux (cf. sous-annexe 3) :

- un bordereau de moyens qui décrit les personnes réellement en poste (périodicité mensuelle),
- un bordereau d'environnement qui s'intéresse aux charges du service (analyse des flux),
- un bordereau d'activités qui mesure le nombre des contrôles réellement effectués,
- un bordereau de résultats des contrôles effectués.

La charge de travail que représente chaque opération unitaire est mesurée à partir d'un point charge correspondant au traitement d'un DAU (document administratif unique), instrument de base de suivi d'une importation. La pondération de chacune des tâches élémentaires est établie en concertation avec les syndicats. Ce barème est mis à jour à chaque "révision générale des effectifs", qui a lieu en gros tous les cinq ans (1992, avec la mise en oeuvre du marché unique, et 1997). Ces révisions générales permettent notamment de prendre en compte les évolutions des missions de la douane.

Le système Sigrid a été mis en place en 1987. Il permettait d'avoir un suivi précis des personnels et des charges des services. Toutefois, le transfert à la douane des contributions indirectes a rendu la composante "tableau de bord obsolète. Le logiciel de saisie qui alimentait la base centrale ne permettait pas son actualisation, ce qui a nécessité la transformation totale de l'application.

Sur la base de ces données nouvelles, il a été procédé à l'actualisation des barèmes de charge des activités liées au dédouanement et à l'intégration des contributions indirectes en abandonnant le système de la DGI et en établissant une équivalence entre les activités OP-CO et CI, sur la base d'une comparaison entre deux procédures proches (le titre de transit externe et le document administratif d'accompagnement).

Outre la pondération faite en fonction du temps pris par chacune des tâches élémentaires, l'analyse des charges et des moyens est corrigée par quelques paramètres additionnels :

- la complexité des opérations préalables au dédouanement sur les sites : un site aéroportuaire ou un site portuaire de dédouanement a un coefficient plus élevé en raison de la difficulté du travail,
- la prise en compte des horaires élargis de certains bureaux, qui créent des besoins supplémentaires en personnel,
- l'impossibilité de fermer une antenne des contributions indirectes dans les communes de moins de 2.000 habitants, par suite des "lois Pasqua",
- la nécessité d'avoir au minimum 5 agents par service, quel que soit le montant de la charge de travail du service,
- la direction générale constitue au préalable à la répartition des emplois une "réserve" qu'elle n'affecte pas immédiatement aux directions régionales (130 emplois réservés sur les 10.000 agents d'opérations commerciales).

b) pour effectuer la répartition géographique des emplois les effectifs de référence sont les effectifs budgétaires

Le mécanisme de barème des charges pourrait aboutir au calcul d'un besoin théorique d'agents des trois catégories A, B, C.

La douane n' a pas retenu ce dispositif et part au contraire du nombre des emplois budgétaires qui lui sont alloués à chaque excercice.

La gestion des gels en est simplifiée. En 1994, la direction des douanes et des droits indirects devait "rendre" 50 emplois (le gel d'emplois étant transformé en suppression définitive). La répartition de ces postes gelés puis supprimés s'est faite au prorata du trafic douanier traité par chaque direction régionale

En 1995, la suppression de 250 emplois a pu être gagée pour les emplois de surveillance à la faveur de la réorganisation du réseau (131), pour les agents commerciaux à partir de la réserve (80), 39 emplois étant pris sur la direction nationale de la garantie et des services industrielles grâce à une modification réglementaire.

2. *La gestion prévisionnelle des emplois reste en revanche embryonnaire*

a) Les prévisions s'arrêtent aujourd'hui à un horizon à 18 mois.

Chaque mois, le bureau A1 arrête avec le bureau A2 la situation générale des effectifs disponibles. Une fois par an, en général au cours du 3 ème trimestre, la détermination du plan de recrutement est effectuée à partir des effectifs budgétaires prévus pour l'année suivante.

Ces effectifs budgétaires sont comparés avec les effectifs réellement payés en intégrant notamment les prévisions sur les retraites, les décès et les radiations ainsi que les recrutements sur les temps partiels et les surnombres. Cette comparaison permet d'aboutir au nombre de vacances par catégorie et d'établir les prévisions de recrutement qui seront, à chaque ouverture de concours, soumises au visa préalable du contrôleur financier. Le nombre de postes ouverts est publié deux mois avant les concours au minimum.

Ce système a connu des difficultés du fait de l'entrée en vigueur de la réforme de la TVA intra-communautaire. Le bureau A 1 notait dans une note adressée au directeur général en date du 22 juin 1995, qu'aucun concours d'agent de constatation (catégorie C) n'a eu lieu entre 1987 et 1989, puis à des dates variables dans l'année (novembre pour 1993, février et mars pour 1994, janvier en 1995) . "Il en résulte que les sorties des écoles n'ont pas toujours coïncidé avec les périodes de mutation, entraînant une augmentation artificielle des vacances d'emplois dans certains services déconcentrés".

Sous réserve de ces perturbations conjoncturelles, la mécanique de la gestion prévisionnelle à court terme, rythmée par la procédure budgétaire, est bien huilée.

b) La direction ne dispose pas, en revanche de véritables outils d'analyse des évolutions fonctionnelles.

Ce manque est ressenti par l'ensemble de nos interlocuteurs pour qui il n'existe pas, de gestion prévisionnelle.

L'outil de répartition géographique peut certes servir de référence puisqu'il donne les perspectives de répartition d'emplois à partir d'une remise à plat de l'ensemble des données selon une périodicité non fixe, mais qui se situe autour de cinq à six ans.

Toutefois, ce barème n'est pas conçu comme un instrument de prévision. A la marge seulement, il intègre des évolutions technologiques: par exemple, chaque fois qu'un bureau de douanes est relié à l'application de dédouanement informatisé (dite SOFI), ce bureau est sensé obtenir un gain de productivité qui est pris en compte dans le coefficient de pondération. Ce faisant, les ajustements se font donc néanmoins de façon empirique, c'est-à-dire que l'on évite de muter les agents sur les postes en baisse d'activité.

Peu de réflexions statistiques sont menées sur l'évolution à attendre des emplois. Certaines questions sont pourtant d'actualité :

Exemple 1 : quel impact aurait l'élargissement de la Communauté à d'autres pays ?

Exemple 2 : quelles évolutions attendre des métiers de la douane ?

Consciente des limites de sa réflexion stratégique, la direction générale a confié au bureau C1 (statistiques et études économiques) le soin d'affiner les prévisions d'activité.

De ce constat émerge toutefois l'effort fait en matière de réflexions sur les métiers et sur les cadres supérieurs.

3. *La douane a initié une réflexion prospective sur les métiers*

Le Conseil de prospective et d'évaluation rattaché auprès du ministre et dont le secrétariat est assuré par l'inspection générale des Finances avait initié un audit sur la gestion prévisionnelle des emplois en 1992. La principale concrétisation de cette étude réalisée par le cabinet Hay–Management aura été le lancement d'un audit sur les métiers de douane.

L'objectif de ce travail était de définir des familles de métiers afin de faciliter les passages au sein de ces familles.

La direction des douanes a beaucoup investi sur cette étude. Un groupe de pilotage a été constitué qui a suivi régulièrement les travaux du consultant, la société CEMIS, installée à Lyon.

Malgré ceci, les résultats de l'enquête sont décevants :

– le rapport de synthèse de la société CEMIS ne permet pas de dégager les évolutions prévisibles des métiers (la rédaction même du rapport est obscure). Ce rapport ne définit aucun outil de gestion prévisionnelle pour l'avenir

– le référentiel est difficilement exploitable : il distingue 51 métiers de base regroupés en 25 familles de compétences, elles–mêmes fusionnées dans 8 filières. Les passages entre ces métiers ne sont pas étudiés.

– la mise en oeuvre du référentiel suppose comme préalable la réalisation d' un bilan général des compétences des agents selon un mécanisme particulièrement lourd.

Pour les responsables de la direction des douanes et des contributions indirectes, la société CEMIS n'avait sans doute pas la taille nécessaire pour mener à bien cette opération. Petite société de conseil, elle a été dépassée par l'ampleur de la mission.

En tout état de cause, cette étude n'a débouché aujourd'hui sur aucune réalisation concrète.

4. *Une originalité de la direction des douanes: "Paris Spécial"*

"Paris spécial" est un groupe de 210 agents, gérés par l'administration centrale susceptible d'intervenir en renfort dans n'importe quel centre de la France. Il s'agit donc d'effectifs non implantés, soustraits de la base servant à la répartition des agents (au même titre que les stagiaires en école, les agents en détachement ou mis à la disposition d'autres administrations).

Cette équipe est composée d'agents de catégorie A, B et C.

Son existence est un gage de souplesse très intéressant dans la gestion des effectifs. Elle permet de gérer les "coups de feu". Elle joue ainsi un rôle non négligeable d'amortisseur et évite des décisions conjoncturelles sur le personnel (par exemple, des ouvertures de postes sur un site temporairement dans une situation de sous–effectifs significative.

5. *Les cadres supérieurs sont les seuls à bénéficier d'une gestion personnalisée intégrant des éléments prévisionnels*

Une véritable gestion prévisionnelle de carrière apparaît au niveau de l'inspecteur principal.

Pour donner une idée de leur importance, sur une promotion annuelle d'environ 100 inspecteurs passant par l'école de Neuilly, environ 15 réussiront le principalat. On note toutefois une certaine désaffection pour le concours du principalat notamment en raison de l'obligation de mobilité géographique qui est jointe.

Une réflexion est donc actuellement en cours pour améliorer le dépistage parmi les inspecteurs des inspecteurs principaux potentiels et les inciter à préparer le concours.

Au mois d'octobre 1996, la répartition des inspecteurs était la suivante

169	25	133	45

La gestion prévisionnelle des carrières devient plus évidente au niveau des directeurs-adjoint : le sous-directeur chargé du personnel reçoit tous les directeurs adjoints ayant vocation à devenir directeurs régionaux.

Est également à l'étude une nouvelle forme de contractualisation et de responsabilisation des directeurs régionaux. A partir du rapport du directeur sortant, la direction générale fixerait les objectifs du nouveau directeur. Le caractère fluctuant des missions de la douane rend toutefois cette approche contractuelle plus difficile qu'à la DGI.

Les administrateurs civils font l'objet d'une gestion personnalisée. Leur carrière est rythmée par le franchissement de grades dans des créneaux d'âges déterminés après la sortie de l'Ena ou l'intégration dans le corps par le tour extérieur. Ces créneaux sont schématiquement :

+ 5 ans : chef de bureau,
+ 10 ans : sous-directeur

Actuellement, une réflexion est menée sur les plans de carrière. Dans la pratique, compte-tenu du petit nombre d'agents en cause, la gestion prévisionnelle est empirique et fortement personnalisée. On note actuellement un encombrement au niveau de l'accès au grade de sous-directeur.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

DIRECTION GENERALE DES DOUANES
ET DROITS INDIRECTS
Bureau A/1

Sous - annexe 1

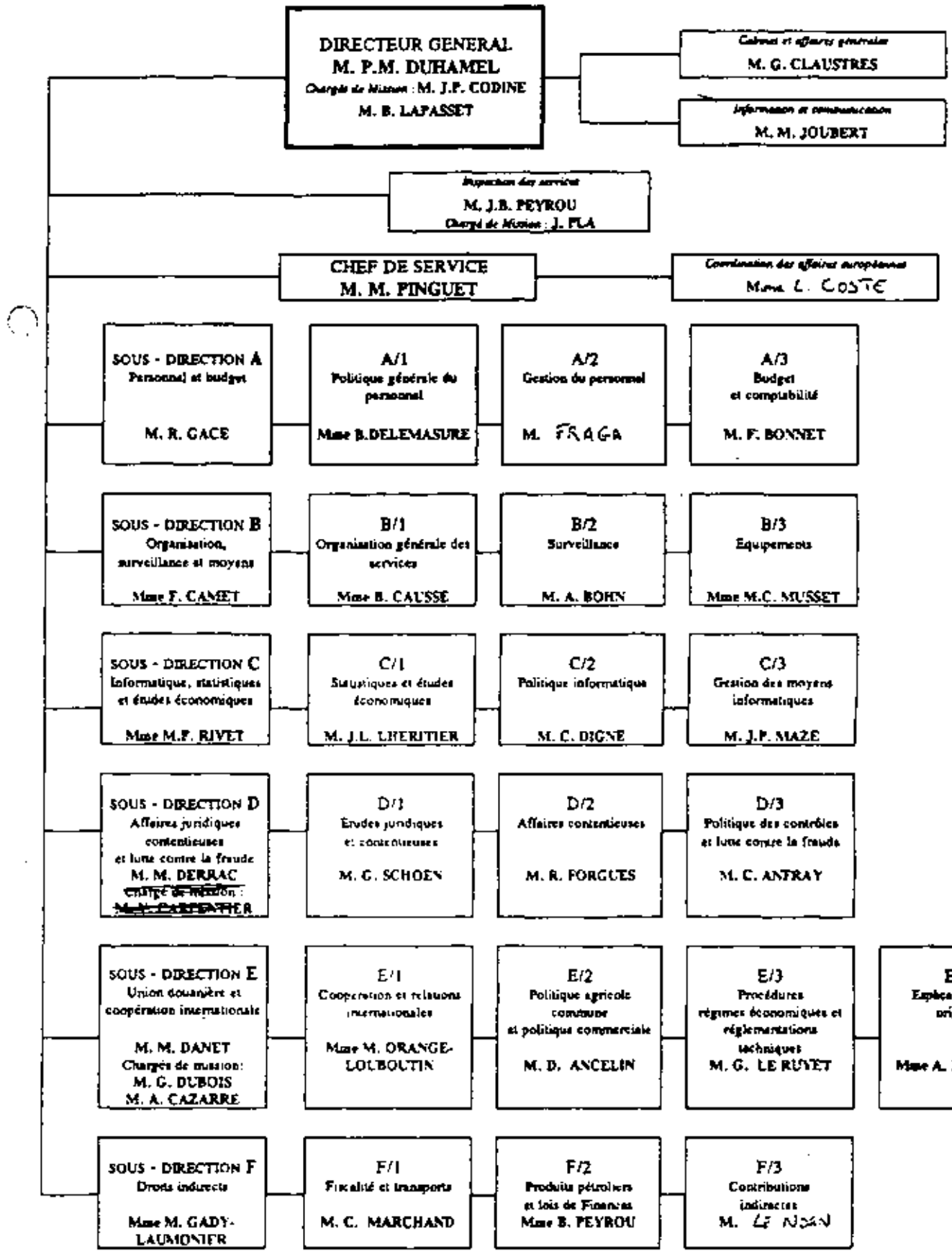
Janvier 1996

DECONCENTRATION DES ACTES DE GESTION DU PERSONNEL

	Déconcentration appliquée - date de mise en oeuvre et niveau (*) du signataire de l'acte ou niveau (*) de déconcentration de fait	**Déconcentration inenvisageable** (motif à préciser)	**Déconcentration possible** et ordre de priorité
ENTREE ET CARRIERE			
Recrutement	**Toute l'organisation matérielle des recrutements par concours est déconcentrée :** - Instruction des candidatures (examen des limites d'âge, conditions de diplôme...); - Organisation des concours par la DNRFP (direction nationale du recrutement et de la formation professionnelle) ; - Etablissement des listes de lauréats ; - Procédure de recrutement en Polynésie des cadres territoriaux (la direction des douanes de Polynésie instruit les candidatures, organise les recrutements, procède aux nominations). Déconcentration niveau régional.	Définition de la politique générale du recrutement : - études prévisionnelles sur les effectifs; - détermination du nombre de postes offerts aux concours ou par liste d'aptitude et des dates des concours ; - établissement des contrats ; - recrutement des anciens militaires de carrière et des travailleurs handicapés ; - détermination du nombre de promotions (repyramidage des effectifs et restructuration des carrières). Motif : ces tâches portent sur la politique générale de recrutement et relèvent par conséquent, en tant que domaine stratégique, des compétences exclusives des services centraux.	Une mesure nouvelle de déconcentration à moyen terme : Certains recrutements par contrats pourront faire l'objet d'une mesure déconcentration. Il s'agit de l'établissement des contrats avec les sportifs de haut niveau passés dans le cadre des accords entre l'administration des douanes et le ministère de la jeunesse et des sports. Echéance : courant 1997.

Sous - annexe 2

Organigramme de la direction générale des douanes



JUILLET 1996

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Sous - annexe 3

Moyens mensuels

DIRECTION GENERALE DES DOUANES ET DROITS INDIRECTS

DIVISION B

SIGRID

MOYENS OPCO

DONNEES MENSUELLES

LIBELLE DU SERVICE

IMMATRICULATION DU SERVICE				
DR	DV	S	AES	SERVICE

PERIODE	
A	M

FONCTION MAJEURE 2

		CATEGORIE A	CATEGORIE B	CATEGORIE C
A.EFFECTIFS EN POSTE	1 0 1			
B.INDISPONIBILITE (nombre de jours)				
congés annuels	2 0 1			
congés maladie	3 0 1			
autres absences (autorisations facultatives d'absence,indispositions passagères,jours de grève)	4 0 1			
FORMATION PROFESSIONNELLE				
Formation continue				
Préparation concours				
ACTIVITES SYNDICALES ET INSTITUTIONNELLES				
Activités syndicales				
Activités institutionnelles				
C.NOMBRE DE JOURS D'AGENTS MIS A DISPOSITION PAR D'AUTRES SERVICES				
Parts spécial (renforts)*	5 0 1			
Autres	6 0 1			

* "Parts spécial" est une unité de renforts de l'ensemble des services en fonction des besoins effectifs hors implantation

Sous-annexe 3 Bordereau d'activité

DIRECTION GÉNÉRALE DES DOUANES ET DROITS INDIRECTS
DIVISION B

SIGRID

ACTIVITE OPICO

DONNÉES TRIMESTRIELLES

LIBELLÉ DU SERVICE

IMMATRICULATION DU SERVICE				
OR	OV	S	RES	SERVICE

PERIODE	
A	M

FONCTION MAJEURE 2

NOMBRE DE CONTROLES

CONTROLES DES FLUX	IMPORTATION	EXPORTATION	INTRODUCTION	EXPEDITION
Prise en charge				
Marchandises sensibles ou stratégiques				

CONTROLES PRIMAIRES	IMPORTATION	EXPORTATION	INTRODUCTION	EXPEDITION
Produits agricoles				
dont PAC				
dont AFD				
dont DSF				
Produits pétroliers				
Matériels de guerre				
Autres produits				
Tous produits				
P S B				
P D D				
Contrôles effectués en R.T.S. Tous produits				
P S B				
P D D				

avantages fiscaux demandés (restitutions)
destination finale
(en dehors heures administration)
Procédures simplifiées bureau
Procédures dédouanement domicilié

Contrôles de dénaturation	
Ensemble des échanges : contrôles sur régimes économiques	

CONTROLES DE FACTURATION TVA	CONTROLES DEB

CONTROLES RETRAITS FRUITS ET LEGUMES

Certificats visés	Nbre d'interventions	Quantités prescrites (tonnes)	Nbre d'heures	Km parcourus

FF EMBES
Fiches d'informations sur la fraude

Demandes d'enquêtes	Avis de fraude	Constatations contentieuses

CERES

Nombre

DIVERS Nbre de consignations Km parcourus pour l'ensemble

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Sous - annexe 3

Tableau environnement

SIGRID

DIRECTION GÉNÉRALE DES DOUANES ET DROITS INDIRECTS, DIVISION B	ENVIRONNEMENT OPICO (1)	LIBELLÉ DU SERVICE	IMMATRICULATION DU SERVICE : OR / DV / S / RES / SERVICE	PÉRIODE : A / M	FONCTION MAJEURE 3

A - PROCEDURES NORMALES

IMPORTATION	IM 0,EU 0	IM 4,EU 4	IM 5,EU 5	IM 6,EU 6	IM 7,EU 7	IM 9,EU 9	FR 4	DONT PAC	DONT MATERIEL DE GUERRE	DONT EN R.T.S.
Produits agricoles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produits pétroliers										
Autres produits										

EXPORTATION	EX 1,EU 1	EX 2,EU 2	EX 3,EU 3	EX 8,EU 8	DONT AFD	DONT DST			DONT MATERIEL DE GUERRE	DONT EN R.T.S.
Produits agricoles	11	12	13	14	15	16			17	18
Produits pétroliers										
Autres produits										

INTRODUCTION	CON 4	CON 5	CON 6	CON 7	CON 9	NOMBRE DE T 8	FR 4	MARCHANDISES SENSIBLES OU STRATEGIQUES	DONT MATERIEL DE GUERRE	DONT EN R.T.S.
Produits agricoles	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Produits pétroliers										
Autres produits										

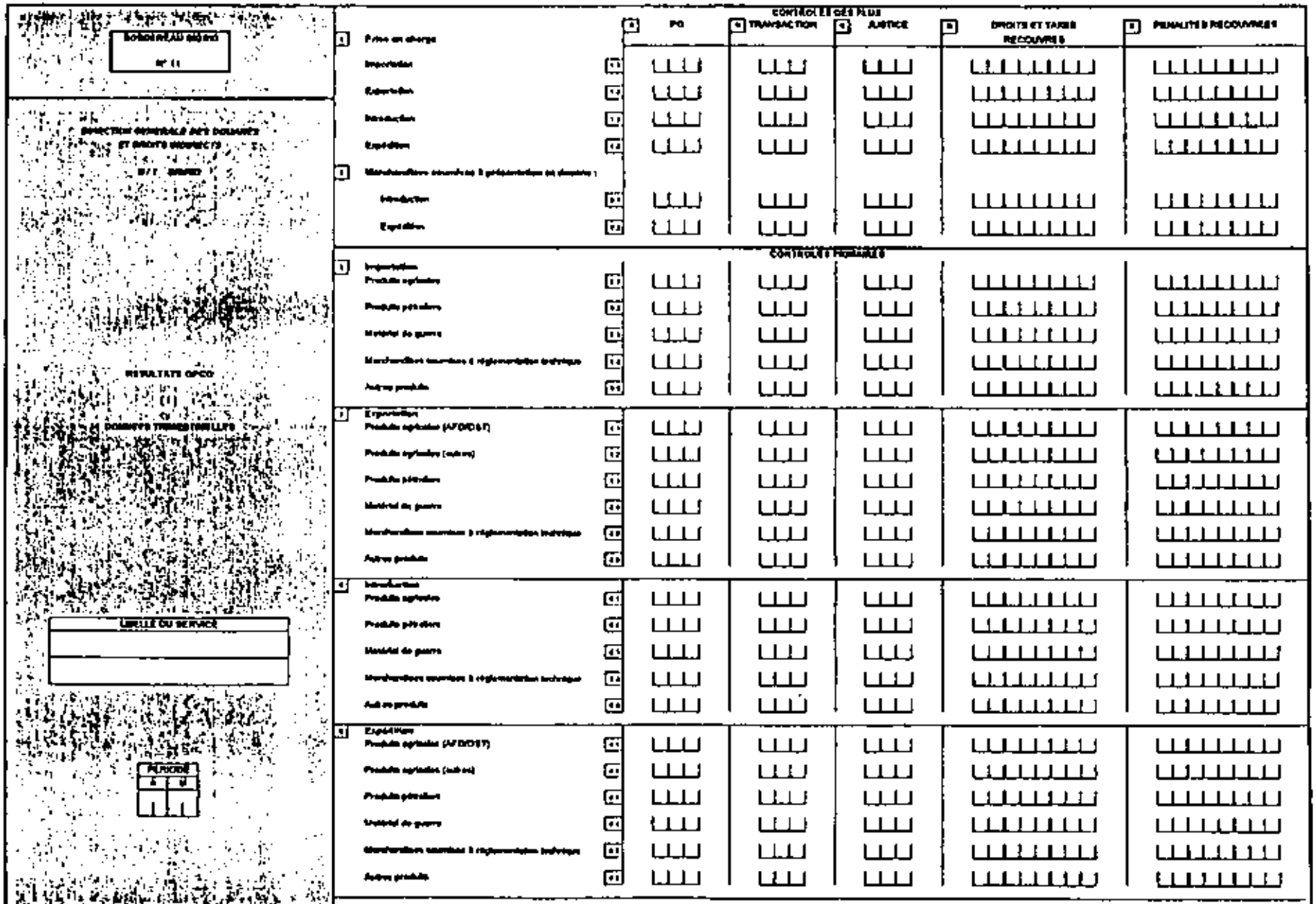
EXPLOITON	CON 1	CON 2	CON 3	CON 7	CON 9	NOMBRE DE T 8		MARCHANDISES SENSIBLES OU STRATEGIQUES	DONT MATERIEL DE GUERRE	DONT EN R.T.S.
Produits agricoles	30	31	32	33	34	35		36	37	38
Produits pétroliers										
Autres produits										

39 TITRES DE TRANSIT ET DOCUMENTS D'ACCOMPAGNEMENT								
TRANSIT EXTERNE			TRANSIT INTERNE			T 8		
Titres créés	Titres apurés	Titres restés	Titres créés	Titres apurés	Titres restés	Titres créés	Titres apurés	Titres restés

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Sous-annexe 3 : Résultats

P.O : passer outre



ANNEXE V

NOTE SUR LA DIRECTION GENERALE DE L'INSEE

LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS A LA DIRECTION GENERALE DE L'INSEE

La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers intéresse l'INSEE à un double point de vue :

– En interne, l'INSEE, comme les autres directions de personnel du ministère de l'Economie et des Finances doit prévoir les évolutions de ses effectifs et en déduire une politique à mettre en oeuvre ;

– En externe, l'INSEE peut fournir le cadre statistique nécessaire aux prévisions en matière d'emplois non seulement pour l'ensemble des directions du ministère de l'économie et des finances, mais également pour l'ensemble de la fonction publique.

La présente monographie porte sur le premier point. Une note spéciale est consacrée aux études générales menées par l'INSEE sur les pyramides des âges (voir note 1).

I. REPERES

1. Une direction de taille moyenne

L'INSEE compte, d'après le bilan social du ministère pour l'année 1995, 6 722 titulaires et 267 contractuels, soit 6 989 agents payés.

La part relativement élevée des contractuels est à souligner (4%). Il s'agit pour l'essentiel de cadres A recrutés pour faire face à des postes demandant des formations spécifiques (notamment, certaines spécialités informatiques).

2. Un niveau de qualification élevé

Les effectifs de l'INSEE se répartissent équitablement entre la catégorie C d'un côté, A et B de l'autre.

A	B	C	Total
1 290	1 900	3 532	6 989 dont 267 contractuels
18,5	27,2	50,5	

Cette forte qualification est caractéristique de l'INSEE, d'autant que comme le souligne le secrétaire général de la direction, les métiers de la catégorie B tendent de plus en plus à évoluer vers des fonctions d'assistant de cadres A, et non d'encadrement du C comme par le passé.

3. Une déconcentration sur les pôles régionaux

Les effectifs de l'INSEE sont largement déconcentrés. La caractéristique principale de cette déconcentration est de s'être faite au profit des capitales régionales.

4. *Une pyramide des âges déséquilibrée*

L'une des principales difficultés à laquelle l'INSEE est confrontée est le déséquilibre de sa pyramide des âges, qui se présente (cf. sous-annexe n° 1) avec un « ventre » important correspondant aux tranches d'âges compris entre 35 et 45 ans et des extrémités resserrées.

Cette hypertrophie de cette classe d'âge intermédiaire correspond aux recrutements massifs réalisés dans les années 70 liés notamment à l'informatisation généralisée. C'est notamment à cette époque qu'ont été recrutées les dactylo-codeuses des grands services informatiques. Ces emplois n'ont plus de raison d'être avec le développement d'une informatique interfacée qui permet la saisie directe des informations (aujourd'hui par exemple, l'enquêteur de l'INSEE enregistre les informations sur un micro et le vide chaque soir par l'intermédiaire d'une ligne de téléphone).

II. LES ACTEURS

La direction générale de l'INSEE procède à la répartition des agents entre ses différents établissements à partir de l'évaluation des charges de travail de chacune de ces entités. La répartition des emplois étant faite entre les centres, les chefs de centre bénéficient d'une grande marge d'autonomie dans la gestion des agents qui leur sont affectés.

Ce mécanisme modèle l'organisation des responsabilités au sein de l'Insee.

1. *Au niveau central : un partage entre l'évaluation des charges et la gestion des carrières individuelles*

Les questions de gestion du personnel sont placées sous la responsabilité du secrétaire général de l'INSEE.

Sous son autorité, deux départements et une cellule spécialisée dans la gestion des cadres supérieurs ont à connaître des questions de gestion prévisionnelle du personnel :

- ⇒ le département de la programmation et de la gestion, qui a la responsabilité du suivi du plan de charges de la direction générale, et qui permet notamment de connaître la répartition optimale des agents en fonction de la charge de travail des différents centres régionaux ;
- ⇒ le département du personnel qui gère les situations individuelles des agents. Ce département comprend entre autre, une division de la formation, une division de gestion du personnel B et C et une division de gestion du personnel A et non titulaire (cf. sous-annexe n° 2) ;
- ⇒ l'unité de gestion des carrières, composée d'un inspecteur général et d'un administrateur civil hors classe, assure la gestion des cadres supérieurs.

2. *La gestion des ressources humaines est largement déconcentrée.*

Chaque établissement régional est notamment doté d'un "conseil en parcours professionnel" qui organise la carrière des agents. Les principales décisions de gestion individuelle des agents relèvent du chef de centre (affectation sur un poste, proposition de notation...).

Cette déconcentration des compétences est forte pour les cadres B et C. Les compétences restées de niveau national sont en effet limitées :

- ⇒ le recrutement,
- ⇒ les affectations géographiques (il y a deux tours visant à recueillir les demandes de mutations organisées à dates fixes à la fin février et fin mai)
- ⇒ les promotions de C en B,
- ⇒ les sanctions disciplinaires.

III. LA GESTION PREVISIONNELLE FAIT UNE PLACE IMPORTANTE A LA REFLEXION A LONG TERME, MAIS POUR DES RAISONS TECHNIQUES SE LIMITE EN PRATIQUE A UNE GESTION DE REPARTITION DES EFFECTIFS QUI INTEGRE CEPENDANT LE LONG TERME.

1. La prise en compte du long terme

A la différence des responsables de la gestion du personnel rencontrés dans les autres directions du personnel du ministère, la direction générale de l'INSEE est d'emblée et par priorité préoccupée par les perspectives à long terme de la pyramide des âges.

Cette prise en compte du futur est somme toute naturelle à une direction orientée vers la gestion de l'avenir. Elle met ce faisant en évidence, a contrario, la vision à très court terme des autres directions.

Le souci de la direction de l'INSEE, exprimé par le secrétaire général, est double :

- ⇒ comment gérer une pyramide des âges très déséquilibrée ? "Si l'on laissait les choses aller leur cours, il se produirait dans les années 2010 des départs à la retraite massifs qui, pour éviter la désorganisation brutale des services, entraîneraient fatalement des recrutements compensateurs, presque nombre pour nombre, qu'on aurait pu éviter en étalant les départs, ou mieux en les anticipant" (note du département Emploi et revenus d'activité de l'INSEE, N°102/ F222 en date du 23 mars 1995)
- ⇒ le niveau de formation des agents : le niveau de formation requis ne cesse d'augmenter. Le secrétaire général de l'INSEE observe que les tâches des cadres B sont d'ailleurs aujourd'hui pour la majorité d'entre elles devenues des missions de soutien des cadres A et non plus d'encadrement d'agents de catégorie C.

A la jonction de ces deux préoccupations essentielles se trouve la gestion de la transmission du savoir. En effet, la baisse rapide des effectifs dans les années 2010–2015 est "gérable", dans la mesure où le perfectionnement des techniques de travail (informatique, télétransmission des données) permet d'avoir des gains d'efficacité importants. Encore faut-il préparer ce passage pour que celui-ci se fasse sans heurts et que les agents bénéficient des recommandations de leurs aînés.

Pour tenter de trouver une solution à ces problèmes d'ajustement dans le temps, le secrétaire général de l'INSEE considère que l'une des pistes de réflexion les plus intéressantes porte sur l'introduction de passerelles entre les directions déconcentrées du ministère de l'Economie et des Finances, voire d'autres ministères. Ce mécanisme aurait un double mérite :

– il permettrait d'alléger la tranche d'âge 40–45 ans et d'avoir un lissage des effets de seuils lorsque les classes d'âge creuses arriveront à l'âge de la retraite,

– la mise en place de ces transferts, l'INSEE faciliterait une redistribution des fonctions entre les diverses implantations géographiques. La télématique a bouleversé les méthodes de travail et pose clairement la question de l'utilité du maintien de 22 sites à compétences générales.

Une étude réalisée en mars 1995 par la direction des statistiques démographiques et sociales de l'INSEE calcule le nombre d'agents qu'il faudrait retirer à l'INSEE pour ramener la proportion de ses agents de catégorie B et C, dans les deux tranches 40–44 ans et 45–49 ans, au niveau de la moyenne observée d'une part dans l'ensemble du Ministère de l'Economie et des Finances, d'autre part, dans un groupe élargi d'administrations[1]. Cette étude aboutit à une matrice de transferts de 600 agents de l'INSEE (460 C, 140 B) se répartissant entre : 211 au Trésor public, c'est à dire le réseau de la direction de la Comptabilité Publique ; 227 aux impôts ; 82 aux Douanes ; 25 dans les rectorats ; 45 dans les préfectures ; 10 à l'équipement. En définitive 520 resteraient aux Finances et 80 iraient dans d'autres ministères.

Cette étude a été communiquée à la direction du personnel et au Conseil de prospective et d'évaluation. Elle n'a pas eu, à l'heure où ce rapport est écrit, de suites.

2. *L'essentiel de la gestion prévisionnelle des emplois porte sur la répartition optimale des emplois qui intègre le moyen terme*

L'INSEE dispose d'un outil statistique de suivi de ses travaux dénommé PAT (plan triennal d'actions). Cette base informatique permet la programmation sur trois ans de l'ensemble des travaux réalisés par la direction. Elle évalue en heures la charge de travail des agents entre les 22 sites et au sein de chacun d'entre eux entre les différents services. Cet outil prend en compte trois paramètres principaux : la répartition des travaux, les évolutions démographiques, les évolutions techniques.

Sans que l'on parle de barème des charges à l'INSEE, il est clair que cet instrument permet de définir les enveloppes de moyens nécessaires à chaque site, la tendance actuelle étant de spécialiser les sites sur certaines opérations.

Au cours de l'année, chacun des sites affine, en fonction des travaux qui lui incombent, ses besoins en personnel. La décision de répartition des ouvertures de postes sera faite par la direction générale, une fois le cadre budgétaire arrêté par la Direction du personnel et de l'administration, à partir des informations reçues sur la charge de travail et le personnel des 22 sites. Le mouvement annuel du personnel se fait en deux campagnes (fin juin et fin novembre). La tendance lourde est le départ des agents de la région parisienne vers Paris. Une part importante des ouvertures de postes est donc concentrée sur la région parisienne.

Aujourd'hui l'INSEE réfléchit à un instrument de prévision d'activité à deux échéances : trois, mais également cinq ans. Cette échéance de moyen terme est utile pour la programmation des missions entre sites. Elle constitue un outil de clarification de la gestion des emplois. Certes, les décisions budgétaires peuvent modifier en cours de route l'effectif global de la direction, mais cet exercice a le mérite de fixer les grandes orientations y compris en termes de répartition entre les sites.

[1] ensemble constitué, en plus du ministère des Finances, par l'Education Nationale, les préfectures, les services de l'Equipement et de l'Agriculture déduction faite des corps techniques ou ouvriers.

3. *Les cadres A font l'objet d'une gestion prévisonnelle plus affinée*

Rappelons en préambule, qu'il existe deux voies d'accès aux emplois d'encadrement :

. les administrateurs de l'INSEE (environ 16 à 18 recrutements par an) recrutés d'après les conditions fixées par le statut de l'INSEE selon les proportions suivantes (3/5 issus de l'école polytechnique, 1/5 recrutés par le concours dit de la voie économique, 1/5 par concours interne et chaque année de 0 à 3 normaliens) ;

. les attachés de l'INSEE recrutés par concours interne ou externe (30 à 35 par an).

Une autre caractéristique importante de la gestion des cadres supérieurs de l'INSEE est la forte "extériorisation" de ses cadres supérieurs (administrateurs de l'INSEE)

Au premier décembre 1995, sur 540 administrateurs (hors élèves stagiaires), les proportions d'affectation étaient de :

⇒ la moitié en poste à l'INSEE,
⇒ un quart mis à disposition,
⇒ un quart détachés ou en disponibilité.

Cette mobilité en quelque sorte obligatoire (le temps considéré comme normal sur un poste est de 5 à 6 ans) nécessite une gestion des carrières des agents pointue qui prenne en compte les aller et retours entre l'INSEE et les positions de détachement ou de mises en disposition. Ce suivi des carrières est confié à une petite cellule (l'unité de gestion des carrières) placée auprès du secrétaire général, composée d'un inspecteur général et d'un administrateur civil hors classe.

La règle de mobilité dont dépend la progression dans le corps implique une gestion des carrières qui se projette dans le moyen terme.

4. *Les besoins ressentis par l'INSEE*

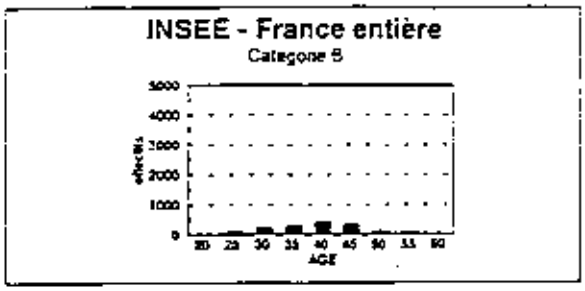
Le secrétaire général de l'INSEE a une approche différenciée des besoins par catégories d'agents :

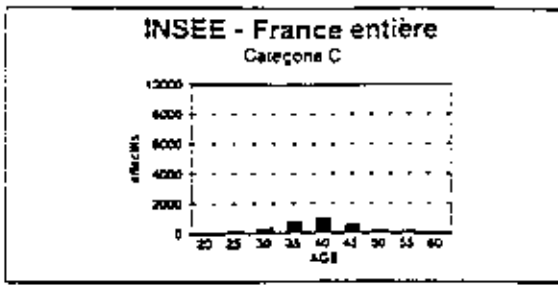
♦ pour les agents de catégorie C :
la possibilité de délocaliser les postes,
l'établissement d'une meilleure fongibilité avec les agents de même catégorie des autres administrations,

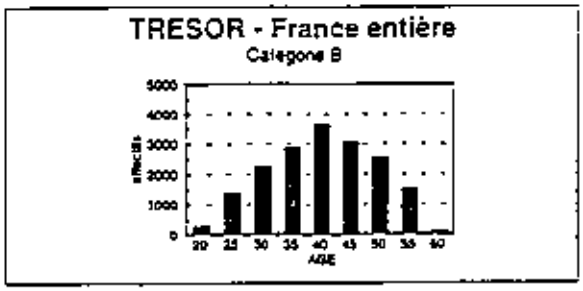
♦ pour les agents de catégorie B :
une stabilité des effectifs,

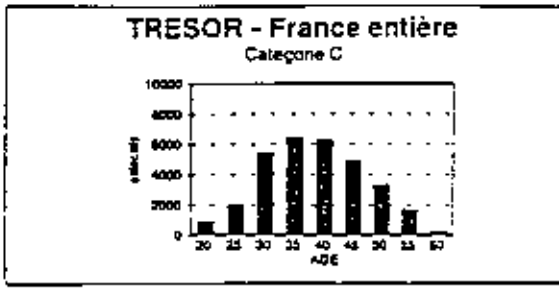
♦ pour les agents de catégorie A :
l'homogénéisation des corps de catégorie A
Un flux de recrutement de cadres contenu dans le temps.

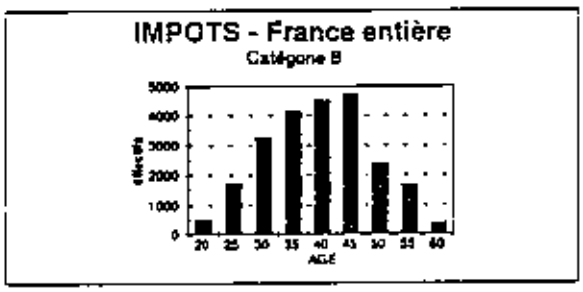
Afin de gérer au mieux ces évolutions, l'INSEE a largement déconcentré sa gestion et a introduit dans son propre fonctionnement interne les entretiens d'objectifs entre les directeurs régionaux et leur interlocuteur permanent au sein de la direction général – le chef de service de l'inspection générale. Chaque établissement a par ailleurs son programme d'orientation et son bilan de réalisation (actuellement triennal, mais qui devrait avoir bientôt un volet quinquennal).

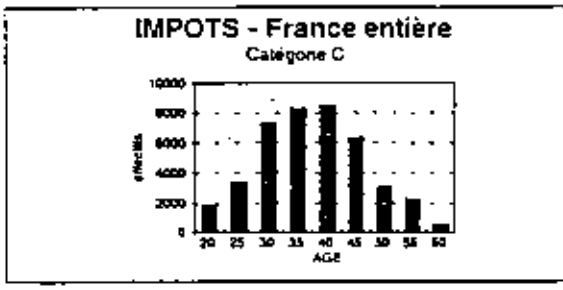


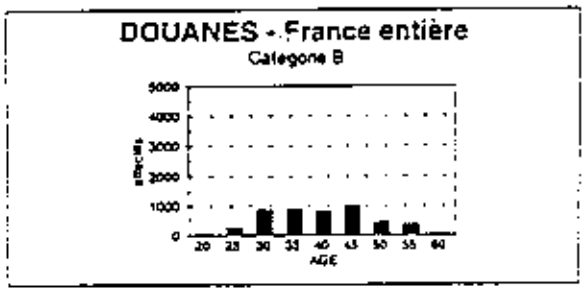


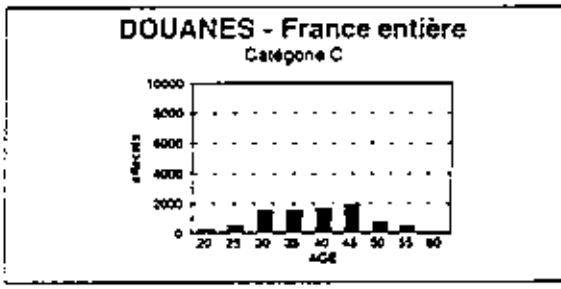


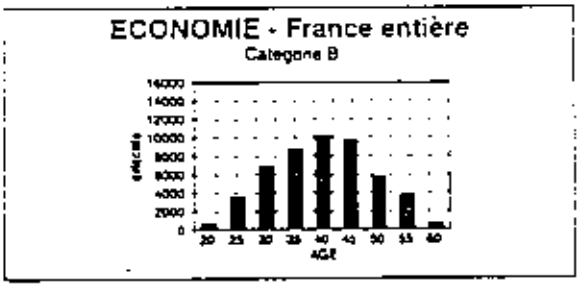


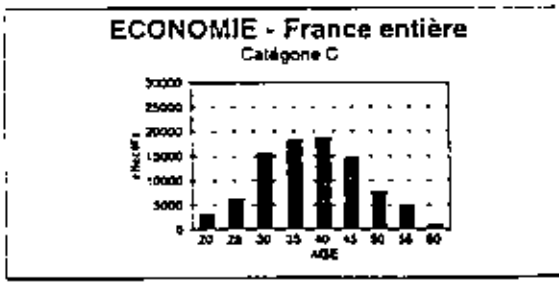


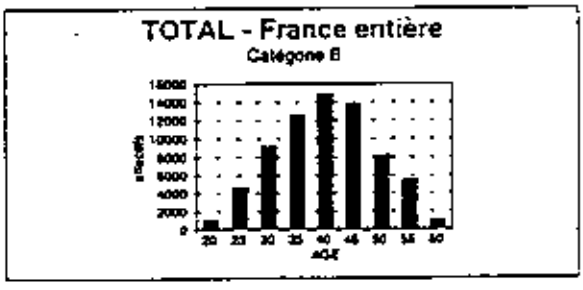


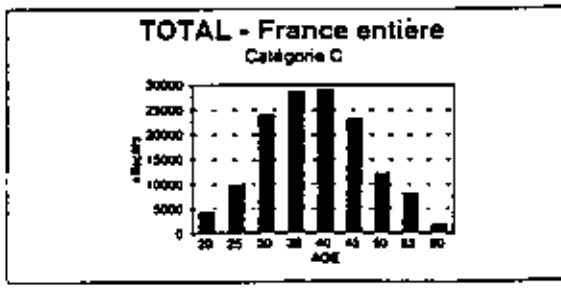






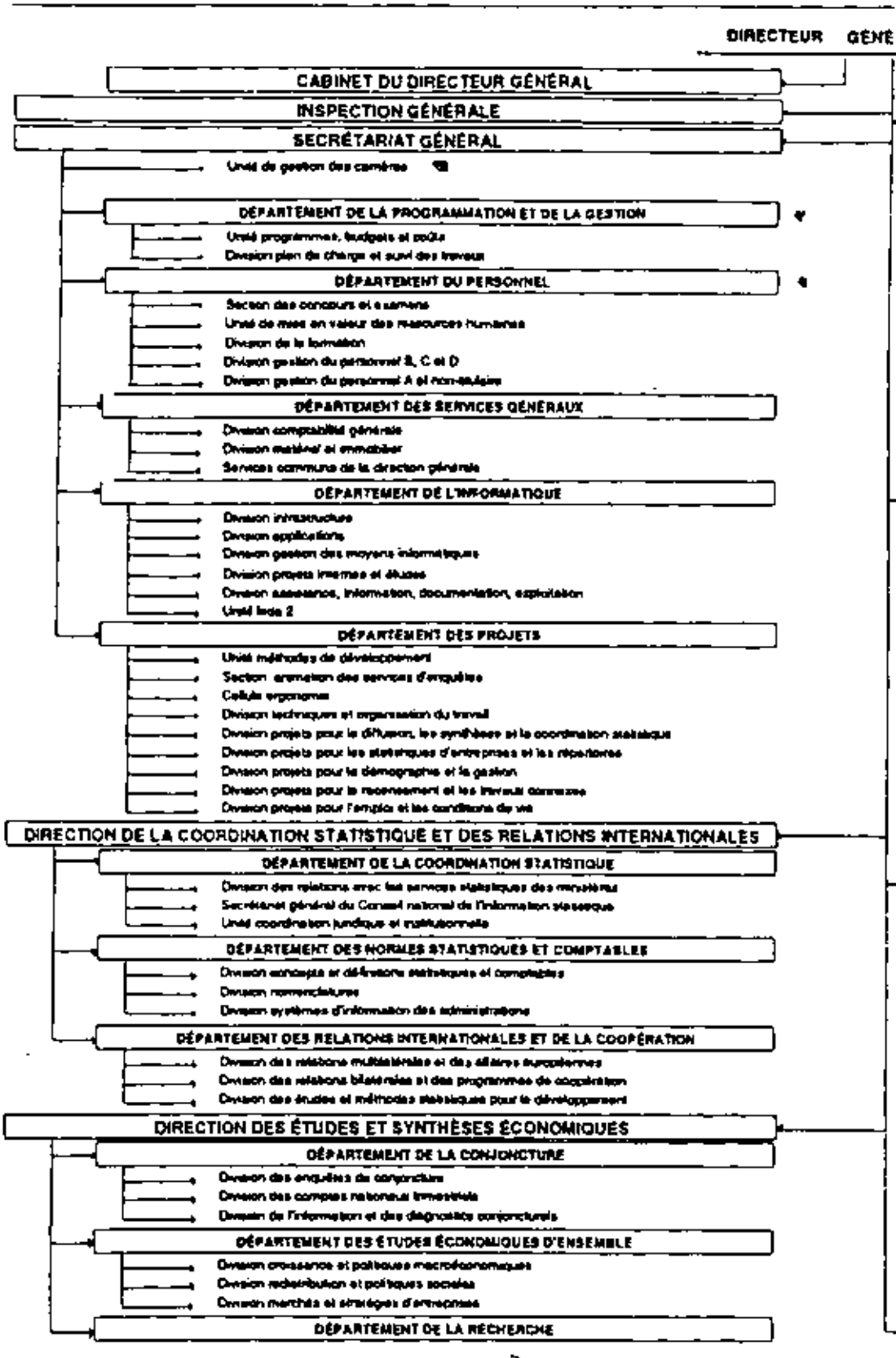






Graphiques annexe 1

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GÉNÉRALE AU 15 MARS 1993



Sous - annexe 2

ANNEXE VI

NOTE SUR LA DIRECTION GENERALE DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION ET DE LA REPRESSION DES FRAUDES

LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS A LA DIRECTION GENERALE DE LA CONCURRENCE DE LA CONSOMMATION ET DE LA REPRESSION DES FRAUDES (DGCCRF)

I. REPERES

La majorité des données citées sont issues du rapport social du ministère pour 1995. Toutefois, elles ont dû être ponctuellement complétées par des éléments de suivi de la sous-direction "gestion administrative".

1. *Une direction de 3700 agents*

La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes est la cinquième direction du ministère par ses effectifs.

Elle est née de la fusion de l'ancienne direction des prix et de la direction de la répression des fraudes opérait progressivement de 1986 et 1989.

Au 1er janvier 1996, ses effectifs étaient de :

3 297	577	3 874	3 722

Si l'on prend en compte la totalité des statuts et positions particulières, cet effectif passe à 3.900 agents.

Les chiffres suivants ont été communiqués par la DGCCRF :

Effectif budgétaire	3717	3757	3747	3745	3745	3714
Agents ANIFOM	4	4	4	2	2	2
Agents agréés	12	12	7	7	7	7
Mises à disposition reçues	10	10	6	9	10	12
Rendu CRC	43	26	24	23	22	18
Vacances dues au temps partiel		117	122	130	137	146
Vacances dues aux congès parentaux	117	13	14	19	12	16
Disponible total	3909	3939	3924	3935	3935	3915

2. *Un fort taux d'agents de catégorie A et B*

La DGCCRF se caractérise par un niveau de qualification élevé de ces agents (les catégories A et B représentant 75,8% de l'effectif total), nettement supérieur à la moyenne de l'ensemble du ministère.

moyenne DGGRF	37,8%	38%	23,8%	0,35%
moyenne MEF	19,76%	29,93%	50,23%	0,08%

La fusion de l'ancienne direction des prix et de la direction de la répression des fraudes a notamment permis de supprimer progressivement 432 emplois essentiellement en catégorie C.

3. *Des effectifs largement déconcentrés*

La DGCCRF compte 120 directions départementales situées aux chefs-lieux et 20 résidences infra-départementales.

Le pourcentages des agents payés sur le budget de la DGCCRF travaillant en administration centrale par rapport à l'effectif total est en baisse régulière ce qui traduit l'effort fait pour les services déconcentrés.

Administration centrale	215	210	193	193	190	178
% disponible total	5,5%	5,3%	4,9%	4,9%	5,2%	4,5%

4. *Un taux de féminisation de 43,5%, sensiblement inférieur à la moyenne du ministère*

La DGCCRF est moins féminisée que les autres directions du ministère (moyenne de 61,7%) exception faite de la Direction des douanes et des droits indirects.

II. LES ACTEURS

1. *La gestion des postes et des agents est assurée par la sous-direction E*

L'ensemble des questions touchant à la gestion du personnel est suivi par la sous direction E, "gestion administrative".

Au sein de cette sous-direction, deux bureaux ont à connaître des problèmes de gestion prévisionnelle :

– le bureau E 1 (gestion du personnel) qui tient notamment l'équivalent d'un barème des charges et suit les carrières des agents;
– le bureau E 2 "recrutement, formation, assistance technique" qui comme l'indique sa dénomination intervient dans la gestion prévisionnelle notamment par le biais de la formation.

E 1 a ainsi la gestion des emplois dans son intégralité et E2 la gestion des métiers.

2. *Le bureau E 1 tient un barème des charges et propose une répartition géographique des agents*

La taille modeste des effectifs de la DGCCRF autorise la gestion par le même bureau de l'équivalent d'un barème des charges et des carrières de l'ensemble du personnel.

a) Le recours à un indicateur économique extérieur au ministère

Le barème des charges servant à l'optimisation des effectifs entre les directions départementales est construit à partir d'une évaluation des besoins départementaux estimée à partir d'un "indice de richesse vive" acheté à une société spécialisée (Proscop).

L'indice de richesse vive représente le pouvoir d'achat des ménages (pour 80% de l'indice) et prend en compte pour 20% l'indice de production industrielle des industries agro-alimentaires.

C'est en fonction de cet indice et de son évolution qu'est établie annuellement la carte des emplois implantés. Le rapprochement avec les emplois réels corrigés des différents mouvements attendus pour l'année permet d'obtenir la liste des postes ouverts à chaque mouvement de personnel.

b) Au regard de l'indicateur de richesse vive, la répartition des effectifs entre directions départementales est aujourd'hui équilibrée

La logique suivie par la DGCCRF consiste à répartir les effectifs réels. Ceux-ci sont calculés à partir des emplois budgétaires ouverts desquels sont soustraits :

- 318 emplois spécifiques,
- les agents de centrale, les agents des Dom et ceux des laboratoires.

Les emplois dits spécifiques requièrent des compétences particulières et font donc l'objet d'affectations particulières en dehors du mouvement général de mutation et d'affectation (les agents des centres informatiques interrégionaux, les agents de la direction nationale des enquêtes de concurrence).

Une deuxième contrainte préalable au calcul des emplois implantés est la nécessité d'avoir au minimum 14 agents par unité départementale.

L'effectif total est alors réparti entre chaque direction départementale en fonction de l'indicateur de richesse vive. Il est ainsi calculé pour chaque département le nombre d'emplois théoriques dans l'hypothèse d'une répartition optimale des agents sur l'ensemble du territoire métropolitain. Cet effectif théorique peut être comparé au nombre d'emplois réels et permet de déduire par département des écarts entre une situation normale et la situation réelle.

Cette méthode de répartition des emplois est donc orientée vers une péréquation géographique des effectifs implantés.

En pratique, les écarts ont sensiblement diminué au cours des cinq dernières années. La majorité des écarts quantitatifs a été résorbée (jusqu'en 1995, l'effectif théorique n'était d'ailleurs pas divulgué).

Compte tenu des corrections opérées sur le plan quantitatif, la direction générale souhaite s'orienter à l'avenir vers un rééquilibrage tenant compte de l'aspect qualitatif des agents, en se référant à une répartition jugée optimale entre catégories d'agents.

La répartition type dans une direction déparementale de 14 agents serait ainsi la suivante :

- catégorie A : 5 agents dont le directeur (38% de l'effectif total),
- catégorie B : 5 agents (38%),
- catégorie C : 4 agents (24%).

III. LA GESTION PREVISIONNELLE RESTE LIMITEE DANS SES EFFETS

1. La DGCCRF dispose d'outils de suivi du personnel performants

Le système informatique de suivi du personnel de la DGCCRF permet d'avoir une connaissance précise de la situation des emplois à un moment donné.

2. Elle éprouve du mal à définir une stratégie qui dépasse le court terme du fait de l'absence de l'annualité budgétaire

La contrainte budgétaire est fortement ressentie à la DGCCRF où elle paraît condamner la mise en oeuvre d'une politique de gestion prévisionnelle attendue dans son acceptation normale.

La notion même de gestion prévisionnelle apparaît floue. Pour les agents, elle se résume souvent à la maîtrise de leur date de mutation.

Deux orientations de fond pour l'avenir de la gestion du personnel ont été toutefois évoquées lors de nos entretiens :

– la logique de l'interdépartementalité : certaines missions d'expertise pourraient être exercées par un agent compétent pour plusieurs départements. Le point de vue de l'interdépartementalité est toutefois contesté par de nombreux directeurs départementaux.

– le renforcement de la polyvalence : La DGCCRF est une direction dont, excepté quelques emplois spécifiques clairement identifiés, les emplois ne nécessitent pas une forte spécialisation. Il existe un seul corps de catégorie A, un seul corps de catégorie B, deux corps de catégories C avec deux types d'emplois (les C « de terrain » et les « sédentaires », ces derniers correspondant essentiellement aux emplois de dactylographie). Dans la pratique, les agents de la DGCCRF restent fréquemment plusieurs années sur la même fonction s'arrogeant ainsi une sorte de spécialité.

3. Une analyse globale par métiers n'est pas ressentie comme un impératif

Les familles de métiers sont clairement identifiées : le métier de base est celui de l'enquêteur. Il existe par ailleurs deux métiers plus spécialisés : celui du contentieux d'une part et d'autre part ceux des laboratoires, en dehors des tâches de gestion communes à toutes les organisations.

Les responsables du personnel soulignent donc la grande fongibilité des emplois, qui rend moins nécessaire l'approche sous forme d'un référentiel général des métiers.

La direction générale procède donc davantage en ciblant certaines catégories d'emplois spécifiques : une étude a été menée en 1995-1996 sur les inspecteurs. Une action spécifique est également en cours sur les secrétariats grâce notamment à des formations sur sites.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION ET DE LA RÉPRESSION DES FRAUDES (DGCCRF)

59, boulevard Vincent-Auriol - 75703 Paris Cedex 13

DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES — Télédoc 072 — Fax 70506
M. Thierry LEVOYER (2149) — Tel 72395
M. Jacques MAILLET (2162) — Tel 72398
M. Claude SCHWARTZ (2169) — Tel 72396
Mme Martine SINGER (2153) — Tel 72397

DIRECTION GÉNÉRALE DES LABORATOIRES
M. Guy SOLDANO — Tel 69 20 62 80 — Fax 69 20 67 53
2 rue Chantemerle 69130 Ecully

DIRECTEUR GÉNÉRAL
M. Christian BABUSIAUX (2130)
Tel 72700 - Télédoc 071 - Fax 73030

Chef de Cabinet : M. Jean-Luc CARTAULT (2135) — Tel 72393 — Télédoc 071 — Fax 73030
Conseil National de l'Alimentation (CNA)
M. Jacques MUNIER (2155) — Tel 72806 — Télédoc 051 — Fax 73030

CHARGÉ DE MISSION
M. Jean-Pierre BOUSSIN (Tel. S. 51421) — Tel 73470 — Télédoc 051 — Fax 73043
M. Andre DANIEL (Tel. S. 51418) — Tel 72363 — Télédoc 233 — Fax 73040
M. Guillaume DUVAL (Tel. S. 51414) — Tel 72486 — Télédoc 051 — Fax 73037

SERVICE DE LA CONSOMMATION DE LA QUALITÉ ET DE LA SÉCURITÉ

M. Pierre GABORIT (5020)
Tel 72311 - Télédoc 051 - Fax 73037

SOUS-DIRECTION G CONSOMMATION

M. Bertrand LE BOUEC (6131)
Tel 72385 - Télédoc 061 - Fax 73066

G1 Politique générale de la consommation Vie associative
Mme Virginie BEAUMEUNIER (6167) — Tel 72387 - Télédoc 061

G2 Droit de la consommation
M. Gérard MÉDOR (6032) — Tel 72389 - Télédoc 061

G3 Information et communication
M. [illegible] (7171) — Tel 72391 - Télédoc 073 — Fax 73036

SOUS-DIRECTION H QUALITÉ ET SÉCURITÉ

M. Eugène [illegible] (5154)
Tel 72375 - Télédoc 051 - Fax 73043

H1 Coordination juridique et affaires internationales
M. Dominique LECOMTE (5078) — Tel 72377 - Télédoc 051

H2 Hygiène
M. Nicolas ZELBERMANN (5030) — Tel 72379 - Télédoc 051

H3 Qualité et sécurité des produits industriels
Mme Madeleine CLERGUE (5167) — Tel 72381 - Télédoc 051

H4 Développement et contrôle de la qualité
M. Jean-Claude ROCHE (5052) — Tel 72383 - Télédoc 051

SERVICE DE LA CONCURRENCE ET DE L'ORIENTATION DES ACTIVITÉS

M. Jean BAZIN (2149)
Tel 72313 - Télédoc 031 - Fax 73038

SOUS-DIRECTION A ÉTUDES ET ANIMATION

M. [illegible] (5031)
Tel 72315 - Télédoc 042 - Fax 73038

A1 Études et prévisions
M. Yves MÉHAUT (4167) — Tel 72317 - Télédoc 042

A2 Salaires publics et privés
M. [illegible] (4153) — Tel 72319 - Télédoc 042

A3 Animation des services déconcentrés
M. Jean-Pierre FUSSEP (4133) — Tel 72321 - Télédoc 042 — Fax 73041

A4 Coordination scientifique et laboratoires
M. Jean-André BOUCHAND (4002) — Tel 72325 - Télédoc 042

SOUS-DIRECTION B CONCURRENCE ET CONTENTIEUX

M. [illegible] (2151)
Tel 72327 - Télédoc 031 - Fax 73038

B1 Pratiques anticoncurrentielles et politique générale de la concurrence
M. Jean-Louis LESGOURNS (5018) — Tel 72329 - Télédoc 031

B2 Pratiques restrictives, affaires juridiques, contentieux général
[illegible] (3167) — Tel 72305 - Télédoc 031

B3 Concentrations, études financières et aides
Mme Caroline MONTAGNE (3036) — Tel 72333 - Télédoc 031

B4 Marchés publics bâtiment
M. Armand QUESADA (3133) — Tel 72335 - Télédoc 031

SERVICE DES PRODUITS ET DES MARCHÉS

M. Claude MALHOMME (5043)
Tel 72337 - Télédoc 252 - Fax 70509

SOUS-DIRECTION C INDUSTRIE ET COMMERCE

M. Noël DIRICQ (4110) — Tel 72339 - Télédoc 241 — Fax 73042

C1 Énergie Chimie
M. Jean-Louis GAUGIRAN (4030) — Tel 72341 - Télédoc 243

C2 Biens d'équipement et de consommation
M. Alain PEYRONNET (4048) — Tel 72343 - Télédoc 241

C3 Commerce Loyers
M. Francis ARAND (4026) — Tel 72345 - Télédoc 243

SOUS-DIRECTION D PRODUITS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES

M. Luc Vialle (5079)
Tel 72347 - Télédoc 251 — Fax 73039

D1 Orientation et gestion des marchés agricoles
M. Guillaume LACROIX (5086) — Tel 72349 - Télédoc 251

D2 Boissons
M. Dominique DIDIER (5073) — Tel 72351 - Télédoc 251

D3 Produits laitiers et corps gras
M. Daniel BLANC (5031) — Tel 72353 - Télédoc 251

D4 Végétaux
M. [illegible] (5119) — Tel 72323 - Télédoc 251

D5 Industries agricoles et alimentaires
M. Alain BEITZ (5049) — Tel 72355 - Télédoc 251

SOUS-DIRECTION F SERVICES

M. François PAIN (3161)
Tel 72359 - Télédoc 233 — Fax 73040

F1 Affaires sociales et santé
M. Marie-Christine BRUN (3054) — Tel 72361 - Télédoc 232

F2 Services publics et professions réglementées
M. André DAUM (3068) — Tel 72363 - Télédoc 233

F3 Prestations de services privés
M. Bernard LAPOUGE (3164) — Tel 72365 - Télédoc 232

SOUS-DIRECTION E GESTION ADMINISTRATIVE

M. [illegible] (3012)
Tel 72367 - Télédoc 231 — Fax 73032

E1 Gestion du personnel
M. Dominique AUBRY (3021) — Tel 72369 - Télédoc 211 — Fax 73034

E2 Recrutement formation, assistance technique
M. André [illegible] (3092) — Tel 72371 - Télédoc 212 — Fax 73033

E3 Budget, comptabilité, équipement, service des bâtiments
M. Georges [illegible] (3024) — Tel 72304 - Télédoc 222 — Fax 73015

E4 Informatique et bureautique
M. Bernard [illegible] (3044) — Tel 72373 - Télédoc 221 — Fax 73035

INSPECTION GENERALE DES AFFAIRES SOCIALES

La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers au ministère du travail et des affaires sociales

Rapport présenté par

Antoine CATINCHI, Inspecteur adjoint des affaires sociales

Janvier 1997

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Introduction aux monographies
Ministère du Travail et des Affaires sociales

Globalement, le ministère du Travail et des Affaires sociales compte près de 24 000 agents dont 86 % exercent en services déconcentrés.

Ces effectifs ont pendant longtemps, pour une bonne partie d'entre eux, fait l'objet d'une définition unique et ce n'est que récemment que le secteur Travail a bénéficié d'un budget autonome et de la définition d'un effectif budgétaire propre, au niveau central comme déconcentré. Si les effectifs budgétaires des services déconcentrés étaient déjà individualisés avant 1993, ce n'est qu'à cette date qu'ont été isolés les effectifs des personnels administratifs de l'administration centrale.

En terme de gestion de personnels cependant, compte tenu de l'existence de corps communs au deux secteurs ministériels, les Affaires sociales ont en charge la gestion de la quasi-totalité des agents des deux secteurs, à l'exception des catégories A et B des services extérieurs des services déconcentrés du Travail (inspecteurs et contrôleurs du travail) et les contractuels de cette administration, et même de certains contractuels-Affaires sociales.

Cette situation hybride n'est, on le verra dans les monographies respectives des deux secteurs, sans poser de problèmes quant à la maîtrise des politiques des ressources humaines de cet ensemble.

Globalement, l'évolution des effectifs budgétaires sur dix ans se présente ainsi :

Affaires sociales et Travail	1986	1990	1994	1996
Administration Centrale	3 345	3 084	3 349	3 335
Services déconcentrés	20 896	20 175	20 272	20 523
TOTAL	24 241	23 259	23 621	23 858

Si la variation globale n'est que de – 1,6 %, ce chiffre n'a pas grande signification dans la mesure où des modifications de la structure des emplois budgétaires, notamment en services déconcentrés, sont intervenus dans les deux secteurs en majoration de ces effectifs. On peut donc estimer la réduction supérieure aux chiffres cités, sans qu'il soit aisé de mesurer précisément cette réduction.

La gestion des emplois, notamment prévisionnelle, a été appréhendée dans les monographies qui suivent, en distinguant, sur la base des deux entités gestionnaires, le secteur Affaires sociales et le secteur Travail.

Monographie du ministère du Travail et des Affaires sociales
secteur Affaires sociales

1. Repères

Les données qui suivent ont été sélectionnées en cherchant à isoler les éléments propres au secteur Affaires sociales. En effet, jusqu'au début des années 90, les personnels administratifs de l'administration centrale du Ministère du Travail apparaissaient au budget des services communs Affaires sociales-Travail. Aujourd'hui encore, il existe un service commun aux deux ministères (IGAS) et une part importante des personnels du secteur Travail (administration centrale et catégorie C des services déconcentrés) est gérée, du fait de l'unicité des corps, par l'administration des Affaires sociales.

Une forte proportion en administration centrale

En volume, si l'on isole les seules données relatives aux Affaires sociales, on obtient pour 1996 :

	Effectif budgétaire	Effectif réel*
Administration centrale	2 492	2 267
Services déconcentrés	11 836	10 748
TOTAL	14 328	13 015

* hors les personnels mis à disposition

30 % des agents du Ministere des Affaires sociales ne relèvent pas d'un statut d'agent titulaire de la fonction publique de l'Etat. 18% sont contractuels, 12% sont mis à disposition. La proportion est particulièrement élevée au sein des emplois de catégorie A puisqu'elle atteint 46%.

La proportion d'effectifs en administration centrale s'établit à 17,4 %. Même si la comparaison n'a qu'une valeur limitee, on notera cependant que ce taux est très élevé par rapport à la plupart des administrations, notamment celle du Travail (9,7%) et plus encore si on le rapporte à la moyenne relevee pour l'ensemble de la fonction publique de l'Etat (2,13% en 1996)

2. Les acteurs de la gestion des ressources humaines

Au niveau central, un partage selon les niveaux d'administration

Au sein de l'administration centrale, ce sont essentiellement trois bureaux de la Direction de l'Administration Générale du Personnel et du Budget (DAGPB), qui gèrent les personnels :

- un bureau (SRH1) a en charge l'ensemble des effectifs de l'administration centrale et des services et établissements publics rattachés au ministère des affaires sociales, et à ce titre la gestion d'environ 4 000 dossiers de personnel pour 2500 emplois budgétaires répartis en 35 corps et 250 grades. La totalité de la gestion est centralisée : suivi des effectifs, CAP, actes individuels de gestion...etc. Les remontées d'information au sein des directions et services sont assurées par les bureaux des affaires générales (BAG).

Malgré la réforme de 1993 qui permit d'individualiser les effectifs budgétaires des personnels administratifs de l'administration centrale du Ministère du Travail pour qu'ils apparaissent sur des chapitres budgétaires distincts, leur gestion, parce qu'elle concerne des corps communs, demeure effectuée par SRH1. Ce caractère incomplet de la réforme opérée est source de problèmes importants dans la gestion des corps concernés, et, parfois de tensions entre la DAGPB et la DAGEMO (son homologue au ministère du Travail) notamment en matière d'affectations, les deux services n'étant pas dans des situations similaires quant à la gestion de leur effectif budgétaire et n'adoptant pas de ce fait les mêmes stratégies.

On notera que sont en revanche directement gérés par la DAGEMO, les personnels contractuels du Travail , ainsi que ceux des Affaires sociales qui relèvent du statut de 1978.

Le bureau SRH1 gère également certains corps techniques de catégorie C des services déconcentrés-Affaires sociales (téléphonistes, ouvriers, conducteurs...) dont la faible taille interdit une gestion et des CAP déconcentrées.

- Deux bureaux se partagent la gestion des personnels des services déconcentrés du Ministère des affaires sociales (DDASS et DRASS).

Le premier, SRH2, gère près de 20 000 dossiers concernant d'une part les personnels de direction (postes fonctionnels) et d'autre part, les personnels administratifs de catégorie A, B et C des services affaires sociales, mais également les agents de catégorie C des services déconcentrés du Travail (4 700 agents), ainsi que les 400 agents des Instituts nationaux des jeunes sourds.

Le second SRH3 a en charge tout les personnels médicaux, paramédicaux (médecins inspecteurs, pharmaciens...), sociaux et techniques (notamment la filière génie sanitaire) des services déconcentrés des affaires sociales.

Une catégorie C dominante

Si l'on considère la répartition par catégorie de l'effectif budgétaire (données 1996), on obtient les chiffres suivants :

% / total des effectifs	A	B	C
Effectif budgétaire	27,7	28,9	43,4
Effectif réel	27,9	27,3	44,8

Cette répartition laisse apparaître, par rapport aux chiffres concernant l'ensemble de la Fonction Publique d'Etat, une proportion particulièrement élevée d'agents de catégorie C au détriment des emplois d'encadrement et intermédiaires.

Des effectifs qui se sont contractés ces dix dernières années

L'évolution sur dix ans des effectifs budgétaires (sur une base identique) est présentée en annexe 1 du présent rapport. On peut en extraire quelques chiffres :

	1986	1990	1994	1996
Administration Centrale (Affaires sociales +Travail)	3 345	3 084	-	-
Administration Centrale Affaires sociales (seul)	-	-	2 413	2 395
Services déconcentrés Affaires sociales	11 745	11 499	11 330	11 552
TOTAL Affaires sociales	indisp.	indisp.	13 743	13 947

L'interprétation des chiffres concernant l'administration centrale s'avère délicate dans la mesure où avant 1993 les effectifs de l'administration centrale du Travail étaient comptabilisés dans ces données. Cette particularité interdit de construire un historique global du secteur Affaires sociales.

En ce qui concerne les services déconcentrés, la variation globale de - 2 % sur la période recouvre des mouvements contrastés : si le personnel administratif a connu une baisse régulière stabilisée en 1994 (-18,8%), les personnels médicaux, sociaux et techniques présentent une hausse globale (+ 171 %) résultant notamment d'opérations en sens contraires, comme l'intégration du contrôle sanitaire aux frontières au sein du génie sanitaire suite à la décentralisation et le transfert du personnel de santé scolaire à l'Education nationale.

Une déconcentration limitée

Le ministère des Affaires sociales se caractérise par une gestion des ressources humaines très centralisée .

La déconcentration de la gestion vers les directions départementales et régionales concerne aujourd'hui les catégories C (corps des adjoints et agents administratifs, Affaires sociales et Travail) pour tout ce qui est relatif aux actes de gestion individuelle. Pour les catégories A et B, ainsi que pour les agents de service, seules ont été déconcentrées les décisions de droit ou d'office, ainsi que celles ne nécessitant pas l'avis préalable d'une CAP. Des CAP régionales ont été mises en place en 1992 pour les corps de catégorie C. Ce sont elles qui ont notamment à connaître des recours introduits contre les décisions prises par l'autorité déconcentrée.

Sont maintenues au niveau central pour tous les corps :

- Les mesures relatives à la gestion des emplois budgétaires : suivi des emplois budgétaires, répartition géographique, ouvertures de concours et affectations,
- Les mesures de gestion collective des agents : mutation, avancement, promotion , notation,
- Des mesures spécifiques telles le détachement interministériel, les sanctions disciplinaires, le licenciement et la radiation...

L'accès et le renseignement d'une base nationale informatique de gestion du personnel par les services déconcentrés a rendu possible la mise en place de cette déconcentration. Chaque direction est à même de procéder à la mise à jour de cette base pour ses agents et d'éditer sur place les arrêtés.

L'extension de la déconcentration de la gestion des personnels a fait l'objet d'une étude par SRH2 en janvier 1996. Parmi les obstacles identifiés pour parvenir à étendre sensiblement le champ de cette déconcentration notamment pour les catégorie B, l'accent est mis sur :
- la nécessité de disposer au préalable d'outils juridiques donnés au niveau de la Fonction publique (pour la création de CAP locales par exemple)
- la fusion, dans le même temps, des corps dans un cadre interministériel pour parvenir à des tailles d'effectifs autorisant la déconcentration de la gestion et la constitution de CAP (cf. avis Conseil d'Etat : 50 agents minimum).

Un objectif important pour le ministère en matière de déconcentration demeure, à terme, l'organisation locale des concours de recrutement, pour répondre à la situation actuelle où le taux de renonciation suite à réussite se situe entre 30 et 40 %.

L'émergence de fonctions nouvelles dans le service des ressources humaines

A côté des bureaux de gestion des effectifs et des personnels, ont été créés, courant 1995, Une cellule et un bureau à vocation transversale, qui marquent l'émergence de fonctions nouvelles au sein du service SRH :

- Une cellule de la gestion personnalisée des carrières, chargé d'assurer un suivi individuel des personnels d'encadrement de l'administration centrale et des services déconcentrés (SRH.SC).

- Un bureau du développement professionnel et social, chargé, outre de la politique d'action sociale à l'égard des personnels et du suivi des conditions de travail, de promouvoir les conditions d'adaptation à l'emploi des personnel, notamment en répertoriant les métiers, en analysant leur évolution et proposant les outils de gestion permettant d'améliorer l'adéquation avec les besoins (SRH7).

La création récente de ces services marque la volonté d'introduire dans la gestion des ressources une dimension de gestion stratégique. Son contenu sera analysé ci-après.

3. La gestion prévisionnelle

31. La gestion d'adéquation à court terme

Un suivi des effectifs performant

Des progrès considérables ont été accomplis ces dernières années dans ce domaine par la DAGPB.

Au sein de chaque bureau gestionnaire a été mis sur pied une cellule "effectifs" chargée de suivre à la fois la situation des effectifs rémunérés en relation avec les effectifs budgétaires (liaison avec le contrôleur financier) et la répartition de la totalité des effectifs entre les différentes directions ou services du ministère.

Les bureaux ont essentiellement deux types d'outils pour mener à bien cette mission :

► Le système informatique de gestion administrative qui a le mérite d'être un instrument permanent, mais qui présente l'inconvénient de ne comporter aucun système de contrôle de cohérence et de saisie (risque d'erreur) et surtout de ne pas présenter une situation à jour au moment du comptage (décalage dans la prise en compte de certains mouvements, retraite par exemple). Cet outil est inadapté à une fonction photographique. Il ne concerne en outre que les effectifs rémunérés.

► Des systèmes mis en place sur micro-ordinateur par les cellules effectifs, qui, s'ils permettent d'accéder à une information mis à jour de façon quasi permanente (exemple : suivi de l'effectif budgétaire mensuel par SRH2, cf. annexe 2), s'ils s'efforcent de recenser également les effectifs non rémunérés (mis à disposition) ou financés sur crédits de vacation (par rapprochement avec les données de cellule d'analyse de gestion), sont lents dans le traitement et n'autorisent pas toujours un archivage des données à plus d'un an (cf. SRH1). On relèvera qu'à la différence des extractions de la base de gestion administrative, ces systèmes supposent l'organisation de remontées spécifiques d'informations à partir des directions et services et des validations qui mobilisent fortement les bureaux gestionnaires. C'est seulement à la suite de la mission effectuée fin 1994 par le consultant MP Conseil que la DAGPB dispose d'un logiciel (PARADOX) qui lui permet de connaître et de suivre la totalité des personnels en fonction en administration centrale.

Les données mises à jour par chaque bureau font l'objet d'une centralisation et servent notamment de base à un état unique des vacances de postes qui récapitule pour l'ensemble du

ministère, corps par corps, la situation de l'effectif réel rapporté à l'effectif budgétaire. Cet état fait l'objet d'une actualisation tous les deux mois environ.

On notera cependant que des difficultés persistent encore au sein du SRH pour disposer d'un système commun d'information en matière d'effectifs et la construction d'agrégats, avec des identifiants communs, utile aux services à vocation transversale comme SRH7.

Les difficultés de la prévision à court terme

Les nécessités liées à la programmation des recrutements mais aussi des gels, voire des suppressions d'emplois, imposent que les services gestionnaires aient une lisibilité sur l'état des vacances à douze, voire dix-huit mois.

De fait les services ont développés, au sein des outils déjà mentionnés, des fonctions leur permettant de construire cette prévision, notamment le recueil des données entrées/sorties par corps. Les conditions de cette analyse ne sont cependant pas identiques pour l'administration centrale et les services déconcentrés.

Pour ces derniers, la projection est effectuée à partir de moyennes (sur taux de départ, de réintégration...etc) calculées sur les données recueillies au cours des trois dernières années. Elle semble pertinente puisqu'elle aboutit, en observation rétrospective, à une prévision proche à 1% du "réalisé".

En revanche, le service gestionnaire des effectifs de l'administration centrale, qui procède au même type de projection, rencontre des difficultés fortes dans cet exercice dans la mesure où est constatée la non-reproductibilité des constats effectués d'une année sur l'autre qui interdit d'en faire ressortir des tendances exploitables pour la prévision. L'explication de cette différence entre ces situations tient surtout à la taille des effectifs des corps concernés, beaucoup plus faible en administration centrale qu'en services déconcentrés, cette dispersion mettant la prévision à la merci des plus faibles variations comportementales.

On notera que les termes de la prévision sont en outre gênés aujourd'hui par l'application des mesures de gels et de suppressions d'emploi. On observe globalement en effet des modifications sensibles dans certains flux, dont la réduction observée des départs en disponibilité, en détachement, des échanges entre administrations, liée à la crainte de difficultés de retour qui sont réelles dans le contexte de gestion à "flux tendu" des emplois budgétaires, c'est à dire, pour certains corps, en situation de "zéro vacance".

Par ailleurs cette "rigidification" de la structure des emplois, dont certains sont désormais en surnombre, gêne considérablement les ajustements par transformation d'emploi rendus nécessaires par le mauvais pyramidage de certains corps. Cette situation exige notamment des négociations difficiles avec le contrôleur financier.

Malgré l'ensemble de ces difficultés, la DAGPB est en mesure de produire un état prévisionnel des vacances à 15 mois (cf. annexe 3. Etat des vacances à fin 1997, établi au 20/09/96) qui prend en compte à la fois les flux prévisionnels et les contraintes imposées par les mesures de gel 1996 et 1997 cumulées.

Répartition des effectifs budgétaires : une procédure réservée aux services déconcentrés

Outre le volume des effectifs, la gestion d'adéquation porte également sur la répartition des effectifs budgétaires entre directions et services.

En la matière, la situation apparaît contrastée entre services déconcentrés et administration centrale.

a/ Services déconcentrés

Depuis 1993, a été mis en place, pour les services déconcentrés un dispositif d'allocation des moyens en personnels qui associe la notion "d'effectif attribué" pour certains corps à celle d'effectif réel pour les autres.

L'effectif attribué concerne les corps administratifs supérieurs (chefs de service, directeurs-adjoints, inspecteurs et inspecteurs principaux), ainsi que les médecins, les pharmaciens, les ingénieurs du génie et des études sanitaires, mais aussi les secrétaires, adjoints et agents administratifs.

On part de l'effectif budgétaire auquel on soustrait les postes occupés par les élèves en formation, les agents mis à disposition et les emplois gelés pour obtenir un "net à répartir". La répartition s'effectue entre les directions départementales sur le critère unique du volume de population ; pour les DRASS, si ce critère est également dominant, certains aménagements sont admis (pour tenir compte, par exemple, de missions spécifiques : commissions de tarification, concours de l'internat...). Ces opérations de répartition des effectifs budgétaires entre services déconcentrés sont réalisées dans la transparence puisqu'un groupe de travail bipartite, administration centrale-services déconcentrés, travaille chaque année sur l'actualisation de cet effectif attribué, opérant des ajustements par rapport à l'application arithmétique du "critère population" pour tenir compte notamment de certains effets de seuil.

Les autres emplois, soit parce qu'ils sont très faibles en quantité (agents de services techniques, conducteurs auto, téléphonistes...), soit parce que leur contenu ou statut sont actuellement sujets à redéfinition (assistant de service social ou techniciens sanitaires), ne sont pas encore intégrés à la démarche des effectifs attribués, mais sont gérés sur la base de l'effectif réel au 1er janvier.

Depuis maintenant trois ans que la référence à l'effectif attribué est en place, une action efficace a été mis en place pour ajuster progressivement les effectifs réels aux effectifs budgétaires ainsi définis. Pour ce faire, plusieurs outils sont mobilisés:

- les affectations (qui offrent la marge de manoeuvre la plus importante pour l'administration),
- les promotions,
- la mobilité par mutation, avec cependant certaines contraintes (priorité aux rapprochements de conjoint par exemple)
- les réintégrations

Des cartes et graphiques ont été réalisées (cf. annexe 4) qui mettent en évidence la résorption progressive des écarts entre effectif budgétaire ainsi arrêté et l'effectif réel de

chaque service. On constate que les surnombres/vacances sont pratiquement annulés en catégorie A, catégorie la plus mobile, sont faibles en B, et plus importants en C. Les tableaux de bord permettant l'établissement de telles cartes sont produits quatre fois par an.

Une réserve doit cependant être formulée quant au caractère exhaustif de ce cadrage. Ce dernier ne concerne pas les moyens mis à disposition des différentes directions au plan local : ceux-ci sont parfois ignorés de la DAGPB (puisqu'hors effectif budgétaire) et peuvent fausser l'appréciation des moyens réels de chaque service. De même, les emplois de vacataires ne sont pas recensés dans ce cadre. Comme indiqué plus haut, SRH2 s'efforce en recoupant les informations dont il peut disposer de corriger son appréciation des diverses situations, et de les faire prendre en compte dans la définition de l'effectif attribué.

b/ Administration Centrale

Il n'existe pas d'effectif attribué pour les différentes directions de l'Administration Centrale. La DAGPB essaie depuis un certain temps d'imposer cette notion à partir de la répartition actuelle des effectifs entre directions, mais la circulaire à la signature du Ministre n'est toujours pas sortie.

Il convient de noter que la situation est à bien des égards différente de celle qui prévaut pour les services déconcentrés et qui a permis d'aboutir aux résultats évoqués. On relèvera notamment les points suivants :

- Pour répartir des effectifs budgétaires entre directions d'administration centrale, on ne peut s'appuyer sur un critère unique, robuste et partagé par tous les services comme l'est la population d'une aire géographique. Il conviendrait, pour produire une référence incontestable que celle-ci soit déterminée à partir de l'analyse des missions, de la charge que celles-ci représentent. Or, pas plus que pour les services déconcentrés, cette analyse n'a été conduite pour les directions de l'Administration Centrale. Les travaux menés tant dans le cadre de la définition de "fiches de postes" et de "cotation des emplois" (cf. ci-dessous) ne sont pas aujourd'hui mobilisables pour alimenter cette analyse.

- Un autre élément, qui découle du précédent, tient au positionnement de la DAGPB par rapport autres directions centrales. La définition d'un effectif de référence ne pourrait être fondée, on l'a dit que sur une analyse des moyens pour répondre aux missions. Or la DAGPB n'a pas une réelle légitimité pour conduire une telle analyse, d'où la réticence des directions à lui reconnaître un rôle décisionnel dans l'affectation des ressources humaines. Les responsables du bureau SRH1 sont conscients que seule une intervention extérieure (de l'IGAS par exemple), sur commande du Cabinet du ministre, pour procéder à ce travail de clarification serait de nature à imposer une référence incontestable. En l'absence d'une telle démarche, comportant nécessairement des remises en cause des situations acquises, il est apparu difficile, malgré des tentatives répétées de la DAGPB, qu'un consensus se dégage sur ces questions.

- Les modes d'affectation actuels au sein des directions de l'Administration centrale relèvent souvent, au moins pour les postes d'encadrement (hors les postes de sous-directeur dont les propositions d'affectation font l'objet d'une concertation entre directeurs au sein du CODIR), plus d'une pratique de négociation au coup par coup entre et directions et Cabinet

que d'une démarche professionnelle, intégrant données de gestion des carrières et de compétences. Ces affectations se font sur la base de listes de besoins que chaque direction transmet à la DAGPB, qui se révèlent très excédentaires par rapport aux moyens à affecter. C'est le Cabinet qui tranche, non sans que chacune des directions ne soit intervenue auprès de ce dernier pour que se soit pris en compte le caractère prioritaire de sa demande et sa proposition de nomination . On notera que ces modalités sont adaptées à une gestion de saupoudrage de moyens supplémentaires qui n'apparaît plus pertinente dans la mesure où ils tendent, de toutes façons, à disparaître.

- Certains directions ont, en outre, la faculté de mobiliser des moyens extérieurs : la Direction des Hôpitaux, par exemple, bénéficie de la mise à disposition d'agents hospitaliers, la Direction de la Sécurité Sociale, de celle d'agents des Caisses de sécurité sociale. L'approche des moyens comparés s'en trouve faussée.

- On constate, enfin, une faible pratique de redéploiement des effectifs, que ce soit entre directions, ou à l'intérieur même de chacune d'elles.

32. La gestion stratégique à moyen terme.

La construction d'outils pour une gestion aujourd'hui encore inexistante

La création courant 1995 des deux unités au sein du services des ressources humaines, l'une consacré au suivi des carrières, l'autre au développement social et professionnel atteste cette volonté de la DAGPB de promouvoir à terme une gestion stratégique des ressources humaines. Il convient, de fait, de présenter les actions conduites par ces bureaux chargés de la mise au point des outils nécessaires à cette politique :

- Le suivi des carrières :

La cellule mise en place en février 1995, qui comprend aujourd'hui trois cadres A, a une triple mission de recrutement, de conseil et de prospective pour les postes d'encadrement supérieur du ministère. Outre la conduite d'entretiens avec l'ensemble des cadres du ministère et la constitution d'un fichier de suivi individualisé, elle a défini un plan d'action (cf. annexe 5) dont la première étape consiste à élaborer des fiches de postes pour chacun des bureaux des directions centrales (cf. annexe 6). Ces fiches ont été élaborées avec les directions techniques et validées par elles. Elles sont achevées pour la DH, la DSS et sont en cours pour la DAS, la DGS et la DAGPB. Dans le même temps, a été mis sur pied et appliqué à ces postes un système cotation des emplois de chefs de bureau qui prend en compte à la fois les enjeux, la complexité et la lourdeur managériale de ces emplois (cf annexe 7).

Actuellement ces actions, qui consistent essentiellement, pour la seule fonction d'encadrement supérieur (recensement limité aux seuls chefs de bureaux, administrateurs civils IGAS et chefs de services déconcentrés), à recenser les emplois et à identifier les caractéristiques de la ressource, ne sont pas mobilisées pour la gestion des personnels.

- Le développement social et professionnel

Conscient de la faiblesse des aproches en termes de statut pour gérer des compétences, la DAGPB a souhaité développer un projet de création de répertoire des métiers, avec un double objectif de gestion prévisionnelle des compétences (recrutement, mobilité, formation), pour une professionnalisation des agents, et de reconnaissance identitaire et culturelle autour des métiers de cette administration.

La cellule concernée s'est défini un programme de travail (cf. annexe 8) dont plusieurs phases ont été réalisées : phase exploratoire avec rencontre avec d'autres administrations ayant mis en oeuvre des outils de ce type, sensibilisation des gestionnaires de SRH... Elle travaille actuellement à l'élaboration d'un cahier des charges pour la construction du répertoire en lien étroit avec le bureau chargé de la formation. Les phases ultérieures du projet prévoit une association forte avec les autres unités de la direction (dont la mission prospective et modernisation), les directions techniques et les services déconcentrés, l'ENSP et l'IGAS.

A l'heure actuelle, si le chantier est ouvert, et le recensement de tous les travaux conduits en la matière est engagé (notamment à partir de l'analyse conduite par MP Conseil sur les bureaux de l'administration centrale qui avait opéré une classification en terme de domaines, champs et compétences), l'initiative n'est qu'au stade du projet.

Si ces actions correspondent à une volonté de construire des outils de gestion prévisionnelle en privilégiant les entrées "carrière" et "métiers", elles sont aujourd'hui conduites de façon autonome et, pour l'instant peu articulées entre elles et moins encore avec les services gestionnaires (on remarque à ce propos que la base PARADOX des effectifs en administration centrale s'avère inadaptée aux besoins de SRH-SC). En tout état de cause, force est de constater que ministère des affaires sociales ne dispose pas aujourd'hui d'une gestion stratégique des ressources humaines.

Des entretiens conduits avec les responsables des bureaux gestionnaires, il ressort pourtant que le besoin de progresser sur ce terrain est ressenti depuis déjà longtemps. Deux exemples pour l'illustrer :

- A l'occasion de la gestion des affectations, notamment des attachés d'administration centrale, le bureau SRH1 se trouve confronté à une grande difficulté face à des demandes précises des directions quant un profil d'agent souhaité sur emploi vacant qui ne correspondent pas à la ressource disponible.

- En l'absence d'éclairage sur les compétences requises et sur l'évolution des métiers, les animateurs des dispositifs de formation initiale et continue sont aujourd'hui privés de repères utiles à la définition de leurs objectifs.

Pourquoi ce retard et quelle analyse peut-on faire de la faiblesse actuelle de cette fonction ?

Une prise de conscience tardive des enjeux

Le caractère relativement nouveau pour le ministère des Affaires sociales de la contrainte budgétaire en matière d'effectifs explique qu'il n'ait pas été jusqu'alors conduit à

chercher à mieux cerner la relation entre missions, compétences charges de travail et effectifs. Jusqu'au début des années 1990, le nombre de postes vacants importants, les crédits budgétaires excédentaires ont dispensé cette administration de se pencher sur ces questions dans sa gestion quotidienne.

Une réflexion stratégique encore faible

Toute réflexion prospective sur le besoin en emploi se fonde nécessairement sur une analyse à moyen et long terme des missions.

Sur ce point, il faut constater que l'exercice est délicat dans le secteur des Affaires sociales. Depuis quinze ans, outre la décentralisation, de nombreux événements ont contribué à redessiner le contour des missions de cette administration . La création des agences de santé : Agence du sang et du médicament, création de l'Etablissement français des greffes, le développement des politiques interministérielles dont la politique de la ville... et plus récemment les ordonnances d'avril 1996 sur la sécurité sociale et sur la réforme de l'hospitalisation, avec la création des Agences de l'hospitalisation, ont conduit à un ajustement permanent des missions de l'Etat, avec une faible lisibilité à moyen terme.

Sous l'effet de la réforme de l'Etat, dans le cadre des travaux réalisés du Schéma de réorganisation et de déconcentration, le ministère des Affaires sociales a sur certains points amorcé, cette réflexion sur ses missions, avec parfois une dimension prospective. Mais ces questions n'ont pas mobilisé l'ensemble des directions techniques autour de la définition d'un projet stratégique commun à moyen et long terme. Cette réflexion reste à conduire.

Une attention insuffisante aux problèmes de la gestion des ressources humaines

Si une réflexion sur les missions a été amorcée, elle n'a en tout cas pratiquement jamais été articulée avec la définition d'une politique de gestion de la ressource humaine. Le ministère n'a pas eu, jusqu'à présent, de stratégie en la matière, et ne s'était jusqu'à présent constitué aucun outil véritable pour s'engager dans cette voie.

C'est en fait autant un problème de culture que de moyens.

La fonction "ressources humaines" souffre d'un défaut de reconnaissance et est ressentie comme secondaire. Evoquée en aval des décisions relatives aux missions et l'organisation des services, la question du personnel est perçue au mieux comme la condition pour accompagner les politiques mises en oeuvre, au pire comme un élément de contrainte à lever. A titre d'illustration, on relèvera que la création des agences de santé est intervenue sans qu'on se préoccupe simultanément des questions de personnel à résoudre dans ce cadre.

Dans ce contexte, la gestion prévisionnelle des ressources humaine est trop souvent apparue comme un souci extérieur à la conduite de l'ajustement des structures administratives, et les directions, peu responsabilisées en la matière, n'ont pas investi ce secteur.

Des moyens inadaptés

Parce qu'ils traduisent un défaut de priorité accordée à la fonction, les obstacles

techniques ne sont pas non plus à sous-estimer dans ce contexte. On citera :

- La faiblesse des outils notamment informatiques qui ne sont pas calibrés pour fournir les données utiles à une connaissance suffisante de la ressource humaine. La rénovation de la base de gestion des personnel (commune avec l'administration du Travail) dans les mois à venir, qui doit tenir compte des impératifs de cette gestion, devrait améliorer la situation sur ce point. On notera cependant, que les outils disponibles ne sont pleinement mobilisés. Aujourd'hui, par exemple, le système de gestion administrative produit des pyramides d'âge par corps, mais celles-ci ne sont pas exploitées systématiquement et les gestionnaires ne disposent d'aucun tableau de bord permanent sur les évolutions à moyen terme des corps concernés, qui leur permette d'envisager au moins une gestion collective des carrières.

- La carence des moyens humains dont disposent les services gestionnaires pour développer des fonctions d'analyse prospective des métiers et des carrières. Ces personnels sont en outre peu formés aux techniques de la gestion prévisionnelle, mobilisés plus que jamais aujourd'hui sur une gestion strictement annuelle des moyens budgétaires. Unités de gestion du personnel plus que des ressources humaines, ces services sont mal armés pour envisager la dimension stratégique de cette fonction. De plus, même si elles sont coordonnées à l'intérieur de SRH, les actuelles initiatives de gestion des carrières et de répertoire des métiers se développent, et c'est sans doute inévitable en phase de définition, à l'extérieur des services gestionnaires.

4. Synthèse des observations, évaluation du dispositif et enseignements à tirer

La situation du ministère des Affaires sociales est caractéristique d'une administration qui s'est préoccupé très tardivement de la gestion de ses ressources humaines. Ce n'est que face à la contrainte liée à la restriction des moyens budgétaires, qu'elle a développé des outils aujourd'hui performants, même s'ils souffrent encore d'un défaut d'homogénéité entre secteurs, pour seulement mieux connaître la situation des effectifs réels.

Cette faible attention à la dimension des ressources humaines dans la gestion d'ensemble, liée à la difficulté d'anticiper sur le contenu de missions ayant de fortes variations, s'est traduit par un défaut d'analyse du contenu en emploi de ces missions et explique la difficulté que les services gestionnaires rencontrent aujourd'hui, notamment pour imposer une approche rationnelle de la consommation optimale des moyens qui lui sont reconnus.

Si l'exercice a pu aboutir vis à vis des services déconcentrés, on ne le doit qu'à la position hiérarchique de la DAGPB vis à vis des ces directions et à la possibilité d'identifier des critères pour opérer une répartition qui, à défaut d'être fondée sur une analyse raisonnée de l'activité des services, a l'avantage d'être reconnue comme équitable. Vis à vis des directions de l'administration centrale, seul un travail d'analyse à fois des conditions actuelles de réponse à leurs missions et des modifications qu'impliquera notamment une limitation progressive des tâches de gestion de procédures pour des fonctions de pilotage, peut permettre de produire un cadre de référence en matière d'effectif qui soit incontestable.

Cette démarche largement prospective qui constitue un préalable au développement d'une véritable gestion prévisionnelle, n'est plus seulement l'affaire de la direction chargée de la gestion du personnel, mais elle doit impliquer, parce qu'elle touche au contenu même des missions et des tâches, les directions techniques et les services déconcentrés. Les outils

développés dans le cadre des initiatives décrites, un peu marginalisées aujourd'hui dans le dispositif, ne seront utiles et constitueront un levier pour la gestion prévisionnelle que si les services gestionnaires et les directions se les approprient et les alimentent.

Or, on a le sentiment que c'est cet élargissement qui est difficile à traiter. Les services gestionnaires du personnel ont fait et poursuivent un effort considérable, allant au bout de de leur logique. La difficulté à articuler une approche de court terme, bornée par les principes de l'annualité budgétaire, avec une vision plus stratégique de la gestion des ressources humaines, provient essentiellement de cette déconnexion entre une gestion de l'emploi qui ignore trop le contenu et les finalités de l'activité des services, et des modalités de prise en charge des missions qui ignorent, elles, les contraintes de la gestion des personnels.

Il apparaît aujourd'hui indispensable que, sous l'impulsion de la DAGPB, les directions techniques et les services déconcentrés se mobilisent pour passer à la phase suivante : identifier à partir des missions, les compétences et les savoir faire nécessaires, en déduire des contenus de métiers. Ce n'est qu'à ce stade que les responsables de la gestion des ressources humaines pourront reprendre l'initiative pour définir un construire de véritables parcours professionnels dans le cadre de la mise en place d'une gestion des carrières, mais aussi approcher la notion d'effectif-cible. La DAGPB prépare actuellement les outils, mais il faut convaincre chacun de l'intérêt qu'il a à s'en servir, peut-être en envisageant les moyens de le responsabiliser d'avantage sur cette gestion.

La gestion prévisionnelle est une fonction partagée. Si elle possède une dimension de régulation des volumes d'emploi, apanage des gestionnaires du personnel, elle est au moins autant une fonction d'animation et de management des services eux-mêmes.

Il semble que parmi les causes des difficultés que rencontre cette administration pour avancer dans cette voie, la permanence d'une culture d'autonomie des directions centrales constitue un handicap important. La mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines suppose en effet une prise de conscience des enjeux et du contexte de cette gestion, le développement de fonctions transversales, une réflexion partagée autour d'objectifs communs... en un mot, une culture commune, conditions qui ne semblent pas réunies aujourd'hui.

Dans ce contexte, on peut affirmer que seule une volonté politique forte affichée au plus haut niveau de cette administration, pourra imposer une démarche que la DAGPB ne peut promouvoir seule. La gestion prévisionnelle qui envisage de résoudre des problèmes à cinq, voire dix ans, n'intéresse que médiocrement les cabinets ministériels. Ce n'est pourtant qu'au prix d'un engagement fort de leur part que ce chantier pourra véritablement aboutir.

ANNEXES

1. Etat des effectifs du ministère des Affaires sociales (1986-1996)

2. Suivi de l'effectif budgétaire des services déconcentrés (SRH2)

3. Etat des vacances (fiche de synthèse. gestion prévisionnelle à court terme)

4. Cartes et graphiques sur le redéploiement des effectifs réels (cadres A, services déconcentrés, SRH2)

5. Plan d'action de la cellule SRH-SC

6. Elaboration des fiches de postes (SRH-SC)

7. Cotation des emplois de chef de bureau (fiche de synthèse sur l'expérience)

8. Condition de création d'un répertoire des métiers (SRH7)

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

.1. Evolution des effectifs des services centraux

légories	1986		1987		1988		1989		1990		1991		1992	
	Budg.	Réel	Budg.	Réel	Budg.	Réel	Budg.	Réel	Budg.	Réel	Budg.	Réel	Budg.	Réel
égorie A	1072	910,10	1029	867,10	1010	849,90	1016	910,00	1077	915,10	1176	921,80	1211	1013,80
égorie B	485	437,90	472	424,00	466	454,00	468	438,10	471	423,90	480	438,60	504	448,30
égorie C	1712	1585,00	1610	1148,00	1541	1102,20	1408	1422,60	1414	1433,80	1350	1378,60	1321	1349,70
Sous-total	*3269*	*2933,00*	*3111*	*2439,10*	*3017*	*2406,10*	*2892*	*2770,70*	*2962*	*2772,80*	*3006*	*2738,90*	*3036*	*2811,80*
sonnel des cabinets	66	56,00	43	43,00	30	30,00	30	30,00	30	30,00	30	30,00	30	30,00
t comité médical sécurité sociale	3	3,00	3	3,00	3	3,00	3	3,00	3	1,00	3	2,00	3	2,00
t comité lutte contre alcoolisme			4	4,00	4	4,00	4	4,00	4	4,00	4	4,00	4	4,00
résentants à l'étranger	14	14,00	14	14,00	14	14,00	13	13,00	13	13,00	18	16,00	20	17,00
sion interminist. Recherche-Expérimentation	3	3,00	3	3,00	3	3,00	4	4,00	4	3,00	4	4,00	4	3,00
mation professionnelle			455	446,90	449	440,90	449	441,,2	68	69,70	70	68,80	70	66,80
vice des droits des femmes			101	67,00	104	62,00	104	79,30					140	96,00
Sous-total	*76*	*76,00*	*623*	*670,90*	*607*	*556,90*	*607*	*133,30*	*122*	*110,70*	*129*	*114,80*	*271*	*208,80*
AL	*3345*	*3009,00*	*3734*	*3010,00*	*3624*	*2963,00*	*3499*	*2904,00*	*3084*	*2883,50*	*3136*	*2853,70*	*3307*	*3020,60*

égories	1993		1994		1995		1996	
	Budg.	Réel	Budg.	Réel	Budg.	Réel	Budg.	Réel
gorie A	1221	1062,70	880	813,00	902	833,70	902	857,40
gorie B	520	457,60	636	341,70	372	346,10	385	347,90
gorie C	1328	1269,20	687	916,20	924	920,10	888	860,90
Sous-total	*3069*	*2789,50*	*2203*	*2070,90*	*2198*	*2099,90*	*2175*	*2066,20*
onnel des cabinets	30	30,00	23	23,00	23	23,00	23	24,00
t comité médical sécurité sociale								
t comité lutte contre alcoolisme								
résentants à l'étranger	22	21,00	24	22,00	24	20,00	22	18,00
sion interminist. Recherche-Expérimentation	4	3,00	4	3,00	4	4,00	4	4,00
mation professionnelle	77	70,00						
vice des droits des femmes	159	126,20	155	133,30	158	130,40	171	134,50
Sous-total	*292*	*250,20*	*210*	*181,30*	*209*	*177,40*	*220*	*180,50*
AL	*3361*	*3039,70*	*2413*	*2252,20*	*2407*	*2277,30*	*2395*	*2246,70*

Annexe 1

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

EVOLUTION DES EFFECTIFS BUDGETAIRES ET REELS DE 1986 A 1996
DES PERSONNNELS DES SERVICES DECONCENTRES
DE CATEGORIE A - B - C
(Questions n° 13.2 et 13.3)

CATEGORIE	1986		1987		1988		1989		1990		1991	
	EFF.BUD	EFF.REEL	EFF.BUD	EFF.REEL	EFF.BUD	EFF.REEL	EFF.BUD	EFF.REEL	EFF.BUD	EFF.REEL	EFF.BUD	EFF.REEL
A Administratif	2172	2033,7	2122	2045,7	2010	1941,4	1964	1805,8	1912	1727,53	1860	1664,495
A Technique	777	623,9	669	616	727	557,1	785	578,83	849	601,83	1114	477,23
TOTAL A	*2949*	*2657,6*	*2791*	*2661,7*	*2737*	*2498,5*	*2749*	*2384,63*	*2761*	*2329,36*	*2974*	*2141,725*
B Administratif	2616	2437,1	2537	2300,1	2433	2270,2	2397	2166,3	2303	2049,075	2298	2176,34
B Technique	205	185,8	198	190,8	303	192,8	435	192,72	589	254,54	709	345,46
TOTAL B	*2821*	*2622,9*	*2735*	*2498,9*	*2736*	*2463*	*2832*	*2359,02*	*2892*	*2303,615*	*3007*	*2521,8*
C Administratif	5905	5591,7	5743	5561,5	5658	5486,72	5761	5318,28	5813	5542,165	4826	4723,955
C Technique	70	48	51	44	51	40	36	34	33	32,86	0	0
TOTAL C	*5975*	*5639,7*	*5794*	*5605,5*	*5709*	*5526,72*	*5797*	*5352,28*	*5846*	*5575,025*	*4826*	*4723,955*
TOTAL	11745	10920,2	11320	10766,1	11182	10488,22	11378	10095,93	11499	10208	10807	9387,48

CATEGORIE	1992		1993		1994		1995		1996	
	EFF.BUD	EFF.REEL	EFF.BUD	EFF.REEL	EFF.BUD	EFF.REEL	EFF.BUD	EFF.REEL	EFF.BUD	EFF.REEL
A Administratif	1807	1635,65	1758	1728,475	1698	1667,94	1730	1669,825	1748	1667,04
A Technique	1453	569,87	1009	701,01	1072	891,715	1142	941,705	1153	979,245
TOTAL A	*3260*	*2205,52*	*2767*	*2429,485*	*2770*	*2559,655*	*2872*	*2611,53*	*2901*	*2646,285*
B Administratif	2269	2122,3	2276	2129,89	2349	2244,79	2321	2230,29	2337	2240,2
B Technique	786	388,7	1080	360,195	1190	689,02	1246	816,34	1239	843,375
TOTAL B	*3055*	*2511*	*3356*	*2490,085*	*3539*	*2933,81*	*3567*	*3046,63*	*3576*	*3083,575*
C Administratif	4788	4655,54	4578	4589,625	4626	4457,705	4644	4375,868	4608	4319,569
C Technique	0	0	351	31,8	395	260,82	468	441,85	467	453,35
TOTAL C	*4788*	*4655,54*	*4929*	*4621,425*	*5021*	*4718,525*	*5112*	*4817,718*	*5075*	*4772,919*
TOTAL	11103	9372,06	11052	9540,995	11330	10211,99	11551	10475,878	11552	10502,779

Il n'a pas été possible d'effectuer la ventilation des effectifs entre DRASS et DDASS et par grades du fait de l'absence d'archives exploitables et des changements de structure ministérielle

Label EXCEL/SENAT 66/96
Section effectifs SRH 2 -09 09 96

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

SOUS SECTION
Zone Partielle
Label recapit96

RECAPITULATIF 1996 DES EFFECTIFS DES SERVICES DECONCENTRES DES PERSONNELS ADMINISTRATIFS DE CATEGORIE B PROVISIONNEL AVEC PRISE EN COMPTE DU CONCOURS 1996 DES SAGE-FEMMES ET DE TOUS LES DEPARTS EN RETRAITE ET DES LISTES APTITUDES 1996

11/10/1996

	DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES	1996	CATEGORIE B			OBSERVATIONS	
		EFFECTIF BUDGETAIRE ATTRIBUE	EFFECTIF REEL AU 1ER JANVIER 1996	VACANCE OU SURNOMBRE	% VACANCE OU SURNOMBRE	NOMBRE DE POSTES CONCOURS ET EMPLOIS RESERVES AFFECTES PAR DIRECTION	NOMBRE DE POSTES
1	AIN	12,83	12,115	0,29	2,4%		
2	AISNE	12,68	12,72	0,04	0,3%		
3	ALLIER	9,25	6,72	-1,53	-18,5%		
4	ALPES DE HAUTE PROVENCE	7	5,86	-1,14	-16,3%		
5	HAUTES-ALPES	7	7,615	0,64	9,1%		
6	ALPES MARITIMES	24,44	24,355	-0,09	-0,3%		
7	ARDECHE	7	7,72	0,72	10,3%		
8	ARDENNES	7	9,52	2,52	36,0%		
9	ARIEGE	7	7,515	0,52	7,4%		
10	AUBE	7	7,72	0,72	10,3%		
11	AUDE	7,3	9,495	2,20	30,1%		
12	AVEYRON	7	10,96	3,96	56,6%		
13	BOUCHES DU RHONE	42,59	40,44	-2,15	-5,0%		
14	CALVADOS	15,09	15,135	0,04	0,3%		
15	CANTAL	7	6,5	-0,50	-7,1%		
16	CHARENTE	8,03	9,44	1,17	17,0%		
17	CHARENTE MARITIME	12,62	16,3	3,68	29,2%		
18	CHER	7,65	8,995	1,35	17,6%		
19	CORREZE	7	7,58	0,58	8,3%		
21	COTE D'OR	12,01	11,92	-0,09	-0,7%		
22	COTES D'ARMOR	12,74	12,91	0,17	1,3%		
23	CREUSE	7	5,86	-1,14	-16,3%	1 POSTE CONCOURS 1996	1
24	DORDOGNE	9,21	8,72	-0,49	-5,3%		
25	DOUBS	11,53	9,215	-2,32	-20,1%		

DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES		1996	CATEGORIE B			OBSERVATIONS	
		EFFECTIF BUDGETAIRE ATTRIBUE	EFFECTIF REEL PRESENT	VACANCE OU SURNOMBRE	% VACANCE OU SURNOMBRE	NOMBRE DE POSTES CONCOURS ET EMPLOIS RESERVES AFFECTES PAR DIRECTION	NOMBRE DE POSTES
27	EURE	12,92	12,32	-0,60	-4,6%		
28	EURE ET LOIR	9,86	10,855	0,98	9,9%		
29	FINISTERE	20,14	18,24	-1,90	-9,4%		
2A	CORSE DU SUD	7	7	0,01	0,1%		
2B	HAUTE CORSE	7	7,58	0,58	8,3%		
30	GARD	14,63	14,76	0,13	0,9%		
31	HAUTE GARONNE	23,32	21,44	-0,12	-0,5%		
32	GERS	7	7,69	0,69	9,9%		
33	GIRONDE	30,08	28,8	-1,28	-4,3%	1 POSTE CONCOURS 1996	1
34	HERAULT	20,17	21,13	0,96	4,8%		
35	ILLE ET VILAINE	19,68	20,055	0,38	1,9%		
36	INDRE	7	7	0,00	0,0%		
37	INDRE ET LOIRE	12,92	14,24	1,32	10,2%		
38	ISERE	25,42	22,3	-3,12	-12,3%		
39	JURA	7	7,55	0,55	7,9%		
40	LANDES	7,53	7,58	0,05	0,7%		
41	LOIR ET CHER	7,38	6,69	-0,69	-9,3%		
42	LOIRE	17,62	17,58	-0,04	-0,2%		
43	HAUTE LOIRE	7	7,58	0,58	8,3%		
44	LOIRE ATLANTIQUE	25,67	23,42	-2,25	-8,8%		
45	LOIRET	14,55	15,105	0,56	3,8%		
46	LOT	7	6,69	-0,31	-4,4%		
47	LOT ET GARONNE	7,3	10,635	3,34	45,7%		
48	LOZERE	7	6	-1,00	-14,3%		
SOUS TOTAL N°1 ET 2		601,6	609,15	7,53			

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

	DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES	1996	CATEGORIE B			OBSERVATIONS	
		EFFECTIF BUDGETAIRE ATTRIBUE	EFFECTIF REEL	VACANCE OU SURNOMBRE	% VACANCE OU SURNOMBRE	NOMBRE DE POSTES CONCOURS ET EMPLOIS RESERVES AFFECTES PAR DIRECTION	NOMBRE DE POSTES
49	MAINT ET LOIRE	17,16	15,730	-1,43	-8,3%	2 POSTES CONCOURS 1996	2
50	MANCHE	11,47	9,58	-1,89	-16,5%		
51	MARNE	13,47	11,215	-2,11	16,8%		
52	HAUTE MARNE	7	8,56	1,56	22,6%		
53	MAYENNE	7	13,05	6,05	86,4%		
54	MEURTHE ET MOSELLE	16,76	15,49	-1,27	-7,6%		
55	MEUSE	7	7,575	0,58	8,2%		
56	MORBIHAN	15,01	14,955	-0,05	-0,4%		
57	MOSELLE	23,89	21,04	-2,85	-11,9%	3 POSTES CONCOURS 1996 ET 2 ER	5
58	NIEVRE	7	8,5	1,50	21,4%		
59	NORD	59,99	50,435	-9,56	-15,9%	5 POSTES CONCOURS 1996 ET 1 ER	6
60	OISE	18,21	15,1	-2,91	-16,0%	2 POSTES CONCOURS 1996 ET 1ER	3
61	ORNE	7	8,775	1,78	25,4%		
62	PAS DE CALAIS	33,91	32,02	-1,89	-5,6%	1 POSTE CONCOURS 1996 ET 1 TH	2
63	PUY DE DOME	14,29	15,675	1,39	9,7%		
64	PYRENEES ATLANTIQUES	13,96	12,775	-1,19	-8,5%		
65	HAUTES PYRENEES	7	8,12	1,12	16,0%		
66	PYRENEES ORIENTALES	9,13	8,86	-0,27	-3,0%		
67	BAS RHIN	23,27	21,015	-2,26	-9,7%	1 POSTE CONCOURS 1996	1
68	HAUT RHIN	16,24	16,075	-0,16	-1,0%		
69	RHONE	36,4	35,715	-0,68	-1,9%	1 ER 1996	1
70	HAUTE SAONE	7	8,635	1,64	23,4%		
71	SAONE ET LOIRE	13,08	12,775	-0,31	-2,3%		
72	SARTHE	12,25	12,22	-0,03	-0,2%		
73	SAVOIE	8,63	9,3	0,67	7,8%	1 POSTE CONCOURS 1996	1
		1007,6	1002,860	-4,78			

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES		1996	CATEGORIE B			OBSERVATIONS	
		EFFECTIF BUDGETAIRE ATTRIBUE	EFFECTIF REEL AU 1er JANVIER 1996	VACANCE OU SURNOMBRE	% VACANCE OU SURNOMBRE	NOMBRE DE POSTES CONCOURS ET EMPLOIS RESERVES AFFECTES PAR DIRECTION	NOMBRE DE STAGIAIRES
74	HAUTE SAVOIE	14,56	13,800	-0,76	-5,2%		
75	PARIS	49,75	45,78	-3,97	-8,0%		
76	SEINE MARITIME	27,25	21,44	-4,81	-16,4%	1 POSTE CONCOURS 1996	1
77	SEINE ET MARNE	28,84	25,24	-3,62	-12,5%	2 POSTES CONCOURS 1996 ET 1 ER	3
78	YVELINES	32,65	29,895	-2,76	-8,4%	1 POSTE CONCOURS 1996	1
79	DEUX SEVRES	8,18	9,355	1,18	14,4%		
80	SOMME	12,99	14,3	1,31	10,1%		
81	TARN	8,08	8,72	0,64	7,9%		
82	TARN ET GARONNE	7	6,08	-0,92	-13,1%		
83	VAR	21,03	18,24	-2,79	-13,3%	1 POSTE CONCOURS 1996	1
84	VAUCLUSE	11,71	11,5	-0,21	-1,8%		
85	VENDEE	12,37	13,35	0,98	7,9%		
86	VIENNE	9,14	11,3	2,16	23,6%		
87	HAUTE VIENNE	8,34	10,58	2,24	26,9%		
88	VOSGES	8,96	8,86	-0,10	-1,1%		
89	YONNE	7,83	10,885	3,06	39,0%		
90	TERR. DE BELFORT	7	6,69	-0,31	-4,4%		
91	ESSONNE	27,14	23,675	-3,47	-12,9%		
92	HAUTS DE SEINE	32,38	27,325	-5,06	-9,4%		
93	SEINE ST DENIS	33,25	30,65	-2,60	-7,8%	2 POSTES CONCOURS 1996 1ER ET 1 TH	4
94	VAL DE MARNE	28,68	27,435	-1,25	-4,3%		
95	VAL D'OISE	26,73	23,07	-3,66	-13,7%	1 POSTE CONCOURS 1996	1
971	GUADELOUPE	13,2	12,8	-0,40	-3,0%		
972	MARTINIQUE	15,4	17,86	2,46	16,0%		
973	GUYANE	8,2	8	-0,20	-2,4%		
974	REUNION	29,4	29,69	0,29	1,0%		
	TOTAL DDASS	1499,73	1474,58	-25,14	-1,7%		

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

	DIRECTIONS REGIONALES DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES	1996	CATEGORIE B			OBSERVATIONS	
		EFFECTIF BUDGETAIRE ATTRIBUE	EFFECTIF PRESENT	VACANCE OU SURNOMBRE	% VACANCE OU SURNOMBRE	NOMBRE DE POSTES CONCOURS ET EMPLOIS RESERVES AFFECTES PAR DIRECTION	NOMBRE DE POSTES TOTAL
13	PACA	62,33	56,14	-6,23	-10,0%	3 POSTES CONCOURS 1996	3
14	BASSE-NORMANDIE	20,21	20,16	-0,05	-0,2%		
20	CORSE	6,2	8,435	2,24	36,0%		
21	BOURGOGNE	33,2	34,79	1,59	6,9%		
25	FRANCHE-COMTE	16,75	14,975	-1,78	-10,6%		
31	MIDI-PYRENEES	35,61	35,65	0,04	0,1%		
33	AQUITAINE	41,21	41,335	0,13	0,3%		
34	LANGUEDOC-ROUSSILLON	32,03	30,815	-1,22	-3,8%		
35	BRETAGNE	40,9	38,19	-2,71	-6,6%		
44	PAYS DE LOIRE	44,84	42,51	-2,31	-5,2%		
45	CENTRE	35,03	31,68	-3,35	-9,6%	2 POSTES CONCOURS 1996 ET 1 ER	3
51	CHAMPAGNE ARDENNES	20	17,555	-2,45	-12,2%		
54	LORRAINE	32,79	29,685	-3,11	-9,5%		
59	NORD- PDC	56,84	51,21	-5,63	-9,9%	2 POSTES CONCURS 1996 ET 1 ER	3
63	AUVERGNE	18,82	18,78	-0,04	-0,2%		
67	ALSACE	23,91	22,26	-1,65	-6,9%		
69	RHONE-ALPES	77,96	67,225	-10,74	-13,8%	2 POSTES CONCOURS 1996 ET 1 ER	3
75	ILE DE FRANCE	87,6	77,38	-10,22	-11,7%	3 POSTES CONCOURS 1996 ET 1 ER	4
76	HAUTE-NORMANDIE	25,53	24,52	-1,01	-4,0%	1 POSTE CONCOURS 1996 ET 1 TH	2
80	PICARDIE	26,56	26,91	0,35	1,3%		
86	POITOU-CHARENTES	23,01	23,825	0,81	3,5%		
87	LIMOUSIN	16,75	17,795	1,05	6,2%		
DR972	DRSS ANTILLES GUYANE	17,9	18	0,10	0,6%		
	TOTAL DRASS	786,04	739,87	-46,18	-5,9%		
	DDASS + DRASS	2285,76	2214,45	-71,32	-3,1%	NOMBRE DE POSTES TOTAL	52

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Tableau n°3 ETAT DES VACANCES (y compris Cabinet) EN 97, avec créations suppressions et avec modification des flux 1996 et nomination de Directeurs adjoints fonctionnels(EFFPLF97.XLS) Mis à jour20/09/1996

	Affec	Cat	1 Eff Budget	2 Mesures	3 Corrections	4 Eff Budget Net	5 ETP au 1/1	6 Cat au 1/1	7 Dispo au 01/01	8 Flechet.	9 Arrivées	10 Titulaires	11 Départs	12 Eff. réel fin an	13 Vac. 31/12	14 Cat an	15 Tot. cat fin an	16 Dispo 31/12	17 Taux Dispo fin
Adjoints Administratifs	AC	C	520	-17	+3	519	503,2	2,00	13,77	12	12	4	31	462,20	28,80	7	8,00	17,77	5,42%
S.A.	AC	B	440	65	40	385	390,36	6,31	-3,00	13	10	2	21	380,36	4,64	5,55	13,86	-8,21	-2,32%
Attachés	AC	A	348	7	1	342	345,80	7,92	-11,52	3	20	2	30	346,80	-4,80	7,82	15,64	-20,44	-5,98%
Agents Administratifs	AC	C	164	5	1	160	147,41	2,30	10,29		3		16	131,41	28,59	2	4,30	24,29	15,18%
Contractuels 1ère cat	AC	A	137		1	136	141,46	8,00	-11,46	15	1		13	144,46	-8,46	8	16,00	-22,46	-16,87%
Administrateurs civils	AC	A	112	10	2	100	90,42	1,98	10,61	1	19		20	90,52	12,48	1,86	3,86	8,53	8,04%
Inspection Générale	AC	A	100			100	94,00	0,00	6,00		11		2	100,00	-3,00		0,00	-3,00	-3,00%
Contractuels hte-cat	AC	A	92	3	1	90	93,46	0,00	-1,46	2			1	92,46	-2,46		0,00	-2,46	-2,73%
Contractuels 2ème cat	AC	A	58	1		57	69,30	0,00	-11,30	6			7	69,30	-12,30	4	4,00	-16,30	-28,60%
Personnel de direction	AC	A	56	7		49	51,00	0,00	-2,00		10		5	59,00	-7,00		0,00	-7,00	-14,29%
Contractuels 1ère cat (SDDF)	AC	A	42	4	3	41	44,21	0,00	-3,21					44,21	-3,21	0	0,00	-3,21	-7,82%
Personnel Cabinet	AC	C	28		8	20	20,00	0,00	0,00		1			20,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
Détaché régi SDDF	AC	A	17		1	16	16,00	0,00	0,00					16,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00%
Représentation à l'étranger	AC	A	12			12	12,00	0,00	0,00		2			14,00	-2,00		0,00	-2,00	-16,67%
Contractuels 2ème cat (SDDF)	AC	B	11	2	10	25	13,72	0,00	10,00					13,72	11,28		0,00	10,00	42,60%
Contractuels 4ème cat (SDDF)	AC	C	10	1	4	13	10,50	1,00	0,50					10,50	2,51	0	1,00	0,50	4,42%
Contractuels Etranger	AC		9			9	11,00	0,00	-2,00		2			13,00	-4,00		0,00	-4,00	-44,44%
Inspecteur des Instituts	AC	A	4			4	4,00	0,00	0,00		1			5,00	-1,00		0,00	-1,00	-25,00%
MIRE	AC		4			4	4,00	0,00	0,00					4,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
Ingénieurs Télécom	AC	A	3			3	3,00	0,00	-1,00		3			6,00	-4,00		0,00	-4,00	-200,00%
Contrôleur Etats. de P et T	AC	B	2			2	2,00	0,00	0,00					2,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00%
Insp Tech Pédago Ecoles AS	AC	A	2	1		1	2,00	0,00	-1,00		2			4,00	-3,00		0,00	-3,00	-300,00%
Contractuels 4ème cat.	AC	C	0		4	4	4,00	0,00	0,00					4,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00%
Contractuels 3ème cat	AC	B	0		27	27	27,00	0,00	-0,66					27,00	0,00	0	0,00	-0,66	-2,52%
sous total			2103	146	105	2112	2090	34	3	54	97	8	138	2064	39	36	70	-31	-1,75%
M.I.S.P	MS	A	481			481	381,86	4,80	24,32	20	3	6	8	396,86	84,12	4,8	9,80	54,52	11,80%
AS	M	B	230	24		206	217,83	11,15	-22,98	0	4	10		211,83	-5,83	8	17,15	-22,98	-11,16%
I.G.S	MS	A	195			195	150,77	0,63	34,13	22	10			182,77	2,73	0	0,63	2,13	1,15%
CTSS	M	A	161			161	155,60	2,40	3,00	9		4	3	148,60	12,40	2,4	4,80	7,60	4,72%
Personnel Ouvrier	M	C	108	3	3	108	99,86	3,98	2,16		6		8	99,86	8,14	0	3,98	2,16	2,00%
Ph.I.S.P	MS	A	113	10	8	111	109,92	0,00	2,08	5	1		1	113,92	-2,92	0	0,00	-2,92	-2,63%
Cond. Auto	MS	C	105	1	1	105	85,00	0,30	20,70		2		2	85,00	21,00	0	0,30	20,70	19,53%
Personnel Téléphoniste	MS	C	88			88	83,62	1,35	2,84		3		1	85,62	2,38	0	1,35	0,84	0,95%
Infirmier CRE	M	B	75			75	72,13	1,85	1,00	10	1	1		62,13	-7,13	0,6	3,45	-9,58	-12,77%
Agents services techniques	MS	C	73	2	2	73	123,49	1,00	-53,48		23,915		23,915	123,49	-50,49	0	1,00	-51,49	-70,53%
Attachés INSEE	M	A	52	52		0	0,00	0,00	0,00					0,00	0,00	0	0,00	0,00	#DIV/0!
Chargés de missions (SDDF + Ecol)	M	A	20			20	16,78	0,05	3,23		1		1	16,78	3,23	0	0,05	3,23	16,13%
Personnels du Service Intérieur	M	C	7		4	11	9,00	1,50	0,50		1		1	9,00	2,00	0	1,50	0,50	4,58%
sous total			1879	92	18	1805	1505	31	20	57	58	33	42	1539	48	9	43	5	0,29%
Adjoints administratifs des SD	SD	C	3088	5		3081	2936,40	115,36	30,01	5	30	60	40	2880,40	190,60	38	151,56	39,01	1,27%
S.A. des SD	SD	B	2315	8		2307	2286,20	11,87	9,93	19	28	40	28	2283,20	63,80	24	35,87	1,93	0,34%
I.A.S.S	SD	A	1578	5		1573	1532,04	8,40	32,56	31	23	20	62	1504,04	68,96	12	20,40	48,56	3,08%
Agents administratifs des SD	SD	C	1344	7		1337	1293,60	20,32	19,08	5	25	20	10	1301,60	40,41	12	32,72	7,68	0,57%
T.G.S	SD	B	849	108	90	852	865,17	1,00	-43,83	49	6			840,17	-8,17	0	1,00	-9,17	-1,43%
Ad.S	SD	C	201	44		237	190,35	-1,50	35,15					190,35	33,65	0	-1,50	35,15	15,48%
Agents services techniques des SD	SD	C	243			243	214,57	10,80	20,80			5		208,57	39,43	3	13,80	22,80	9,38%
I.E.S.	SD	A	228			228	229,61	0,00	7,34	12	1			230,57	-5,66	0	0,00	-5,66	-2,48%
Ag.S.	SD	C	261		58	203	257,00	3,80	39,20			5		254,00	46,00	1,8	5,80	40,40	13,47%
Polymède IGEAPF1	SD		163			163	82,00	2,40	78,60			4		86,00	80,00	2,4	4,80	80,20	38,09%
DDASS	SD	A	101			101	98,00	0,00	3,00	2			1	97,00	4,00	0	0,00	4,00	3,96%
DA fonctionnel	SD	A	50			50	49,00		1,00					49,00	1,00	0	0,00	1,00	2,00%
Cadre de Direction	SD		39			39	39,00	0,00	0,00					39,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00%
DRASS	SD	A	23			23	22,00	0,00	1,00					22,00	1,00	0	0,00	1,00	4,35%
Contractuels 1ère cat.	SD	A	15			15	0,00	0,00	15,00					0,00	15,00	0	0,00	15,00	100,00%
Contractuels médecins + dcs soc.	SD	A	15		5	20	18,92	0,00	1,08	3				21,92	-1,92	0	0,00	-1,92	-9,58%
Educateurs des E.N.S. ventes	SD	A	13		2	15	15,00	0,00	0,00	4				19,00	-4,00	0	0,00	-4,00	-26,67%
Hydrologie	SD		12	2		10	9,86		0,14	6				15,86	-5,86	0	0,00	-5,86	-58,60%
Contractuels 3ème cat	SD	A	5			5	0,00	0,00	5,00					0,00	5,00	0	0,00	5,00	100,00%
Contractuels 3ème cat	SD	B	0			0	0,00	0,00	0,00					0,00	0,00	0	0,00	0,00	#DIV/0!
Inst. Strasbourg	SD	A	5			5	5,00	0,00	0,00					5,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00%
sous total			10703	190	158	10259	9738	173	347	136	131	157	142	9114	543	91,2	286	361	3,64%

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ETAT DES VACANCES (y compris Cabinet) FIN 96. Analyse par catégorie. (VAC96.XLS)

20/09/1996

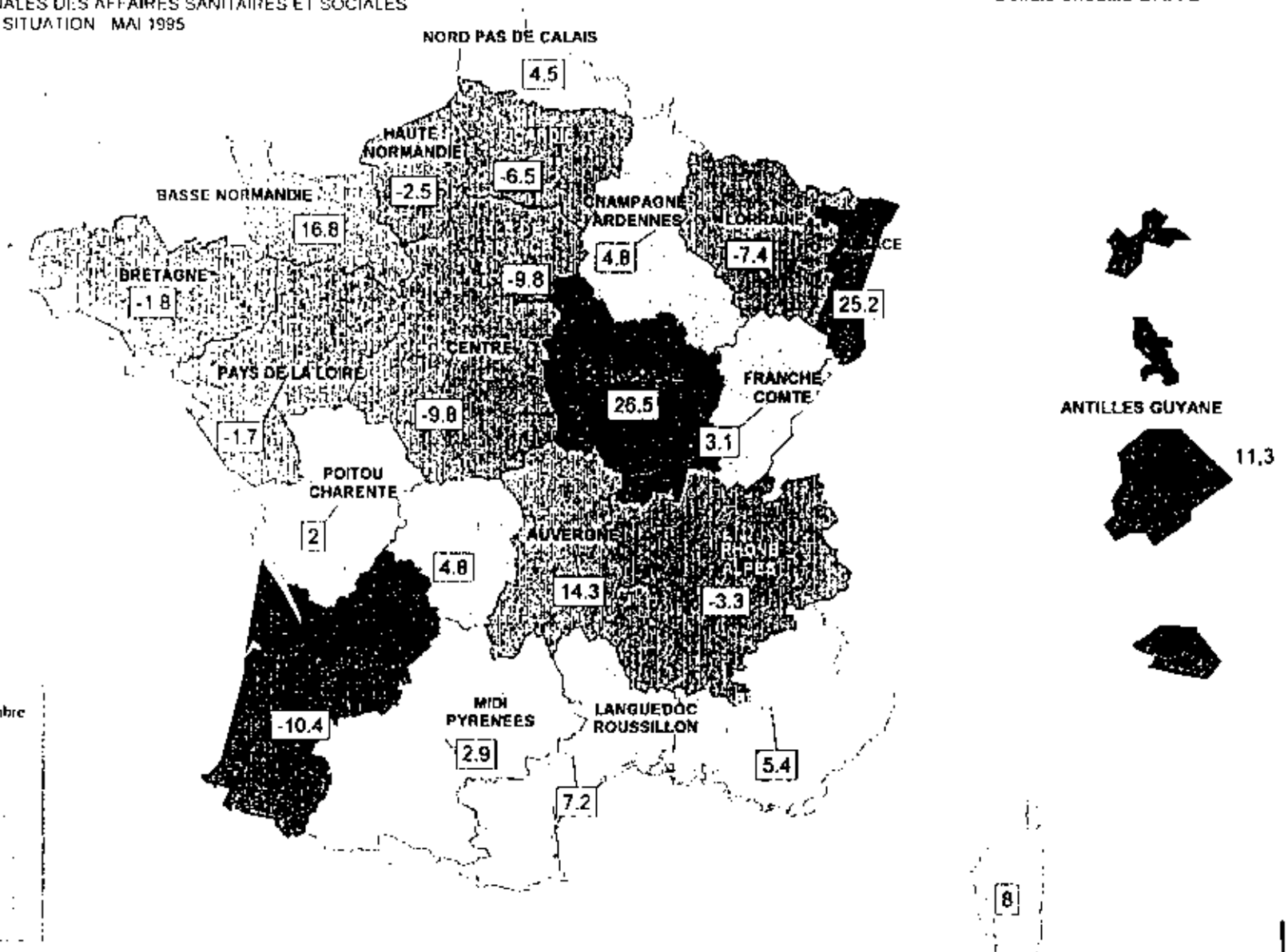
	Affec	Cat	1 Eff. budg.	2 Budgétaires	2a Saisonniers	2' Eff. réalisés	3 ETP au 1/1	Cat. au 1er mars	Fév./oct.	Fermées	Retraites	Départs	Eff. réalisés fin an	Vac. 31/12	Cat. an	Tot. pré fin an	Dispo 31/12	Prov. départs
Adjoints administratifs	AC	C	549	17	13	545	501,2	4,00	25	12	4	31	503,20	41,80	7	11,05	30,77	5,66%
S.A.	AC	B	405	85	40	360	330,355	2,755	63	10	2	21	380,38	-0,38	8,55	8,31	-8,69	-2,41%
Attachés	AC	A	330	7	1	324	344,6	0	3	20	2	20	345,60	-21,60	7,92	7,92	-29,52	-8,11%
Agents Administratifs	AC	C	167	5	1	163	160,41	2,0		5		18	147,41	15,59	2	4,59	11,26	6,92%
Contractuels 1ère cat.	AC	A	148		1	147	139,455	0	15	1		13	141,46	5,54	8	8,00	-2,46	-1,67%
Administrateurs civils	AC	A	113	13	7	107	97,515	0	1	18		20	93,52	13,48	1,98	1,98	11,51	10,75%
Inspection Générale	AC	A	100			100	85	0		11		2	94,00	6,00		0,00	6,00	6,00%
Contractuels hors-cat	AC	A	89	3	1	87	80,66	0	2			1	91,46	5,54		0,00	5,54	3,71%
Contractuels 2ème cat.	AC	A	70	1		68	67,3	0	8			7	66,30	0,70	4	4,00	-3,30	-4,78%
Personnel de direction	AC	A	56	7		51	46	0		10		5	51,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
Contractuels 1ère cat. (SDOF)	AC	A	50	4	3	49	44,205	0					44,21	4,80	0	0,00	4,80	9,78%
Personnel Cabinet	AC	C	31		6	29	27			1			28,00	1,00		0,00	1,00	3,45%
DAM Hg SDDF	AC	A	17		1	16	18	0					16,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00%
Rapatriements à l'étranger	AC	A	12			12	10	0		2			12,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
Contractuels 3ème cat. (SDOF)	AC	B	11	2	16	25	13,72	0,68					13,72	11,28		0,68	10,60	42,40%
Contractuels 4ème cat. (SDOF)	AC	C	10	1	4	13	10,495	1,93					10,50	2,51	0	1,93	0,58	4,42%
Contractuels Etranger	AC		9			9	9			2			11,00	-2,00		0,00	-2,00	-22,22%
Inspecteurs des Instituts	AC	A	4			4	3	0		1			4,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
M.T.R.E	AC		4			4	4						4,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
Ingénieurs Télécom	AC	A	3			3		0		3			3,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
Contrôleur DMG des Trait	AC	B	2			2	2	0					2,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00%
Insp Tech Pédago Ecoles AS	AC	A	2	1		1	0	0		2			2,00	-1,00		0,00	-1,00	-100,00%
Contractuels 4ème cat.	AC	C	0		4	4	4	0					4,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00%
Contractuels 3ème cat.	AC	B	0		27	27	27	0,68					27,00	0,00	0	0,68	-0,68	-2,52%
sous total			2184	148	129	2163	2030	12,38	87	97	8	139	2080	83	36	49	34	1,58%
M.I.S.P.	MS	A	461			461	380,88	0	17	3	0	8	381,88	79,12	4,8	4,80	74,32	16,12%
AS	MS	B	359	38		321	193,83	5,75	75	4	14	1	217,83	113,17	8,4	14,15	99,02	27,62%
I.G.S.	MS	A	185			181	179,27	0	15	10			150,27	34,73	0,6	0,60	34,13	18,49%
CTSS	MS	A	173			173	140,8		22		4	3	155,80	17,40	2,4	2,40	15,00	8,67%
Personnel Ouvrier	MT	C	118	3	3	118	99,88	-2,00		8		6	99,88	18,14	8	5,86	12,28	10,31%
Ph.I.S.P.	MS	A	113	10	8	111	95,92	0	15	1		1	109,92	2,08		0,00	2,08	1,87%
Cond. Auto	MT	C	108	1	1	108	85	2,0		2		2	85,00	23,00	0	2,30	20,70	19,17%
Personnel Téléphonique	MT	C	88			88	81,815	1,35		3		1	83,82	4,18	0	1,35	2,84	3,22%
Infirmier CHE	MS	B	73			73	62,125	1,25	10	1	1		72,13	2,88	0,6	1,85	1,03	1,37%
Agents services techniques	MT	C	73	2	2	73	123,49	1		23,915		23,915	122,48	-50,48	0	1,00	-51,48	-70,53%
Attachés INSEE	MS	A	52	52		0		0					0,00	0,00		0,00	0,00	#DIV/0!
Chargés de mission (SDOF + Eco)	MS	A	20			20	16,775			1		1	18,78	3,23		0,00	3,23	16,13%
Personnels du Service Intérieur	MT	C	7		4	11	5	1,50		1		1	9,00	2,00	0	1,50	0,50	4,55%
sous total			1642	106	18	1754	1364	11	152	56	19	48	1300	344	23	35	214	12,17%
Adjoints administratifs des SD	SD	C	3409	5		3404	2897,404	91,569	129	40	64	47	2935,40	468,60	39	130,39	338,01	11,22%
S.A. des SD	SD	B	2337	7		2330	2240,2	7,308	81	28	40	24	2286,20	44,80	15	22,51	22,29	0,96%
I.A.S.S.	SD	A	1575	3	23	1560	1556,04	0	52	15	25	60	1539,04	60,96	6,6	6,60	54,36	3,44%
Agents administratifs des SD	SD	C	1255	2		1253	1207,385	12,52	78	27	30	22	1201,60	51,41	13,7	25,72	25,68	2,05%
T.F.S.	SD	B	648	108	90	632	530,17	1	49	4			589,17	40,80	6	1,00	45,83	7,25%
A.T.S.	SD	C	205	61		201	193,35	6,5					193,35	7,86	0	6,50	-0,65	-0,32%
Agents services techniques des SD	SD	C	244			244	214,57	1,63	2	0	5		211,57	32,43	3	10,63	21,80	8,93%
I.E.S.	SD	A	229			229	207,666	0	12	1			220,67	8,34		0,00	8,34	3,64%
Ag.S.	SD	C	262		50	261	260	2			3		257,00	4,00	1,8	3,80	0,20	0,08%
Polyvalents (C.E.A.P.F.)	SD		183			183	88				4		62,00	101,00	2,4	2,40	98,60	53,88%
ODASS	SD	A	101			101	96	0	2			1	98,00	3,00		0,00	3,00	4,95%
DA fonctionnel	SD	A	50	23		27	0		49				49,00	-22,00			-27,00	-81,48%
Centre de Dieppe	SD		39			39	39						39,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
DRASS	SD	A	22			22	22	0					22,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
Contractuels 1ère cat.	SD	A	15			15		0					0,00	15,00		0,00	15,00	100,00%
Contractuels médecins + éco. soc.	SD	A	15		5	16	15,915		3				16,92	-0,91	0	0,00	-0,91	-5,68%
Educateur de J.M.B. +cles	SD	A	15		2	15	11	0	4				15,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
Hydrologie	SD		12	2		10	3,86	0	6				6,86	0,14			0,14	1,40%
Contractuels 2ème cat.	SD	A	5			5		0					0,00	5,00	0	0,00	5,00	100,00%
Contractuels 3ème cat.	SD	B	0			0							0,00	0,00	0	0,00	0,00	#DIV/0!
Inst. Strasbourg	SD	A	5			5	5	0					5,00	0,00		0,00	0,00	0,00%
sous total			10362	216	179	10267	8639	131	408	117	191	154	8738	628	81	218	319	3,08%

Annexe 3

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

PERSONNEL ADMINISTRATIF DES SERVICES DECONCENTRES DE CATEGORIE A
DES DIRECTIONS REGIONALES DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES
SITUATION MAI 1995

Cellule effectifs SRH 2

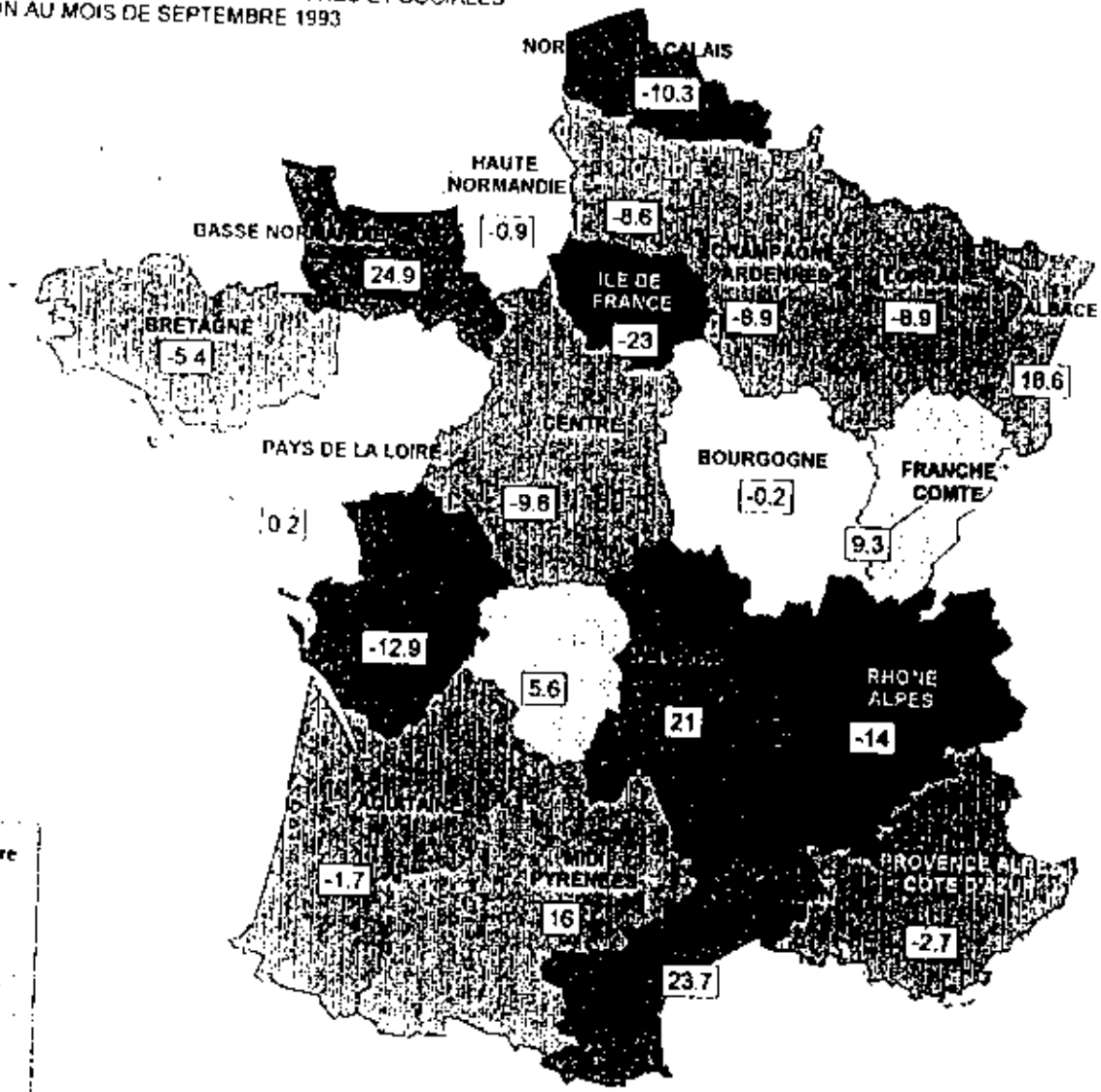


Annexe

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

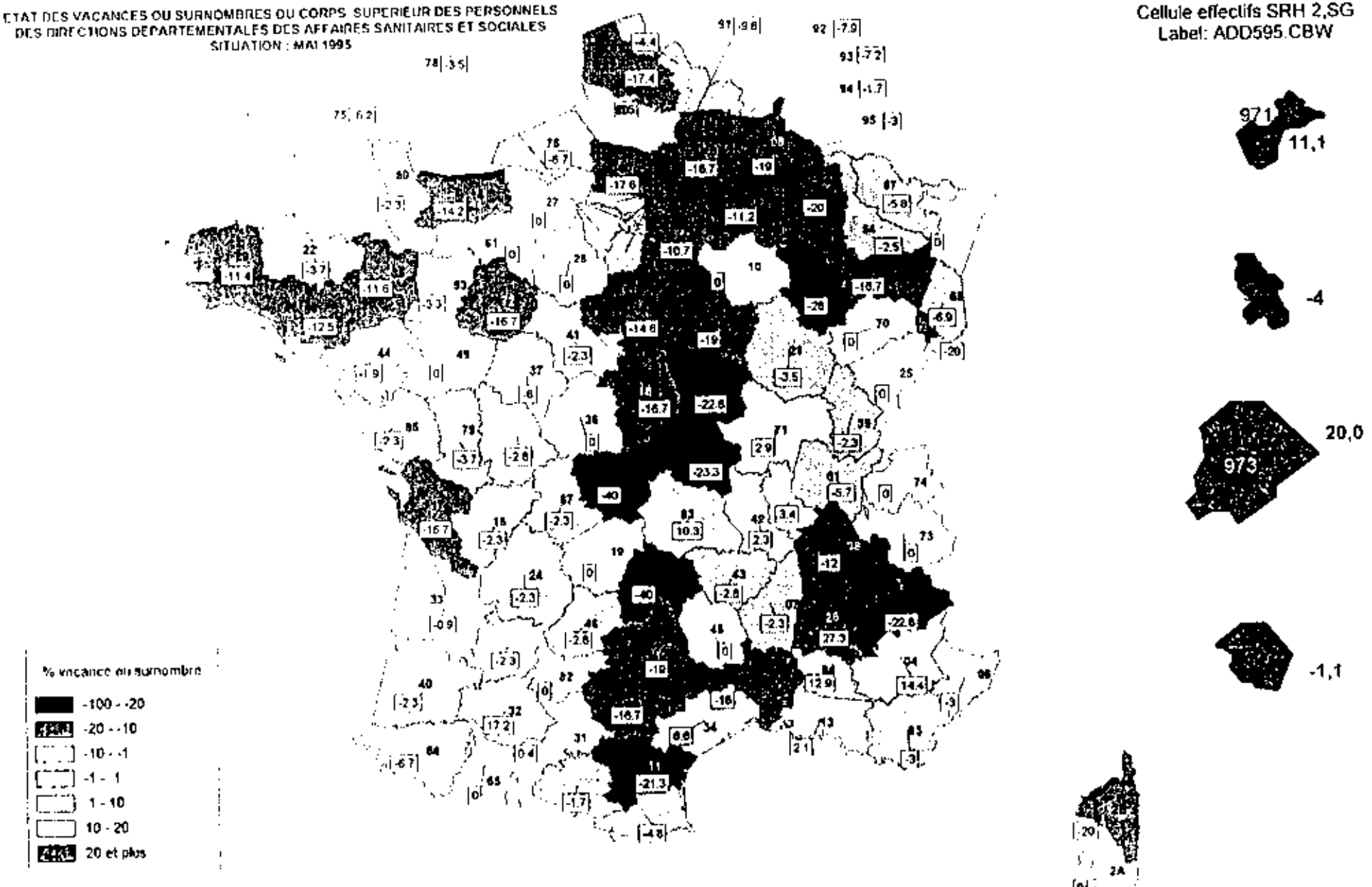
'ERSONNEL ADMINISTRATIF DES SERVICES DECONCENTRES DE CATEGORIE A
DES DIRECTIONS REGIONALES DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES
SITUATION AU MOIS DE SEPTEMBRE 1993

Cellule effectifs SRH 2

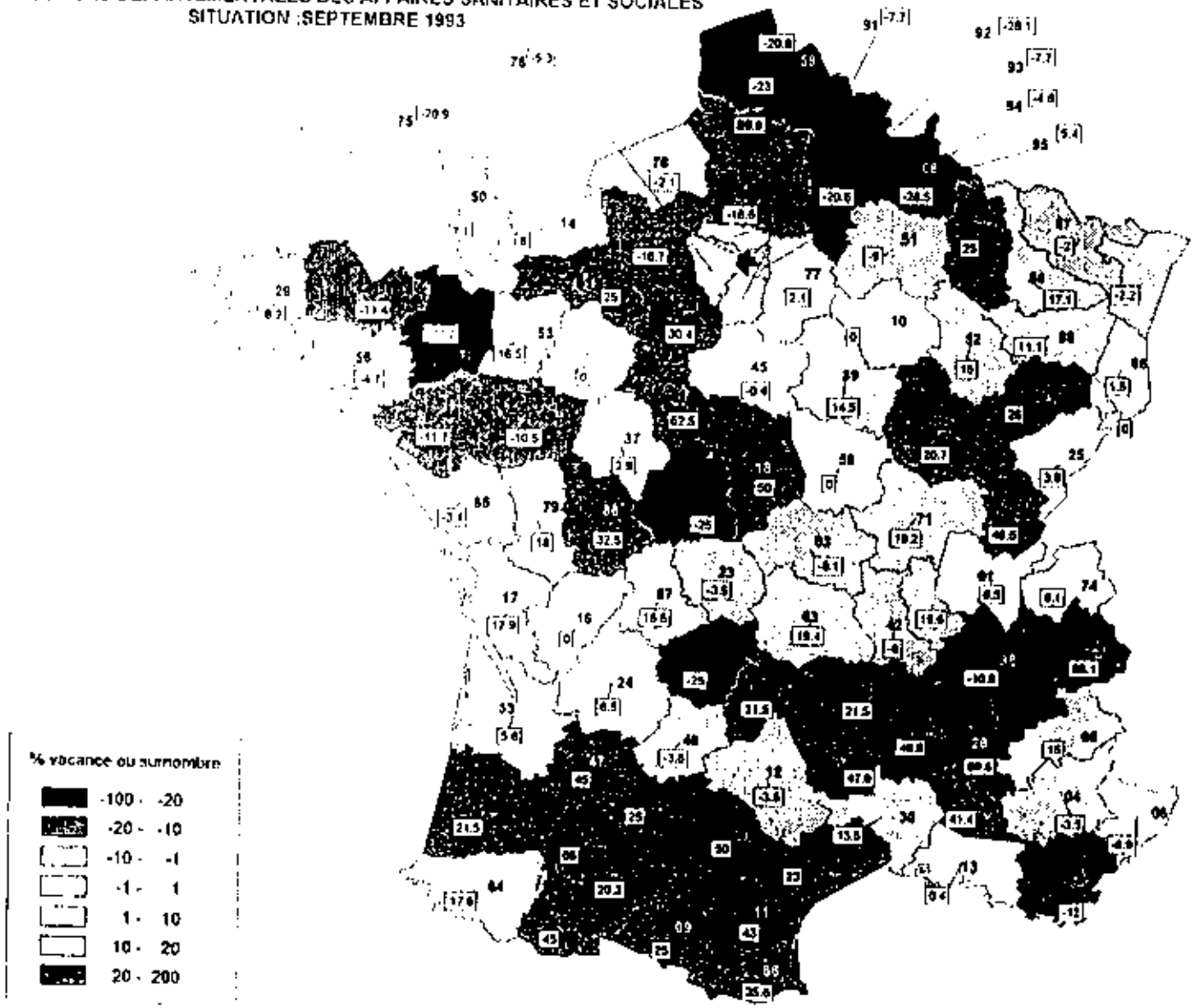


ANTILLES GUYANE

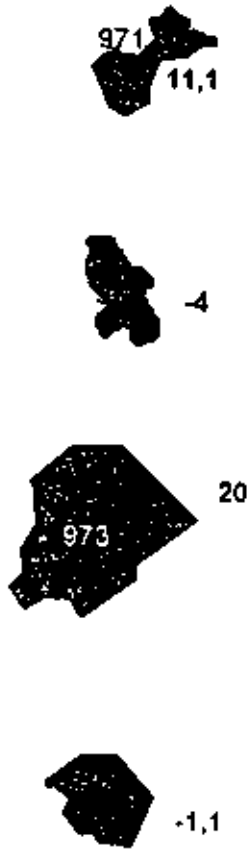
0

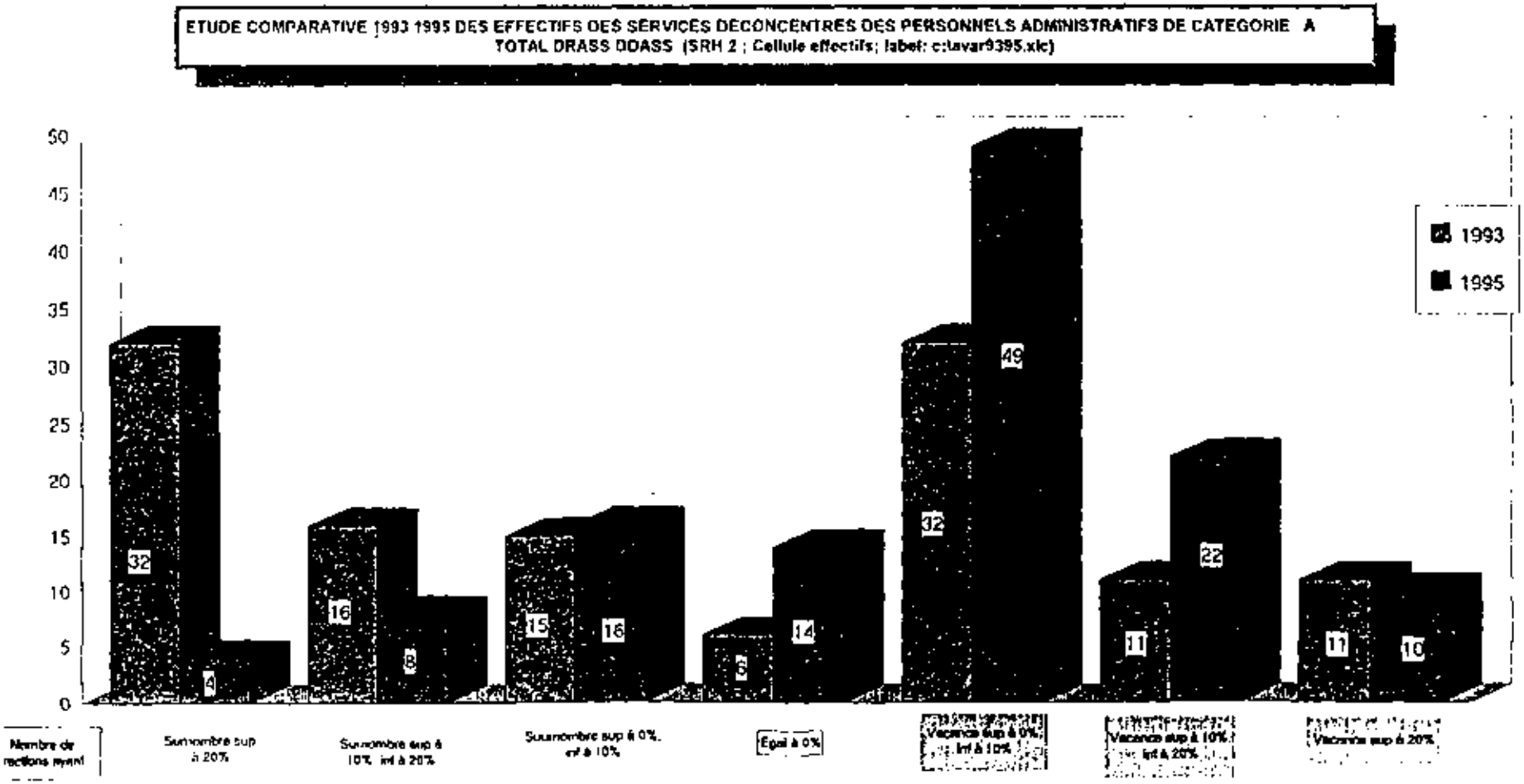

ETAT DES VACANCES OU SURNOMBRES DU CORPS SUPERIEUR DES PERSONNELS DES DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES
SITUATION : MAI 1995
% vacance ou surnombre
-100 - -20
-20 - -10
-10 - -1
-1 - 1
1 - 10
10 - 20
20 et plus
Cellule effectifs SRH 2,SG
Label: ADD595.CBW
971
11,1
-4
20,0
973
-1,1

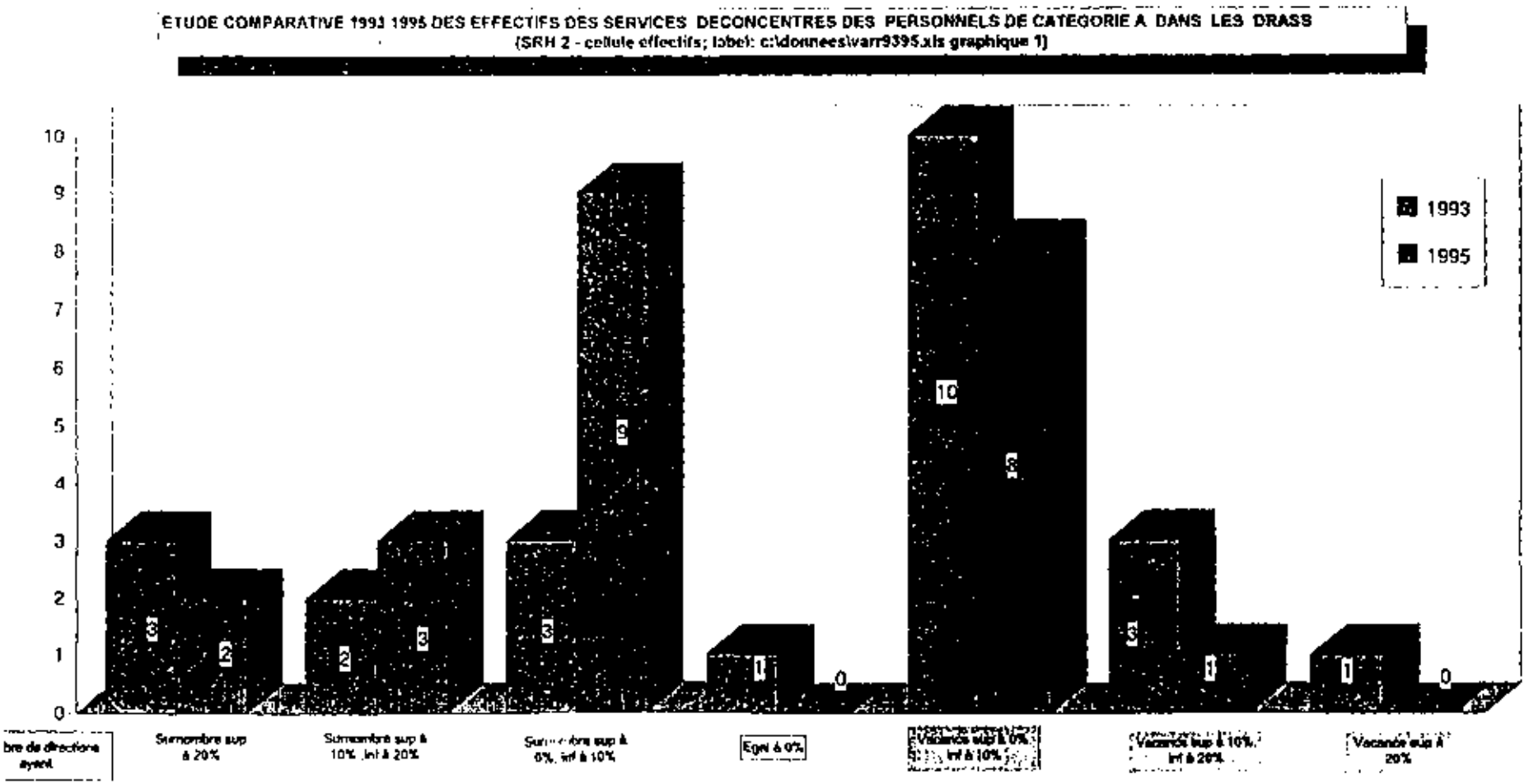
AT DES VACANCES OU SURNOMBRES DU CORPS SUPERIEUR DES PERSONNELS
DES DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DES AFFAIRES SANITAIRES ET SOCIALES
SITUATION :SEPTEMBRE 1993

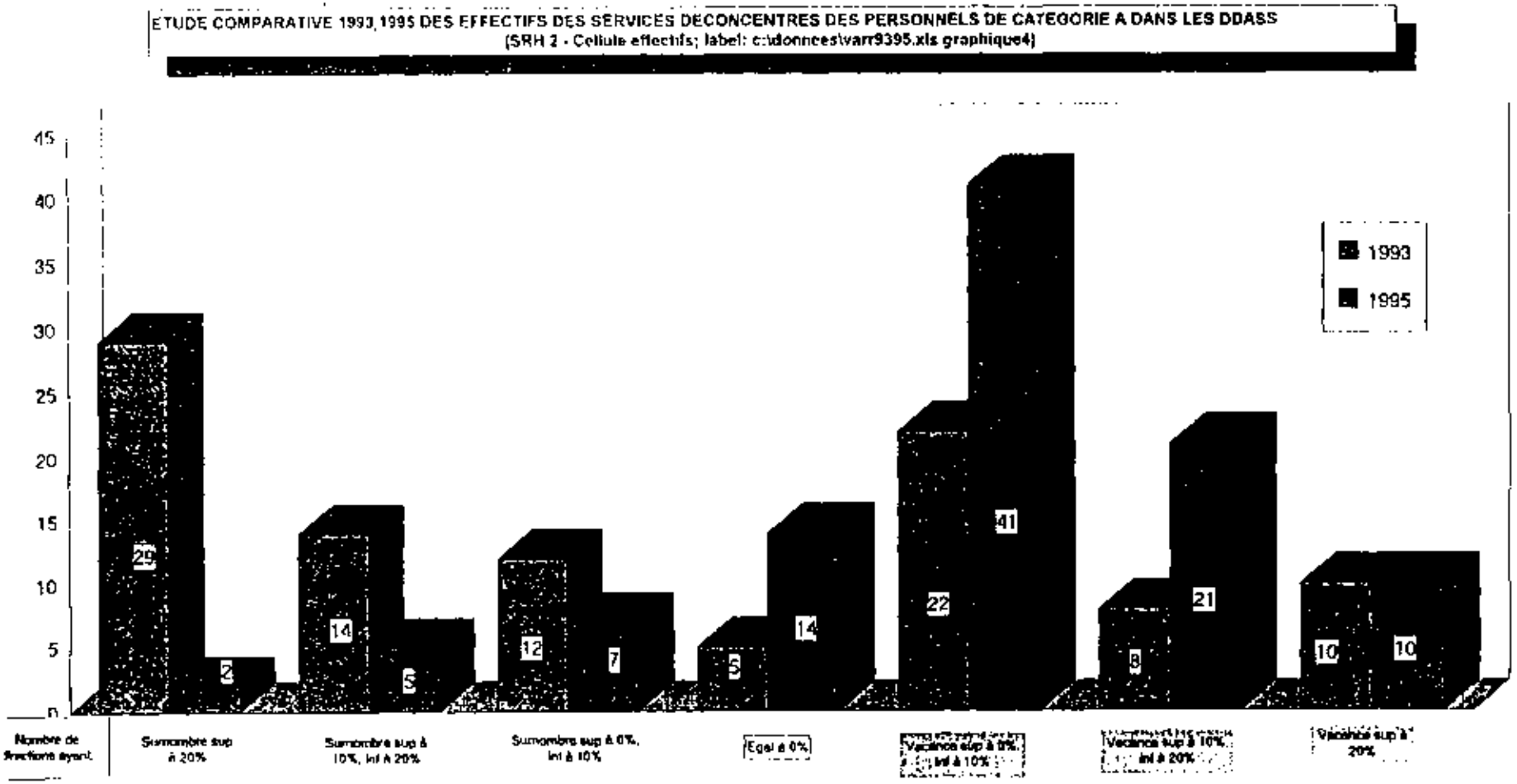


Cellule effectifs SRH 2,SG
Label: SEPTEMBRE 1993




ETUDE COMPARATIVE 1993 1995 DES EFFECTIFS DES SERVICES DECONCENTRES DES PERSONNELS ADMINISTRATIFS DE CATEGORIE A
TOTAL DRASS DDASS (SRH 2 ; Cellule effectifs; label: c:\avar9395.xlc)
50
45
40
35
30
25
20
15
10
5
0
1993
1995
32
4
16
8
15
16
6
14
32
49
11
22
11
10
Nombre de
réctions ayant
Sur-nombre sup
à 20%
Sur-nombre sup à
10% inf à 20%
Sur-nombre sup à 0%
inf à 10%
Egal à 0%
Vacance sup à 0%
inf à 10%
Vacance sup à 10%
inf à 20%
Vacance sup à 20%


ETUDE COMPARATIVE 1993 1995 DES EFFECTIFS DES SERVICES DECONCENTRES DES PERSONNELS DE CATEGORIE A DANS LES DRASS
(SRH 2 - cellule effectifs; libel: c:\donnees\varr9395.xls graphique 1)
1993
1995
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
3
2
2
3
3
3
1
0
10
3
3
1
1
0
Egal à 0%
Vacance sup à 20%


ETUDE COMPARATIVE 1993,1995 DES EFFECTIFS DES SERVICES DECONCENTRES DES PERSONNELS DE CATEGORIE A DANS LES DDASS
(SRH 2 - Cellule effectifs; label: c:\donnees\varr9395.xls graphique4)
45
40
35
30
25
20
15
10
5
0
1993
1995
29
2
14
5
12
7
5
14
22
41
8
21
10
10
Nombre de directions ayant
Surnombre sup à 20%
Surnombre sup à 10%, inf à 20%
Surnombre sup à 0%, inf à 10%
Egal à 0%
Vacance sup à 0%, inf à 10%
Vacance sup à 10%, inf à 20%
Vacance sup à 20%

Annexe 5

PRESENTATION DU PLAN D'ACTION

Les missions confiées à la cellule de suivi personnalisé des carrières lors de sa mise en place, le 20 février 1995, sont principalement au nombre de trois :

* **le recrutement** : pourvoir les postes vacants dans un souci d'optimisation
* **le conseil** : favoriser les évolutions de carrière par le conseil assuré aux cadres qui s'interrogent sur leur avenir
* **la prospective** : accroître les possibilités de mobilité interne et externe

Le plan d'action, programmé sur 18 mois, précise pour chaque mission :

* les populations concernées,
* la méthodologie
* le calendrier, les étapes
* les critères de réussite

I - LES POPULATIONS CONCERNEES:

a) **les clients** : en matière de recrutement, il s'agira des donneurs d'ordre, c'est-à-dire les clients dont le détail est énuméré dans la fiche n° 1 intitulée "clients".

Les clients ont des postes à pourvoir; pour ces postes les profils de poste sont déjà connus ou à préciser, les critères de réussite doivent être explicités quand cela est nécessaire.

L'essentiel de la démarche vis-à-vis des clients consiste à définir précisément leur besoin, à resituer ce dernier dans leur stratégie globale. Une connaissance précise de l'environnement du poste est une condition "sine qua non" de la réussite du recrutement.

b) **les candidats** : en matière de recrutement mais aussi de conseil, il s'agira des cadres qui, soit postulent sur un poste, soit viennent explorer les pistes d'évolution qu'ils envisagent.

Une première évaluation de cette population est répertoriée dans la fiche n°2 intitulée "candidats". Mais c'est une population extensible dans la mesure où elle peut avoir pour origine d'autres ministères que celui des affaires sociales entendu au sens large

A ce jour elle peut être estimée à 600 personnes environ .

c) **les prospects** : ce sont tous les recruteurs potentiels de nos cadres pour des ministères autres que celui des affaires sociales, pour des organismes extérieurs à la périphérie du ministère ou pour des organisations internationales

La situation de pénétration de ces structures est très inégale

Dans certains cas les liens existent de longue date et nombre des cadres du ministère contribue au maintien de ces liens, dans d'autres cas les liens méritent d'être approfondis, enfin restent toutes les structures en direction desquelles il importe de mobiliser les énergies en vue d'y implanter des "têtes de pont "

La création de filières de mobilité ou de passerelles constitue l'objectif à long terme

Mise à jour 18 octobre 1996
Marie AGAM FERRIER
DAGPB-SREL-SC

.../...

II - LA METHODOLOGIE :

La fabrication des outils méthodologiques et d'intervention, mission urgente et de courte durée, sera confiée à une équipe opérationnelle constituée de cadres expérimentés

II-1) Préalable au recrutement et au conseil: l'élaboration de la fiche de poste

Les fiches de postes sont traditionnellement élaborées par les directions opérationnelles. Or celles-ci manquent de temps, et les fiches n'ont pas toujours un contenu ou une présentation homogènes.

De plus tous les postes n'ont pas nécessairement fait l'objet d'une analyse et d'une description écrites.

Or disposer d'une fiche de poste aussi complète que possible est un préalable aussi bien pour la recherche de candidats adaptés que pour donner des conseils pertinents.

C'est pourquoi il est proposé d'être temporairement le prestataire de service des directions pour l'élaboration des fiches de poste et de procéder de la façon suivante :

- élaborer le schéma des fiches de poste (fiche : cahier des charges de la définition de postes, n°4)
- connaître l'environnement des postes par entretiens avec le donneur d'ordres (fiche : méthodologie d'entretiens, n° 6)
- pratiquer les entretiens pour remplir la fiche avec les cadres indiqués par le donneur d'ordres
- rédiger la fiche et la faire valider par le donneur d'ordres

II-2) La méthodologie du recrutement

- déterminer un profil de compétence (fiche n°5)
- définir les critères de réussite (fiche n°7)
- structurer le mode de preselection des dossiers à partir des C.V.
- proceder à des entretiens de recrutements selon des méthodes éprouvées (fiche : méthodologie d'entretiens, n°6)
- selectionner et justifier la sélection d'un nombre restreint de candidats par des critères objectifs resultant de la fiche de poste et des critères de réussite
- constituer un vivier de candidats par filières de métiers
- présenter de bons candidats

II-3) La méthodologie du conseil

Par rapport a chaque cadre, il nous faut :

- optimiser les competences des cadres à la demande de la hiérarchie
- optimiser les competences à la demande des cadres eux-mêmes
- contribuer a l'élaboration de projets professionnels individuels
- favoriser la culture du bilan de compétences
- contribuer a la réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois (GPE), à partir de la connaissance acquise des ressources humaines de l'Administration

II-4) La méthodologie en matière de prospective :

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

La recherche de postes de mobilité, de postes de débouchés, ou de postes passerelles vers d'autres activités ou secteurs est la clé de voûte du système. En effet on ne peut espérer attirer durablement les cadres de haut niveau que si les perspectives de débouchés à moyen et long terme sont attractives, il en va de même pour les évolutions de carrières.

La recherche doit faire l'objet d'une stratégie claire, structurée et innovante. Elle consiste en une approche judicieuse des organismes susceptibles de proposer des postes correspondant au savoir-faire de nos cadres en vue de :

- maintenir les liens existants avec les organismes dans lesquels nous avons des cadres en détachement ou mis à disposition
- approfondir les liens existants
- définir les critères de sélection des organismes cibles
- établir la liste des organismes cibles
- constituer une documentation sur les organismes sélectionnés
- identifier l'interlocuteur
- repérer les postes destinés au vivier constitué
- proposer des" têtes de pont"de qualité

Cette démarche est exigeante. Elle suppose qu'au delà du temps consacré à la conception de la stratégie, il faut mettre en place une véritable exploitation des informations recueillies et assurer le suivi des propositions faites. C'est un travail à plein temps, au moins pendant la phase de montée en charge.

III - LES ETAPES

* constitution de l'équipe opérationnelle, début janvier 1996
* fiches de postes, butoir fin avril 1996

a) pour l'activité recrutement
* planning établi pour les entretiens avec les clients

b) pour l'activité conseil
* pas de planning

c) pour l'activité prospective
* planning a prévoir sur 18 mois en distinguant les prospects connus, les prospects démarchés, les prospects a démarcher

IV- CRITÈRES DE RÉUSSITE

* candidat donne satisfaction dans le poste
* flux de notoriété, flux spontané
* indice de satisfaction des candidats mesuré par un questionnaire d'évaluation remis à l'issue de l'entretien
* connaissance exacte de la mission et de ses limites quant aux possibilités de réorientation

* conseils suivis d'effet quand la réorientation envisagée suppose acquisition préalable de competences et une formation appropriée
* nombre de candidats retenus parmi ceux présentés par la celiule

Mise à jour : 18 octobre 1996
Marie AGAM FERRIER
DAGPB-SRH-SC

- *risques d'echec :*

* malentendus sur la finalité de la mission suscitant des frustrations quant aux demandes non satisfaites
* insatisfaction de la hiérarchie directe en cas de changements d'affectation non réalisés dans les délais impartis si ces derniers sont irréalistes
* préalables non respectés (équipe opérationnelle non constituée, fiches de postes non élaborées ou imprécises)

V/ OUTILS A PREVOIR :

- prévoir un budget pour faire des bilans de compétence, sachant qu'un bilan coûte au minimum 25 000F TTC
- acquérir des tests de personnalité pour une appréciation plus objective de certains paramètres
- prévoir un budget "relations publiques"

En conclusion,

l'objectif est de réussir à trouver le bon candidat pour le poste à pourvoir, de réussir une bonne réorientation ou une bonne évolution de carrière pour les cadres, de réussir la diversification des carrières pour les mobilités externes.

Mise à jour : 18 octobre 1996
Marie AGAM FERRIER
DAGPB-SRH-SC

Annexe 6

ELABORATION

DES FICHES DE POSTE

Identification du bureau :

Direction/sous-direction/bureau (en haut)
Intitulé du bureau (en haut)
Coordonnées : nom du chef du bureau, son grade, date de début des fonctions, tél, fax

Le contexte du poste:

historique
sa place dans la structure (les liaisons fonctionnelles avec les autres postes, position hiérarchique affichée et position réelle, s'il y a lieu)
son rôle et ses missions (finalité, contribution à la structure)

Le descriptif précis des activités:

Pour être précis le descriptif des activités doit être factuel, le vocabulaire utilisé doit être très précis. Il sera parfois nécessaire d'approfondir l'entretien en exigeant de l'interlocuteur la précision et une réflexion par rapport à ses missions.
☞ recherche de la précision par la reformulation

- * verbes d'actions
- * production quantifiée et qualifiée
- * hiérarchiser les missions et les activités
- * pourcentage du temps consacré aux différentes activités

rédaction de notes et de textes:

- * notes d'orientation, rapports, états périodiques
- * projets de lois, decrets, arrêtés, circulaires,

actions de contrôle, de régulation :

- * budgets gérés) conception, planification,
- * budgets contrôlés (programmation
- * les tutelles exercees, leur nature exacte (administrative, budgétaire), leur étendue (exclusive, partagée)

☞ définir le pouvoir budgétaire réel, utiliser le mot exact

- * les dispositifs mis en place de façon régulière ou ponctuelle, les moyens, les interlocuteurs, les obstacles
  - les projets, les chantiers en cours
  - les procédures utilisées, créées, amendées
  - l'application des textes
  - les coordinations des interventions publiques

pratiques de gestion et d'animation :

- *les réunions de travail bureau, équipe
- *les consultations de spécialistes, en individuel ou en groupes de travail
- *les interlocuteurs : internes, externes
  dans le cadre des dispositifs ou dans la pratique de gestion et d'animation
- *pratiques de négociation
- *visites sur le terrain,
- *accueil du public

Conditions générales d'activité

les moyens

*les effectifs : qualification, ancienneté, degré d'autonomie
*les matériels, les logiciels
*les délégations de signature

conditions de travail

*rémunération
*déplacements

mode de management et maîtrise de l'organisation du travail

*cohésion de l'équipe, rigueur, compréhension
*degré de pression lié aux tâches quotidiennes et répétitives
*pression liée à la hiérarchie

Les compétences du chef de bureau

- formation requise ou à acquérir
- expérience
- savoir-faire spécifique
- compétences constituant des atouts

☞ établir une liste précise des différentes compétences

Les évolutions réalisées et celles souhaitées

- les objectifs d'évolution, les enjeux
- le rôle, les missions
- les qualifications et les effectifs

Annexe 7

UNE EXPERIENCE DE COTATION DES EMPLOIS DE CHEFS DE BUREAU AU MINISTERE DU TRAVAIL ET DES AFFAIRES SOCIALES

L'administration centrale du ministère du travail et des affaires sociales (secteur affaires sociales) représente un ensemble de 2800 agents. Les personnels des services déconcentrés (directions régionales et départementales des affaires sanitaires et sociales) sont, quant à eux, 11 000. La comparaison des deux nombres, 2800 et 11 000, révèle immédiatement la situation atypique du ministère des affaires sociales: son administration centrale, qui est très importante en nombre, joue un rôle propre, au-delà du rôle traditionnel des administrations centrales gérant et pilotant des services déconcentrés; ce rôle comprend des missions très vastes de réglementation et d'expertise dans des secteurs d'activité très sensibles et en constante évolution (la santé, le social); il comprend aussi des relations très directes et étroites au niveau central avec les représentants des professions médicales, médico-sociales, para-médicales, avec les dirigeants des principales associations oeuvrant dans les champs sanitaire et social; tout le domaine de la protection sociale nécessite enfin que l'Etat se dote des moyens d'entretenir un dialogue constant et vigilant avec les grandes caisses nationales.

L'administration centrale du ministère des affaires sociales est donc bien autre chose que l'instance de commandement et de pilotage de ses services déconcentrés. C'est une institution qui a son mode de fonctionnement propre, en prise directe avec le pouvoir politique, celui-ci étant naturellement sensible aux réactions du public et des médias dans un secteur d'administration qui comporte une large part d'incertitudes et est très réactif aux mouvements d'opinion

Les 2800 agents de l'administration centrale sont répartis entre six grandes directions et quelques plus petites unités, qui remplissent des fonctions de prestation de service pour l'ensemble des directions

Les six grandes directions sont la direction générale de la santé (290 agents), la direction des hôpitaux (270 agents), la direction de la sécurité sociale (250 agents), la direction de l'action sociale (180 agents), la direction de la population et des migrations (215 agents), la direction de l'administration générale, du personnel et du budget (800 agents), qui est l'instance d'administration des moyens propres du ministère (personnels, informatique, bâtiments, crédits de fonctionnement)

Les unités plus petites sont, notamment, le service de la communication (50 agents), le service des études et statistiques (110 agents), la mission recherche expérimentation (17 agents), la division des relations internationales (25 agents).

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

L'organisation de chacune des directions et unités qui composent l'administration centrale est fixée dans des arrêtés d'organisation, qui rappellent et décrivent les missions et attributions de chacune d'elles et précisent le découpage de ces missions et attributions entre des services, sous-directions et bureaux, l'unité de base de chaque organisation étant le bureau.

L'administration centrale du ministère des affaires sociales est constituée de 132 bureaux, regroupés en 38 sous-directions.

Ce qui frappe, quand on lit les organigrammes des directions de l'administration centrale, c'est l'extrême diversité des missions listées et le caractère bien particulier de l'organisation de chaque direction: à la direction générale de la santé, existe ainsi, au sein de chaque sous-direction, un bureau dit "transversal", qui permet d'assurer, à son niveau, le lien entre les bureaux de la sous-direction et les bureaux des autres sous-directions; à la direction de l'action sociale, existent, au-dessus ou à côté des bureaux, de nombreuses missions chargées de traiter un problème plus spécifique; à la direction de la population et des migrations, existe une grosse sous-direction de réglementation et de production de titres valant droit pour des individus (la sous-direction des naturalisations) et deux plus petites sous-directions, dont l'une est une addition de petites missions, très tournées vers l'action interministérielle.

La direction de l'administration générale, du personnel et du budget, la direction de la sécurité sociale et la direction des hôpitaux ont des structures plus classiques, mais apparaissent aussi dans leurs organigrammes des missions ou divisions, qui jouent un rôle transversal ou spécifique, à côté des bureaux.

Dans ce contexte, pourquoi était-il intéressant d'initier une démarche de cotation des emplois de chefs de bureau ?

I. POURQUOI LA COTATION DES EMPLOIS DE CHEFS DE BUREAU ?

La démarche de cotation des emplois de chefs de bureau répond à trois objectifs principaux.

- 1°) Prolonger une réflexion engagée sur l'organisation de l'administration centrale.

Fin 1994, était engagée une démarche d'analyse des moyens en personnel de l'administration centrale. Elle a permis de mettre en évidence certaines caractéristiques atypiques de ladite administration : une grande hétérogénéité des personnels (plus de 25 corps ou catégories représentés parmi les seuls personnels de catégorie A), des compositions de personnels bien caractéristiques de chacune des directions (faiblesse numérique des personnels administratifs à la direction générale de la santé où les experts techniques - médecins, pharmaciens, ingénieurs - sont prédominants, plus grand nombre d' administrateurs civils à la direction de la sécurité sociale...), une place importante des personnels contractuels parmi les cadres (près de 30 %), le recours important dans certaines directions à des personnels mis à disposition (direction des hôpitaux, où lesdits personnels - directeurs d'hôpitaux essentiellement - représentent environ 30 % des cadres A), la faiblesse numérique des personnels de catégorie

B (450 pour 1180 cadres A et 1150 personnels de catégorie C)

Il est intéressant de prolonger cette analyse par une réflexion sur l'organisation des directions et la structuration de leurs organigrammes. Dès lors, le premier élément de cette réflexion ne peut qu'être rapporté à l'unité fondamentale de base de toute administration centrale: le bureau. Décrire d'une manière normalisée les missions des bureaux de l'administration centrale, esquisser une typologie des grandes catégories de bureaux ont été les axes de cette réflexion, qui aboutit assez logiquement à l'actuel projet de cotation.

- 2°) Mieux gérer le parcours professionnel des cadres du ministère.

L'outil qui se construit a aussi un objectif de meilleure gestion de l'affectation des cadres du ministère. L'identification plus précise des caractéristiques des bureaux, leur regroupement typologique sont les éléments indispensables d'une gestion plus axée sur la définition de parcours professionnels au sein du ministère ou à l'occasion d'un passage temporaire dans celui-ci.

Dans un même domaine (la gestion de personnels, l'élaboration statutaire, l'expertise...), il peut être, en effet, intéressant d'avoir deux ou trois expériences professionnelles successives, avec de l'une à l'autre un enrichissement des connaissances, la prise de responsabilités fonctionnelles plus importantes, la découverte d'autres enjeux à maîtriser.

Sur une carrière, le passage par des expériences professionnelles obligées pour prétendre accéder à certains postes d'encadrement supérieur est aussi une contrainte, qui, si elle est posée et appliquée - ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui dans les administrations centrales -, doit être gérée à partir d'outils de pilotage, dont la cotation des emplois constitue un élément essentiel.

- 3°) Asseoir des décisions de gestion sur des bases plus objectives.

La cotation des emplois de chefs de bureau va servir ainsi dans les semaines qui viennent à redéfinir sur des bases repensées, plus claires et plus transparentes, la politique d'attribution des primes à l'encadrement supérieur. La situation de fait constatée lors du dernier état des lieux des attributions indemnitaires a laissé apparaître des divergences incompréhensibles pour les personnels concernés. Tel chef chevronné d'un bureau lourd en gestion, investi de responsabilités mesurables est, par exemple, moins bien primé qu'un de ses collègues plus jeune, responsable d'une unité manifestement plus simple à diriger, localisée dans une autre direction où, peut-être, les pressions successives des différents directeurs sur la direction centrale de gestion des moyens ont conduit, par petites retouches, à un schéma initial ancien d'attribution des primes, à faire bénéficier les agents de ladite direction d'une sorte de rente de situation par rapport à leurs homologues d'autres directions.

La cotation des emplois de chefs de bureau permet aussi d'élaborer et de tenir à jour une sorte de cartographie des bureaux prioritaires pour l'attribution de tel ou tel type de moyens: par exemple, les bureaux de gestion dont le retard en équipement bureautique aura pu être mesuré à partir de la comparaison de ratios élaborés pour chaque grand groupe de

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

bureaux seront-ils prioritaires pour l'affectation des moyens de l'exercice budgétaire en cours; par exemple, encore, le dispositif de formation peut être réorienté, en fonction des objectifs prioritaires ministériels, sur un renforcement des moyens attribués à tel bureau ou tel groupe de bureaux pour lequel une priorité d'action en termes de développement des compétences et savoir-faire aura été déterminée.

La cotation des emplois de chefs de bureau est un premier outil qui aidera, très concrètement, dans les mois qui viennent, à faire progresser le dialogue sur la répartition des moyens entre les différentes entités du ministère.

II. LA COTATION DES EMPLOIS DE CHEFS DE BUREAU

- 3 CRITERES PRINCIPAUX SONT RETENUS :

II-1 L évaluation de l'impact du bureau,appelée ENJEUX
II-2 La complexité du travail, appelée COMPLEXITE
II-3 L'envergure du poste en terme de management, appelée LOURDEUR MANAGERIALE
Chaque critère principal est subdivisé en 2 ou 3 sous-critères.

II-1 L'évaluation de l'impact du travail du bureau

Ce critère est apprécié par 3 sous-critères:
II-1-a) l'impact politique
II-I-b) l'impact financier
II-I-c) l'impact social

II-1-a) L'impact politique- coté 1, 2, 3 ou 4

Cette rubrique sert à évaluer l'importance du bureau au regard de la politique menée par le Ministère,aussi bien en interne qu'en externe.

En interne,si le bureau a un impact assez limité et circonscrit, l'impact sera de 1.

Un bureau à l'impact plus important sera coté 2 s'il n'a pas de gros impact externe et qu'il ne fait pas partie de l'ensemble des enjeux politiques nationaux.

En externe,dès qu'un bureau rentre dans le champ des politiques gouvernementales, il sera coté 3 ou 4 suivant l'acuité politique de l'enjeu.

Une cotation 4 correspond à un impact direct du travail du bureau sur l'élaboration d'un dispositif législatif ou réglementaire dans un domaine d'action prioritaire.

Dans le cas où le bureau n'est qu'un acteur d'appui d'une action menée essentiellement par un autre bureau ou un autre ministère,dans le cadre d'une action interministérielle prioritaire,il suscitera une cotation 3.
La cotation est par nature révisable périodiquement

II-1-b) L'impact financier-coté 0.1.2 ou 3

Le travail du bureau est-il directement (gestion directe de crédits) ou indirectement(élaboration de prévisions,de calculs macro-économiques,d'évaluations) lié à l'exercice de responsabilités financières?

Une cotation 0 signifie que le bureau n'a pas à être signalé spécialement.

La cotation 1 correspond à des responsabilités de gestion limitées et inférieures à 10 millions ou à des évaluations portant sur des enjeux inférieurs à 100 millions.

La cotation 2 correspond à des responsabilités de gestion comprises entre 10 millions et 500 millions ou à des évaluations comprises entre 100millions et 1milliard.

La cotation 3 est retenue pour les seuils supérieurs aux seuils du niveau 2.

II-1-c) L'impact social- coté 0.1 2 ou 3

Le bureau est-il directement ou indirectement lié à la prévention de conflits sociaux en interne ou en externe, au sein du ministère,dans les institutions de son ressort,dans les professions qu'il règlemente ou plus largement dans le cadre de politiques en direction de populations particulières (handicapés,sans-domiciles fixes...) ?

Un bureau n'ayant qu'un impact social interne, ne pourra recevoir que la cotation 1 ou 2.La cotation 2, pour un impact social interne, ne sera retenue que dans le cas d'une importance quantitative et qualitative justifiée.

Dès que l'impact social concerne des populations externes au ministère, la cotation retenue variera entre 2 ou 3. La cotation 3 sera réservée aux domaines très sensibles dans l'opinion publique ou très fortement relayées au plan national par des institutions représentatives et politiquement très défendues, notamment au Parlement (professionnels de santé,associations caritatives...).

II-2 La complexité du travail du bureau

Ce critère est apprécié en 2 sous-critères:

II-2-a) le nombre de domaines concernés
II-2-b) le niveau de technicité ou l'expérience requise

II-2-a) Le nombre de domaines concerné, coté 1, 2 ou 3

Ce qui est visé dans cette rubrique concerne les savoirs ou techniques nécessaires à manier et à maîtriser pour remplir efficacement les missions du bureau.Le chef du bureau pourra, par exemple, avoir à traiter des dossiers financiers et des dossiers juridiques tandis qu'un autre chef de bureau gérera, avant tout, des procédures dans un domaine unique, bien ciblé et homogène.

Les emplois impliquant la maîtrise d'une seule discipline seront cotés 1

Ceux impliquant la maîtrise de 2 ou 3 disciplines seront cotés 2.

La cotation 3 doit être réservée aux bureaux dont la diversité des missions est réelle et en constante évolution ,ou bien dont les contours sont larges et peu liés à des savoir-faire très

définis.

II-2-b) Le niveau de technicité ou l'expérience requise, coté 0, 1 ou 2

Cette sous-rubrique vise à repérer les emplois à profil spécifique.
La cotation 0 signifie qu'il n'y a pas,en-dehors des connaissances de base que tout cadre doit posséder en matière juridique,administrative ou financière,de technicité particulière,ni d'exigence particulière d'expérience professionnelle préalable requises pour la prise du poste.
1 signifie un niveau de connaissances certain, labellisé par un certain type de diplômes ou de formation ou l'exercice antérieur de fonctions dans le domaine considéré.
3 indique qu'il est nécessaire de posséder des connaissances pointues dans un ou plusieurs domaines repérés et rares dans le ministère.

II-3 L'envergure du poste en terme de management

Ce critère est apprécié en 3 sous-critères :

II-3-a) les relations externes et la qualité des partenaires
II-3-b) le nombre d'agents gérés
II-3-c) la diversité des origines professionnelles et/ou statutaires des agents composant le bureau

II-3-a) Les relations externes et la qualité des partenaires, cotée 0,1 ou 2

Il s'agit d'évaluer l'importance du travail en partenariat ou l'importance des négociations régulières et institutionnelles .
La cotation 0 signifie que les relations externes n'ont pas à être signalées.
1 sera attribué dans le cas où les relations externes sont nombreuses et représentent une activité forte dans le bureau
2 doit être réservé aux bureaux qui ont à traiter ou à négocier avec des partenaires puissants et influents.

II-3-b) Le nombre d'agents gérés coté 1,2 3,4,5 ou 6

- jusqu'à 5 agents 1
- De 6 à 15 agents 2
- De 16 à 25 agents 3
- De 26 à 40 agents 4
- De 41 à 100 agents 5
- Au-delà : 6

II-3-c) La diversité des origines professionnelles et/ou statutaires des agents,cotée 0,1 ou 2

Lorsque le bureau n'a pas à être signalé de ce point de vue,la cotation retenue sera 0.
Lorsque la diversité sociologique de la composition du bureau est avérée,la cotation sera 1.

Si elle est particulièrement marquée, la cotation sera 2.

L'ensemble des 3 critères répartis en 8 sous-critères, amène à un total de 25 points, répartis en 10 points pour la première rubrique,enjeux; 5 points pour la rubrique complexité et 10 points pour la rubrique managériale.
Il faut retenir le principe tout au long de ce travail que les cotations sont toutes, dans une certaine mesure, relatives et synthétiques, et bien sûr, révisables.

*

* *

Outre ces critères chiffrés, les bureaux seront repérés par un domaine principal d'activité éventuellement complété par un domaine secondaire

Le principe consiste à repérer les bureaux par leur activité principale ,complétée éventuellement par une activité secondaire. 9 domaines ou matières ont été répertoriés qui sont les suivants:

A,pour l'animation de politiques spécifiques ou de dispositifs particuliers ainsi que pour une activité de coordination;
C,pour la communication ou la documentation;
E, pour les études ou l'évaluation;
F, pour la formation;
G, pour la gestion;
I, pour l'informatique;
IAL,pour l'international;
R,pour la réglementation (que ce soit d'ordre législatif ou réglementaire);
REL,pour les relations publiques et des relations nombreuses avec des interlocuteurs influents

Ces rubriques qui servent à repérer les bureaux seront inscrites dans le tableau ,dans les colonnes intitulées · matière principale et matière secondaire.Il n'est pas indispensable d'indiquer une matiere secondaire si cela ne se justifie pas

Un domaine principal peut être complété par un deuxième domaine complémentaire s'il représente une part significative de l'activité Un bureau peut avoir une activité de réglementation et d'expertise,par exemple, ce qui donnera alors lieu au repérage par les rubriques R et E.

En outre, certains domaines, comme celui de la gestion peuvent recevoir une spécification Un bureau qui pratique seulement un certain type de gestion ,par exemple de la gestion financière ou budgétaire, sera repéré par Gfin.Un BAG,bureau d'affaires générales ,n'a pas besoin de spécification puisqu'il a un ensemble de tâches de gestion.Il est repéré par G Ainsi,seront retenues les spécifications suivantes.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Le domaine C peut être complété par "int" ou "ext" pour préciser s'il s'agit de communication et de documentation à caractère interne ou externe.

Le domaine E peut être complété par "techn"(technique) ;ce qui distingue ce secteur entre des études ou des évaluations à caractère général et des études plus pointues.
G peut recevoir 4 spécifications :"fin" pour financière; "inf" pour informatique,"log" pour logistique;"rh" pour ressources humaines.

Le domaine R peut être complété par "conc"ou "app",ce qui signifie respectivement conception et application.

III. L'ACCUEIL FAIT A L'EXPERIENCE

Cet accueil peut se résumer en quelques mots: intérêt manifeste et réel pour l'exercice, inquiétude sur l'utilisation qui sera faite de cet outil, critiques de la pondération de certains items.

- Un intérêt manifeste et réel pour l'exercice:

Celui-ci a été général. La nouveauté de l'exercice, son caractère concret, les interrogations, appuyées par des constats objectifs, sur des principes de gestion des ressources humaines ou d'organisation qu'il suscitait naturellement (par exemple, un bureau de 4 ou 5 personnes a-t-il un sens, sur combien de bureaux de l'administration centrale pourrait-on envisager de gérer une carrière de gestionnaire financier ?...), la vision globale et dynamique qu'il permettait d'avoir des bureaux de l'administration centrale, via les typologies mises en évidence sont les principales explications de cet intérêt.

Cet intérêt a aussi été amplifié par la mise en situation de cet exercice dans un ensemble d'autres travaux destinés à enrichir les démarches d'amélioration de la gestion des ressources humaines élaboration de fiches de postes détaillées et normalisées des emplois de cadres A de la centrale, élaboration de parcours professionnels de référence, engagement de discussion avec d'autres ministères pour recueillir un avis sur nos procédures et essayer d'harmoniser certains concepts de référence

- Des inquiétudes sur l'utilisation de l'outil

Cet intérêt intellectuel pour l'exercice accompli devait logiquement déboucher sur une interrogation simple qu'allez-vous faire de ceci ? Pourquoi cette cotation ?

Ces questions ont surgi immédiatement après Les exercices de transparence suscitent, en effet, inévitablement des craintes, quand certaines données mises en lumière font apparaître des questions, qui peuvent concerner directement la situation de tel individu, groupe ou institution.

Ces craintes concernent clairement l'éventuelle remise en cause de l'existence de

prenant ses fonctions ou des consignes de travail de l'année données à un chef de bureau à l'occasion de son évaluation annuelle ou de la présentation de son bilan d'activité. Elle n'emporte pas de conséquence sur la cotation de l'emploi, qui considère celui-ci indépendamment du titulaire qui l'occupe. Ceci ne signifiant pas, évidemment, que la cotation n'a pas à être révisée périodiquement pour maintenir ou reconsidérer la cotation de certains items.

En guise de conclusion:

Cette expérience, qui rejoint un des objectifs inscrits à la fin de la deuxième partie du document de travail sur la réforme de l'Etat, relative à la rénovation de la gestion des ressources humaines, a permis de faire progresser la réflexion collective des personnels de direction sur la gestion de l'administration centrale.

Elle sera étendue, dans une prochaine étape, aux services déconcentrés, dont les unités opérationnelles feront l'objet d'un exercice de cotation de même nature.

Elle a permis aussi d'enrichir notre réflexion de responsables de la gestion des ressources humaines du ministère sur certaines notions qui ne sont pas assez discutées en groupes interministériels: peut-on comparer nos bureaux à ceux d'autres ministères, les items que nous avons-retenu sont-ils exportables ou transposables, leur pondération recevrait l'aval d'experts extérieurs ? Telles sont les questions que nous souhaiterions approfondir à partir de là.

Nous vous les soumettons en espérant tirer profit de vos réflexions ou expériences en la matière.

Claudine RENOU-FAGES
Chef du service des ressources humaines
Ministère du travail et des affaires sociales
(DAGPB)

Annexe 8

REPUBLIQUE FRANCAISE

MINISTERE DU TRAVAIL
ET DES AFFAIRES SOCIALES

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE,
DU PERSONNEL ET DU BUDGET

Paris, le 28 OCT. 1996

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES
BUREAU DU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL
ET SOCIAL SRH. 7
Personne chargée du dossier :
Marie Dominique Soumet
▸ ☎ : 01 44 36 93 36
▸ fax : 01 44 36 95 10
▸ Label : sperpmet.cod

Conditions de crénion d'un répertoire des métiers au ministère du travail et des affaires sociales

---oOo---

Le ministère du travail et des affaires sociales a mis en route un projet de création d'un répertoire des métiers dont la logique s'inscrit dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est un projet de service des ressources humaines, établi en liaison avec les directions techniques, pour mieux répondre aux impératifs d'une meilleure adaptation des ressources actuelles et futures aux besoins appréciés en terme d'effectifs cibles et de compétences.

I - Emergence du besoin : le pourquoi d'une approche métiers.

Jusqu'à présent, l'organisation et la classification des emplois repose sur la **notion de poste** qui détermine :

- la place de l'agent dans l'organisation
- son niveau de responsabilité
- les liens avec son statut
- ses conditions d'emploi

Aujourd'hui, dans le contexte d'analyse des besoins de l'administration des affaires sanitaires et sociales à plus ou moins long terme la préoccupation devient :

- comment appréhender de façon la plus fine possible l'évolution des situations de travail et des effectifs ,
- comment adapter au mieux ressources et emplois dans une dynamique d'évolution des missions de l'administration et des compétences des personnels,
- comment vont évoluer les métiers liés aux activités de notre administration au regard des choix stratégiques et technologiques

../.

Le concept d'emploi-type fonde et permet une approche collective de la gestion de l'emploi et des ressources humaines. Il permet de comparer les besoins actuels et prévisionnels aux ressources, à l'aide d'une segmentation pertinente pour la gestion de l'emploi et l'analyse des populations correspondantes.

L'élaboration d'un répertoire des métiers - ou d'une nomenclature des emplois-type - permet de mettre en place un langage commun et une référence pour tous les acteurs de "l'entreprise", qu'ils soient gestionnaires de ressources humaines, responsables opérationnels ou techniques, partenaires sociaux et agents.

La création de cet identifiant commun conçu comme un outil de gestion prévisionnelle (et il n'est qu'un outil) répond à plusieurs logiques :

- une logique de planification des besoins et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- une logique de professionnalisation des agents ;
- une logique de mobilité professionnelle à développer ;
- une logique identitaire et culturelle : savoir quels sont les métiers de notre administration.

De la réponse donnée à ces logiques dépend le maillage plus ou moins fin donné à la nomenclature qui doit être élaborée.

II - La démarche au ministère du travail et des affaires sociales.

Des études antérieures menées soit en administration centrale, soit en services déconcentrés ont permis une première approche de l'appréciation des besoins et des ressources en termes de métiers :

- étude Arthur Andersen sur l'adéquation entre missions et moyens de l'administration sanitaire et sociale sur la base d'un diagnostic stratégique ; (1991)
- études MP Conseil qui établit une première classification en termes de domaines, champs, compétences . (1994)
- essai de nomenclature de postes-types en services déconcentrés établi par la CEREFOC d'Auvergne (1993) et application par la DDASS de la Martinique;
- descriptions de fiches métiers dans le schema directeur de la formation des techniciens informatiques (1994)

L'émergence du besoin d'un identifiant collectif commun est bien réelle et la création d'un répertoire des métiers devient une nécessité pour plusieurs raisons

- nécessité de l'analyse du potentiel actuel et du "marché interne" du travail au sein du ministere ,
- appréciation de l'evolution de certains emplois sensibles ou des emplois techniques ,
- analyse de l'évolution de certaines catégories (catégorie C) ou de certaines fonctions (fonction expertise) ;

.../..

- réflexion en termes de gestion des ressources humaines sur les effectifs attribués par service et des effectifs cibles dans une optique de planification à court et moyen terme ;
- nécessité d'une communication sur les métiers en interne et en externe ;
- besoin d'adapter le recrutement actuel aux métiers futurs dans l'optique de l'évolution des missions de l'administration sanitaire et sociale (notamment en termes de santé publique et de protection sociale).

Enfin un répertoire des métiers peut devenir un outil indispensable dans la problématique actuelle imposée aux administrations qui est de répondre à des besoins permanents ou nouveaux dans une perspective de réduction des effectifs. Cette contrainte entraîne une adaptation des personnels, une modification des activités et de l'organisation, un accroissement des compétences, un accompagnement des carrières.

Tels sont les principaux points de réflexion qui ont conduit au souci de création d'un répertoire des métiers au ministère.

III - Economie générale du projet.

Le projet a été pris en charge au sein du service des ressources humaines par le bureau du développement professionnel et social (SRH7)

Les phases d'élaboration sont les suivantes :

Travaux déjà réalisés :

- 1996, phase exploratoire. Rencontre avec d'autres administrations qui ont mis en place ce type d'outil (Education nationale, Centre national de la fonction publique territoriale)
- Mi 96 . sensibilisation des gestionnaires de l'ensemble du service des ressources humaines
- Octobre 1996 élaboration d'un cahier des charges.

Prévisions des phases ultérieures :

- fin 96 → Création d'une structure de projet associant

• au sein de la direction du personnel
  - le SRH
  - la mission prospective et modernisation
  - la mission services déconcentrés

• les directions techniques
• l'ENSP
• l'Inspection générale

→ Elaboration d'une méthodologie (guide, lexique, fiches techniques)

.../...

- janvier 97	→	Début des travaux. Elaboration des familles de métiers.
	→	Validation par le Comité de pilotage
- Mars - Mai 97	→	Repérage des métiers et définition des emplois-types.
- Juin - Septembre 97	→	Travaux des groupes de travail interdirectionnels sur les descriptifs et fiches métiers.
	→	Affinement jusqu'aux fiches d'activités, savoirs-faires, compétences associées, sphères de mobilité.
- Octobre - Novembre 97	→	Transcription du répertoire.
	→	Validation par le COPIL.
	→	Validation et enrichissement par le personnel et les utilisateurs futurs.
	→	Conditions d'exploitation et d'utilisation informatique.
	→	Communication et appropriation de l'outil par les utilisateurs.

Telles sont les phases, ainsi schématisées, qui ont été prévues lors des travaux d'élaboration du cahier des charges. Celui-ci devrait être prochainement terminé.

X X

X

Personnes rencontrées

- Claudine RENOU-FAGES, Chef du service des ressources humaines
- Marc-Eric ALEPEE, chargé de mission

- SRH1: Dominique CHANTRY
  Michèle COIFFE
  Richard BERIBI

- SRH2 : Bernard VERRIER

- SRH 7 : Marie Dominique SOUMET

- SRH-SC : Marie AGAM-FERRIER

Monographie du ministère du Travail et des Affaires sociales
secteur Travail, Emploi, Formation Professionnelle

1. Repères

Les données mobilisées sont extraites du rapport annuel 1994 de la Direction
l'administration générale et de la modernisation des services (DAGEMO).

Jusque là confondus avec ceux des Affaires sociales, les effectifs budgétaires
ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ont progressivement é
distingués : les personnels administratifs de l'administration centrale sont, à partir du 1
janvier 1993, individualisés et apparaissent au budget des services communs Affair
sociales-Travail sur des chapitres budgétaires distincts. Puis, au 1er janvier 1994, le budg
commun est supprimé et l'ensemble des emplois budgétaires du ministère du Travail figu
à son budget propre (Centrale et services déconcentrés).

12% des effectifs en administration centrale

Pour 1994, les effectifs sont les suivants

	Effectif budgétaire	Effectif réel*
Administration centrale	936	1 242
Services déconcentrés	8 942	8 834
TOTAL	9 878	10 076

* Agents sur emplois ou crédits du ministère + agents mis à disposition du ministère

On notera que la part des non-titulaires dans les effectifs budgétaires s'élève à 22
en administration centrale, dont la quasi totalité concerne des postes d'encadrement. Si e
service déconcentrés, elle est inférieur à 1% au niveau des effectifs budgétaires, elle se situ
à près de 5% en effectifs réels

Les effectifs budgétaires de l'administration centrale représentent moins de 10% d
l'ensemble. Cette proportion passe à 12% si l'on considère les effectifs réels.

Une place prépondérante des personnels de catégorie C

La répartition de l'effectif entre les catégories d'emploi se présente comme suit :

% / total effectif	A	B	C
Effectif budgétaire	23	27,9	49
Effectif réel*	19,5	28,8	51,7

* hors non-titulaires

Si l'on isole l'administration centrale, la proportion de cadres A s'élève à 46 % en effectif réel ; elle n'est que de 15 % en services déconcentrés.

On remarquera le niveau de la part des effectifs relevant de la catégorie C, plus élevé encore que pour les Affaires sociale. En effectif réel, ils représentent 54 % des personnels des services déconcentrés.

Une évolution sur dix ans difficile à analyser

Les données sur dix ans (cf. annexe 1) peuvent se résumer ainsi :

	1986	1990	1994	1996
Administration Centrale (Travail + Affaires Sociales)	3 345	3 084	-	-
Administration Centrale Travail (seul)	-	-	936	940
Services déconcentrés Travail	9 151	8 676	8 942	8 971
TOTAL Travail seul	indisp	indisp.	9 878	9 911

La non- individualisation des effectifs budgétaires du secteur Travail en administration centrale interdit, comme pour les Affaires sociales, de présenter un bilan des évolutions avant 1994 dans ces services, et en conséquence d'avoir une vision d'ensemble pour ce ministère avant cette date. Les effectifs sont quasiment stables depuis.

En ce qui concerne les services déconcentrés, ces données sont disponibles. Si elles révèlent une stabilité, voire une progression de l'effectif budgétaire depuis 1990, il ne convient cependant pas d'analyser ces variations comme une augmentation globale des postes ouverts mais comme un effet des modifications de structure de ce budget qui en 1990 s'est vu rattacher 321 emplois au titres des effectifs des directions régionales de la formation professionnelle (+ 77 en 1994) et 241 en 1994 en provenance du ministère des Transports dans la perspective de l'unification des services d'inspection.Si l'on isolait ces opérations, les effectifs budgétaires des services déconcentrés du travail sont en recul de près de 4% entre

1990 et 1996.

2. Les acteurs de la gestion des ressources humaines

Compte tenu de l'existence de corps communs avec les Affaires sociales, la fonction "ressources humaines" présente la particularité au Ministère du Travail d'être amputée, d'une partie importante de tâches de gestion qui sont prises en charge, pour les personnels administratifs de la centrale la catégorie C des services déconcentrés, par la DAGPB.

Déjà évoquée dans la monographie relative aux Affaires sociales, cette gestion partiellement commune, alors même que depuis 1993 a été amorcé le mouvement d'individualisation des références budgétaires, est également ressentie comme fortement insatisfaisante par la DAGEMO, dans la mesure où elle est source de tensions entre les services et ne présente même pas l'intérêt de favoriser la mobilité entre les deux administrations. En administration centrale, du fait d'une part de la situation de blocage de recrutement aux Affaires sociales (compte tenu des problèmes de sureffectifs), et de procédures d'affectation qui favorisent le recrutement interne, "il est plus difficile aujourd'hui pour un agent du secteur Travail de rejoindre les Affaires sociales que de partir en détachement".

Au sein de la DAGEMO, la gestion des personnels concerne essentiellement de deux bureaux :

- le bureau de la gestion des personnels (BGP) en charge de la gestion statutaire des effectifs, titulaires (inspecteurs et contrôleurs du travail, agents de la formation professionnelle) et contractuels, y compris ceux des Affaires sociales relevant de la loi de 1978.

- le bureau de la gestion des ressources humaines (BGRH) qui assure à la fois le suivi des effectifs budgétaires et la définition, la mise en place et le suivi des effectifs de référence.

La gestion des personnels pratiquée au ministère du Travail est très centralisée : de la gestion de l'emploi à l'essentiel des décisions de gestion qui concernent que les A et B des services déconcentrés, plus les contractuels (soit moins de 5 000 agents pour lesquels seulement certains actes de gestion individuelle sont déconcentrés), l'administration centrale maîtrise l'ensemble du dispositif.

On notera que le développement prévu du processus de déconcentration de la gestion administrative des B et C des services déconcentrés relève selon la DAGEMO de décisions de niveau interministériel (Budget-Fonction publique). Il nécessite par ailleurs un vaste effort de formation des gestionnaires locaux reconnu comme priorité du plan de formation 1997.

Ces actions seront susceptibles de corriger une situation de centralisation de la gestion des ressources humaines, et de une responsabilisation encore faible des directions centrales et déconcentrées, qui ne constitue sans doute pas un élément un élément favorable à une gestion prévisionnelle dynamique.

3. La gestion prévisionnelle

31. La gestion d'adéquation à court terme

Suivi des effectifs

Pour suivre les effectifs réels en regard des effectifs budgétaire, le bureau BGRH dispose de plusieurs outils, différents en ce qui concerne les services déconcentrés et l'administration centrale.

Pour les premiers, l'information repose d'abord sur l'outil informatique de gestion administrative du personnel (BGP). Il s'agit d'un système ancien datant de 1974, rénovée en 1980, qui doit cependant être aujourd'hui être repris. Le projet ANTARES, commun avec les Affaires sociales, permettra dans les mois à venir d'améliorer le dispositif existant, soit par évolution de l'actuelle base, soit par substitution d'un nouveau système.

Parce que faiblement utile aux tâches de gestion des directions, le système actuel est mal renseigné en administration centrale, et dans une moindre mesure par les services déconcentrés. Il souffre par ailleurs de ne pas permettre d'avoir une vision complète des personnel en poste (les agents en fonction provenant de mis à disposition ne sont pas recensés) et nécessite des vérifications sur des données extraites compte tenu de certaines procédures automatiques contestables (la fin d'une position de disponibilité ou de détachement est comptabilisée comme une réintégration !).

Ces faiblesses de l'outil commandent, pour les services déconcentrés, un traitement spécifique qui, s'appuyant sur ces données et les validant, n'en est pas moins externe à la base. Le bureau gestionnaire réalise ce suivi sur micro- ordinateur, sur tableur, et assure ainsi une mise à jour régulière des effectifs des effectifs (annexe 2).

En ce qui concerne l'administration centrale, l'outil est plus élaboré. Il s'agit d'une application appelée SIBAG (cf. annexe 3, documentation fonctionnelle). Partagée entre BGRH et les bureaux des affaires générales de chaque direction ou services centraux (relations sous forme d'échange de disquettes), elle permet notamment de suivre tous les mouvements affectant nominativement les agents de l'administration centrale. Il s'agit d'un outil jugé très fiable par les gestionnaires et dont la mise à jour permet de disposer deux fois par mois d'un état des effectifs de chaque direction. Il a notamment permis de connaître précisément les personnels mis à disposition (cf états en annexe 4). Le service gestionnaire est en mesure d'établir des tableaux de situation pour la gestion de l'emploi budgétaire (cf. annexe 5).

Notons que cette application dispose en outre d'un module intitulé "gestion des effectifs" qui se propose de "simuler et de programmer des modifications futures d'organisation de service, de prévoir des recrutements possibles..." qui pourrait constituer une entrée vers une gestion prévisionnelle. Ce module n'est cependant pas utilisé aujourd'hui.

Compte tenu de la relative faiblesse des effectifs de ce ministère, il ne semble pas que, même réglée de façon quelque peu hétérogène, la question du suivi des effectifs présente un point de difficulté pour l'administration du Travail.

La prévision à court terme

La prévision, même à court terme, est en revanche plus difficile.

En ce qui concerne les services déconcentrés, il n'existe pas d'outil permanent de prévision des évolutions d'effectifs à court terme. Des simulations sont néanmoins effectuées, corps par corps, pour essayer d'apprécier les mouvements qui peuvent affecter le niveau des effectifs, et de déterminer en conséquence les recrutements nécessaires à son maintien.

Parmi les données prises en compte, on citera celles concernant les entrées/sorties (enregistrés depuis 1994), les effets du développement du temps partiel, les pyramides des âges... Elles permettent la détermination d'un volume de recrutements qui tienne compte d'un état prévisible des vacances d'emploi.

Les mouvements font l'objet d'un suivi sur l'année en fonction des prévisions établies en début d'exercice (cf. annexe 5)

Ces prévisions souffrent cependant d'un double handicap :

- compte tenu du décalage entre les dates d'appréciation des besoins et d'affectation des personnels recrutés, lié à la procédure de concours et formation initiale, elles peuvent être lourdement affectées par les modalités non prévisibles de régulation annuelle des effectifs budgétaires avec application de gels et de suppression de postes,

- leur fiabilité n'est pas certaine : leur mise en place est encore trop récente pour apprécier la pertinence des projections retenues.

En administration centrale, considérant la faiblesse des effectifs par corps, les constats effectués sur les entrées/sorties ne peuvent être véritablement mobilisés pour établir un prévisions des mouvements. En fait, chaque direction est invitée à communiquer des informations personnalisées. Là encore, les délais de formation (notamment des cadres sortant de l'ENA ou des IRA) compliquent l'exercice.

On notera que la dernière estimation effectuée conduit à n'envisager aucun concours pour des postes en administration centrale en 1997, ni, peut- être, en 1998.

Remarquons que le service dispose par ailleurs de pyramides des âges par corps et grades pour des effectifs parfois très faibles et qui ne sont guère mobilisées dans la gestion des effectifs (cf. annexe 7).

Répartition des effectifs budgétaires

Les constats effectués en la matière pour les Affaires sociales s'appliquent également au secteur Travail : si les services déconcentrés se sont vus appliqués des modalités de définition d'un effectif de référence, l'administration centrale n'est pas à ce jour concernée par cette procédure.

Précédemment, les effectifs des directions départementales étaient établis sous forme

de dotations "théoriques" fondées sur des critères mis au point suite à un rapport de l'IGAS de 1985. La modification des politiques publiques liée à la montée du chômage, la non actualisation des critères de répartition et la modification de la structure des emplois du fait du plan de transformation mis en oeuvre ont conduit dès 1993 à reconsidérer le précédent dispositif.

Suite à une enquête conduite en 1991 par la MICAPCOR (Mission centrale d'appui et de coordination des services déconcentrés), des effectifs de référence ont été mis en place en 1994 dans les DDTEFP et en 1995 dans les directions régionales après fusion avec les services régionaux de la Formation professionnelle. Le principe a été de répartir la totalité de l'effectif budgétaire des services déconcentrés sur la base d'un croisement d'indicateurs de champ d'activité :

- nombre de salariés
- nombre d'habitants
- nombre d'établissements,
- nombre de demandeurs d'emplois,

ces critères étant pris en compte de façon différenciés selon le secteur d'activité (Section centrale Travail, Inspection du Travail, emploi- formation...).

Si pour les Inspecteurs du Travail en section, l'effectif de référence n'a pas donné à aucun calcul dans la mesure où il est naturellement calé sur le découpage du territoire en 434 sections, la répartition des inspecteurs hors section, des contrôleurs et des agents de catégorie C a été effectuée sur ces bases. On notera que ce dispositif comporte néanmoins la définition d'un seuil minimum en DDTEFP de 6 agents de catégorie B et de 11 agents de catégorie C. La répartition établie sur ces bases fait l'objet d'un examen en CTP.

La définition de ces effectifs constitue ainsi la base d'un contrat entre DAGEMO et directions départementales et régionales.

Les effectifs de référence ont fait l'objet d'une mise à jour en 1995 (cf. annexe 8), et une nouvelle opération de ce type, particulièrement délicate car elle doit tenir compte notamment de la réduction des effectifs budgétaires en 1997 (- 30 postes), est prévue dans les mois qui viennent.

Ces modalités de répartition ont conduit à modifier sensiblement l'état de la répartition des effectifs réels :

Nombre de directions	1994	1996
- en surnombre d'effectifs	50 (150 agents)	36 (60 agents)
- présentant des vacances	40 (180 agents)	55 (120 agents)

Cet ajustement a été réalisé en totalité "au fil de l'eau", c'est à dire sans mise en oeuvre de mesures coercitives mais à partir de non remplacement de départs, d'affectations

nouvelles et de mutations.

On notera que, du fait des lenteurs liées aux difficultés d'ajustement (notamment le gel d'environ 200 postes sur 3 ans), cet effectif de référence a constitué, dans les services présentant des vacances de postes, un instrument de revendication fort des organisations syndicales, et a fait parfois l'objet de contestations des services eux-mêmes qui dénoncent une application forcément imparfaite du système.

En administration centrale, il n'existe pas d'effectif de référence établi sur une analyse des missions des services. Si la DAGEMO entretient avec les directions techniques des relations suivies à propos des moyens humains des services déconcentrés, en rapport avec les dispositifs qu'ils ont à gérer pour le compte de chacune d'elles, elle n'a pu encore imposer un cadre de référence des emplois autre qu'issu du constat. A cela, deux raisons invoquées :

- Absence de critère de répartition incontestable (situation en cela différente de celle des services déconcentrés pour lesquels des indicateurs valables pour tous ont pu être déterminés)

- Défaut de légitimité de la DAGEMO vis à vis des autres directions techniques pour imposer une répartition des emplois qui ne saurait être fondée que sur une analyse des missions et de leur évolution qui reste à conduire.

Une opportunité existe cependant pour faire avancer ce dossier. La fusion de la Délégation à l'Emploi et de la Délégation à la Formation Professionnelle, soit plus du tiers des effectifs de l'administration centrale (320 emplois), peut être l'occasion d'une réflexion à la fois sur les missions et d'une mise à plat des moyens en personnel.

3. Gestion stratégique à moyen terme.

Un mode de gestion peu développé

Le ministère du Travail n'a pas mis en place une véritable gestion stratégique des ressources humaines. Face à une forte évolutivité des missions, avec des redéfinitions fréquentes de frontières de son intervention, notamment par rapport aux organismes du secteur (ANPE, AFPA, ANACT...), il n'a pas conduit d'analyse systématique de la ressource dont il dispose.

On citera cependant, au titre des ajustements importants auxquels a procédé le ministère ces dernières années en matière de ressources humaines, le plan de transformation des emplois dans les services déconcentrés 1991/1994 : pour tenir compte de l'évolution des responsabilités et des fonctions des contrôleurs du travail, a été engagée une politique d'amélioration de leur situation, comportant notamment la transformation de 350 emplois de contrôleurs en emplois d'inspecteurs du travail, au rythme d'environ 80 transformations par an. Cette mesure correspond à la fois à la prise en compte des nouvelles fonctions au sein des directions régionales et départementales, le développement des postes hors section, mais aussi la promotion des contrôleurs du travail sur des postes d'encadrement.

Cette action, qui ressort bien d'une logique de gestion prévisionnelle des emplois partant d'une analyse des missions des services et de sa traduction en terme d'emplois, ne s'est cependant pas appuyée pas sur un dispositif permanent de définition des métiers, des compétences et des carrières. Il faut noter par ailleurs qu'elle a présenté l'inconvénient de bloquer sensiblement le recrutement externe des inspecteurs du travail contribuant à rétrécir la base de la pyramide des âges de ce corps (cf. annexe 9)

Un besoin pourtant ressenti

Le besoin est pourtant clairement repéré par les responsables de la gestion du personnel, et ce à plusieurs titres :

- Difficultés ponctuelles pour prendre en charge des actions nouvelles et spécifiques qui lui sont confiées : exemple du dossier amiante à la Direction des relations du travail (DRT) pour lequel la direction ne disposait pas des compétences souhaitées,

- Déséquilibres démographiques dans la gestion des corps. La régulation budgétaire annuelle, avec gels et suppressions de postes, a conduit à limiter ou supprimer pendant plusieurs années le recrutement dans certains corps, provoquant des "creux" dans la démographie des corps concernés, qui outre qu'ils contrarieront à terme les possibilités de promotion des agents, hypothèqueront les capacités de réponse du ministère dans les années à venir sans qu'une réflexion n'ait été conduite sur l'évolution du contenu de ses missions.

- Absence de perspectives de carrière pour les agents actuellement recrutés, dont la caractéristique essentielle est de présenter des niveaux de formation très élevés par rapport aux emplois occupés et qui, dans les années qui viennent, auront une revendication forte de promotion à la quelle il sera essentiel de savoir répondre. Même s'il ne s'agit pas là d'une spécificité du ministère du Travail, elle est fortement ressentie par les responsables de ce secteur. D'une façon générale, pour autant qu'on l'envisage sous tous ses aspects, y compris financiers, la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières correspond, selon eux, à une attente des personnels

Des difficultés de deux ordres pour développer la fonction

Les responsables de la gestion des ressources humaines mettent en exergue deux types de difficultés pour expliquer le faible développement de la fonction :

Un défaut de mobilisation sur ce thème

Tout d'abord, la gestion prévisionnelle est un chantier qui n'intéresse que médiocrement les cabinets et les directions centrales Compte tenu qu'il s'agit de mobiliser des éléments de réflexion sur la configuration des missions à échéance minimale de trois à cinq ans, voire à dix ans, l'exercice est très délicat dans un secteur (Travail/Emploi/Formation professionnelle), dont les missions sont assez instables et très sensibles aux variations des politiques conduites,

Dans le même ordre d'idées, la mise à plat des moyens respectifs reconnus aux services d'administration centrale et déconcentrés se heurte à la réticence des premiers qui craignent

des transferts au profit des seconds, et, dans le contexte de la décentralisation (notamment en matière de formation professionnelle), les services déconcentrés mesurent les risques que comporterait une démarche pouvant conduire à une remise en cause possible de leurs moyens au profit des collectivités locales.

Il est clair que seule l'affirmation d'une volonté politique forte par le ministre lui-même pour imposer l'ouverture d'un tel chantier serait susceptible de permettre des actions significatives en ce sens.

Des conditions de développement peu favorables

Comme on l'a dit plus haut, les conditions de la régulation budgétaire annuelle ne favorisent pas la construction d'une gestion pluriannuelle dont les données de base sont susceptibles d'être modifiées pour chaque exercice.

On notera par ailleurs que la structuration actuelle de l'administration centrale du travail se caractérise par fort émiettement : on dénombre quelque 84 bureaux ou services assimilés pour 940 emplois. Cette réalité constitue un handicap important pour la fonction de management et la définition d'une gestion des parcours professionnels, notamment des personnels d'encadrement.

Est évoquée, enfin, la faiblesse des moyens dont la DAGEMO est dotée pour conduire des travaux de gestion stratégique. Même si elle dispose d'un certain nombre d'outils (pyramide des âges par corps, module dit "de gestion prévisionnelle"au sein de l'application SIBAG...), elle les mobilise très peu et consacre l'essentiel des ses forces "à gérer des procédures, plus que des personnels". Aucun moyen spécifique n'est consacré à cette approche, expression sans doute de la faible mobilisation, pointée plus haut, sur ces questions.

4. Synthèse des observations, évaluation du dispositif et enseignements à tirer

Ainsi qu'aux Affaires sociales, la gestion prévisionnelle est peu développée au ministère du Travail Une partie des motifs pour expliquer cette faiblesse est commune aux deux administrations On y constate en effet autant un même insuffisance de la réflexion sur des contenus de missions, dont les contours, il est vrai, sont mobiles, et de la démarche prospective. De même, la centralisation de la "gestion des ressources humaines" au sein d'une direction centrale, avec des services centraux et déconcentrés peu responsabilisés, conduit à défaut de reconnaissance et de mobilisation par rapport aux enjeux stratégiques que comporte cette fonction.

A la différence des Affaires sociales cependant, aucune action ne semble avoir été engagé, même en marge de la gestion administrative, pour promouvoir une gestion des métiers, des compétences et des carrières

Sans doute la faible taille de ce ministère constitue-t-elle un obstacle au développement de ces travaux. L'effectif administratif du service des ressources humaines de la DAGEMO est de l'ordre de 80 personnes contre plus de 200 dans le SRH de la DAGPB. En outre, l'absence d'outils développés au niveau de la Fonction publique en terme de gestion

administrative, contraint la DAGEMO à consacrer des crédits et des moyens humains importants à la gestion de procédures (cf. Projet ANTARES) au détriment d'une approche plus dynamique des ressources humaines.

Mais comme pour les Affaires sociales, c'est véritablement la volonté politique qui fait défaut et il est probable que la situation ne progresse réellement qu'à condition qu'un signal fort soit donné par le Ministre et son cabinet.

Personnes rencontrées

- Yvon BOCHER, adjoint au directeur de la DAGEMO
- Fabienne DAUTANT, chef du bureau BGRH
- Marie-Françoise BONNET, chargée des effectifs d'administration centrale à BGRH
- Kadija BRAHMI, chargée des effectifs des services déconcentrés à BGRH

1. Etat des effectifs du ministère du Travail (1984- 1997)
2. Etat du personnel en fonction dans les DDTEFP au 1er janvier 1996
3. Documentation fonctionnelle de l'application SIBAG
4. Etats sur le suivi des effectifs de l'administration centrale
5. Situation des effectifs de l'administration centrale au 28/10/96
6. Prévisions de gestion 1996 des services déconcentrés
7. Pyramides des âges des personnels d'administration centrale
8. Document CTP du 27 mars 1995 sur les effectifs de référence en services déconcentrés
9. Extrait du rapport annuel de la DAGEMO 1993/1994

x reçu de : 33 1 44383999
13 NOV '96 16:53
RH août 96

Annexe 1

MINISTERE DU TRAVAIL ET DES AFFAIRES SOCIALES - Secteur travail
ADMINISTRATION CENTRALE
EVOLUTION DES EFFECTIFS BUDGETAIRES DEPUIS 1993

	BUDGET 1993 SERVICES COMMUNS	BUDGET 1994 MINISTERE TRAVAIL	BUDGET 1995 MINISTERE TRAVAIL	BUDGET 96 MINISTERE TRAVAIL	BUDGET 97 MINISTERE TRAVAIL
LEGUE A L'EMPLOI	1	1	1	1	1
LEGUE A LA FORM PROF.	1	1	1	1	1
RECTEURS	3	3	3	3	3
EFS DE SERVICE	4	4	4	5	5
US DIRECTEURS	12	13	13	13	13
MINISTR. CIVILS HC	15	14	14	14	14
MINISTR. CIVILS 1ère CL	17	17	17	17	17
MINISTR. CIVILS 2ème CL	21	21	21	21	21
GEN. TELECOM.	1				
	75	74	74	75	75
TACHES PX 1ère CL	10	10	10	10	10
TACHES PX 2ème CL	24	24	24	26	26
TACHES	82	83	83	81	81
	116	117	117	117	117
3e GRADE nouv.		7	15	25	25
2e GRADE nouv.			12	23	40
1er GRADE nouv.			142	138	121
en CHEF	25	18	10	2	
CHEF de SECTION	30	32			
CRET. ADMINISTRATIFS	84	122			
	139	179	179	156	186
ADM. P1	13	13	15	20	20
ADM. P2	56	56	54	49	49
POINTS ADM.	135	141	141	141	138
ADM. 1	11	11	11	11	11
ADM. 2	47	41	41	34	26
	262	262	262	255	244
EF DE GARAGE					1
NDUCT. HORS CAT		4	4	4	4
ND AUTO 1		5	5	5	5
ND AUTO 2	5	14	14	14	13
P. SERV. INT. 1ère cl				1	1
SERV. INT. 2e cl	(DEP)		2	2	2
PRINCIPAL 2e cat		1	1	1	1
1ère classe		15	15	15	15
2e classe		[illegible]	[illegible]	[illegible]	26
TRE OUVR. PRINCIPAL	les emplois [illegible]	1	1	1	2
TRE OUVRIER	n'existent pas	3	3	3	3
VRIER PRINCIPAL	différentes	1	1	1	1
VRIER	au budget 1993	2	2	2	1
ES DE STANDARD					1
ERM. PN	[illegible]	3	3	3	2
PUSES TELEPH		3	3	3	3
SEILLER SERV. SOCIAL				1	1
ST. SOCIALE PL			3	3	3
ISTANTES SOCIALES		3	3	3	3
DIMIERE EN CHEF					1
DIMIERES		3	3	3	3
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
TR. hors cat. HEC	1	1	1	1	1
TR. hors cat.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	39
TR. 1ère cat.	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	75
TR. 2e cat.	44	[illegible]	44	[illegible]	42
TR. 3e cat.	13				
[illegible] de mission Gr. B	2	2	2	2	2
[illegible] de mission Gr. A	4	4	4	4	4
[illegible] de mission [illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	17				
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	2	2	2	2	2
[illegible] Cat. 223-272	3	3	3	3	3
[illegible] Cat. 290-272	2	2	2	2	2
	7	7	7	7	7
TOTAL	834	936	936	[illegible]	916

MINISTERE DU TRAVAIL

SERVICES DECONCENTRES

EVOLUTION DES EFFECTIFS BUDGETAIRES DEPUIS 1981

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	PREV. 97	EMPLOIS DES TRANSPORTS INSCRITS AU BUDGET de 91 à 96
DIRTEFP groupe A															7	7	7	
DIRTEFP groupe B															15	15	15	
DT HC Ext Fonct						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
DT HC Gr B	1		1	1	1				1	1	1							
DT HC Gr A	24	22	25	25	23	25	25	25	26	25	24	24	24	24	25		25	3
DT ECHELON CT	5	4	4	4	4	4												
DT 1	42		42	42	42	42	42	42	44	46	51	50	52	49	49		49	5
DT 2	62		62	62	62	61	62	62	62	62	70	69	73	70	70		70	5
DACP	90	90	90	90	90	90	90	93	102	104	119	117	124	119	119		119	9
DACN	202	112	131	126	125	126	131	140	140	140	139	135	154	157	157		157	15
INSPECTEURS du TRAVAIL	457	423	434	427	431	451	462	527	620	693	732	811	758	761	761		761	62
CHEFS SERVICE FP													43	43	44		44	
INSP. PL Hors C. FP													1	1	1		1	
INSP. EX FP													22	22	15		15	
INSPECTEURS FP													166	166	131		131	
	870	724	849	825	781	807	827	1496	992	1071	1227	1407	1454	1445	1399		1399	55
CONTROLEURS 3e grade												314	257	385	456		456	2
CONTROLEURS 2e grade													169	315	521		521	4
CONTROLEURS 1er grade													1542	1757	1516		1516	49
CHEFS DE CENTRE						249	257	433	425	426	324	264	28					2
CHEFS DE SECTION						347	395	474	434	471	508							
CONTROLEURS						1398	1461	1486	1455	1354	1488							
	2477	2413	2439	2502	2501	2494	2403	2393	2314	2251	2320	2578	2256	2457	2493		2493	57
ADJ ADM 1								64	69	154	134	205	267	267	267		267	
ADJ ADM 2						451	452	452	694	484	669	592	652	652	642		642	10
ADJOINTS ADM						1442	1361	2243	1995	1956	2011	2002	1957	1884	1884		1884	72
STENODACT						963	369								365		365	6
ATB						962	1217								442		442	13
AG ADM 1								356	352	359	359	374	371					
AG ADM 2								2047	995	955	968	968	958					
AGENTS DE BUREAU						863	339											
	4530	3844	3903	3966	3908	5412	4218	5375	4109	4009	4139	4215	4213	4210				107
TELEPH. P.C.						16	17	17							1			
EMPLOYES TELEPH.						37	37	37							1			
MAITRE OUVRIER														1				
OUVRIER PRINC.											5	5	5	5	5		5	
OP 1									3	1	1	1	1		1		1	
OP 2						7	8	5									56	
OUVRIER								5	8	9	5	5	5	5	5		168	
CONDUCTEURS						3	3	3	3	3	3	3	4	3				
CHEFS SURVEILLANTS						3	43	43	42									
AG 1 ST								1		39	42	46	36					
AG 2 ST									56	63	113	150	157	174				
AGENTS DE SERVICE						2	2	2	2	2	2							2
	1	1	1	1	1	68	110	113	159	117	171	210	208	188	213		213	2
CONTR 1	111	104	91	91	91	91	91	91	91	99	204	204	204	204	204		204	
CONTR 2	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41		41	
CONTR 3	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	220	247	247	247		247	
CONTR 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
MED CHEF SERV		1				1	1	1	1	1	1				1		1	
MED 1re						1	1	1	1	1	1				1		1	
MED DAT 2e GRADE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
	401	394	380	380	380	382	382	382	382	389	495	465	492	492	494		494	7
ATTACHE ADM ETAT															2		2	
AT ADM ETAT PRINCIPAL	1					1									1		1	
ATTACHE ETAT															20		20	
	1					1									23		23	
TOTAL SERV	9302	8376	8373	8374	8291	8464	8040	8759	7651	7846	8351	8625	8646	8574	8601		8601	231
CHEFS SERV FP													43	43	44		44	
DIR FP													1	1	1		1	
INSPECT FP													188	188	146		146	
CONTR FP													1542	1757	1516		1516	
CHEFS DE CENTRE													28					
CHEFS DE SECTION																		
CONTROLEURS																		
ADJ ADM 1																		
ADJ ADM 2																		
ADJOINTS ADM																		
AG ADM 1																		
AG ADM 2																		
TOTAL FORM PROF																		
TOTAL GENERAL	9302	8376	8373	8374	8291	8464	8040	8759	7651	7846	8351	8625	8646	8574	8601		8601	259

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

PERSONNE PERSONNEL EN FONCTIONS DANS LES DDTEFP

EFFECTIFS de REFERENCE — EFFECTIFS de REFERENCE — 1er janvier 1995
EFFECTIFS REELS — EFFECTIFS REELS — 1er janvier 1996

	CATEGORIE A		CATEGORIE B		CAT. C		TOTAL A,B,C	
	EFREF	REELS	EFREF	REELS	EFREF	REELS	EFFREF	REELS
AIN	10	9	16	14,1	30	28,4	56	51,455
AISNE	10	8	15	15	30	30,3	55	53,34
ALLIER	9	8	13	11,5	24	24,8	46	44,26
ALPES DE HAUTE PROVENCE	5	4	6	6,5	11	12,4	22	22,855
HAUTES ALPES	5	4	7	7,4	11	10,3	23	21,68
ALPES MARITIMES	14	12,5	44	41,1	80	73,9	138	127,475
ARDECHE	7	5	10	9,8	17	17,1	34	31,9
ARDENNES	8	4,5	10	10,2	18	18,9	36	33,64
ARIEGE	5	4	6	5	11	14,5	22	23,5
AUBE	9	8	11	9,6	20	22,7	40	40,32
AUDE	7	6	10	8,8	18	18,0	35	32,76
AVEYRON	7	7	10	10,5	17	15,8	34	33,27
BOUCHES DU RHONE	27	27	62	60,2	127	115,2	216	202,435
CALVADOS	12	12	22	19,5	43	39,2	77	70,72
CANTAL	5	5	6	7	11	12,0	22	23,955
CHARENTE	8	7	12	11,3	22	22,2	42	40,51
CHARENTE MARITIME	10	10	19	16,5	36	35,7	65	62,195
CHER	8	6	11	11	20	17,1	39	34,1
CORREZE	7	7	9	9,4	15	16,3	31	32,7
CORSE DU SUD	4	4	6	6	11	18,6	21	28,55
HAUTE CORSE	5	5	6	9	11	13,9	22	27,86
COTE D OR	11	11	18	17	34	30,8	63	58,795
COTES D ARMOR	10	9	16	17,5	31	31,1	57	57,6
CREUSE	5	4	6	5,7	11	11,6	22	21,195

	CATEGORIE A		CATEGORIE B		CAT. C		TOTAL A,B,C	
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
DOUBS	10	8	16	14,4	29	28,9	55	51,315
DROME	10	10	17	17,2	31	29,9	58	57,1
EURE	10	9	17	15,8	33	29,3	60	54,12
EURE ET LOIR	10	8,5	13	12	24	27,2	47	47,66
FINISTERE	13	11	25	25,7	50	48,6	88	85,315
GARD	10	9	19	19,9	41	38,9	70	67,75
HAUTE GARONNE	15	15	36	34,9	61	56,1	112	106,01
GERS	5	4	7	6,8	11	11,4	23	22,24
GIRONDE	17	16	42	43,1	85	75,2	144	134,345
HERAULT	13	11	29	29,2	58	51,9	100	94,075
ILLE ET VILAINE	13	13	27	27,7	52	50,6	92	91,275
INDRE	8	7	9	7,4	16	18,7	33	33,1
INDRE ET LOIRE	11	11	19	17,2	36	34,3	66	62,53
ISERE	18	17	37	34,6	72	62,7	127	114,34
JURA	8	7	9	10,5	15	19,6	32	37,05
LANDES	8	8	12	11,3	20	19,3	40	38,6
LOIR ET CHER	8	8	12	10,5	20	20,5	40	38,995
LOIRE	16	14	27	27,7	53	61,6	96	103,33
HAUTE LOIRE	6	6	8	7,8	13	15,6	27	29,4
LOIRE ATLANTIQUE	15	15	36	36	73	67,5	124	118,49
LOIRET	12	11	21	18,7	39	37,0	72	66,71
LOT	5	5,5	7	5,8	11	12,1	23	23,38
LOT ET GARONNE	8	8	11	10,6	20	19,8	39	38,395
LOZERE	3	2	4	4,8	7	6,6	14	13,435
MAINE ET LOIRE	13	11	24	22,6	46	45,5	83	79,1
MANCHE	10	8	15	14,3	29	26,9	54	49,2
MARNE	13	12	18	18,6	35	31,0	66	61,61

	CATEGORIE A		CATEGORIE B		CAT. C		TOTAL A,B,C	
	EFFECTIF	REGLE	EFFECTIF	REGLE	EFFECTIF	REGLE	EFFECTIFS	REGLE
MAYENNE	8	7	10	9,4	17	16,6	35	32,95
MEURTHE ET MOSELLE	13	13	21	20,4	42	43,4	76	76,825
MEUSE	7	5	7	7,4	12	15,8	26	28,195
MORBIHAN	10	10	20	18,4	38	36,4	68	64,795
MOSELLE	15	13	29	27	57	56,3	101	96,34
NIEVRE	7	6	9	8,9	14	14,4	30	29,315
NORD I	25	25	54	53,8	110	110,3	189	189,145
NORD V	12	12	21	21,7	44	45,0	77	78,74
OISE	12	9,5	21	19,1	41	38,2	74	66,8
ORNE	9	7	11	8,8	18	25,6	37	41,35
PAS DE CALAIS	18	18	36	37,1	78	76,5	132	131,56
PUY DE DOME	11	11	21	21,1	39	42,3	71	74,415
PYRENEES ATLANTIQUES	11	10,5	24	21,7	44	42,7	79	74,92
HAUTES PYRENEES	7	5	9	8,7	15	18,2	31	31,94
PYRENEES ORIENTALES	8	7	14	13,4	25	26,4	47	46,835
BAS RHIN	17	16,5	35	33,4	66	57,9	118	107,76
HAUT RHIN	13	13	22	20,3	41	41,3	76	74,615
RHONE	27	24	61	58,3	116	111,2	204	193,41
HAUTE SAONE	7	7	8	7	13	13,8	28	27,84
SAONE ET LOIRE	12	11	19	17,7	36	36,0	66	64,68
SARTHE	10	10	17	16	33	32,6	60	58,63
SAVOIE	9	8	16	14,7	29	29,9	54	52,635
HAUTE SAVOIE	12	12,5	26	24,6	46	36,2	84	73,295
PARIS	55	54	146	138,8	272	262,5	473	455,29
SEINE MARITIME	19	19	41	37	82	74,2	142	130,22
SEINE ET MARNE	16	14	33	30,3	64	57,2	113	101,455
YVELINES	17	16	37	37,5	73	53,9	127	107,36
DEUX SEVRES	8	8	18	17,2	34	34,4	60	59,6

	CATEGORIE A		CATEGORIE B		CAT. C		TOTAL A,B,C	
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
SOMME	10	9	16	14,8	32	33,8	58	57,595
TARN	8	7	13	13,5	23	25,2	44	45,66
TARN ET GARONNE	5	5,5	7	8,2	12	13,5	24	27,22
VAR	11	11	31	30,9	56	51,5	98	93,4
VAUCLUSE	9	8	18	19,8	32	26,2	59	53,96
VENDEE	10	9	19	18,4	35	32,9	64	60,255
VIENNE	8	8	13	11,5	23	26,4	44	45,93
HAUTE VIENNE	9	8	13	13,6	22	25,5	44	47,115
VOSGES	10	9	13	12,7	25	24,6	48	46,305
YONNE	8	6	12	11,3	21	20,9	41	38,195
TERRITOIRE DE BELFORT	5	5	6	6,8	11	13,2	22	24,995
ESSONNE	16	15	30	28,6	59	50,1	105	93,72
HAUTS DE SEINE	28	28,5	55	54,9	102	98,1	185	181,47
SEINE SAINT DENIS	20	19	41	36,6	86	69,2	147	124,795
VAL DE MARNE	17	17	37	35,3	76	69,1	130	121,385
VAL D OISE	15	14	28	27,2	58	50,5	101	91,675
GUADELOUPE	8	7	13	10,9	26	26,0	47	43,9
MARTINIQUE	8	7	13	13	26	28,0	47	48
GUYANE	6	5	7	8	16	16,4	29	29,36
REUNION	11	9	20	18,8	37	35,7	68	63,5
ST PIERRE	1	1	2	2	3	3,0	6	6
MAYOTTE	1	1	2	2			3	3
	1128	1048	2077	2010,1	3943	3813,42	7148	6871,52

Annexe 3

SIBAG

Généralités :

Cette application a pour but l'automatisation de la gestion quotidienne des agents présents dans les BAG et d'assurer un suivi central des effectifs. Elle n'est pas destinée à faire un suivi individuel de la carrière des agents et ne comprend donc que les agents présents ou encore gérés par le BAG sans notion d'historique.

Règles de gestion :

L'ensemble des tables sauf celles des secteurs et sous-secteur sont mises à jour par MRH. si les BAG veulent des intitulés supplémentaires, ils en font part à MRH. qui tient à jour les tables et assure l'harmonisation des données.

Structure d'enchaînement des modules :

Ce module est le squelette de l'application. Il apparait à l'écran sous forme de menu général. Il comporte également des utilitaires.

Le Module 1 : Situation Administrative :

L'identifiant de l'agent est un numéro généré automatiquement par la base MRH. Tout au long de son existence administrative au sein du Ministère, son numéro ne change pas

Seuls les gestionnaires MRH peuvent détruire l'identité d'un agent mais en aucun cas son numéro peut-être réattribué.

L'annuaire fait appel à deux tables : "Perso... et annuaire". Toute personne étant dans les locaux et devant figurer sur l'annuaire sans être un agent de la direction (ex : stagiaire, SSII...), figurent dans cette deuxième table.

Le Module 2 : Primes .

Ce module permet de gérer au niveau du MRH et des BAG :

- le budget Administration Centrale
- le budget services déconcentrés
- les autres budgets (ANPE, AFPA, INSEE...)

Seuls les 2 premiers budgets nécessitent une gestion d'enveloppes. Pour éviter tout risque de confusion entre les 2 budgets, le choix a été arrêté de faire deux modules internes bien séparés. L'incidence de ce choix : il ne sera pas possible de faire des cumuls entre les deux. Aucune réserve n'a été émise sur ce point.

Les autres budgets n'appartenant pas au Ministère, les BAG n'ont besoin de garder en mémoire que les propositions qui ont été faites pour les agents mis à disposition par les différents organismes.

Le choix du budget est proposé dès l'accès au module primes. On peut également changer de budget de travail en choisissant le menu mise à jour de l'enveloppe.

Utilisation par MRH :

- calcul de l'enveloppe initiale annuelle de rémunération accessoire à partir des effectifs budgétaires
- préparation du calcul des primes par direction à partir de cette enveloppe et en fonction de leurs effectifs réels
- transmission aux BAG des directions, de la liste des ayants droit, l'enveloppe semestrielle globale répartie en sous-enveloppe par corps..

- Pour les BAG :
  - d'effectuer des simulations de répartition
  - d'éditer des tableaux
  - d'enregistrer les résultats sur disquette et de transmettre le résultat de la décision à MRH.

Règles de gestion :

La gestion des primes est semestrielle mais le versement est trimestriel. Il peut y avoir des modifications d'attribution entre les 2 trimestres d'un même semestre, de façon très exceptionnelle. La validation est trimestrielle et entraine l'envoi d'une disquette et d'un état papier à MRH.

- Le calcul de l'enveloppe par direction est effectué sur l'effectif réel dans la Direction, au premier jour du semestre et en valeur pondérée par corps. La base de calcul est de :

1 part fixe + 9.5 parts variables par agent – 1 part pour 2 agents.

- L'amplitude de parts variables par agent est de 0 à 18, en Administration Centrale, de 0 à 12 en Services déconcentrés du travail.

- Il n'y a pas d'abattements automatiques pour cause d'absence.

Gestion des primes dans SIBAG

Le module des BAG prévoit trois options :

- la gestion de l'enveloppe financière
- les simulations de répartitions
- l'édition de documents de travail permettant la prise de décision

1°) Gestion de l'enveloppe :

- Réception de la disquette envoyée par MRH contenant l'enveloppe financière attribuée à chaque direction ainsi que les répartitions proposées par corps et calculées en valeur pondérée.
- Retour de la disquette à MRH une fois la répartition effectuée.
- Des tableaux par corps et par grade

2°) Simulation :

Cette option permet aux BAG :

- de vérifier l'effectif pris en compte par MRH.
- de vérifier que la reconduction à effectif constant du trimestre précédent est possible
- d'établir le nombre de parts variables par grade a distribuer,
- de calculer la réserve. Le calcul de la réserve s'effectue après une première simulation. Elle doit permettre, notamment, le retour à temps plein d'agents à temps partiel, le changement de grade d'un agent et l'arrivée de nouveaux.

Un tableau déroulant avec des bandeaux fixes en haut et en bas de l'écran permet d'effectuer des simulations tout en gardant à l'écran l'état de consommation réel des enveloppes.
Le bandeau supérieur comporte :

- sur une première ligne : l'intitulé du corps concerné, le montant de l'enveloppe du corps, la situation financière du corps selon la simulation en cours, l'écart,
- sur une deuxième ligne : l'intitulé du grade, la part fixe et la part variable pour ce grade.

Le bandeau inférieur comporte le total de l'enveloppe de la Direction attribuée par MRH (tous corps confondus), la situation réelle de l'enveloppe selon la simulation en cours et l'écart.

La partie déroulante du tableau, permet de visualiser :

- le nom, prénom et temps de travail des agent d'un même grade, classés par ordre alphabétique ,
- le montant de la dernière prime trimestrielle obtenue (part fixe + parts variables)
- le nombre de parts variables attribuées les 2 trimestres du semestre précédent
- le nombre de parts variables pour les 2 trimestres du semestre en cours et une colonne différence pour chaque trimestre afin de repérer facilement qui a subit des variations dans la simulation en cours. Il est prévu une recopie automatique du nombre de parts du semestre précédent sur le semestre en cours et une saisie directe sur la colonne des part attribuées pour le trimestre concerné

2°) Simulation :

Sont inclus dans le menu simulation : non seulement la simulation de répartition des parts de primes, mais également le calcul des réserves et le calcul des reliquats.

- Le calcul de la réserve s'effectuera par corps et sera constitué de :
  - l'addition de la réserve des temps partiels,
  - de l'éventuelle réserve du semestre précédent
  - d'une marge de manoeuvre possible dénommée autre réserve dans le tableau.

Ce calcul sera automatique mais pourra être modifié manuellement. Les BAG pourront ensuite ajuster cette réserve totale en la répartissant de façon différente entre les corps ou en distribuant une partie .
La réserve ajustée sera retranchée de l'enveloppe attribuée par MRH, ce qui donnera le montant à distribuer réellement par direction. Il est à noter que cette réserve pourra être positive ou négative selon les cas et les périodes.

* Le calcul automatique de reliquat est prévu mais son utilisation ne sera pas obligatoire. Ce calcul sera basé sur la répartition au prorata des sommes perçues par agent dans l'année. La formule de calcul est la suivante :

$$\frac{\text{Total des primes versées à l'agent} \times \text{reliquat MRH}}{\text{Montant total distribué par direction}}$$

Au reliquat attribué par MRH s'ajoutera le reliquat éventuel réservé par la Direction.

Le Module 3 : Congés et absences :

Ce module permet d'enregistrer et de vérifier les droits à congés de chaque agent. Les gonga peuvent être pris par demi-journée. Les congés sont de 4 types :

1°) Congés annuels : 25 jours + 1 semaine d'hivers + 1 ou 2 jours pour congés fractionnés.

2°) Congés exceptionnels : pour lesquels est accordée une autorisation d'absence
3°) Congés pour enfant malade : 12 jours fractionnés ou 15 jours continus.
4°) Congés maladie :

CONGES ANNUELS

Règles de gestion:

Textes de référence : - Décret n° 78-399 du 20 mars 1978
- Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 (art. 34)
- Décret n° 84-972 du 26 octobre 1984 (annexe I A)
- Circulaire DAGPB n° 224 du 15 mai 1984
- Circulaire DAGPB n° 139 du 6 mars 1985

Calcul du droit à congé :

Les congés annuels des fonctionnaires et agents de l'Etat sont de cinq semaines selon le décompte suivant:
- sur la période de référence qui s'étend du 1er janvier au 31 décembre de l'année considérée, la durée des congés annuels est fixée à cinq fois les obligations hebdomadaires de services, appréciée en nombre de jours effectivement ouvrés
- Cette période est obligatoirement fractionnée. L'absence du service ne peut excéder 31 jours consécutifs.

- Toutefois l'obligation de fractionner les congés ne s'applique pas aux fonctionnaires bénéficiant d'un congés bonifié en application du décret n° 78-399 du 20 mars 1978, ou aux fonctionnaires et agents de l'Etat autorisés exceptionnellement à cumuler leurs congés annuels pour se rendre dans leur pays d'origine ou pour accompagner leur conjoint se rendant dans son pays d'origine.

La prise de 65 jours de congés bonifiés remet les droits à congés annuels et à jours de fractionnement à zéro et le droit à la semaine d'hivers à 5 jours.

Fractionnement du congé :

Lorsque le nombre de jours de congés pris en dehors de la période du 1er mai au 31 octobre est au moins égal à 8 jours ouvrés, il sera attribué 2 jours de congé supplémentaire ; lorsque ce nombre est de 5 , 6 ou 7 jours, il sera attribué 1 jour de congé supplémentaire. Ces jours supplémentaire devront également être pris entre le 1 er Novembre et le 30 avril de l'année suivante. On ne tient pas compte du fait que l'agent effectue ou non un service à temps partiel.

Contrairement à la pratique de certains services, le calcul des droits à fractionnement ne se fait systématiquement en novembre mais quand les congés sont posés.

Changement de situation de l'agent :
1°) arrivée en cours d'année : Les fonctionnaires et agents des administrations de l'Etat qui n'exercent pas leurs fonctions sur la totalité de la période de référence ont droit à un congé annuel dont la durée est égale au produit de la durée du congé auquel ils auraient eu droit s'ils avaient travaillé toute l'année par le nombre de mois ou fraction de mois supérieure à 15 jours effectués, divisés par douze.

Report de congés :
Les congés au titre d'une année doivent, en principe, être pris avant le 31 décembre. Toutefois, il est admis qu'une partie de ces congés puisse, pour des motifs valables, être reportée jusqu'au 31 mars de l'année suivante. Un congés non pris ne donne lieu à aucune indemnité compensatrice.

Gestion des congés dans SIBAG :

Initialisation d'une nouvelle année .
Au 2 janvier de l'année N, une édition papier de l'année N-2 est faite avant suppression des données se rapportant à l'année N-2

Les données de l'année N sont initialisées à :
- 25 jours x ETP pour les congés annuels
- 5 jours x ETP pour la semaine d'hiver
- 0 jour pour les jours de fractionnement

Les calculs seront arrondis à la demi-journée supérieure.

Initialisation d'un nouvel agent :
Congés annuels : .

$$\frac{(25 * \text{ETP}) * \text{nombre de mois et prorata}}{12}$$

Semaine d'hivers :
Si l'agent arrive dans les services avant le 31/10 de l'année en cours : 5 * ETP, sinon 0 jours.

Un message rappellera qu'il y a peut-être des droits antérieurs à prendre en compte.

Changement de quotité de travail (ETP) en cours d'année.
Les nouveaux droits sont la somme des droits liés à ETP ancien pour la durée de cet ETP dans l'année et des droits liés à l'ETP nouveau pour la durée de cet ETP dans l'année soit :

$$\frac{(25*ETPa)*Namois}{12} + \frac{(25*ETPn)*Nnmois}{12}$$

ETPa = quotité de travail antérieure
ETPn = quotité de travail nouvelle
Namois = nombre de mois de l'année à l'ancienne quotité
Nnmois = nombre de mois de l'année à la nouvelle quotité

S'il y a changement de quotité de travail plusieurs fois dans l'année, le calcul n'est pas fait par SIBAG mais sera manuel.

Données à saisir concernant les congés annuels :

- l'année de référence
- la date de début de congé
- la date de fin (dates incluses)
- le nombre de jours
- le type de congés
  - A: annuels
  - F : Fractionnement
  - H: Semaine d'hiver
  - B : Bonifiés

Si le type de congés est "B", il n'y a pas de contrôle de la durée continue du congé et les droits à congés annuels et à jours de fractionnement sont mis à zéro.

Règles diverses :

Deux années sont gérées en parallèle. On ne peut prendre des congés de l'année N sans que tous les congés de l'année N-1 aient été épuisés.

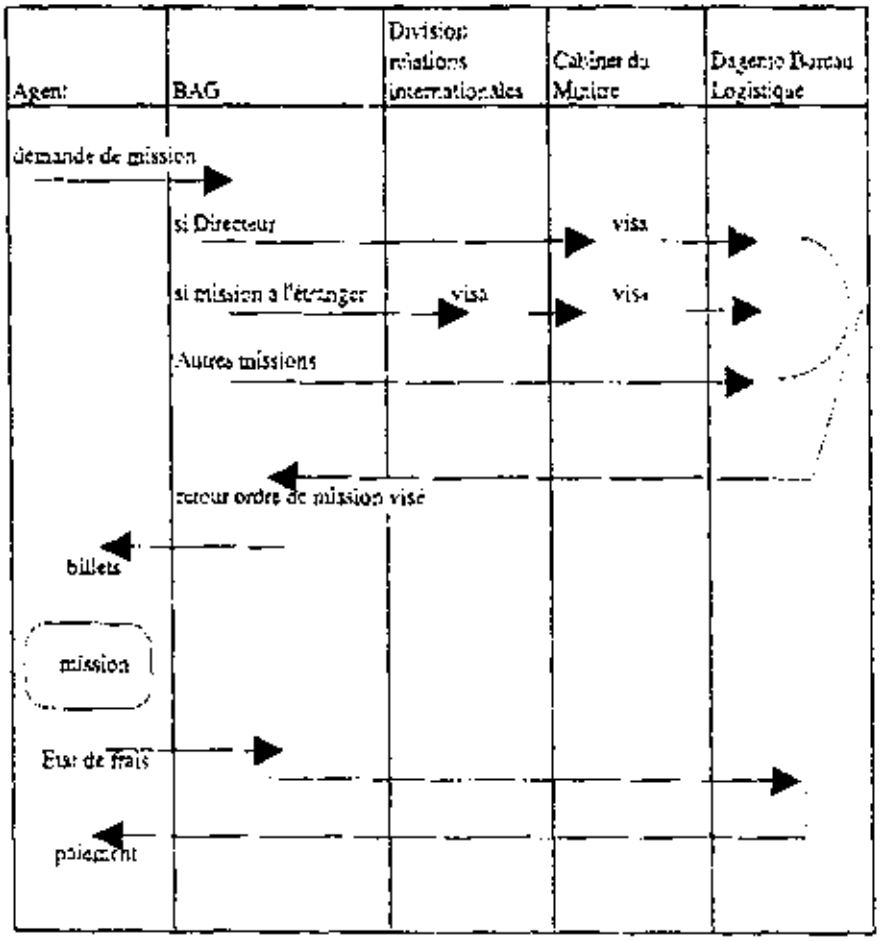
Si l'agent relève d'un statut différent de celui de la Fonction Publique (ex : ANPE, AFPA...) les jours supplémentaires auxquels il pourrait avoir droit sont gérés comme des autorisations d'absences exceptionnelles.

Pour les autres congés et les autorisations d'absences, le cumul se fait par type pour les années N et N-1.

Le Module 4 : Frais de mission

L'objectif de ce module est d'assurer le suivi du dossier d'un agent et le calcul de l'enveloppe financière de la Direction.

Circulation des informations :



Les ordres de mission pour des personnes externes à la Direction mais dont la prise en charge lui incombe sont prévus. La consultation se fera sur les 2 fichiers en même temps (interne et externe) par le nom.

Le 1er mars de l'année N les données de l'année N-1 doivent être supprimés.

Définition des termes :

Enveloppe initiale : somme allouée par le bureau logistique pour l'année. Cette somme peut être modifiée en cours d'année ainsi si l'enveloppe n'est pas attribuée aux premiers jours de l'année, les BAG peuvent commencer à travailler, en entrant une enveloppe hypothétique.

Montant engagé : somme des ordres de mission

Montant ordonnancé : somme des états de frais (indemnités journalières : repas, coucher)

Montant consommé : somme du montant ordonnancé et du montant engagé non encore ordonnancé (ordre de mission en cours)

Montant disponible : différence entre l'enveloppe initiale et le montant consommé

Le module 6 :Gestion des effectifs :

Ce module permet de simuler et de programmer des modifications futures d'organisation de service, de prévoir des recrutements possible, d'enregistrer le nom de postulant pour les postes à pourvoir.

Le module 7 : Stages et Formations :

Les objectifs de ce module sont :

- de gérer les demandes de stages, les inscriptions, le nombre de place, les listes d'attentes.
- de pouvoir suivre les formations suivies par un agent depuis son arrivée dans la direction
- de gérer l'enveloppe formation individualisée.

Par formation des agents, on entend la formation continue professionnelle. Elle regroupe l'ensemble des actions mises en oeuvre ou accréditées par les services de la DAGEMO (BPP et BAPSI), dans le but d'acquérir et/ou de parfaire les connaissances professionnelles des agents.

La formation peut faire l'objet de :

- stages ou séminaires,
- préparation aux concours,
- cours par correspondances,
- conférences,
- enseignement assisté par ordinateur,
- laboratoire de langues, ...

Une action de formation se détermine par :

- un contenu pédagogique,
un ou plusieurs intervenants,
- des participants
- une durée et des dates de début et de fin,
- un lieu où l'action sera assurée
- un coût.

Dans SIBAG, l'action de formation est confondue avec la notion de stage.
Les tables "Stage" et "Session" sont extraites d'une autre application et alimentent SIBAG.

Une fiche individuelle de formation est extraite du module chaque année pour servir de support à l'entretien d'évaluation de l'agent avec son supérieur hiérarchique. Elle est ensuite classée dans son dossier.

Procédure d'inscription à un stage :

- Les BAG et les agents reçoivent le catalogue annuel des formations. Celui-ci précise, outre les différents stages proposés, le public concerné et les objectifs de formation.
- Les agents transmettent aux BAG, après accord de leur supérieur hiérarchique, leur demande de participation à une formation (en précisant ou non la session)
- Le BAG centralise les demandes de sa direction

- Le BAG sélectionne les demandes pour emplir une session. les autres demandes reste en attente.
- Le BAG envoie les demandes d'inscriptions aux services gestionnaires de la formation (BPP ou BAPSI)
- Inscription des agents en formation par le service et notification d'inscription à l'agent via le BAG.
- La gestion des désistements intra-direction est assurée par le BAG.

Il est également possible d'inscrire des agents à une session sans avoir, au préalable, saisi leurs demandes.

Le Module 9 : Notation et Avancement :

Ce module permet, d'une part. de saisir les notations des agents et de garder un historique sur 3 ans et d'autre part, de traiter et éditer des tableau d'avancement.

Sur l'aspect notation, les notion utilisées sont :

note provisoire : note attribuée par le supérieur hiérarchique avant péréquation
Note définitive : note après péréquation
Nombre de mois de réduction : en fonction de la note attribuée, une réduction d'ancienneté peut être accordée. SIBAG n'effectue pas de calculs, le champs doit donc être renseigné.

Sur l'aspect avancement : des tableaux sont créés à l'occasion de chaque avancement. Ils ne sont pas sauvegardés et ne peuvent servir d'une année sur l'autre.

Il est possible de spécifier dans quel corps l'agent peut-être promouvable. Si ce champs n'est pas renseigné. l'agent sera présenté comme promouvable dans tous les corps supérieur.

Annexe

BGRH/01/07/1996 ADMINISTRATION CENTRALE

RECAPITULATIF DES AGENTS AFFECTES DANS LES DIRECTIONS ET MISSIONS DU MINISTERE AU 01/07/1996

	A	B	C	TOTAL
CABINET TRAVAIL	6	21	97	124
CABINET COUDERC	0	5	13	18
DAGEMO	107	64	93	264
DE	115	34	56	205
DRT	98	39	50	187
DARES	106	29	37	172
DFP	72	27	23	122
CTH	9	1	2	12
CCPR	4	2	2	8
Contrôle Financier	5	5	4	14
CLCBE	11	0	2	13
DAI	2	2	1	5
GIP-INTER	7	2	1	10
GPLI	7	0	3	10
DIJ	18	4	6	28
MILUTMO	11	7	4	22
MDISPO	19	1	7	27
SANS AFFECTATION	4	0	2	6
LOGISTIQUE	0	1	37	38
TOTAL	601	244	440	1285

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

BGRH

REPARTITION DES EFFECTIFS DE L' ADMINISTRATION CENTRALE + MAD à l' extérieur PAR ORIGINE BUDGETAIRE AU 01/07/1996

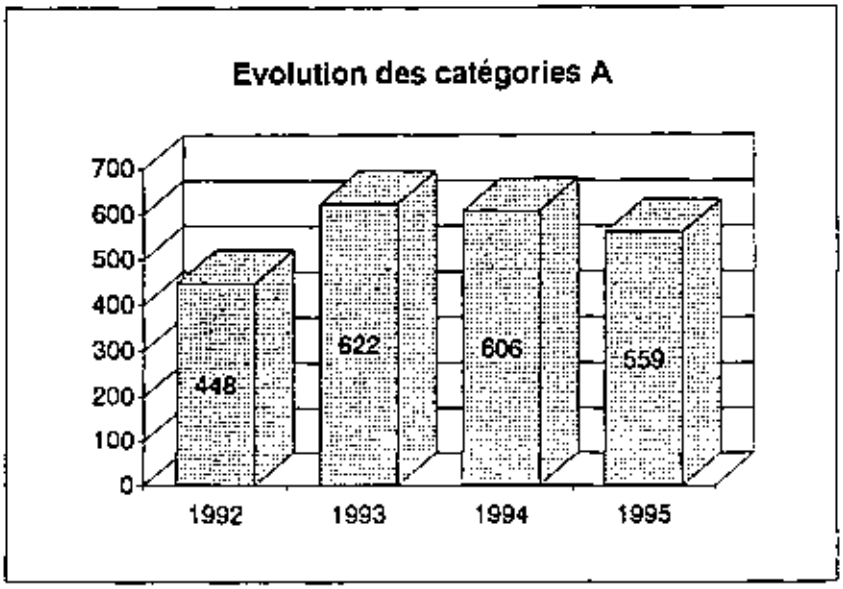
	A	B	C	Total
Budget Travail	384	186	310	**880**
Crédits	32	14	60	**106**
Total	**416**	**200**	**370**	**986**
Serv.Déconc.	50	14	4	**68**
Santé	4	1	15	**20**
Autres Minist.	18	5	16	**39**
ANPE	11	7	17	**35**
AFPA	24	6	6	**36**
CNASEA	9	9	8	**26**
INSEE	41	0	0	**41**
Organismes	14	2	1	**17**
Associations	14	0	3	**17**
Total	**135**	**30**	**66**	**231**
TOTAL	**601**	**244**	**440**	**1285**

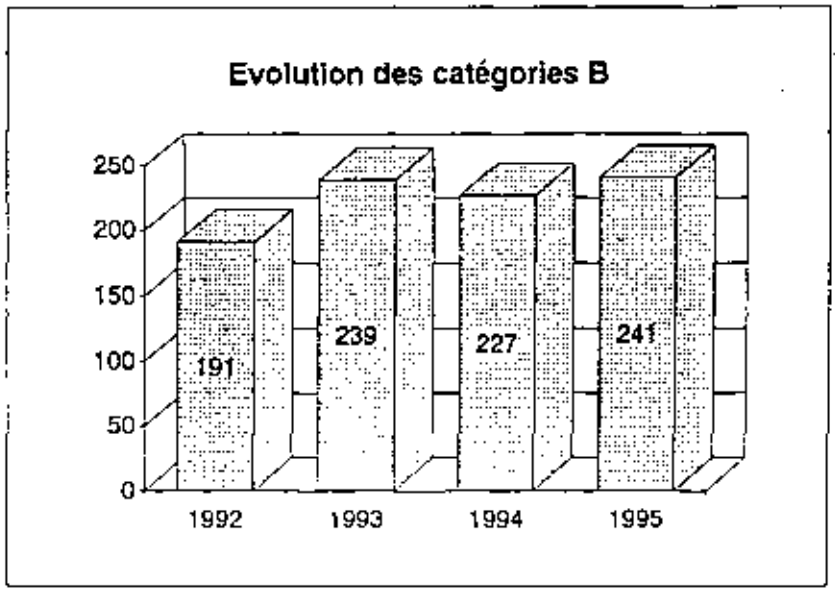
La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

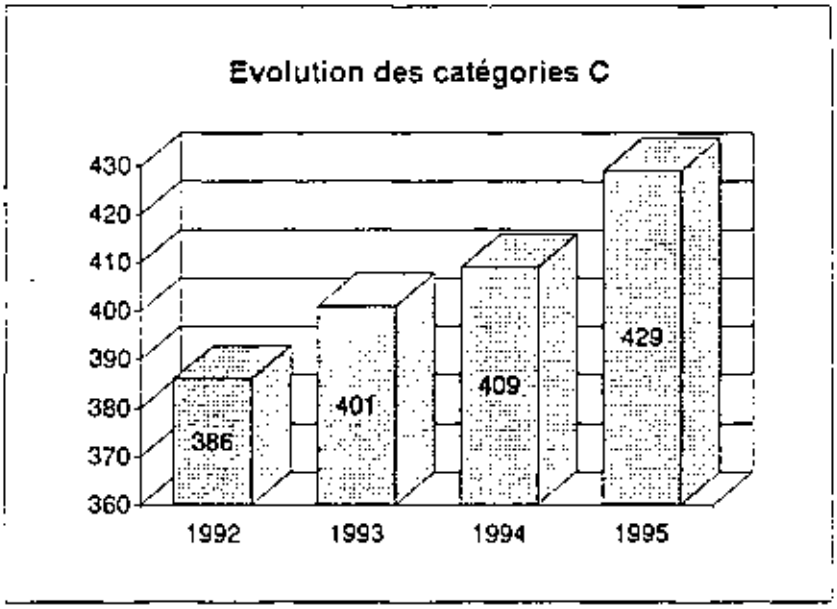
ADMINISTRATION CENTRALE

COMPARAISON EFFECTIFS AFFECTES DANS LES DIRECTIONS ET MISSIONS DU MINISTERE 1992 – 1996

Structures	A		B		C		Totaux		Evolution globale	
	1992	1996	1992	1996	1992	1996	1992	1996	En effectifs	En %
Cabinet Travail	29	9	17	19	94	92	140	120	-20	-14,29%
Cabinet Coudere		1		3		9		13	13	–
DAGEMO	58	111	58	75	75	91	191	277	86	45,03%
DE	100	108	26	34	71	60	197	202	5	2,54%
DRT	96	94	33	39	62	50	191	183	-8	-4,19%
DARES	73	104	23	31	38	37	134	172	38	28,36%
DFP	50	75	25	25	30	22	105	122	17	16,19%
CTH		10		2		1	0	13	13	–
CCPR		5		2		2	0	9	9	–
Contrôle Financier	3	5	3	5	5	4	11	14	3	27,27%
CLCBE	8	11		0	2	2	10	13	3	30,00%
DAI		3		2		1	0	6	6	–
GIP-INTER		7		2		2	0	11	11	–
GPLI	8	7	1	0	2	4	11	11	0	0,00%
DIJ	16	19	2	3	5	7	23	29	6	26,09%
MILUTMO	7	11	3	5	2	4	12	20	8	66,67%
Logistique				2		38	0	40	40	–
SansAff et Mdispo		22		0		8	0	30	30	–
TOTAL	**448**	**602**	**191**	**249**	**386**	**434**	**1 025**	**1 285**	**260**	


Evolution des catégories A
700
600
500
400
300
200
100
0
448
622
606
559
1992
1993
1994
1995


Evolution des catégories B
250
200
150
100
50
0
191
239
227
241
1992
1993
1994
1995


Evolution des catégories C
430
420
410
400
390
380
370
360
386
401
409
429
1992
1993
1994
1995

Annexes

ADMINISTRATION CENTRALE — situation au 28/10/1996 — BGRH - DV/EB

	EB 96	Mvt.	Cag. 1	Cag. 2	NET	nombre	ETP	VAC NET.	GEL	DISPO	NON VISES
COMM. INTERM. EMPLOI	0		1		1	1	1,000	0,000		0,000	
DELEGUE A L'EMPLOI	1				1	1	1,000	0,000		0,000	
DELEGUE A LA FORM. PRO	1				1	0	0,000	1,000		1,000	
DIRECTEURS	3				3	3	3,000	0,000		0,000	
CHEFS DE SERVICE	5				5	5	5,000	0,000		0,000	
SOUS DIRECTEURS	13				13	11	11,000	2,000		2,000	
DIRECTION	**23**	**0**	**1**	**0**	**24**	**21**	**21,000**	**3,000**	**0,000**	**3,000**	
ADMINISTR. CIVILS HC	14	-1			13	9	9,000	4,000	1,50	2,500	
ADMINISTR. CIVILS 1ère CL	17				17	9	9,000	8,000	0,50	7,500	
ADMINISTR. CIVILS 2ème CL	21				21	24	24,000	-3,000	0,66	-3,660	
ADM. CIVILS	**52**	**-1**	**0**	**0**	**51**	**42**	**42,000**	**9,000**	**2,66**	**6,340**	
ATTACHES PX 1ère CL	10				10	2	2,000	8,000		8,000	
ATTACHES PX 2ème CL	26				26	26	25,355	0,645		0,645	
ATTACHES	81				81	101	99,795	-18,795		-18,795	2
ATTACHES	**117**	**0**	**0**	**0**	**117**	**129**	**127,150**	**-10,150**	**0,00**	**-10,150**	
Contr. hors catég. HEC	1				1	1	1,000	0,000		0,000	
Contr. hors catég. HEA	1				1	1	1,000	0,000		0,000	
Contr. hors catégorie	38				38	38	37,775	0,225		0,225	
Contr. 1ère catégorie	75	-1	-1	1	74	74	71,830	2,170	1,16	1,010	
Contr. 2e catégorie	44	-1	-2		41	34	32,760	8,240	3,66	4,580	
Chargés mission Groupe B	2				2	2	2,000	0,000		0,000	
Chargés mission Groupe A	4				4	4	4,000	0,000		0,000	
Chargés relation 710	37	0	-3	-1	33	31	30,720	2,280	1,16	1,120	
CONTRACTUELS A	**202**	**-2**	**-6**	**0**	**194**	**185**	**181,085**	**12,915**	**5,98**	**6,935**	
SA classe exceptionnelle	23				23	15	14,155	8,845		8,845	
SA classe supérieure	23			-8	15	11	10,440	4,560	2,50	2,060	
SA classe normale	138	-12		3	129	145	138,335	-9,335	1,33	-10,665	
SA en chef	2				2	3	3,000	-1,000	0,50	-1,500	
Contr. 3e catégorie	0			8	8	7	5,945	2,055	1,50	0,555	
Contr. 324 (DFP)	0			7	7	7	6,720	0,280	0,00	0,280	
B ADM.	**186**	**-12**	**0**	**10**	**184**	**188**	**178,595**	**5,405**	**5,83**	**-0,425**	
Conseiller service social	1				1	0	0,000	1,000		1,000	
Assistante sociale Px	1				1	1	1,000	0,000		0,000	
Assistantes sociales	4	-3			1	0	0,000	1,000	1,00	0,000	
Infirmières	3		-2		1	2	1,720	-0,720		-0,720	
B SOCIAUX	**9**	**-3**	**-2**	**0**	**4**	**3**	**2,720**	**1,280**	**1,00**	**0,280**	
AAP 1ère cl	20	-3			17	18	17,500	-0,500	0,33	-0,830	-1
AAP 2e cl	49				49	47	46,720	2,280	0,66	1,620	-1
Adjoint adm	141	-3	-1	-11	126	118	114,695	11,305	3,98	7,325	1
Agent adm 1ère cl	11				11	12	12,000	-1,000		-1,000	-1
Agent adm 2e cl	34				34	35	34,020	-0,020	0,66	-0,680	
Contr 4e catégorie	0		2	1	3	3	3,000	0,000		0,000	
Contr 290 (DFP)	0			1	1	1	0,860	0,140		0,140	
C ADMINIST.	**255**	**-6**	**1**	**-9**	**241**	**234**	**228,795**	**12,205**	**5,63**	**6,575**	
Conduct. hors cat.	4				4	4	4,000	0,000		0,000	
Conduct. 1ere cat.	5				5	5	5,000	0,000		0,000	
Conduct. 2e cat.	14	-6	-1		7	6	6,000	1,000	0,50	0,500	
Insp. serv. int. 1ere classe	1				1	1	1,000	0,000		0,000	
Insp. serv. int. 2ème classe	2				2	2	2,000	0,000		0,000	
AST principal 2e cat	1				1	0	0,000	1,000		1,000	
AST 1ere classe	15				15	11	11,000	4,000	2,16	1,840	
AST 2e classe	32	-3	-1		28	25	24,860	3,140		3,140	
Chefs surveillants	0				0	0	0,000	0,000		0,000	
Maitre ouvrier principal	1				1	1	1,000	0,000		0,000	
Maitre ouvrier	3			-1	2	2	2,000	0,000		0,000	
Ouvrier principal	1				1	1	1,000	0,000		0,000	
Ouvrier professionnel	2				2	7	7,000	-5,000		-5,000	
Téléph. Px	3	-1			2	2	2,000	0,000		0,000	
Préposés Téléph.	5	-2			3	3	3,000	0,000		0,000	
C TECHNIQ.	**89**	**-12**	**-2**	**-1**	**74**	**70**	**69,860**	**4,140**	**2,66**	**1,480**	
Contr Cab Catég A	0		3		3	3	3,000	0,000		0,000	
Contr Cab 311	2	-2			0	0	0,000	0,000		0,000	
Contr Cab 223-272	3	-3			0	0	0,000	0,000		0,000	
Cond.auto Cab 230-272	2	-2			0	0	0,000	0,000		0,000	
CABINET	**7**	**-7**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**0,000**	**0,00**	**0,000**	
TOTAL	**940**	**-43**	**-5**	**0**	**892**	**875**	**854,205**	**37,795**	**23,76**	**14,035**	

96103I.XLS le : 28/10/1996 à 14:45

Annexe 6

PREVISIONS de GESTION 1996
SERVICES DECONCENTRES

BGRH/MFB
24/09/1996

	A TE	A DFP	A K	A	B TE	B DFP	B	C	A+B +C
ENTREES									
REINTEGRATIONS	14	4		18	29	1	30	60	108
MUTATION +	8		2	10	2		2		12
PRISES EN CHARGE		2	1	3	12		12	35	50
NOMINATION	20		15	35	95		95	164	294
IET Tr et Agr	12			12					12
REGULARISATION								4	
	54	6	18	78	138	1	139	263	476
SORTIES									
RETRAITES	12		4	16	23	1	24	35	75
CPA	5	1	1	7	5		5	6	18
RADIATION			9	9	2		2	4	15
DECES	2	1		3	2		2	5	10
FIN PRISE EN CHARGE					1	1	2	4	6
DETACHEMENT	8	5		13	7		7	17	37
MUTATION -	25		2	27	4		4	18	49
DISPONIBILITES	3		3	6	11	1	12	29	47
CONGES PARENTAUX	2	2		4	10	1	11	25	40
CLD	1			1	8		8	23	32
TEMPS PARTIEL					1		1	3	4
NOMINATION CAT SUP					11		11	52	63
	58	9	19	86	85	4	89	221	396
EVOL GEL	17	3,5	5	25,5	32		32	57	114,5
EVOL DISPONIBLE	-13	-0,5	-4	-17,5	-85	3	-82	-99	-198,5
EVOL ETP	-4	-3	-1	-8	53	-3	50	42	84
FONGIBILITE									
GEL	-17	-1,25	18,25						
DISPONIBLE	13	1,25	-14,25						
DEGEL - BLOCAGES									
GEL									
DISPONIBLE									
EVOL GEL		2,25	23,25	25,5	32		32	57	114,5
EVOL DISPONIBLE	4	0,75	-22,25	-17,5	-85	3	-82	-99	-198,5
EVOL ETP	-4	-3	-1	-8	53	-3	50	42	84

PREVI96.XLS

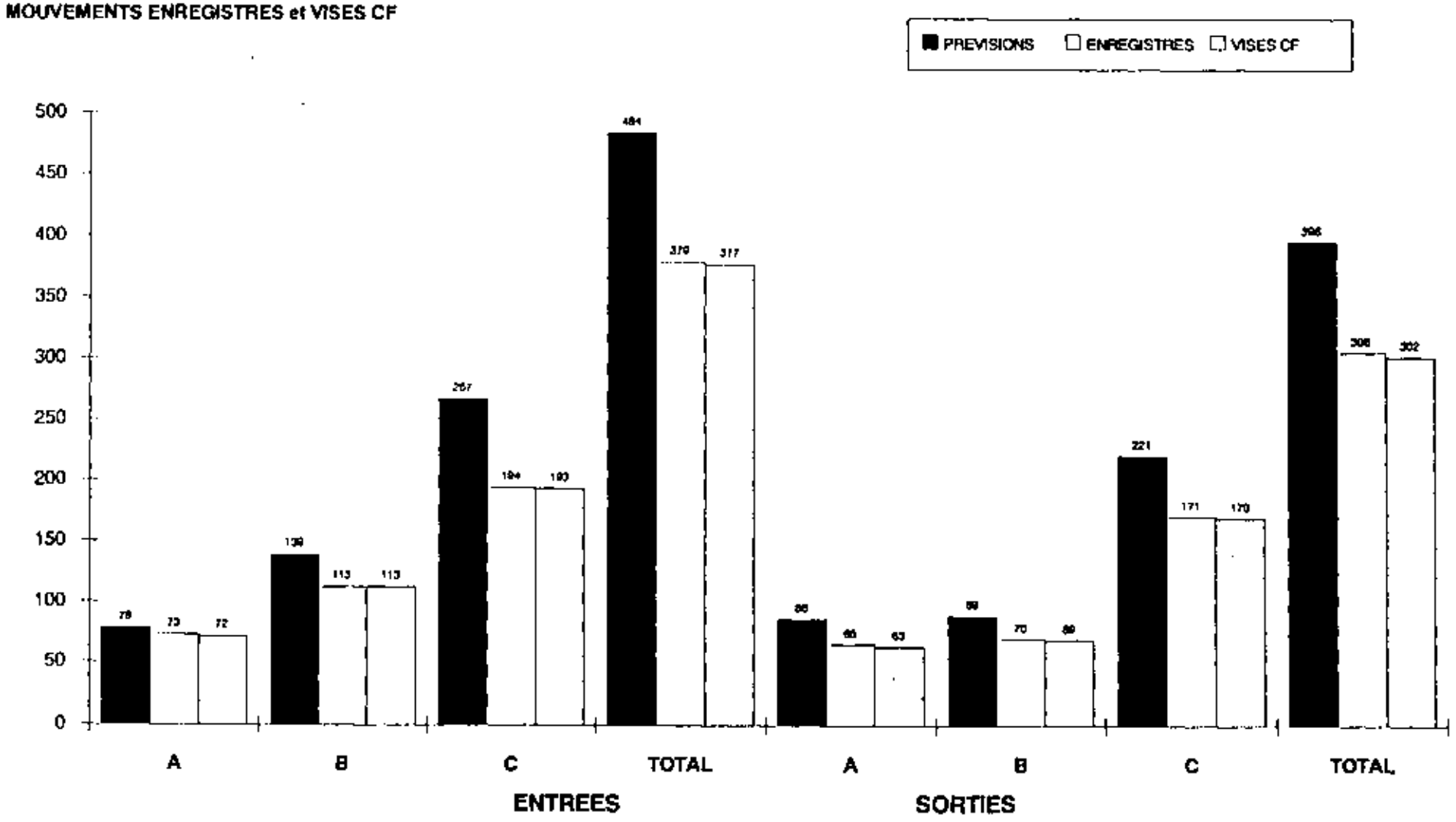
La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

28/10/1996

COMPARAISON PREVISIONS-REALISATIONS — SERVICES DECONCENTRES

	PREVISIONS									VISES CF									RESTE A REALISER									
	ATE	ADFP	AK	A	BTE	BDFP	B	C	A+B+C	ATE	ADFP	AK	A	BTE	BDFP	B	C	A+B+C	ATE	ADFP	AK	A	BTE	BDFP	B	C	A+B+C	
ENTREES																												ENTREES
REINTEGRATIONS	14	4		18	29	1	30	60	108	11,72	3,56		15,6	18,04	1	17	44,9	77,56	2,28	0,14		2,4	12,96		13	15,08	30,44	REINTEGRATIONS
MUTATION	8		2	10	2		2		12	7		2	9	1		1		10	1			1	1		1		2	MUTATION
PRISE EN CHARGE		2	1	3	12		12	35	50		2	1	3	11,5		11,5	32,5	47,3					0,5		0,5	2,2	2,7	PRISE EN CHARGE
NOMINATION	32		15	47	95		95	164	306	37		12	44	62,98		63	112	238,895			3	3	12,03		12	52,25	67,305	NOMINATION
REGULARISATION																	3,54	3,536										
	54	6	18	78	138	1	139	257	476	50,72	5,86	19	71,6	111,5	1	113	193	377,09	3,28	0,14	3	6,4	28,49		26,5	74,01	98,91	
SORTIES																												SORTIES
RETRAITES	12		4	16	23	1	24	35	75	8,5		3	11,5	18,5		18,5	26,9	56,92	3,5		1	4,5	4,5	1	5,5	8,08	18,08	RETRAITES
CPA	5	1	1	7	5		5	6	18	1,5	0,5	0,4	2,36	4,86		4,86	4,22	11,44	3,5	0,5	0,6	4,6	0,14		0,14	1,78	6,56	CPA
RADIATION DEMISSION			9	9	2		2	4	15			6	6	1		1	4	11			3	3	1		1		4	RADIATION DEMISSION
DECES	2	1		3	2		2	5	10	1			1	0,5		0,5	6	8,5	1	1		2	1,5		1,5		3,5	DECES
FIN PR EN CHARGE					1	1	2	4	6								4	4					1	1	2		2	FIN PR EN CHARGE
DETACH	6	5		13	7		7	17	37	4	4		8	6,72		6,72	16,7	31,44	4	1		6	0,28		0,28	0,28	5,56	DETACH
MUTATION	25		2	27	4		4	18	49	25		2	27	4		4	15,7	46,72								2,28	2,28	MUTATION
DISPO	3		3	6	11	1	12	29	47	2		3	5	10,3	1	11,3	14,1	30,42	1			1	0,7		6,7	14,86	16,58	DISPO
CP	2	2		4	10	1	11	25	40	1			1	8,48		8,48	16,6	26,086	1	2		3	1,54	1	2,54	8,366	13,906	CP
CLD	1			1	6		6	23	32	1			1	5,5		5,5	22,4	28,915					2,5		2,5	0,585	3,085	CLD
TEMPS PARTIEL					1		1	3	4	-0,5	0,76	0,2	0,5	-2,99	0,225	-2,8	-3,2	-5,42	0,5	-0,76	0	0	3,985	-0,225	3,76	6,155	9,42	TEMPS PARTIEL
NOMINATION CAT SUP					11		11	52	63					11		11	42	53,975								0,025	0,025	NOMINATION CAT SUP
	58	9	19	86	85	4	89	221	396	43,5	5,26	15	63,4	67,86	1,225	69,1	170	302,005	14,5	3,72	4,4	23	17,15	2,775	19,9	61,43	93,995	
EVOLUTION																												EVOLUTION
GEL	17	3,5	5	25,5	32		32	67	114,5	9,85	1,95	3,3	15,1	30,1		30,1	47,8	92,9	7,15	1,55	1,8	10	1,9		1,9	9,25	21,6	GEL
DISPONIBLE	-13	-0,5	-4	-18	-85	3	-82	-99	-199,5	-16,1	-2,53	-3	-21	-73,6	0,225	-74	-71	-166,99	3,07	2,03	-1	3,8	-11,2	2,775	-8,5	-27,8	-32,515	DISPONIBLE
EVOL ETP	-4	-3	-1	-8	53	-3	50	42	84	6,22	0,58	-1	6,22	43,66	-0,225	43,4	23,4	73,085	-10,2	-3,58	0	-14	9,34	-2,775	6,56	18,58	10,915	EVOL ETP
FONGIBILITE																												
GEL	-17	-1,25	18							-8,75	1,25	5,5					0		-10,3	-2,5	13					#####		GEL
DISPONIBLE	17	1,25	-18							8,75	-1,25	-6					0		10,25	2,5	-13					0		DISPONIBLE
EVOLUTION CORRIGEE																												
GEL		2,25	23	25,5	32		32	57	114,5	3,1	3,2	8,6	15,1	30,1		30,1	47,8	92,9	-3,1	-0,95	15	10	1,9		1,9	9,25	21,6	GEL
DISPONIBLE	4	0,75	-22	-18	-85	3	-82	-99	-199,5	-9,32	-3,73	-6	-21	-73,6	0,225	-74	-71	-166,99	13,32	4,53	-14	3,8	-11,2	2,775	-8,5	-27,8	-32,515	DISPONIBLE
EVOL ETP																												

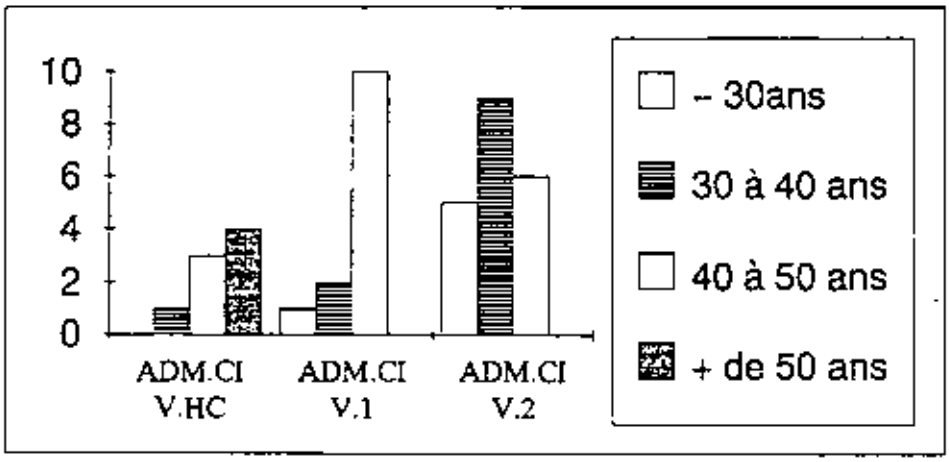
PREV_REA.XLS Graphique 1



Annexe 7

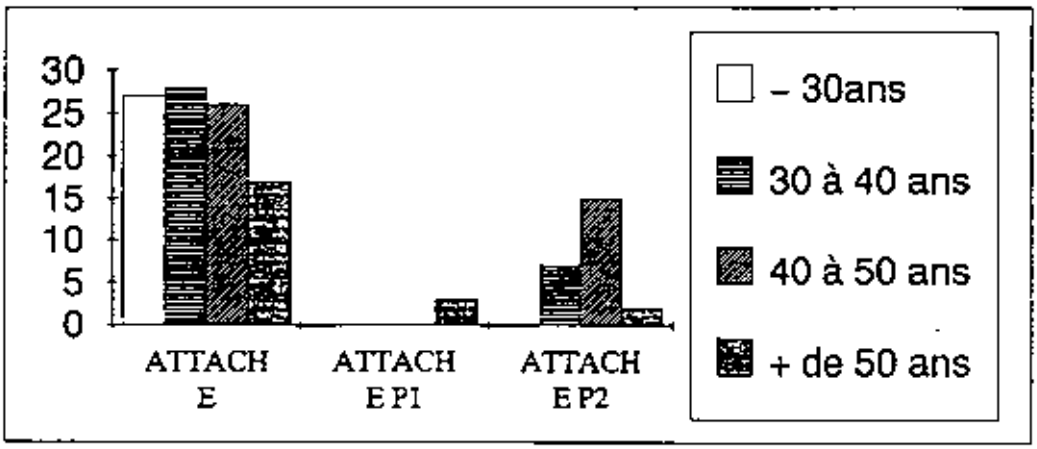
Corps : Administrateur civil

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
ADM.CIV.HC	0	1	3	4
ADM.CIV.1	1	2	10	0
ADM.CIV.2	5	9	6	0



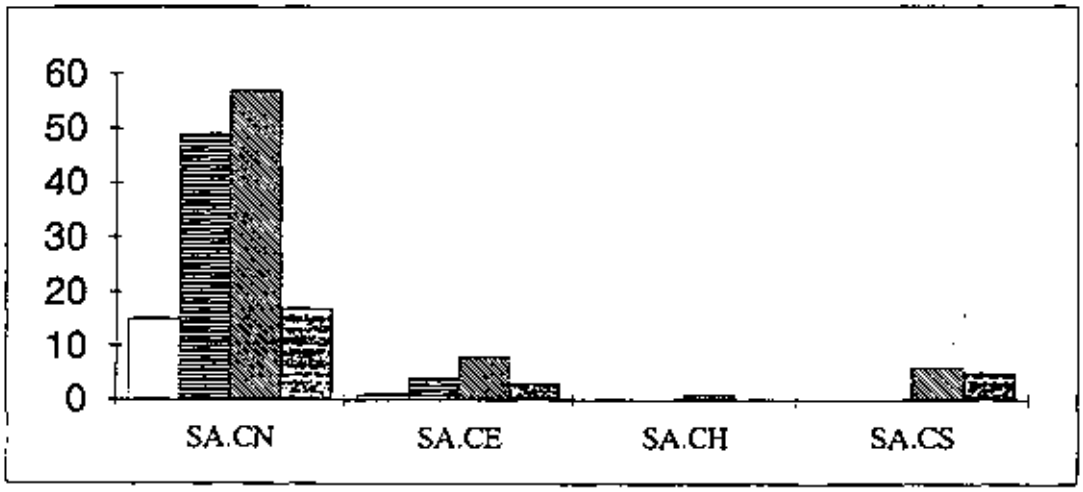
Corps : Attaché

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
ATTACHE	27	28	26	17
ATTACHE P1	0	0	0	3
ATTACHE P2	0	7	15	2



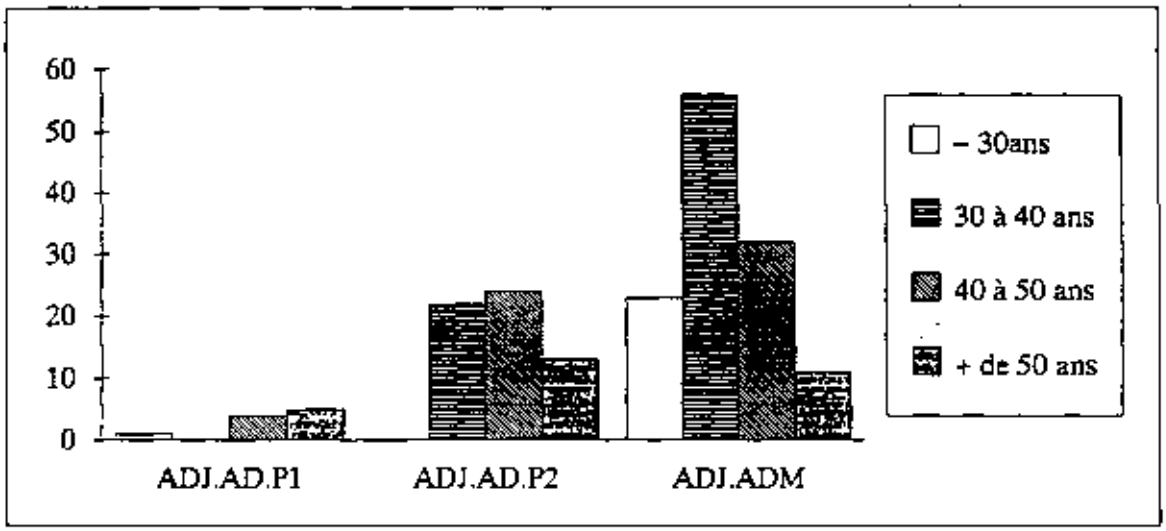
Corps : Secrétaire administratif

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
SA.CN	15	49	57	17
SA.CE	1	4	8	3
SA.CH	0	0	1	0
SA.CS	0	0	6	5



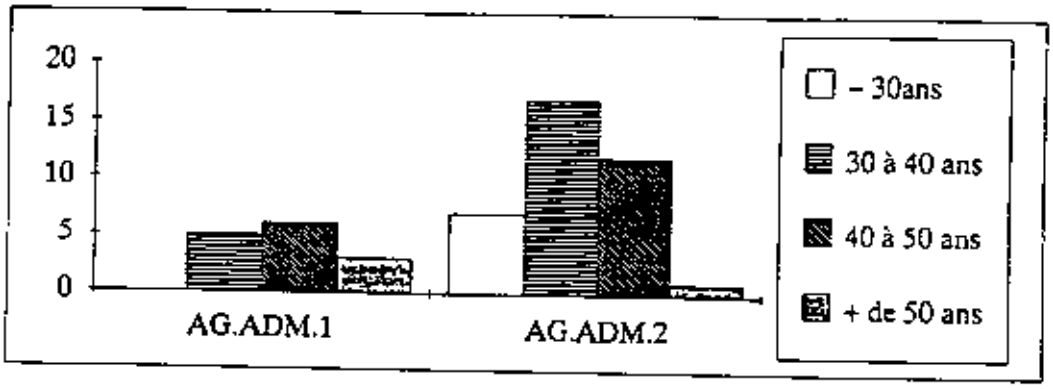
Corps : Adjoint Administratif

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
ADJ.AD.P1	1	0	4	5
ADJ.AD.P2	0	22	24	13
ADJ.ADM	23	56	32	11



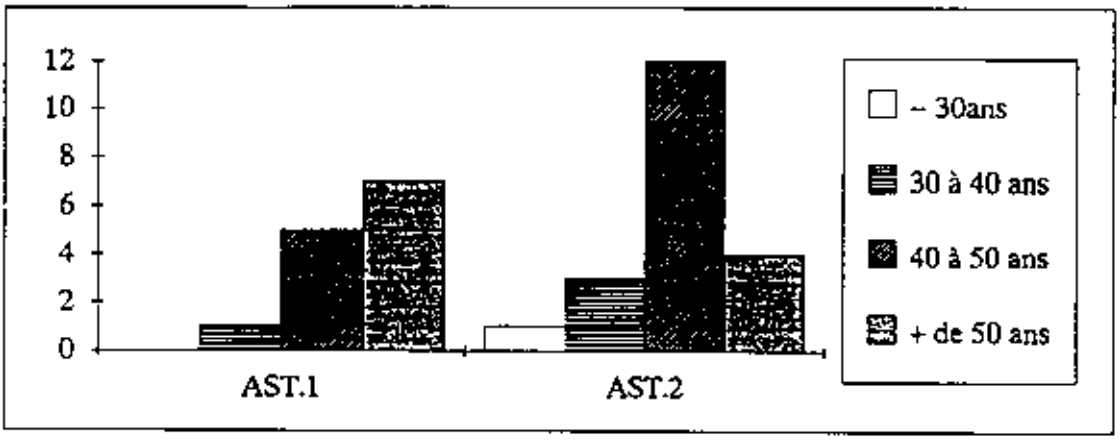
Corps : Agent administratif

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
AG.ADM.1	0	5	6	3
AG.ADM.2	7	17	12	1



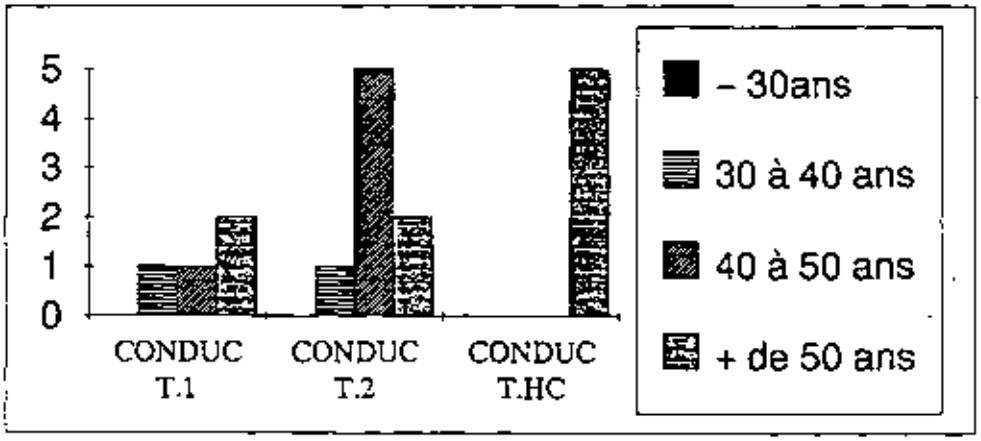
Corps :Agent des services techniques

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
AST.1	0	1	5	7
AST.2	1	3	12	4



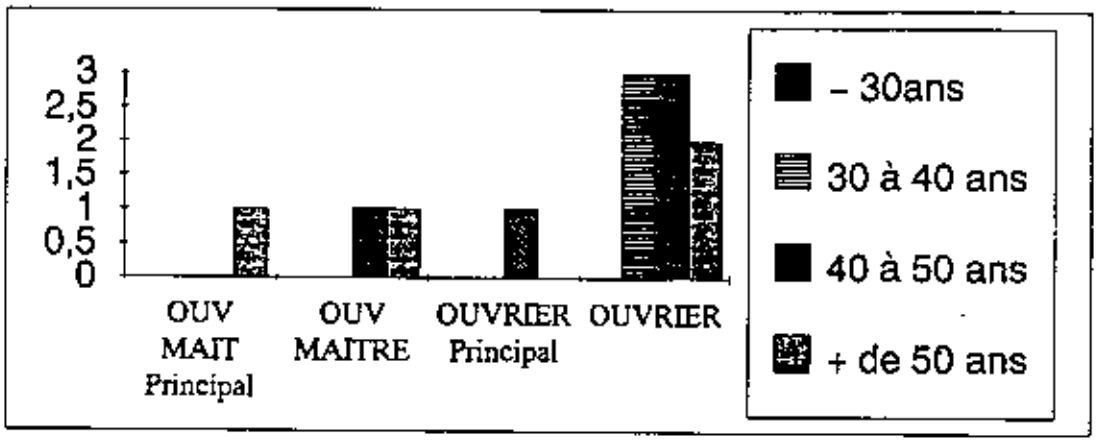
Corps : Conducteur

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
CONDUCT.1	0	1	1	2
CONDUCT.2	0	1	5	2
CONDUCT.HC	0	0	0	5



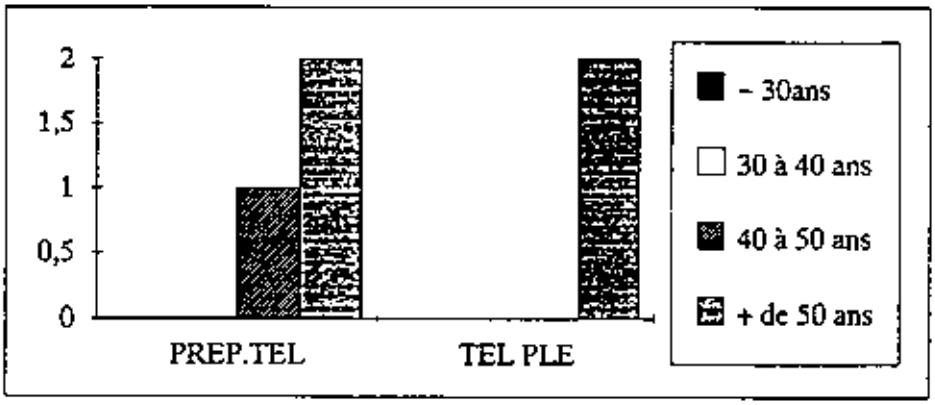
Corps : Ouvrier

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
OUV MAIT Pr	0	0	0	1
OUV MAITRE	0	0	1	1
OUVRIER Pri	0	0	1	0
OUVRIER	0	3	3	2



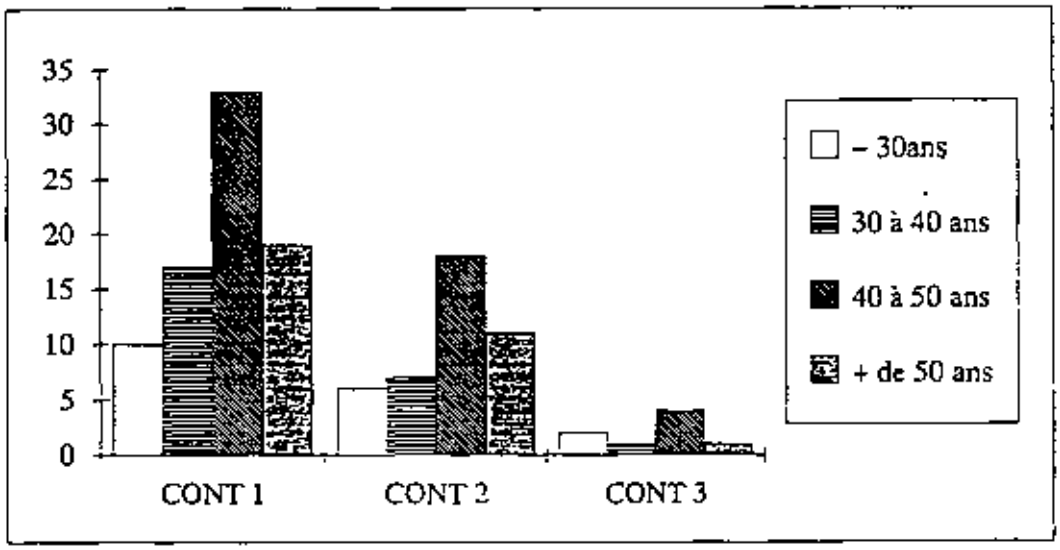
Corps : téléphoniste

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
PREP.TEL	0	0	1	2
TEL PLE	0	0	0	2



Corps : Contractuel

Grade	- 30ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	+ de 50 ans
CONT 1	10	17	33	19
CONT 2	6	7	18	11
CONT 3	2	1	4	1



Annexe 8

Ministère du Travail, de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle

Direction de l'Administration Générale
et de la Modernisation des Services

COMITE TECHNIQUE PARITAIRE MINISTERIEL
DU 27 MARS 1995

INFORMATION RELATIVE A LA

MISE A JOUR DES EFFECTIFS DE REFERENCE

DES DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

39-43 Quai André Citroën 75739 Paris Cedex 15
Téléphone 40 57 45 00 Télécopie 40 57 46 99

MISE A JOUR DES EFFECTIFS DE REFERENCE

DES DIRECTIONS DEPARTEMENTALES

DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

1995

Un nouveau système de répartition des effectifs de catégorie B et C des directions départementales a été mis en place en 1993 et approuvé à l'occasion du comité technique paritaire du 15 Octobre 1993.

Ce nouveau système qui garantit une répartition équitable et transparente des emplois disponibles entre les services sur la base de critères objectifs est actualisé chaque année au vu de l'évolution des critères de répartition et des emplois budgétaires inscrits en loi de finances.

1 – Situation des emplois budgétaires

Malgré des demandes de créations d'emplois à l'occasion de la préparation de la loi de finances pour 1995, aucune modification de la situation des emplois n'est intervenue. Les emplois à répartir dans les directions départementales demeurent donc les suivants :

– emplois de catégorie B	2 077
– emplois de catégorie C	3 943
A	6021

2 – Modalités de répartition

Aucune modification des modalités de répartition n'est apportée en 1995. Elles prennent en compte :

– une répartition des emplois par secteur d'activité observée sur l'ensemble du territoire,

– des critères d'activité représentatifs de l'activité des services,

– un seuil minimum permettant de pallier les effets de structure des petites directions.

3 – Evolution des critères d'activité en 1995

Pour 1994, les données des critères, au plan national, sont les suivantes :

– population – décembre1990	56 603 400
– nombre d'établissements – décembre 1991	1 327 706
– D.E.F.M. – statistiques UNEDIC – juillet 1993	3 109 319
– salariés – statistiques décembre 1991	13 823 500

L'exercice appliqué à l'année 1995 tient compte de l'évolution des indicateurs :

– population – décembre1990	56 603 400	
– nombre d'établissements – décembre 1992	1 324 076	(–0,27 %)
– D.E.F.M. – statistiques UNEDIC – sept. 1994	3 317 076	(+6,68 %)
– salariés – statistiques décembre 1992	13 444 600	(–2,74 %)

4 – Effectifs de référence 1995

Les effectifs de référence de catégorie B et C retenus pour 1995 figurent dans le tableau joint – annexe 1–.

Les effectifs de référence de catégorie A reprennent l'objectif 1995 fixé à l'occasion du CTP d'otobre 1993.

Quelques modifications sont intervenues à l'occasion des affectations liées à la dernière tranche du plan de transformation d'emplois :

– création de 5 sections d'inspection : Ain, Bas–Rhin, Haute–Savoie, Seine et Marne, Essonne, suite à l'évolution sensible du nombre de salariés,

– renforcement des emplois hors section en Ardèche, Ardennes, Indre, Jura, Matinique, Guadeloupe et Réunion (2)

La nouvelle situation figure en annexe 2.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE 1

EFFECTIFS DE REFERENCE 1995
CATEGORIES B et C

Départements	B			C		
	NOTIFIES 1994	1995	ECARTS	NOTIF. 1994	1995	ECA
AIN	17	16	-1	30	30	
AISNE	15	15		31	30	-1
ALLIER	13	13		25	24	-1
ALPES Hte PROVENCE	6	6		11	11	
Htes ALPES	7	7		11	11	
ALPES MARITIMES	45	44	-1	76	80	4
ARDECHE	10	10		17	17	
ARDENNES	10	10		19	18	-1
ARIEGE	6	6		11	11	
AUBE	11	11		21	20	-1
AUDE	10	10		18	18	
AVEYRON	10	10		17	17	
BOUCHES du RHONE	62	62		127	127	
CALVADOS	22	22		43	43	
CANTAL	6	6		11	11	
CHARENTE	12	12		22	22	
CHARENTE MARITIME	18	19	1	35	36	1
CHER	11	11		20	20	
CORREZE	9	9		15	15	
CORSE-du-SUD	6	6		11	11	
HAUTE CORSE	6	6		11	11	
COTE D'OR	18	18		33	34	1
COTES d'ARMOR	16	16		31	31	
CREUSE	6	6		11	11	
DORDOGNE	13	13		24	24	
DOUBS	16	16		29	29	
DROME	17	17		31	31	
EURE	17	17		32	33	1
EURE et LOIR	13	13		24	24	
FINISTERE	25	25		50	50	
GARD	19	19		42	41	-1
Hte GARONNE	36	36		58	61	3
GERS	6	7	1	11	11	
GIRONDE	42	42		84	85	1
HERAULT	29	29		55	58	3
ILLE et VILAINE	27	27		52	52	
INDRE	9	9		17	16	-1
INDRE et LOIRE	19	19		36	36	
ISERE	37	37		71	72	1
JURA	9	9		16	15	-1
LANDES	11	12	1	20	20	
LOIR et CHER	12	12		20	20	
LOIRE	28	27	-1	54	53	-1
HAUTE-LOIRE	8	8		13	13	
LOIRE-ATLANTIQUE	37	36	-1	72	73	1
LOIRET	20	21	1	39	39	
LOT	7	7		11	11	
LOT-et-GARONNE	11	11		20	20	
LOZERE	4	4		7	7	
MAINE-et-LOIRE	24	24		47	46	-1
MANCHE	15	15		28	29	1
MARNE	18	18		34	35	1

Départements	NOTIFIÉS			NOTIF.		
	1994	1996	ECARTS	1994	1996	ECARTS
HAUTE-MARNE	7	7		14	13	-1
MAYENNE	10	10		17	17	
MEURTHE et MOSELLE	21	21		43	42	-1
MEUSE	7	7		13	12	-1
MORBIHAN	19	20	1	37	38	1
MOSELLE	29	29		57	57	
NIEVRE	9	9		14	14	
NORD Lille	53	54	1	111	110	-1
NORD V	21	21		45	44	-1
OISE	20	21	1	40	41	1
ORNE	11	11		19	18	-1
PAS-DE-CALAIS	37	36	-1	79	78	-1
PUY-DE-DOME	20	21	1	39	39	
PYRENEES ATLANTIQUES	23	24	1	43	44	1
H. PYRENEES	9	9		15	15	
PYRENEES ORIENTALES	14	14		25	25	
BAS-RHIN	35	35		66	66	
HAUT-RHIN	22	22		41	41	
RHONE	61	61		117	116	-1
HAUTE-SAONE	7	8	1	14	13	-1
SAONEet LOIRE	19	19		36	36	
SARTHE	17	17		32	33	1
SAVOIE	16	16		29	29	
HAUTE-SAVOIE	26	26		44	46	2
PARIS	156	146	-10	280	272	-8
SEINE-MARITIME	40	41	1	82	82	
SEINE-et-MARNE	31	33	2	61	64	3
YVELINES	37	37		74	73	-1
DEUX-SEVRES	12	12		21	21	
SOMME	16	16		32	32	
TARN	13	13		23	23	
TARN-et-GARONNE	8	7	-1	12	12	
VAR	30	31	1	53	56	3
VAUCLUSE	18	18		30	32	2
VENDEE	19	19		35	35	
VIENNE	13	13		24	23	-1
HAUTE VIENNE	13	13		22	22	
VOSGES	13	13		26	25	-1
YONNE	12	12		21	21	
BELFORT	6	6		11	11	
ESSONNE	30	30		60	59	-1
HAUTS de SEINE	56	55	-1	103	102	-1
SEINE-SI-DENIS	42	41	-1	87	86	-1
VAL-de-MARNE	39	37	-2	77	76	-1
VAL-d'OISE	28	28		59	58	-1
GUADELOUPE	11	13	2	25	26	1
MARTINIQUE	11	13	2	26	26	
GUYANE	7	7		17	16	-1
REUNION	18	20	2	35	37	2
SAINT PIERRE	2	2		3	3	
MAYOTTE	2	2				
	2077	2077		3943	3943	

ANNEXE

EFFECTIFS DE REFERENCE 1995
CATEGORIE A

	DT	TOTAL	DA	IT SI	IT HS	Evolution / 1
AIN		7	1	4	2	+ 1 section
AISNE		7	1	4	2	
ALLIER		6	1	3	2	
ALPES DE HAUTE PROVENCE		2		1	1	
HAUTES ALPES		2		1	1	
ALPES MARITIMES		10	2	5	3	
ARDECHE		4	1	2	1	+ 1 hors sec
ARDENNES		5	1	2	2	+ 1 hors sec
ARIEGE		2		1	1	
AUBE		6	1	3	2	
AUDE		4	1	2	1	
AVEYRON		4	1	2	1	
BOUCHES DU RHONE	1	23	4	12	7	
CALVADOS		9	2	4	3	
CANTAL		2		1	1	
CHARENTE		5	1	2	2	
CHARENTE MARITIME		7	1	3	3	
CHER		5	1	2	2	
CORREZE		4	1	2	1	
CORSE DU SUD		2		1	1	
HAUTE CORSE		2	1	1		
COTE D OR		8	1	4	3	
COTES D ARMOR		7	1	3	3	
CREUSE		2		1	1	
DORDOGNE		5	1	2	2	
DOUBS		7	1	4	2	
DROME		7	1	3	3	
EURE		7	1	4	2	
EURE ET LOIR		7	1	3	3	
FINISTERE		10	2	5	3	
GARD		7	2	3	2	
HAUTE GARONNE		12	2	6	4	
GERS		2		1	1	
GIRONDE		14	2	8	4	
HERAULT		10	2	4	4	
ILLE ET VILAINE		10	2	5	3	
INDRE		5	1	2	2	+ 1 hors secti
INDRE ET LOIRE		8	1	4	3	
ISERE		15	4	8	3	
JURA		5	1	2	2	+ 1 hors secti
LANDES		5	1	2	2	
LOIR ET CHER		5	1	2	2	
LOIRE		13	4	6	3	
HAUTE LOIRE		3	1	2		
LOIRE ATLANTIQUE	(1)	12	3	7	2	
LOIRET		9	1	5	3	+ 1 section
LOT		2		1	1	
LOT ET GARONNE		5	1	2	2	
LOZERE		2	1	1		
MAINE ET LOIRE		10	2	5	3	
MANCHE		7	1	3	3	
MARNE		9	1	5	3	

	DT	TOTAL	DA	IT SI	IT HS	Evolution / 1994
HAUTE MARNE		4	1	2	1	
MAYENNE		5	1	2	2	
MEURTHE ET MOSELLE		10	3	5	2	
MEUSE		4	1	2	1	
MORBIHAN		7	1	3	3	
MOSELLE		12	3	6	3	
NIEVRE		4	1	2	1	
NORD L	1	21	4	12	5	
NORD V		10	2	5	3	
OISE		9	2	5	2	
ORNE		5	1	2	2	
PAS DE CALAIS		15	4	8	3	
PUY DE DOME		8	2	4	2	
PYRENEES ATLANTIQUES		8	1	4	3	
HAUTES PYRENEES		4	1	2	1	
PYRENEES ORIENTALES		5	1	2	2	
BAS RHIN		14	2	9	3	+ 1 section
HAUT RHIN		10	2	5	3	
RHONE	1	23	5	15	3	
HAUTE SAONE		4	1	2	1	
SAONE ET LOIRE		8	2	4	2	
SARTHE		7	1	4	2	
SAVOIE		6	1	3	2	
HAUTE SAVOIE		9	1	5	3	+ 1 section
PARIS	2	50	8	38	4	
SEINE MARITIME		16	3	10	3	
SEINE ET MARNE		13	2	7	4	+ 1 section
YVELINES		14	2	8	4	
DEUX SEVRES		5	1	2	2	
SOMME		7	1	4	2	
TARN		5	1	2	2	
TARN ET GARONNE		2		1	1	
VAR		8	1	4	3	
VAUCLUSE		6	1	3	2	
VENDEE		7	1	4	2	
VIENNE		5	1	2	2	
HAUTE VIENNE		6	1	3	2	
VOSGES		7	1	4	2	
YONNE		5	1	2	2	
TERRITOIRE DE BELFORT		2		1	1	
ESSONNE		13	2	7	4	+ 1 section
HAUTS DE SEINE	1	24	4	17	3	
SEINE SAINT DENIS		17	3	10	4	
VAL DE MARNE		14	3	8	3	
VAL D OISE		12	2	6	4	
TOTAL METROPOLE	7	798	147	427	224	
GUADELOUPE		5	1	1	3	+1 hors section
MARTINIQUE		5	1	1	3	+1 hors section
GUYANE		3	1	1	1	
REUNION		8	2	2	4	+2 hors section
ST PIERRE		1	1			
MAYOTTE		1	1			
TOTAL DOM		23	7	5	11	
TOTAL DDTEFP	7	821	154	432	235	

218

	DT	TOTAL	DA	IT SI	IT HS	Evolution / 199
HAUTE MARNE		4	1	2	1	
MAYENNE		5	1	2	2	
MEURTHE ET MOSELLE		10	3	5	2	
MEUSE		4	1	2	1	
MORBIHAN		7	1	3	3	
MOSELLE		12	3	6	3	
NIEVRE		4	1	2	1	
NORD L	1	21	4	12	5	
NORD V		10	2	5	3	
OISE		9	2	5	2	
ORNE		5	1	2	2	
PAS DE CALAIS		15	4	8	3	
PUY DE DOME		8	2	4	2	
PYRENEES ATLANTIQUES		8	1	4	3	
HAUTES PYRENEES		4	1	2	1	
PYRENEES ORIENTALES		5	1	2	2	
BAS RHIN		14	2	9	3	+ 1 section
HAUT RHIN		10	2	5	3	
RHONE	1	23	5	15	3	
HAUTE SAONE		4	1	2	1	
SAONE ET LOIRE		8	2	4	2	
SARTHE		7	1	4	2	
SAVOIE		6	1	3	2	
HAUTE SAVOIE		9	1	5	3	+ 1 section
PARIS	2	50	8	38	4	
SEINE MARITIME		16	3	10	3	
SEINE ET MARNE		13	2	7	4	+ 1 section
YVELINES		14	2	8	4	
DEUX SEVRES		5	1	2	2	
SOMME		7	1	4	2	
TARN		5	1	2	2	
TARN ET GARONNE		2		1	1	
VAR		8	1	4	3	
VAUCLUSE		6	1	3	2	
VENDEE		7	1	4	2	
VIENNE		5	1	2	2	
HAUTE VIENNE		6	1	3	2	
VOSGES		7	1	4	2	
YONNE		5	1	2	2	
TERRITOIRE DE BELFORT		2		1	1	
ESSONNE		13	2	7	4	+ 1 section
HAUTS DE SEINE	1	24	4	17	3	
SEINE SAINT DENIS		17	3	10	4	
VAL DE MARNE		14	3	8	3	
VAL D OISE		12	2	6	4	
TOTAL METROPOLE	7	798	147	427	224	
GUADELOUPE		5	1	1	3	+1 hors section
MARTINIQUE		5	1	1	3	+1 hors section
GUYANE		3	1	1	1	
REUNION		8	2	2	4	+2 hors section
ST PIERRE		1	1			
MAYOTTE		1	1			
TOTAL DOM		23	7	5	11	
TOTAL DOTEFP	7	821	154	432	235	

	DT	TOTAL	DA	IT SI	IT HS	Evolution / 1994
HAUTE MARNE		4	1	2	1	
MAYENNE		5	1	2	2	
MEURTHE ET MOSELLE		10	3	5	2	
MEUSE		4	1	2	1	
MORBIHAN		7	1	3	3	
MOSELLE		12	3	6	3	
NIEVRE		4	1	2	1	
NORD L	1	21	4	12	5	
NORD V		10	2	5	3	
OISE		9	2	5	2	
ORNE		5	1	2	2	
PAS DE CALAIS		15	4	8	3	
PUY DE DOME		8	2	4	2	
PYRENEES ATLANTIQUES		8	1	4	3	
HAUTES PYRENEES		4	1	2	1	
PYRENEES ORIENTALES		5	1	2	2	
BAS RHIN		14	2	9	3	+ 1 section
HAUT RHIN		10	2	5	3	
RHONE	1	23	5	15	3	
HAUTE SAONE		4	1	2	1	
SAONE ET LOIRE		8	2	4	2	
SARTHE		7	1	4	2	
SAVOIE		6	1	3	2	
HAUTE SAVOIE		9	1	5	3	+ 1 section
PARIS	2	50	8	38	4	
SEINE MARITIME		16	3	10	3	
SEINE ET MARNE		13	2	7	4	+ 1 section
YVELINES		14	2	8	4	
DEUX SEVRES		5	1	2	2	
SOMME		7	1	4	2	
TARN		5	1	2	2	
TARN ET GARONNE		2		1	1	
VAR		8	1	4	3	
VAUCLUSE		6	1	3	2	
VENDEE		7	1	4	2	
VIENNE		5	1	2	2	
HAUTE VIENNE		6	1	3	2	
VOSGES		7	1	4	2	
YONNE		5	1	2	2	
TERRITOIRE DE BELFORT		2		1	1	
ESSONNE		13	2	7	4	+ 1 section
HAUTS DE SEINE	1	24	4	17	3	
SEINE SAINT DENIS		17	3	10	4	
VAL DE MARNE		14	3	8	3	
VAL D OISE		12	2	6	4	
TOTAL METROPOLE	7	798	147	427	224	
GUADELOUPE		5	1	1	3	+1 hors section
MARTINIQUE		5	1	1	3	+1 hors section
GUYANE		3	1	1	1	
REUNION		8	2	2	4	+2 hors section
ST PIERRE		1	1			
MAYOTTE		1	1			
TOTAL DOM		23	7	5	11	
TOTAL DOTEFP	7	821 +2	154	432	235	

818

Annexe 5

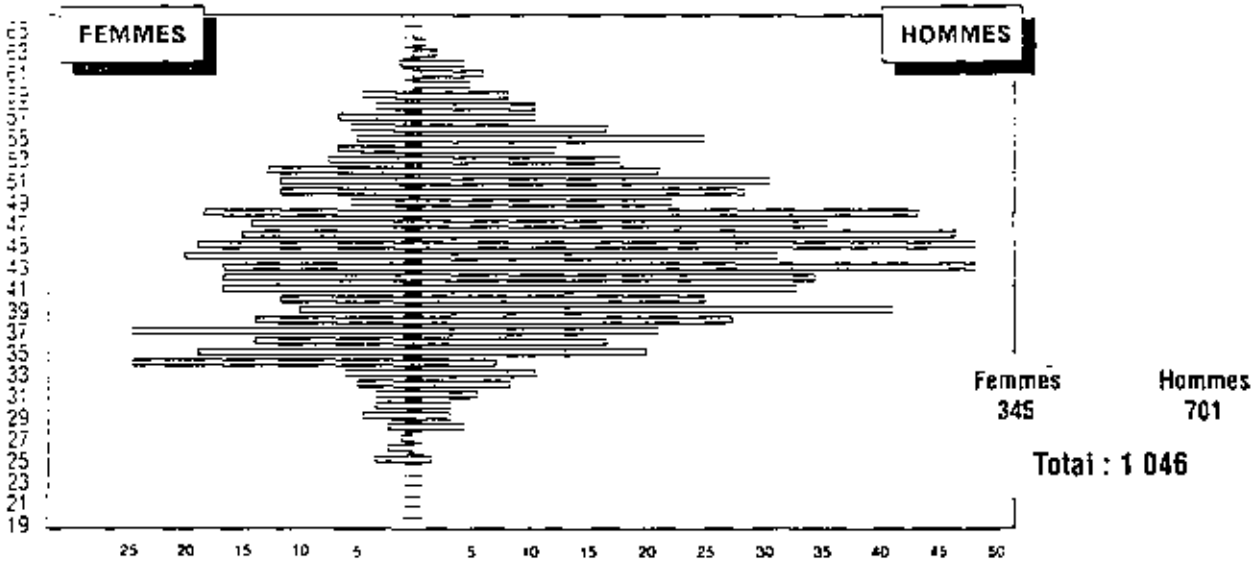
5 Effectifs présents - services déconcentrés
(source base du personnel)

	Cat A		Cat B		Cat C		Non Titul.		Total	
	1993	1994	1993	1994	1993	1994	1993	1994	1993	1994
SDTE	1 140	1 046	2 273	2 445	4 524	4 557	531	394*	8 468	8 422
Formation Prof.	226	229	90	107	**	39	29	37	345	412

* La diminution constatée entre 1993 et 1994 correspond au plan de titularisation de contractuels en catégorie B au cours de 1993.

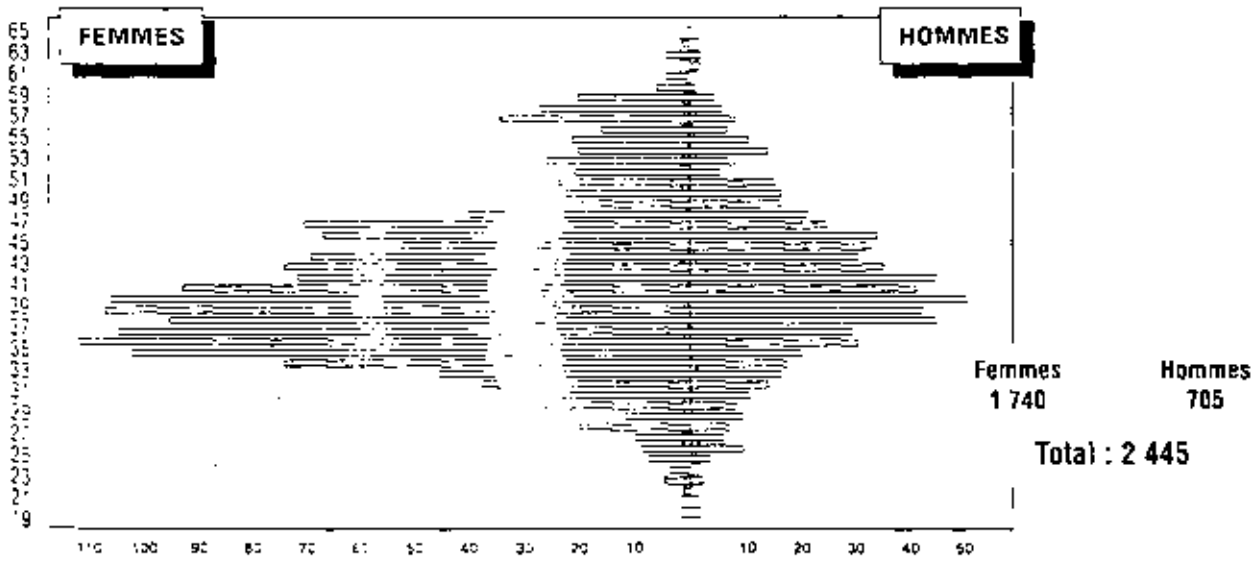
** Les catégories C de la formation professionnelle étaient rattachées au Ministère de l'intérieur.

Corps des agents de catégorie A au 31/12/94 (Inspection du travail)



On constate que le corps de l'inspection du travail, un peu plus âgé que la moyenne des agents des Services Déconcentrés, est très majoritairement masculin. Cette proportion est encore plus élevée dans les emplois de direction. Toutefois, les promotions des dernières années montrent une inversion très nette de cette proportion du fait de l'arrivée de jeunes inspecteurs venant de l'extérieur, prolongeant ainsi les effets du Plan de Transformation d'Emplois.

Corps des agents de catégorie B au 31/12/94 (contrôleurs du travail)



Le départ de 400 contrôleurs, intégrés dans le corps des inspecteurs, n'a pas bouleversé l'équilibre démographique du corps des contrôleurs du travail.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

INSPECTION GENERALE
DES FINANCES

INSPECTION GENERALE
DE L'ADMINISTRATION
DE L'EDUCATION NATIONALE

INSPECTION GENERALE
DE L'ADMINISTRATION

CONSEIL GENERAL DES
PONTS ET CHAUSSEES

INSPECTION GENERALE
DES AFFAIRES SOCIALES

La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

TOME III - ANNEXES : Monographies

- La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

- La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers au ministère de l'équipement, du logement, des transports et du tourisme

- La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers au ministère de l'intérieur

Code mission IN/AC/EQ/960149
Rapport n° 96136
Janvier 1997

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

VOUS ETES...

Personnel Administratif
Secrétaire de direction
Secrétaire
Secrétaire médicale

Tout travail administratif exige, en plus des compétences propres au secteur d'activité, une bonne organisation, et de solides connaissances dans les domaines de la correspondance administrative et de la présentation de l'information écrite.

Plus spécifiquement, les travaux de secrétariat et les activités de secrétaire de direction, doivent être maîtrisés par les personnels qui en ont la charge.

Les formations proposées vous donnent des méthodes pour être plus efficace au quotidien.

☞ D'autres rubriques peuvent vous intéresser...

- Communication
- Environnement éducatif
- Examens et Concours
- Juridique
- Informatique/Bureautique
- Management
- Santé/Social
- Sécurité

RESTAURATION

VOUS ETES...

Aide de cuisine
Chef de cuisine
Cuisinier
Directeur de Restaurant universitaire
Responsable de restauration*
Serveur de Collectivité

La restauration est un élément essentiel de qualité de vie dans un établissement scolaire.

C'est aussi un secteur en pleine évolution avec de nouvelles méthodes et techniques de travail, l'utilisation de nouveaux produits et matériels.

La formation vous aide à vous adapter à ces changements.

D'autres rubriques pouvant vous intéresser...

- Administration/Secrétariat
- Communication
- Entretien et Hygiène
- Environnement éducatif
- Examens et Concours
- Gestion et Comptabilité
- Informatique/Bureautique
- Juridique
- Sécurité

*Gestionnaire ou toute personne responsable du service restauration dans un établissement scolaire.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Avertissement

L'analyse de la situation actuelle de la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers a été menée dans cinq ministères par et sous la responsabilité de chacune des inspections générales participant à la mission, à partir d'un plan de travail mis au point en commun.

Divers éléments. – telles les caractéristiques propres à chaque administration, les charges de travail différentes des corps d'inspection durant le dernier trimestre 1996 –, expliquent leur relative hétérogénéité.

Les rédacteurs pourront fournir à la demande un certain nombre de documents de base qu'il n'a pas paru toujours nécessaire ni possible de joindre à la monographie proprement dite.

INSPECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION DE L'EDUCATION NATIONALE

La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers au ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Rapport présenté
par

Jean-Marc FAVRET
Inspecteur général

Jean-Pol ISAMBERT
Inspecteur général adjoint

JANVIER 1997

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

Ministère de l'Education nationale
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Janvier 1997

Inspection générale
de l'Administration

Affaire suivie par : J-M. FAVRET / J-P. ISAMBERT
☎ : 01 49 55 34 45 / 01 49 55 34 72

MISSION INTERMINISTERIELLE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS

INTRODUCTION AUX MONOGRAPHIES DU MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

1. - LES EFFECTIFS DU MINISTERE AU 1er Janvier 1995[1]

Au 1er janvier 1995, le ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, comptait, hors personnel de la Recherche :

1.104.900 personnes, dont :

.807.100 enseignants (73 %)
- 314.200 en 1er degré public
- 395.800 en 2d degré public
- 60 200 dans l'enseignement supérieur
- 36.900 dans les établissements de formation

. 297.750 personnels d'inspection, de direction, d'éducation, d'orientation et ATOS.

63 % de femmes, surtout dans le 1er degré (76 %) et parmi les personnels ATOSS de catégorie B (81 %).

. 50 % de catégorie A, 26 % de catégorie B, 13 % de catégorie C, 10 % de non titulaires (essentiellement 32.000 maîtres-auxiliaires et 46.000 maîtres d'internat et surveillants d'externat).

[1] *Source : note d'information 96-01 de la direction de l'évaluation et de la prospective.*

2. - L'AIRE DE COMPETENCE DU MINISTERE

Le MEN, après une longue période de stabilité qui lui conférait une compétence globale sur les 3 niveaux d'enseignement (1er degré, 2d degré, supérieur) connaît depuis une vingtaine d'années une évolution de ses compétences, à géométrie variable, notamment depuis la décision intervenue en 1974 de créer un secrétariat d'état - puis ministère - autonome, chargé des universités. Cette configuration est souvent remodelée, ce qui n'est pas sans conséquences sur l'organisation, de l'administration centrale en particulier.

Depuis juin 1995, il a été réunifié sous forme d'un grand ministère avec un large champ de compétences qui recouvre tous les ordres d'enseignement, ainsi que la recherche, le ministre étant pour ce dernier domaine secondé par un secrétaire d'état (organigramme joint en annexe).

Il faut rappeler enfin que la proximité naturelle de l'Education nationale et de Jeunesse et Sports, qui s'est traduite à plusieurs reprises sous la forme d'un ministère unique, a eu pour conséquence un corps administratif commun aux deux ministères. Aujourd'hui encore, le ministère met à disposition de l'administration centrale, du ministère de la Jeunesse et des Sports, sous forme de « prêt », un nombre non négligeable d'emplois.

3. - LES ETUDES PARTICULIERES RETENUES

Le caractère fluctuant de ce champ de compétences a conduit à concentrer les investigations sur 2 directions :

1- les personnels enseignants du 2d degré (direction des personnels enseignants des lycées et collèges (DPELC).

2- Les personnels administratifs, techniques, ouvriers, de service et de santé (ATOSS) et l'administration centrale (direction de l'administration et des personnels, DAP).

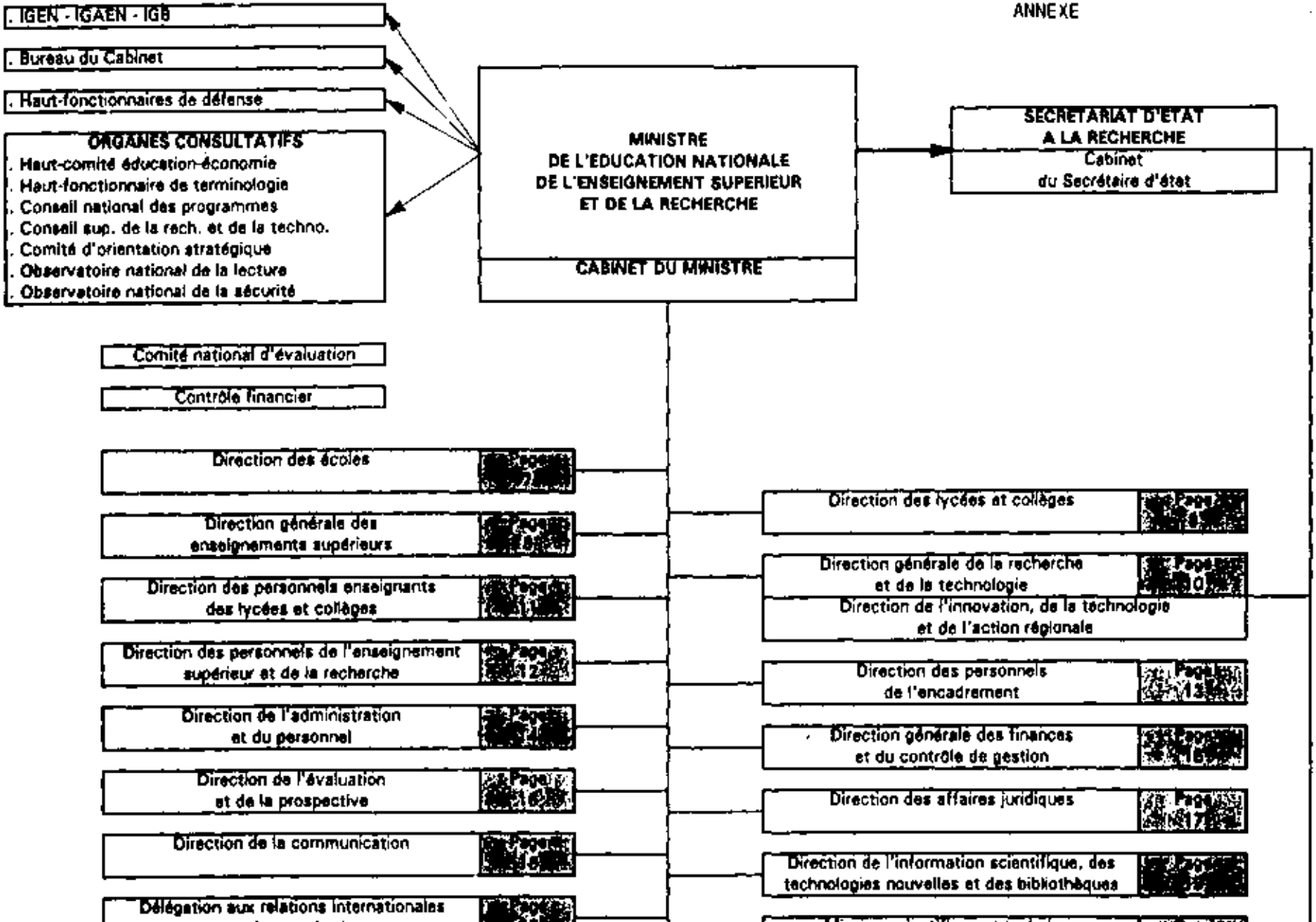
Préalablement des entretiens ont eu lieu avec la direction des écoles (DE), la direction des personnels de l'encadrement (DPDE), ainsi que la direction des lycées et collèges (DLC) et la direction de l'évaluation et de la prospective (DEP) qui, bien que non directement gestionnaires de personnel, jouent un rôle essentiel dans la démarche prévisionnelle d'où découlent les attributions de moyens en emplois budgétaires.

Jean-Marc FAVRET
Inspecteur général

Jean-Pol ISAMBERT
Inspecteur général adjoint

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE


. IGEN - IGAEN - IGB
. Bureau du Cabinet
. Haut-fonctionnaires de défense
ORGANES CONSULTATIFS
. Haut-comité éducation-économie
. Haut-fonctionnaire de terminologie
. Conseil national des programmes
. Conseil sup. de la rech. et de la techno.
. Comité d'orientation stratégique
. Observatoire national de la lecture
. Observatoire national de la sécurité
MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
CABINET DU MINISTRE
SECRETARIAT D'ETAT A LA RECHERCHE
Cabinet du Secrétaire d'état
Comité national d'évaluation
Contrôle financier
Direction des écoles
Direction générale des enseignements supérieurs
Direction des personnels enseignants des lycées et collèges
Direction des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche
Direction de l'administration et du personnel
Direction de l'évaluation et de la prospective
Direction de la communication
Délégation aux relations internationales
Direction des lycées et collèges
Direction générale de la recherche et de la technologie
Direction de l'innovation, de la technologie et de l'action régionale
Direction des personnels de l'encadrement
Direction générale des finances et du contrôle de gestion
Direction des affaires juridiques
Direction de l'information scientifique, des technologies nouvelles et des bibliothèques

Ministère de l'Education nationale
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Inspection générale
de l'Administration

Janvier 1997

MISSION INTERMINISTERIELLE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

Monographie n°1 : LA DIRECTION DES PERSONNELS ENSEIGNANTS DES LYCEES ET COLLEGES.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Cette direction gère pour l'essentiel les personnels enseignants du second degré, agrégés, certifiés, professeurs de lycée professionnel et aussi des personnels d'éducation, de documentation et d'orientation.

Le volume des effectifs, budgétaires et réels, est donné par le tableau ci-dessous.

	Emplois budgétaires 1996 (*)	ETP prévisibles à la RS 96/97	Différence
Agrégés	36 571	41 996	- 5 425
Certifiés	197 585	193 769	3 816
PEPS	21 591	21 275	316
PLP1	17 366	14 172	3 194
PLP2	48 090	45 793	2 297
PEGC	43 553	40 389	3 164
AE	1 061	3 476	- 2 415
CE D'EPS	6 218	6 273	- 55
COP DCIO	4 388	4 296	92
CL EDUC	1 456	1 518	- 62
CPE	8 000	7 619	381
TOTAL	385 879	380 576	5 303

(*) *Section scolaire chapitres : 31-90, 31-92, 31-93, 36-80 sans le 36-10.*

La quasi totalité de ces personnels travaillent dans les établissements d'enseignement, même si quelques uns se trouvent dans les services centraux, les services extérieurs (rectorats et inspections académiques ou les institutions de formation de formateurs.

Tous sont de catégorie A.

L'évolution des effectifs sur dix ans est donnée dans les tableaux ci-après.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

T 2

Emplois de personnels d'enseignement, d'éducation et d'orientation du second degré inscrits aux chapitres 31-90, 31-92, 31-93 et 36-80 (situations de rentrée)

Corps et grades	1985	*Flux*	1986	*Flux*	1987	*Flux*	1988	*Flux*	1989	*Flux*	1990	*Flux*
Titulaires												
Professeurs de chaire supérieure	559		559		559	*52*	611	*25*	636	*313*	949	3
Professeurs agrégés	23 273	*496*	23 769	*417*	24 186	*1 143*	25 329	*282*	25 611	*1 942*	27 553	2 7
Professeurs certifiés et bi-admissible à l'agrégation	115 560	*2 336*	117 896	*5 207*	123 103	*4 746*	127 849	*440*	128 289	*5 417*	133 706	5 2
Professeur d'éducation physique et sportive	17 730	*-1 943*	15 787	*12*	15 799	*-151*	15 648	*-921*	14 727	*-3*	14 724	4
Professeur de lycée professionnel du 2ème grade		*2 000*	2 000	*2 000*	4 000	*2 015*	6 015	*2 012*	8 027	*5 334*	13 361	5 7
Professeur de lycée professionnel du 1er grade	61 299	*-1 356*	59 943	*-395*	59 548	*-1 759*	57 789	*-1 450*	56 339	*-4 129*	52 210	-5 4
Adjoint d'enseignement	25 648	*-990*	24 658	*6 122*	30 780	*8*	30 788	*6*	30 794	*-1 850*	28 944	-2 3
Chargé d'enseignement	2 187		2 187		2 187		2 187		2 187	*-33*	2 154	-1
Professeur d'enseignement général de collège	91 414	*111*	91 525	*-8 895*	82 630	*-1 566*	81 064	*-6 406*	74 658	*-1 493*	73 165	-1 0
Chargé d'enseignement d'éducation physique et sportive	4 098	*1 908*	6 006	*1 906*	7 912	*1 746*	9 658	*-42*	9 616	*-8*	9 608	-3
Conseiller principal d'éducation	2 199	*42*	2 241	*70*	2 311	*136*	2 447	*59*	2 506	*618*	3 124	6
Conseiller d'éducation	2 185	*3 161*	5 346	*387*	5 733	*326*	6 059	*-131*	5 928	*-520*	5 408	-3
Directeur de centre d'information et d'orientation & Conseiller d'orientation psychologue	4 061	*117*	4 178	*129*	4 307	*31*	4 338	*1*	4 339	*27*	4 366	
TOTAL	350 213	*5 882*	356 095	*6 960*	363 055	*6 727*	369 782	*-6 125*	363 657	*5 615*	369 272	5 5
Stagiaires												
Agrégés	480		480		480		480	*400*	880		880	
Certifiés et Professeurs d'EPS	3 928	*334*	4 262	*699*	4 961		4 961	*1 562*	6 523	*1 460*	7 983	3 0
Adjoint d'enseignement	20		20		20		20		20		20	
Conseiller principal d'éducation	320	*-130*	190		190		190		190	*180*	370	
Professeur d'enseignement général de collège	800		800	*-770*	30		30		30		30	
Elève PEGC	894		894	*-844*	50		50		50		50	
Elève professeur du cycle préparatoire	300		300		300		300	*800*	1 100	*600*	1 700	
Conseiller d'orientation psychologue	240		240	*-60*	180	*-60*	120		120	*40*	160	
Professeur de lycée professionnel du 2ème grade										*2 121*	2 121	
Professeur de lycée professionnel du 1er grade	3 002	*-196*	2 806	*-85*	2 721		2 721		2 721	*-2 721*		
Conseiller d'éducation	260		260	*-80*	180		180		180	*-180*		
TOTAL	6 982	*204*	7 186	*-1 140*	9 112	*-60*	9 052	*2 762*	11 814	*1 500*	13 314	3 1

Emplois de personnels d'enseignement, d'éducation et d'orientation du second degré inscrits aux chapitres 31-90, 31-92, 31-93 et 36-80 (situations de rentrée)

Corps et grades	1991	*Flux*	1992	*Flux*	1993	*Flux*	1994	*Flux*	1995	*Flux*	1996	*Flux*	1997
Titulaires													
Professeurs de chaire supérieure	1 330	*39*	1 369	*298*	1 667	*153*	1 820	*170*	1 990	*160*	2 150		2 15
Professeurs agrégés	30 338	*-87*	30 251	*503*	30 754	*2 289*	33 043	*1 570*	34 613	*-192*	34 421	*-2*	34 41
Professeurs certifiés et bi-admissible à l'agrégation	138 933	*8 641*	147 574	*9 946*	157 520	*17 056*	174 576	*10 601*	185 177	*12 408*	197 585	*5 100*	202 68
Professeur d'éducation physique et sportive	15 124	*2 441*	17 565	*752*	18 317	*1 912*	20 229	*202*	20 431	*1 160*	21 591	*610*	22 20
Professeur de lycée professionnel du 2ème grade	19 152	*5 487*	24 639	*6 086*	30 725	*6 539*	37 264	*5 015*	42 279	*5 811*	48 090	*5 165*	53 25
Professeur de lycée professionnel du 1er grade	46 714	*-5 233*	41 481	*-6 825*	34 656	*-6 547*	28 109	*-4 997*	23 112	*-5 746*	17 366	*-5 275*	12 09
Adjoint d'enseignement	26 618	*-7 234*	19 384	*-2 593*	16 791	*-6 291*	10 500	*-4 424*	6 076	*-5 015*	1 061	*-1 061*	
Chargé d'enseignement	1 979	*17*	1 996	*-17*	1 979		1 979	*-900*	1 079	*-1 079*			
Professeur d'enseignement général de collège	72 156	*-1 061*	71 095	*-3 664*	67 431	*-11 747*	55 684	*-6 046*	49 638	*-6 085*	43 553	*-4 795*	38 75
Chargé d'enseignement d'éducation physique et sportive	9 212	*-202*	9 010	*-200*	8 810	*-1 638*	7 172	*-200*	6 972	*-754*	6 218	*-404*	5 81
Conseiller principal d'éducation	3 804	*1 237*	5 041	*1 202*	6 243	*344*	6 587	*801*	7 388	*612*	8 000	*345*	8 34
Conseiller d'éducation	5 093	*-1 045*	4 048	*-1 010*	3 038	*-284*	2 754	*-736*	2 018	*-562*	1 456	*-250*	1 20
Directeur de centre d'information et d'orientation & Conseiller d'orientation psychologue	4 367	*17*	4 384	*-1*	4 383	*5*	4 388		4 388		4 388	*1*	4 38
TOTAL	374 820	*3 017*	377 837	*4 477*	382 314	*1 791*	384 105	*1 056*	385 161	*718*	385 879	*-566*	385 31
Stagiaires													
Agrégés	880		880		880		880		880		880	*-200*	68
Certifiés et Professeurs d'EPS	11 079		11 079	*-1 000*	10 079		10 079		10 079		10 079	*-715*	9 36
Adjoint d'enseignement	20		20		20		20		20	*-20*			
Conseiller principal d'éducation	370		370		370		370		370	*20*	390		39
Professeur d'enseignement général de collège	30		30		30		30		30		30		3
Elève PEGC	50		50		50		50		50		50		5
Elève professeur du cycle préparatoire	1 700		1 700	*-500*	1 200		1 200		1 200		1 200		1 20
Conseiller d'orientation psychologue	200		200		200		200		200		200		20
Professeur de lycée professionnel du 2ème grade	2 121		2 121		2 121		2 121		2 121		2 121	*-60*	2 06
Professeur de lycée professionnel du 1er grade													
Conseiller d'éducation													
TOTAL	16 450		16 450	*-1 500*	14 950		14 950		14 950		14 950	*-975*	13 97

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

2. - ACTEURS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le partage des responsabilités en matière de gestion des personnels.

La gestion est partiellement déconcentrée pour de nombreux actes courants, mais les principes et volumes de recrutement sont fixés centralement de même que l'organisation des concours ; de même le mouvement est national, même si ce mouvement national est complété par des mouvements académique analysés plus loin.

Les systèmes d'information ; leur degré d'intégration.

Un vaste système d'information "Emplois, postes, personnels" (E.P.P.) s'est mis en place depuis cinq ans environ, enrichi progressivement par de nombreuses fonctionnalités ; il est fortement intégré allant du recrutement (après concours) à la Paye et présent depuis les établissements jusque à l'administration centrale.

Il permet des statistiques, des rétrospectives, des projections et des simulations ; il est jugé de qualité tant par les utilisateurs que les enquêteurs ; il pourrait être plus intensément utilisé.

3. - LA GESTION PREVISIONNELLE

3.1. - LA GESTION D'ADEQUATION A COURT TERME

3.1.1. - Le suivi des effectifs est bien assuré depuis la mise en place du système d'information E.P.P. parce que ce système génère et gère des bases de données communes aux établissements, aux académies et à l'administration centrale.

La liaison avec les emplois budgétaires est "serrée" ; il existe un Contrôle national des emplois, de la responsabilité de la Direction d'administration centrale chargée des finances ; ce C.N.E. constate un certain nombre de dépassements jugés peu évitables du fait des mécanismes qui vont être décrits plus loin.

La nature incompressible du besoin d'enseignement auquel il faut répondre explique que les contraintes de gel et/ou de suppression d'emplois ne s'exercent pas de la même manière que dans des services administratifs, mais plutôt par des confrontations techniques (et politiques) parfois aiguës sur la réalité et la pertinence des taux d'encadrement des élèves.

3.1.2. - Prévisions à court terme

Les outils de la prévision combinent dans un premier temps des données mobilisées par la Direction de l'évaluation et de la prospective : évolution de la population des enseignants en face de l'analyse des flux des élèves "demandeurs" d'enseignement, flux qui résultent eux mêmes de la démographie et de la variation des taux de scolarisation aux différents niveaux.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Puis ces données sont utilisées par la Direction des personnels enseignants pour "calibrer" les recrutements selon la méthodologie ci dessous exposée.

Détermination du volume de postes à ouvrir aux concours de recrutement des personnels du second degré public

Les ouvertures de postes aux concours s'appuient sur les travaux de la DEP qui estime les besoins de recrutement en nouveaux enseignants titulaires par discipline. Les prévisions de la DEP résultent de la confrontation, entre la demande et l'offre prévisionnelles d'enseignement en effectuant des projections d'effectifs d'élèves et d'enseignants, hors recrutement. Ce calcul aboutit à une moyenne sur cinq de besoin de recrutement, besoin composé essentiellement des départs des enseignants titulaires et de la résorption des maîtres auxiliaires et des titulaires excédentaires. Ainsi, pour chaque rentrée scolaire de 1998 à 2002, 11 030 nouveaux enseignants titulaires devront être recrutés pour assurer l'enseignement dans le second degré.

Le volume de postes offerts, tant au niveau global qu'au niveau de chaque discipline, est toujours supérieur à l'estimation de ce besoin. En effet, les concours doivent tenir compte de plusieurs facteurs :

1) Le taux de rendement

La crise du recrutement que connaissait le Ministère avait conduit à "surcalibrer" les concours afin de créer un effet d'appel auprès des étudiants. Cette technique a abouti au phénomène durable des taux de rendement, c'est-à-dire un écart entre le nombre d'admis et le nombre de postes offerts. Cependant, ce rendement est très différent d'une discipline à l'autre.

EXEMPLES : A la session 1996, seuls 1082 candidats ont été admis au CAPES externe d'anglais alors que 2 200 postes avaient été proposés, soit un rendement de 49,2 %. En revanche, en philosophie 240 postes ont été offerts et 240 personnes ont été admises, soit 100% de rendement.

2) Le coefficient d'entrées nettes

90 % les lauréats aux concours de la session 1996 (concours externes, internes et spécifiques) représentent l'apport réel en nouveaux enseignants titulaires, soit le "sang neuf" pour le second degré (étudiants et élèves d'IUFM notamment) et les maîtres auxiliaires. Les titulaires des corps mis en extinction (AE, PEGC, CE d'EPS, PLP1, etc...) ne sont donc pas des entrées nettes pour le système éducatif, tout comme les professeurs certifiés qui réussissent l'agrégation. De ce fait, l'agrégation interne n'est pas un concours qui permet de recruter des nouveaux titulaires puisque 97 % des lauréats étaient auparavant professeurs certifiés et les maîtres auxiliaires ne peuvent s'y présenter. Ce concours est donc un pur concours de promotion des personnels déjà dans le système. Le coefficient d'entrées nettes est donc basé sur l'origine des candidats admis aux concours, hors agrégation interne.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

<u>EXEMPLES</u> : en 1996, pour l'ensemble des concours permettant de recruter des professeurs enseignants d'EPS, soit l'agrégation externe et l'ensemble du CAPEPS, 1 344 candidats ont été admis pour 1377 postes proposés, soit un rendement de 98%. Au sein de ces lauréats, 30 PEPS ont réussi l'agrégation "externe, 150 CE d'EPS, 14 AE et 8 PEGC ont, quant à eux, été admis aux CAPEPS.

Si les recrutements sont une donnée essentielle de la Gestion prévisionnelle des effectifs d'enseignants les promotions d'échelon ou de grade ne le sont guère : elles ne s'accompagnent pas le plus souvent d'affectations hors de la fonction enseignante du second degré ; lorsque cela est le cas (détachements, passage dans l'enseignement supérieur, passage dans les corps d'encadrement) ces mouvements sont enregistrés dès la prévision initiale en départs autres que retraites et décès.

La qualité des résultats est jugée croissante par les utilisateurs nationaux des dispositifs et il n'est pas douteux que les outils statistiques et informatiques ont beaucoup gagné en dix ans en fiabilité, pertinence et maniabilité.

Mais deux réserves importantes doivent être émises :

- la nécessité politique de "lisser" les recrutements pour éviter les à-coups par rapport aux viviers a pour contrepartie de générer des à-coups de la disponibilité de personnels nouveaux par rapport aux besoins constatés annuellement ;

- les à-coups nationaux se diversifient à travers la distribution de la ressource aux académies (sous-ensemble régionaux de la gestion déconcentrée) où la prévision des besoins d'enseignement et de la variation annuelle de la ressource en personnels enseignants est plus aléatoire et donc moins ajustée ; les incertitudes qui en résultent peuvent soit amortir soit amplifier les effets des à-coups nationaux.

Les académies se plaignent dès lors que leurs efforts régionalisés de gestion prévisionnelle ne soient pas suivis d'effets proportionnés ; ce que la combinaison, au delà des recrutements "lissés", du mouvement national et des mouvements académiques rend inévitable, en même temps que, bien conduite, elle permet de l'amortir.

3 1.3 - Répartition des effectifs

On ne peut, on l'a vu plus haut, parler exactement d'effectifs de référence.

Tenter une définition de ce qui s'en approcherait combinerait les effectifs des élèves (susceptibles de varier d'une année à l'autre) et une mesure de la charge de travail qui ne peut se traduire par un taux d'encadrement simple : il est communément admis que les établissements ruraux, petits ou sensibles justifient qu'il y aient des groupes d'élèves plus

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

réduits. Même si le niveau et la fréquence de ces taux d'encadrements plus "généreux" sont régulièrement discutés.

La mise à jour du "besoin" se fait annuellement par académie de manière simple ; l'estimation découle des effectifs globaux d'élèves attendus ; il peut en résulter à la marge des redéploiements d'emplois entre académies.

A l'intérieur des académies les démarches deviennent plus complexes : la répartition des emplois résulte des effectifs mais aussi des structures des établissements pour lesquelles ceux-ci disposent d'une certaine autonomie, en particulier pour la répartition ultime des emplois entre les disciplines (communément appelée "coloration" des emplois".

Les ajustements finaux résultent de la combinaison du mouvement national (changement d'académie vers un poste dans un établissement déterminé pour des personnels anciens ou arrivée dans l'académie sans poste déterminé pour des personnels récents ou nouveaux) et des mouvements académiques qui procèdent à l'affectation précise des personnels "académiques" y compris les auxiliaires qui peuvent être encore nécessaires et les titulaires "surnuméraires" qu'ils faut employer bien à travers un élargissement de leur compétence initiale ce qui ne va pas sans difficulté.

En fonction des ajustements-désajustements des recrutements nationaux ci dessus évoqués et des variations de besoins (effectifs d'élèves et évolution des volumes d'heures nécessaires par discipline), l'adéquation n'est jamais parfaite et parfois préoccupante dans certaines académies et cela indépendamment de la finesse de la gestion. Même si bien évidemment une gestion rigoureuse et habile réduit les écarts.

Certains techniciens sont partisans d'une déconcentration audacieuse des mouvements et des recrutements sans remise en cause du caractère national des corps. Mais cette hypothèse paraît très peu acceptable aujourd'hui à la plupart des partenaires sociaux.

3.2. - LA GESTION STRATEGIQUE A MOYEN TERME

3.2.1. - La réflexion sur les besoins en emploi par rapport aux missions est encore dominée dans ce secteur par les prévisions d'effectifs d'élèves à accueillir ; il existe (D.E.P.) des projections glissantes à 5 et 10 ans, actualisées annuellement ; en découle aux mêmes termes des projections de besoins de recrutements également révisables et révisés où la démographie des personnels est une variable et les taux d'encadrements une constante.

Des travaux sur le contenu des missions et leurs évolutions comme sur l'identification des compétences et savoir-faire nécessaires ont été entrepris de différentes manières lorsque les institutions de formations des enseignants ont été unifiées et rénovés (Instituts universitaires de formation des maîtres, 1989).

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Mais on est encore loin de référentiels-métiers stricts et typifiés et cela d'autant plus que l'intérêt des personnels comme du service parait aux yeux de beaucoup passer par un certain élargissement des métiers - ainsi les professeurs certifiés devraient pouvoir sous certaines conditions pouvoir enseigner en lycée professionnel, champs normal du professeur de lycée professionnel, personnel spécifique. Une perméabilité accrue pourrait également être encouragée entre lycées professionnels et lycées technologiques.

3.2.2. - Définition des objectifs d'une gestion prévisionnelle

Il n'est pas contestable que beaucoup de travaux pour une meilleure G.P.E. ont été entrepris dans ce champ des personnels enseignants des lycées et collèges, d'abord pour la connaissance prospective des besoins et des flux, plus récemment autour des contenus et contours des métiers.

Ces travaux permettent des avancées significatives des gestions tant centrale que déconcentrées ; ils sont toutefois loin de satisfaire les promoteurs même de ces travaux.

Un meilleur ajustement des résultats relève à la fois :

- de l'approfondissement des objectifs et des méthodologies à démarche de gestion constante ;

- d'itération plus transparentes et dialoguées entre travaux nationaux et travaux académiques ;

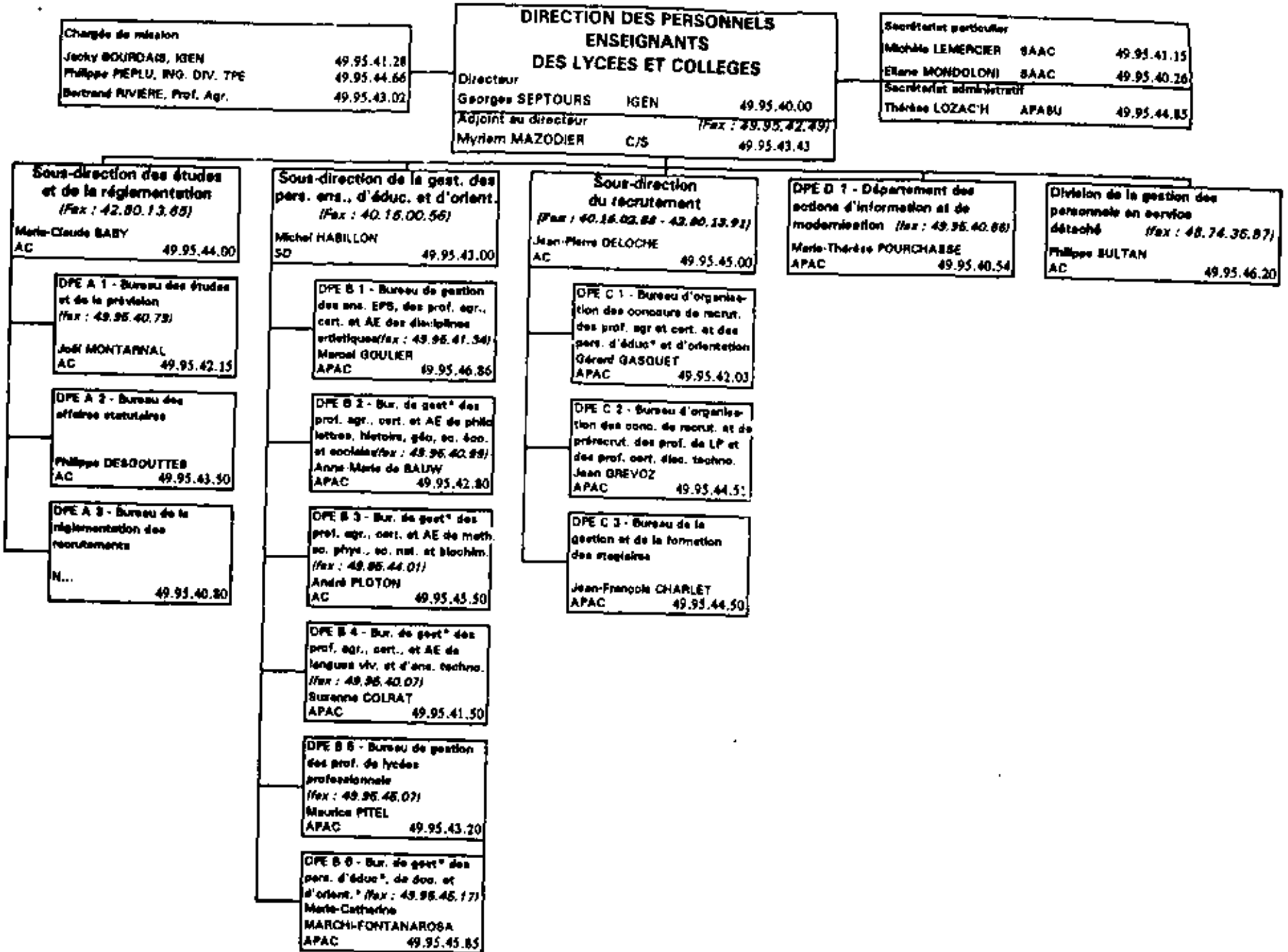
- de la poursuite des réflexions sur le(s) métier(s) d'enseignant et des conséquences qui en seront tirées en terme de formation initiale et continue, de champs de compétence et d'adaptabilité ;

- d'une éventuelle nouvelle répartition des compétences de gestion des personnels entre niveau national et niveau académique.

Les effets de masse ont jusqu'ici empêché, sauf à la marge, la mise en place d'une gestion individualisée des carrières. Le développement très récent au niveau de l'académie d'une nouvelle Gestion des Ressources Humaines, axée sur la gestion qualitative connaît quelques effets prometteurs ; mais elle ne peut concerner qu'un petit nombres d'emplois spécifiques (et d'agents qui les remplissent) dans la situation actuelle de concentration relative de la gestion.

Mais ce sont ces progrès de la gestion qualitative qui permettent de rapprocher les nominations de certains chefs d'établissements ou responsables de formation de personnels des démarches de gestion par objectifs et de contrats de service.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères


Chargés de mission
Jacky BOURDAIS, IGEN 49.95.41.28
Philippe PEPLU, ING. DIV. TPE 49.95.44.66
Bertrand RIVIERE, Prof. Agr. 49.95.43.02
DIRECTION DES PERSONNELS ENSEIGNANTS DES LYCEES ET COLLEGES
Directeur
Georges SEPTOURS IGEN 49.95.40.00
Adjoint au directeur (Fax : 49.95.42.49)
Myriem MAZODIER C/S 49.95.43.43
Secrétariat particulier
Michèle LEMERCIER SAAC 49.95.41.15
Eliane MONDOLONI SAAC 49.95.40.26
Secrétariat administratif
Thérèse LOZAC'H APASU 49.95.44.85
Sous-direction des études et de la réglementation (Fax : 42.80.13.65)
Marie-Claude BABY
AC 49.95.44.00
DPE A 1 - Bureau des études et de la prévision (fax : 49.95.40.79)
Joël MONTARNAL
AC 49.95.42.15
DPE A 2 - Bureau des affaires statutaires
Philippe DESGOUTTES
AC 49.95.43.50
DPE A 3 - Bureau de la réglementation des recrutements
N...
49.95.40.80
Sous-direction de la gest. des pers. ens., d'éduc. et d'orient. (Fax : 40.15.00.56)
Michel HABILLON
SD 49.95.43.00
DPE B 1 - Bureau de gestion des ens. EPS, des prof. agr., cert. et AE des disciplines artistiques (fax : 49.95.41.54)
Marcel GOULIER
APAC 49.95.46.86
DPE B 2 - Bur. de gest° des prof. agr., cert. et AE de philo lettres, histoire, géo, sc. éco. et sociales (fax : 49.95.40.99)
Anne-Marie de BAUW
APAC 49.95.42.80
DPE B 3 - Bur. de gest° des prof. agr., cert. et AE de math. sc. phys., sc. nat. et biochim. (fax : 49.95.44.01)
André PLOTON
AC 49.95.45.50
DPE B 4 - Bur. de gest° des prof. agr., cert., et AE de langues viv. et d'ens. techno. (fax : 49.95.40.07)
Suzanne COLRAT
APAC 49.95.41.50
DPE B 5 - Bureau de gestion des prof. de lycées professionnels (fax : 49.95.45.07)
Maurice PITEL
APAC 49.95.43.20
DPE B 6 - Bur. de gest° des pers. d'éduc°, de soc. et d'orient.° (fax : 49.95.45.17)
Marie-Catherine MARCHI-FONTANAROSA
APAC 49.95.45.85
Sous-direction du recrutement (Fax : 40.15.02.88 - 42.80.13.91)
Jean-Pierre DELOCHE
AC 49.95.45.00
DPE C 1 - Bureau d'organisation des concours de recrut. des prof. agr et cert. et des pers. d'éduc° et d'orientation
Gérard GASQUET
APAC 49.95.42.03
DPE C 2 - Bureau d'organisation des conc. de recrut. et de prérecrut. des prof. de LP et des prof. cert. disc. techno.
Jean GREVOZ
APAC 49.95.44.51
DPE C 3 - Bureau de la gestion et de la formation des stagiaires
Jean-François CHARLET
APAC 49.95.44.50
DPE D 1 - Département des actions d'information et de modernisation (fax : 49.95.40.86)
Marie-Thérèse POURCHASSE
APAC 49.95.40.54
Division de la gestion des personnels en service détaché (fax : 48.74.36.87)
Philippe SULTAN
AC 49.95.46.20

Ministère de l'Education nationale
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Inspection générale
de l'Administration

Janvier 1997

MISSION INTERMINISTERIELLE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

Monographie n°2 : LES PERSONNELS ADMINISTRATIFS, TECHNIQUES, OUVRIERS, DE SERVICE ET DE SANTE (ATOSS) ET LES PERSONNELS AFFECTES A L'ADMINISTRATION CENTRALE

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

L'ensemble de ces personnels sont gérés par la direction de l'administration et du personnel (DAP), dont l'organigramme est joint en annexe 1.

Il faut souligner au préalable que cette direction est concernée, soit à titre statutaire, soit à titre budgétaire par 231.544 emplois à vocation interministérielle (Education nationale, Enseignement supérieur, Jeunesse et Sports, Recherche), regroupés en 3 grands secteurs :

. Enseignement scolaire (chap. 31.90, 36.10, 36.60, 36.80)	171.382
. Enseignement supérieur (chap. 31.05, 36.11, 36.14)	53.315
. Jeunesse et Sports (chap. 31.90)	6.847
TOTAL	231.544 [1]

Il convient de préciser également que ces effectifs correspondent à l'ensemble des personnes qui concourent aux fonctions non-enseignantes au sein des services déconcentrés, des établissements, des administrations centrales. On y dénombre donc des personnels autres que les ATOSS : l'ensemble des corps d'inspection, certains personnels de direction ou enseignants, des personnels des bibliothèques, de documentation et d'orientation.

Au sein même des personnels administratifs et techniques, les personnels de recherche et de formation (corps des ITARF, issus de la titularisation des contractuels de type CNRS en vertu du décret du 31/12/1985) exercent quasi exclusivement dans l'enseignement supérieur. Leur nombre est important, puisqu'on compte 6.344 administratifs et 24. 685 ingénieurs et techniciens. Leur gestion relève de la division des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche (DPESR), non prise en compte dans cette monographie.

Doit enfin être signalée la présence de quelques cadres techniques issus d'autres administrations :

51 ingénieurs du ministère de l'équipement
69 attachés de l'INSEE
1 ingénieur des télécommunications.

Il a paru utile, à travers l'analyse qui précède, de resituer les repères propres à la DAP, qui concernent principalement le secteur scolaire et l'administration centrale, dans un ensemble extrêmement vaste et complexe, du fait de l'interministérialité, de la diversité des fonctions (enseignantes, techniques, administratives) et des statuts liés à l'histoire des différents corps (ATOSS/ITARF), ensemble que le ministère s'emploie à gérer, non sans difficultés, le plus harmonieusement possible.

[1] *Source : DAP/A4 - Situation au 18 décembre 1996.*

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

1. - REPERES

La suite de l'analyse se limitera donc aux moyens alloués au secteur scolaire et à l'administration centrale, sur lesquels la DAP est en prise directe et qui font par conséquent l'objet d'un suivi particulier et d'une gestion prévisionnelle au sein de cette direction. Il est néanmoins possible qu'en fonction des fichiers ayant servi aux agglomérations d'effectifs, le champ soit dans certains cas plus large, ce qui sera dès lors précisé.

En 1996, les effectifs sont les suivants :

	EFFECTIFS BUDGETAIRES	EFFECTIFS UTILISABLES[2]	EFFECTIFS REELS
Administration centrale	3 987	3 678	3 508,5
Services déconcentrés	182 245[3]	182 245	174 290
TOTAL	186 232	185 923	177 798,5

• Une administration centrale relativement modeste

Eu égard à la masse de personnels que totalise l'Education Nationale (+ d'1.100.000), les effectifs de l'administration centrale sont particulièrement modestes, puisqu'ils s'élevaient au 18/12/96 à 3.987 postes budgétaires (chap. 31.90 art 20) dont il convient d'extraire 212 emplois « prêtés » au Ministère de la Jeunesse et des Sports. Les effectifs budgétaires et réels font l'objet d'un suivi mensuel (annexe 2). C'est donc avec moins de 3.800 emplois que l'administration centrale fait face à ses missions, ce qui représente 0,33 % de l'effectif total. Ce poids de la centrale reste raisonnable même si on le rapporte à l'ensemble des personnels non-enseignants du secteur scolaire, de l'ordre de 2,1 % (3 700 sur 171.000).

Cette situation spécifique au MEN, s'explique par une tradition déjà ancienne de déconcentration, grâce à l'échelon privilégié de gestion déconcentrée que constitue au niveau régional le rectorat d'académie, alors que les échelons régionaux des autres ministères, avec peu de fonctions de gestion, disposent de structures plus légères.

Si environ 80 % des effectifs appartiennent à un corps d'administration centrale, on compte également des personnels issus d'autres origines principalement de l'administration scolaire et universitaire, de statut ITARF, ou encore personnels enseignants ou de direction.

---

[2] Après déduction de 249 postes réservés aux personnels d'encadrement stagiaires en formation, de 21 postes du Comité national d'Evaluation et de 39 postes gageant les points cabinet.

[3] Il s'agit de l'ensemble des personnels de statut ATOSS exerçant en services déconcentrés, y compris enseignement supérieur et Jeunesse et Sports, ce qui explique l'écart de chiffres avec la page 1.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

• **Un poids très élevé de la catégorie C**

Contrairement à la répartition globale qui, compte-tenu des 73 % d'enseignants, donne un poids tout particulier à la catégorie A (50 %), la répartition des personnels ATOSS du secteur scolaire par catégories dans les services déconcentrés fait apparaître un poids très élevé des petites catégories :

catégorie A 7,1 %
catégorie B 13,2 %
catégorie C 79,7 %

En effet, la plupart des personnels ATOSS exercent dans les établissements publics locaux d'enseignement (EPLE). Il s'agit principalement des personnels ouvriers et de service qui assurent l'entretien des bâtiments.

L'annexe 3 retrace l'évolution des effectifs budgétaires et réels (statut ATOS) des services déconcentrés, y compris universités et Jeunesse et Sports, de 1988 à 1996.

La répartition est fort différente à l'administration centrale qui compte en 1996 :

catégorie A 42 %
catégorie B 22 %
catégorie C 36 %

Toujours à l'administration centrale, on note, ces 5 dernières années un rééquilibrage en faveur de la catégorie A au détriment de la catégorie C (annexe 4).

• **Un accroissement sensible de la productivité depuis 10 ans**

De 1984 à 1994, l'administration centrale a connu une baisse sensible de ses effectifs : 4.512 emplois en 1984, 3.848 en 1994, soit - 16,2 %.

En ce qui concerne les personnels ATOSS dans leur ensemble (section scolaire, y compris administration centrale), les effectifs ont pratiquement stagné passant, à structure constante, de 165.998 en 1985 à 166.544 en 1996 - soit une progression de 0,3 %.

Dans le même temps, les élèves passaient de 4 605.100 à 4.816.100, en augmentation de 4,6 %.

L'évolution du taux d'encadrement (nombre d'élèves pour un agent) a été variable d'une fonction à l'autre (annexe 5) :

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

BRANCHE	1985	1996
Administration	77,94	83,83
Ouvriers et service	49,09	50,88
Laboratoire	832,75	797,51
Médicaux et sociaux	608,42	560,28
Toutes catégories confondues	27,74	28,88

Si l'encadrement en personnel de laboratoire et en médico-social a légèrement progressé, on note une diminution pour les personnels administratifs et ouvriers et de service. Pour ces derniers, ne peuvent être pris en compte les importants accroissements de surfaces à entretenir depuis la décentralisation.

2. - LES ACTEURS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

• Au niveau central, un partage en fonction des statuts :

La gestion des personnels de l'administration centrale est assurée au sein de la sous-direction de l'administration centrale (SDAC) par deux bureaux :

. le bureau DAPC2 qui a en charge les personnels émargeant au budget de l'administration centrale (hors recherche).

. le bureau DAP C3, pour les personnels de l'administration de la recherche.

Les personnels issus d'autres origines sont gérés individuellement à la SDAC, collectivement au sein de la direction à laquelle ressortit leur corps (inspection ou direction à la DPDE, enseignants du 2d degré à la DPELC).

Par ailleurs, la DAP conserve au niveau central pour les personnels des services déconcentrés :

. la gestion du recrutement et du mouvement des Attachés et Attachés principaux d'Administration Scolaire et Universitaire (9.527 emplois répartis entre l'enseignement scolaire, l'enseignement supérieur et jeunesse et sports) les CASU étant rattachés à la DPDE depuis la création de cette direction en 1986 (bureau des personnels des services déconcentrés, DAP.B3).

. les prévisions d'effectifs et notamment toutes les autorisations d'ouverture de concours, y compris pour les corps à gestion totalement déconcentrée (bureau des études et prévisions d'effectifs, DAP.B4).

. l'organisation des concours de catégorie A (AASU et CASU) au sein du bureau des concours administratifs (DAP B2).

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

• **Une déconcentration maximale** :

Le ministère de l'éducation nationale, pionnier en matière de déconcentration - la gestion des instituteurs est effectuée depuis plus de 100 ans à l'échelon départemental - a développé depuis 30 ans une politique très marquée de déconcentration des 171.000 ATOSS.

Ainsi actuellement sont totalement déconcentrés :

22.800 agents de catégorie B
137.200 agents de catégorie C, soit 93,5 %.

Au total seules 11.000 personnes sont encore gérées au niveau de la centrale : les catégories A pour leur recrutement et leur mouvement ainsi que d'autres corps dont les faibles effectifs ne justifient pas la création de CAP académiques (documentation, techniciens...).

3. - LA GESTION PREVISIONNELLE

3.1. - LA GESTION D'ADEQUATION A COURT TERME

• **Un outil désormais performant**

Le MEN a depuis bientôt 10 ans entrepris une rénovation complète de ses multiples systèmes d'information, jusqu'alors cloisonnés et peu fiables. Ainsi l'application nationale GESPER qui traitait tous les corps déconcentrés en temps différé a-t-elle été remplacée par un outil unique fonctionnant en temps réel le dispositif Emplois/Postes/Personnels (EPP) relié à d'autres applications . scolarité/paye... L'originalité et la modernité de ce système d'information reposent sur une forte intégration **verticale** dans chaque domaine (tous les niveaux, de l'établissement au ministère, sont impliqués) et **horizontale** entre domaines avec circulation automatisée de l'information.

AGORA - dispositif équivalent pour les personnels ATOSS - a des fonctionnalités semblables tout en prenant en compte la spécificité de ces corps. L'application est opérationnelle depuis 1994 et repose sur 4 principes :

* substituer un système d'information global aux systèmes partiels existants
* créer une base de données unique au niveau rectoral
* rapprocher la saisie de l'information du lieu où elle naît
* permettre les échanges permanents entre les différents niveaux de gestion (central/local, rectorat/autre rectorat).

L'application, opérationnelle depuis 1994, se met en place progressivement sous forme modulaire en 3 parties :

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

. un module de gestion individuelle

. un module de gestion collective

. un module de gestion des moyens - qui a dû être remanié dans la perspective d'une gestion prévisionnelle plus fine. Il permettra de gérer en temps réel la consommation des moyens sur les supports d'affectation, de transférer automatiquement les délégations d'emploi de la centrale vers les académies et, inversement, de remonter les données nécessaires au contrôle national des emplois (CNE), jusqu'alors conduit séparément.

AGORA sera en outre articulé à la démarche de gestion prévisionnelle OMEGA évoquée plus loin.

• Une coordination améliorée

La DAP a entrepris depuis 2 ans un effort sensible de mise en cohérence de sa démarche prévisionnelle en direction des académies. Cette démarche globale se traduit par l'envoi d'une circulaire unique, sous le double sceau du bureau du budget et des emplois (DAP A4) et du bureau des études et prévisions d'effectifs (DAP B4).

Cette circulaire traite de tous les aspects de la gestion prévisionnelle à travers les perspectives budgétaires, les propositions de transformations d'emplois dans le cadre d'un plan triennal, les prévisions de recrutements à l'horizon 1997 et 1998, avec l'éclairage - nouveau - qu'apporte l'analyse des résultats des recrutements effectués en 1995. On note un objectif affirmé de pourvoir tous les postes vacants par des titulaires.

• Des critères de répartition sophistiqués

La répartition des emplois ATOSS entre les académies obéit à de multiples considérations - largement explicitées dans le cadre de la concertation avec les partenaires syndicaux.

On observera que le ministère a abandonné la notion de dotation théorique aussi bien pour les services que pour les établissements. L'approche est désormais globale, au niveau académique et partant de l'existant, corrigée par de multiples paramètres, qui ont leurs justifications mais aussi leurs limites, et il en ressort un classement comparatif des académies.

D'année en année, l'administration centrale affine ses critères de répartition. Ainsi en 1996 ont été pris en compte le phénomène de ruralité (part fixe de 3 ATOSS par établissement quelle que soit sa taille) et celui des zones sensibles.

Mérite d'être cité un paramètre original lié à la prévision des effectifs, lequel est immédiatement confronté à la réalité du constat le plus récent par rapport à la prévision

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

correspondante. Ainsi les académies sont-elles rétrospectivement pénalisées ou au contraire bonifiées au regard de la qualité de leurs prévisions (annexe 7).

L'analyse de ces critères de répartition suscite deux interrogations :

* est-il normal que le critère des surfaces à entretenir n'intervienne pas dans la dotation en personnels d'ouvriers et de service ?

* est-il utile d'avoir recours à des études aussi sophistiquées, pour des redistributions minimes au regard des besoins (40 postes redéployés qui permettent aux académies les plus mal loties, Rouen, Nice et Grenoble de se voir octroyer entre 6 et 5 emplois face à un déficit moyen de 340, alors que celle de Paris continue d'afficher une surdotation de plus de 1 100 postes) ?

S'agissant des moyens des services déconcentrés (rectorats et inspections académiques), le ministère en tient compte dans la répartition globale des moyens alloués aux académies. Celles-ci sont en effet comparées les unes aux autres au travers des effectifs qu'elles mobilisent pour assurer neuf missions fondamentales (annexe 8) :

A - Examens (élèves)
B - Orientation, vie scolaire, santé
C - Moyens
D - Personnels enseignants 1er degré
E - Personnels enseignants 2è degré
F - Personnels ATOSS
G - Concours ATOSS + enseignants
H - Logistique
I - Enseignement supérieur

Il s'agit bien là encore d'une comparaison de l'existant en moyens utilisés à ces missions et non, comme c'était le cas naguère, d'une référence à des normes de dotations théoriques.

3.2. - La gestion stratégique à moyen terme

C'est peut-être dans ce domaine que le ministère de l'Education nationale peut faire état des réflexions et mises en oeuvre les plus intéressantes.

• Une réflexion approfondie sur les missions de l'administration centrale :

Depuis plusieurs années, une réflexion approfondie a été entreprise sur les missions de l'administration centrale.

Il faut faire état d'abord d'un rapport de l'IGAEN de début 1993, intitulé Centrale 2000. Ce rapport imagine l'évolution de l'administration centrale à l'horizon 2000 et propose

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

d'inverser la pyramide jusqu'alors descendante et hiérarchique pour partir de la cellule de base qu'est l'établissement scolaire. Toutes les propositions d'organisation découlent du principe de subsidiarité, en vertu duquel ne sont faites par un niveau supérieur que les tâches qui ne peuvent être réalisées à l'échelon inférieur. Il en ressort un projet d'organigramme très allégé de la centrale autour de 5 directions (annexe 9).

Le Nouveau Contrat pour l'Ecole (NCE), démarche de concertation conduite par le ministre au printemps 1994, a également nourri la réflexion sur les missions de l'administration centrale, concrétisée par 3 des 158 décisions (annexe 10).

C'est dans ce contexte et dans la dynamique de la réforme de l'Etat que le ministre a lancé en 1996 une action d'envergure intitulée « Missions-Activités-Moyens » (MAM) qui consiste à inviter les 208 unités administratives du ministère à une véritable mise à plat de leurs missions et des moyens utilisés pour les remplir. Ce travail s'achève dans sa première phase, état des lieux/diagnostic. Le directeur de la DAP doit maintenant procéder à la partie la plus difficile : préparer les décisions que le ministre sera appelé à valider, notamment les conséquences en matière d'ajustement des effectifs. Ajustement rendu inéluctable par suite des 90 suppressions d'emplois inscrites à la loi de finances de 1997 et de la nécessité de renforcer les moyens des universités par la mise à disposition de personnels de l'administration centrale volontaires (300 emplois). Une synthèse a été élaborée par direction et le directeur de la DAP doit incessamment remettre au ministre ses propositions.

Le dossier joint en annexe 11 explicite la démarche conduite par le ministère.

• Une meilleure prévision des départs

Le bureau des études et prévisions d'effectifs (DAP B4) réfléchit actuellement à une meilleure appréciation du volume des départs à l'horizon de 4 ans, en confrontant plusieurs fichiers .

* la prévision effectuée par la DEP à partir du fichier de paie de l'année N - 1 (pas toujours fiable en raison d'erreurs d'imputation code/grade)
* le constat du service des pensions (La Baule) pour la même période.

Cette confrontation conduit le bureau à appliquer un coefficient correctif aux projections de la DEP, ce qui lui permet d'établir une projection corps par corps des départs à l'horizon 2000 (annexe 12). La procédure est trop nouvelle pour qu'il soit possible d'en apprécier exactement la pertinence. Le bureau a le projet de mettre au point un vrai système de prévision des départs en retraite à partir du fichier AGORA - qui a actuellement le défaut d'effacer immédiatement les départs en retraite, ce qui ne permet pas de constituer un historique - et en travaillant sur la pyramide des âges, comme s'y emploie le ministère de la Fonction Publique.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

• OMEGA, une véritable démarche de gestion prévisionnelle à moyen terme :

OMEGA (Organisation par Métier des Effectifs pour la Gestion des ATOSS), projet développé depuis 1990 dans toutes les académies correspond à une démarche organisée et volontariste de gestion prévisionnelle à moyen terme pour tout le secteur des personnels ATOSS (annexe 13).

Cette démarche de gestion prévisionnelle a connu une phase d'impulsion forte de la part de la centrale de 1990 à 1992. Puis, un travail en profondeur a été conduit dans les académies, avec une enquête à 5 ans sur les besoins en compétences des établissements, et l'élaboration de plans d'action, également à 5 ans, avec programmation à 2 ans. La synthèse des réflexions sur l'élaboration des plans d'action dans l'académie de Bordeaux est jointe en annexe 14.

Cette réflexion a eu des conséquences positives sur la gestion prévisionnelle des emplois (1491 requalifications entre 1993 et 1995), des recrutements (diminution sensible des personnels non titulaires), de la formation (actions spécifiques pour des métiers sensibles).

Dans le cadre de cette démarche OMEGA, les académies ont été invitées à formuler des demandes de transformation d'emplois à horizon de 3 ans. L'exemple d'Aix-Marseille est joint en annexe 15.

Si les résultats ne sont pas à la hauteur des ambitions affichées, il paraît néanmoins important de souligner le travail approfondi fourni à tous les niveaux, en particulier l'élaboration d'un répertoire des 61 métiers-types répartis dans 3 familles et 10 sous-familles, couvrant tout le spectre des compétences requises au sein du ministère (annexe 16), et la naissance d'une culture de gestion prévisionnelle avec la systématisation des demandes à l'horizon de 3 ans.

Début 1995, la DPAOS (ancienne appellation de la DAP) a procédé à un audit externe sur la démarche qui semblait s'essouffler Le contexte du gel d'emplois et de régulation budgétaire a entraîné en effet un certain scepticisme de la part des acteurs, en particulier au sein des établissements scolaires. Il en ressort quelques propositions de réorientation du dispositif, notamment :

. le passage de la notion de métier à celle de métier-type, ce qui permet d'éviter que le métier soit attribué à l'agent en place plutôt qu'au poste.

. la redéfinition du niveau pertinent de prévision qui ne semble pas être l'établissement scolaire mais une entité plus vaste permettant une approche plus globale et plus évolutive.

L'analyse des répercussions d'OMEGA dans les académies fait apparaître le souci d'une meilleure adéquation poste/personne lors des mouvements de personnels. L'évolution de

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

l'application AGORA doit désormais intégrer la notion de métier, et donc de compétence requise, sur tous les postes offerts au mouvement. Restera à apprécier, le moment venu, la réelle mise en phase de cette compétence requise par rapport à la compétence attribuée en regard des barèmes de mutation auxquels sont attachés les partenaires syndicaux.

Par ailleurs, certaines académies ont profité de la démarche de gestion prévisionnelle OMEGA pour renouveler en profondeur leurs structures et leurs catalogues de formation, en privilégiant l'approche métiers. L'exemple de l'académie de Nice (annexe 17) illustre bien cette évolution du dispositif de formation.

Enfin, AGORA doit également prendre en compte l'historique métier ainsi que l'historique formation des postulants à une mutation

* *

*

Malgré des effectifs importants à gérer, la direction de l'administration et du personnel a depuis quelques années entrepris une action en profondeur pour moderniser ses outils et améliorer sa gestion prévisionnelle à court terme. Restera à conforter la démarche très ambitieuse initiée dans le cadre d'OMEGA pour aboutir à une véritable gestion prévisionnelle à moyen terme, qui sache réellement anticiper les évolutions des compétences professionnelles et provoquer au plus près du terrain les transformations des pratiques dans la définition des profils et la gestion des ressources humaines.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Liste des personnes rencontrées au sein de la direction de l'administration et du personnel (DAP)

- M. Dominique ANTOINE, directeur de l'administration et du personnel
- M. André ROT, chef de service, adjoint au directeur

⇒ **Au service de la modernisation et de l'organisation des services académiques**

- M. Marc SCOTTO D'ABUSCO, chef du département de l'organisation (DAP A1)
- Mme Mathilde BAEZA, chef du bureau du budget et des emplois (DAP A4)

⇒ **A la sous-direction des personnels**

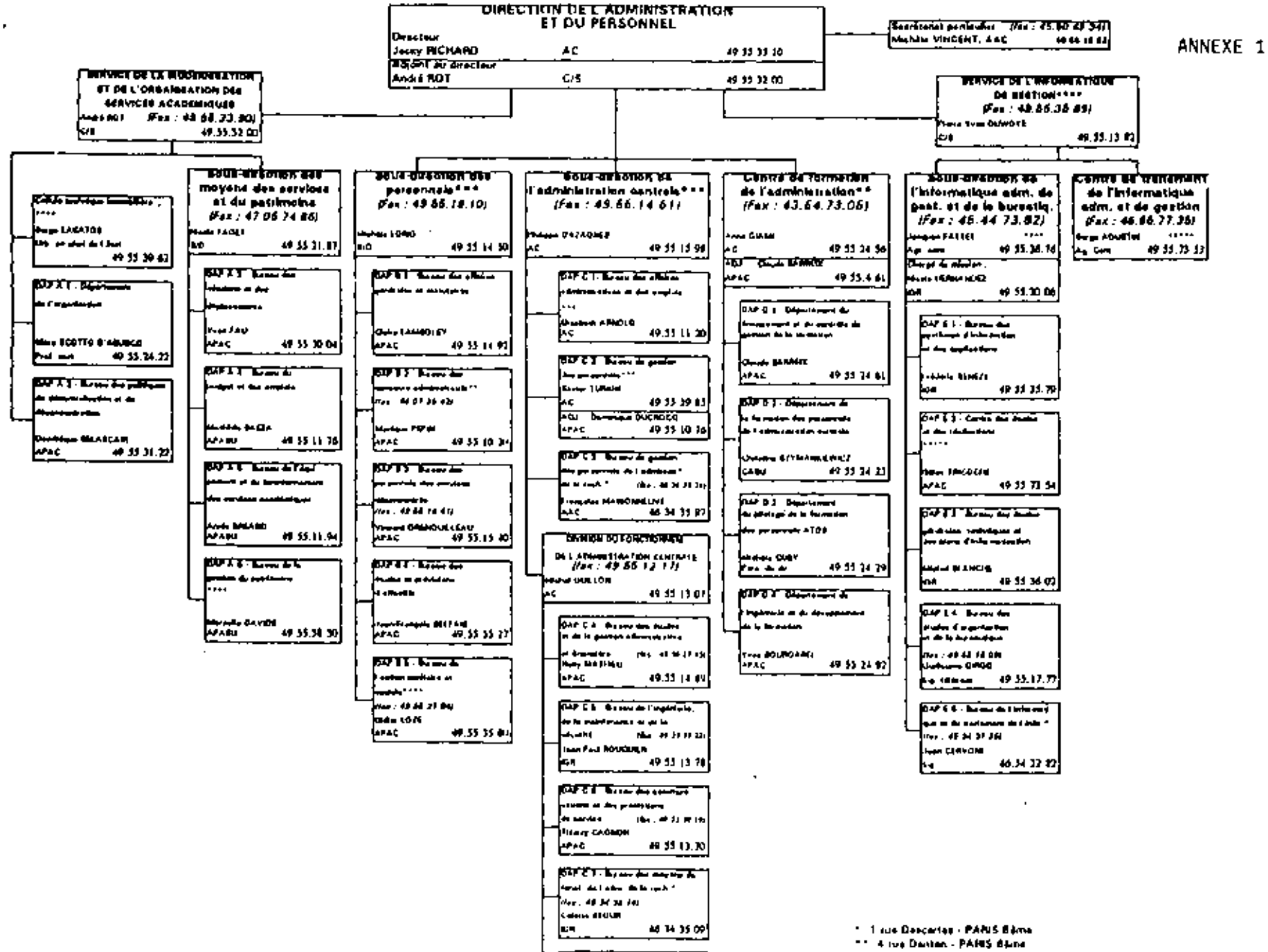
- M. Jean-François BELFAIS, chef du bureau des études et prévisions d'effectifs (DAP B4)

⇒ **A la sous-direction de l'administration centrale**

- Mme Elisabeth ARNOLD, chef du bureau des affaires administratives et des emplois (DAP C1)

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE 1



La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE 2 : ADMINISTRATION CENTRALE DU MEN

EMPLOIS ET EFFECTIFS
DONNEES SIGNIFICATIVES - Décembre 1996

		Eff. réf. ou budget	Réel	Ecart	E.T.P. par quotité de service	Ecart	E.T.P. par quotité financière	Ecart
Directions et services		**3362**	**3316**	**-46**	**3207,1**	**-154,9**		
Effectifs non affectés dans les directions et services du MENESR	MJS	212	202	-10	196,1	-15,9		
	MAD		83		82,8			
	Inst.affect.		14		13,5			
	Cours régul.		6		6			
	Divers		3		3			
	Ss - total	104	106	2	105,3	1,3		
	Total	316	308	-8	301,4	-14,6		
Effectifs utilisables		**3678**	**3624**	**-54**	**3508,5**	**-169,5**	**3532,4**	**146,6**
Effectifs hors gestion	OPDE Form	249	197	-52				
	CNE	21	19	-2				
	Points cab.	39	29	-10				
	Total	309	245	-64				
Effectifs totaux		**3987**						

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

DAP B4
25/11/1996

BILAN DES EFFECTIFS ATOS
RENTREES 1988 A 1996

ANNEXE 3 : SERVICES DECONCENTRES
(y compris Enseignement supérieur et Jeunesse et Sports)

EFF88-96.XLS

CORPS	Effectif 1988		Effectif 1989		Effectif 1990		Effectif 1991		Effectif 1992		Effectif 1993		Effectif 1994		Effectif 1995		Effectif 1996	
	budget	réel	budget	réel	budget	réel	budget	réel	budget	réel	budget	réel	budget	réel	budget	réel	budget	réel
AASU	6789	6394 94	7850	7366	7955	7567	8677	8328	8608	8582	9037	8757	9126	8908	9172	8980	9321	9050
SASU	12591	11433 48	14426	13306	14629	14166	15879	14989	16070	15056	16449	15614	16661	16222	16993	16642	17170	16790
Adjoint administ	16466	13798 62	21112	16985	21469	19084	23830	21782	23550	22018	24024	22347	24158	23170	24745	23755	25404	24282
Agent administ.	9732	12007 96	11488	13595	10724	11224	12978	12623	13684	12378	13244	12092	12937	11522	12702	11614	12883	12169
Sous-total Administratif	**45578**	**43635**	**54875**	**51262**	**54777**	**52041**	**61364**	**57722**	**62112**	**58034**	**62754**	**58810**	**62882**	**59822**	**63612**	**60991**	**64778**	**62291**
Cond/Chef de gar	145	113 3	236	197	238	198	245	184	249	179	249	179	249	178	248	175	248	186
AST	349	315 8	3969	3332	3619	3164	3300	2684	3235	2561	26862	24820	2462	2021	2370	2878	2354	2766
A C 1	4380	3840 7	4473	4164	4130	4031	3515	3311					2518	2353	2164	1897	1835	1548
Technicien					100		130	0	130		135	69	135	64	135	60	135	103
Maître ouvrier	534	474 3	600	557	1150	586	3292	3292	4327	4232	5353	5179	6408	6178	7479	7028	8512	7211
Ouvrier Prof	22333	25745 7	23313	21066	31387	29665	23909	22719	23975	22974	24201	23007	24300	23331	24244	22443	24230	22314
O.E.A.	60303	57224 48	62655	61164	55471	54060	62917	61744	67087	64758	42476	40955	63668	61916	63555	62469	63924	62948
O P. 1	5287		5705	5303	5301	5248	3720	3038	2975	2484	2229	1641	1484	898	728	108		
Sous-total Ouvr&Serv.	**93331**	**87714.28**	**100963**	**95783**	**101396**	**96942**	**101028**	**96972**	**101729**	**97009**	**101508**	**95850**	**101224**	**96939**	**100923**	**97058**	**101238**	**97076**
techn.de labo	132	131 3	142	129	185	180	195	173	205	161	216	212	236	205	254	243	260	256
aide techn.	639	546 4	664	607	811	795	842	812	872	853	900	881	944	928	1014	945	1034	974
aide de labo	3375	3152 9	3415	2988	3840	3550	3861	3640	3861	3770	3856	3777	3853	3783	3817	3517	3843	3531
agent techn	1702	1331	1723	1620	1778	1060	1178	1022	1138	1019	1097	1001	1064	985	1045	985	997	954
Sous-total Laboratoire	**5848**	**5163.6**	**5944**	**5344**	**6014**	**5585**	**6076**	**5647**	**6076**	**5803**	**6069**	**5871**	**6097**	**5901**	**6130**	**5690**	**6134**	**5716**
chef d'études			4	1			4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2
chargé d'ét.doc	1	1	13	13	2	2	13	13	14	13	14	13	13	13	15	13	13	11
documentaliste	3	2.8	160	142	3	3	158	120	158	125	157	123	110	110	102	97	104	97
secrétaire de doc	40	26 4	114	135	41	41	113	93	113	104	110	108	102	90	101	90	98	89
Sous-total Documentation	**44**	**30.2**	**291**	**291**	**46**	**46**	**288**	**230**	**289**	**246**	**285**	**248**	**229**	**217**	**227**	**203**	**218**	**199**
médecin conseil									128		128	0	128	18	128	107	128	103
médecin de l'EN									977	32	1071	548	1081	1018	1096	1019	1117	1031
infirmière	4409	4170 12	4743	4068	4799	4350	4890	4704	4980	4762	5083	4893	5161	5081	5282	4985	5425	5012
cons lec.ser.soc							200	200	496	150	497	366	496	414	496	451	498	471
assistante soc.	1841	1768 98	1960	1851	1978	1896	1904	1837	1669	1912	1758	1680	1772	1582	1829	1678	1907	1862
Sous-total Santé & Sociaux	**6250**	**5959.1**	**6703**	**5919**	**6777**	**6246**	**6994**	**6741**	**8250**	**6856**	**8537**	**7467**	**8638**	**8113**	**8831**	**8240**	**9075**	**8479**
agent cont 1e/2e	500	464 34	552	526	568	535			576	479	574	479	573	478	573	450	573	334
agent cont.3e/4e	1170	1118 4	1329	1097	1300	1071			1294	1045	1238	1045	1109	92	178	78	162	145
agent cont gpe B													2	1	4	1	2	1
agt.cont (223à81)													15	13	17	13	17	13
Divers	59	39	50	154	28	58			38	46	42	38	44	37	46	37	48	37
Sous-total Contractuel	**1729**	**1621.74**	**1931**	**1777**	**1896**	**1864**	**0**	**0**	**1908**	**1570**	**1854**	**1562**	**1743**	**621**	**818**	**579**	**802**	**530**

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

Direction générale des finances et du contrôle de gestion

Service des affaires budgétaires

Sous-direction du budget de l'enseignement supérieur et des établissements publics

Bureau du budget de l'enseignement supérieur

ANNEXE 4

EVOLUTION DES EFFECTIFS DE L'ADMINISTRATION CENTRALE DEPUIS 1992

Statut	CAT. A					CAT. B					CAT. C					CAT. D					TOTAL				
	1992	1993	1994	1995	1996	1992	1993	1994	1995	1996	1992	1993	1994	1995	1996	1992	1993	1994	1995	1996	1992	1993	1994	1995	1996
Titulaires	1499	1536	1527	1541	1427	830	811	777	801	858	1647	1618	1507	1479	1412	100	64	0	0	1	4076	4029	3811	3821	3698
Non titulaires	248	245	251	251	248	70	71	75	21	17	37	31	41	30	24	3	3	0	0	0	358	350	367	302	289
Total A.C.	1747 39,49%	1781 40,79%	1778 42,69%	1792 43,59%	1675 42%	900 20,39%	882 20,19%	852 20,49%	822 19,99%	875 21,99%	1684 38,09%	1649 37,79%	1548 37,19%	1509 36,69%	1436 36%	103 2,49%	67 1,59%	0 0,09%	0 0,09%	1 0,09%	4434	4379	4178	4123	3987
Ens. général	229	218	236	236	236																229	218	236	236	236

Prospective pour 1997 et 1998 :

1997 : 3887 emplois (suppression de 100 emplois)

1998 : 3887 emplois budgétés mais 3587 agents en administration centrale du fait de la mise à disposition de 300 personnes dans les universités

ANNEXE 5

ETUDE SUR L'EVOLUTION DE LA PRODUCTIVITE DU TRAVAIL DES ATOS

Section scolaire y compris Administration centrale

- ANALYSE DES BUDGETS DEPUIS 1980

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Administration	60 415	59 853	61 349	62 312	60 453	60 212	57 749	57 033	56 484	56 710	57 116	58 192	58 028	58 144	58 006	57 567	57 387
Ouvriers et service	92 442	92 349	93 676	95 134	95 412	95 407	95 438	93 616	93 578	93 874	95 016	95 241	94 076	94 255	94 431	94 621	94 539
Laboratoire	5 322	5 331	5 602	5 649	5 647	5 647	5 647	5 659	5 648	5 944	6 014	6 074	5 961	5 960	5 968	6 029	6 032
Médicaux et sociaux	3 414	3 407	3 496	3 524	3 522	6 403	6 329	6 316	6 331	6 453	6 626	7 694	7 883	8 088	8 279	8 434	8 586
TOTAL.....	161 593	161 040	164 123	166 619	165 034	167 669	165 163	162 624	162 241	162 961	164 774	167 201	165 928	166 447	166 704 (a)	166 650 (b)	166 544

ADMINISTRATION Administratifs, Bibliothèques, Hauts Fonctionnaires, Enseignants, Inspection, Techniques (sauf Labo)

(a) Y compris 250 surnombres de la rentrée 1994
(b) Y compris 300 surnombres de la rentrée 1995

- ANALYSE DES TRANSFERTS

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Administration		-214	16	514	-1 996	-5	-1 075	1	-32	6	3	906	-404	-16	-117	-397	-5
Ouvriers et service		-36		50	-17		-12						-1 563	-13		6	-10
Laboratoire													-113	-1			-3
Médicaux et sociaux		-1		-2	-1	2 880			15	33	25	1 008	46	18	17	1	3
TOTAL.....	0	-251	16	562	-2 014	2 875	-1 087	1	-17	39	28	1 916	-2 034	-12	-100	-390	-15

- EVOLUTION A STRUCTURE CONSTANTE

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Administration	57 802	57 354	58 734	59 183	59 320	59 084	57 898	56 979	56 462	56 682	57 067	57 253	57 493	57 625	57 804	57 562	57 387
Ouvriers et service	80 847	80 790	92 117	93 525	93 620	93 615	93 858	92 036	91 998	92 294	93 436	93 661	94 059	94 251	94 427	94 611	94 539
Laboratoire	5 205	5 214	5 485	5 532	5 530	5 530	5 530	5 742	5 731	5 827	5 897	5 957	5 957	5 957	5 965	6 025	6 032
Médicaux et sociaux	7 456	7 450	7 539	7 569	7 566	7 569	7 495	7 482	7 482	7 571	7 719	7 779	7 902	8 109	8 283	8 437	8 586
TOTAL.....	161 110	160 808	163 875	165 809	166 236	165 998	164 579	162 239	161 673	162 374	164 139	164 650	165 411	165 942	166 299	166 635	166 544
Total hors médicaux et sociaux	153 654	153 358	156 336	158 240	158 670	158 429	157 084	154 757	154 191	154 803	156 420	156 871	157 509	157 833	158 016	158 198	157 958

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

- EVOLUTION DES EFFECTIFS D'ELEVES DU SECOND DEGRE PUBLIC (Ycompris S.T.S. ET C.P.G.E.)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
ELEVES (Hors TOM)	4 340,5	4 367,2	4 444,9	4 517,3	4 565,0	4 605,1	4 629,7	4 650,2	4 665,7	4 688,9	4 723,2	4 762,5	4 798,6	4 840,5	4 831,1	4 804,8	4 810,6

- *TAUX D'ENCADREMENT (Nombre d'élèves / agent)*

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Administration	75,35	76,14	75,68	76,33	76,96	77,94	80,24	81,61	82,63	82,72	82,74	83,18	83,46	84,00	83,87	83,47	83,83
Ouvriers et service	47,78	48,10	48,25	48,30	48,66	49,09	49,33	50,53	50,72	50,80	50,55	50,85	51,02	51,36	51,18	50,79	50,86
Laboratoire	833,91	837,59	810,37	816,56	825,50	832,75	837,20	809,86	814,12	804,69	800,95	799,47	805,54	812,57	807,19	797,46	797,51
Médicaux et sociaux	582,15	586,20	589,56	596,82	603,20	608,42	617,71	621,52	623,59	619,32	611,89	612,22	607,26	599,93	583,25	569,50	560,28
TOTAL.....	26,94	27,16	27,12	27,24	27,46	27,74	28,13	28,66	28,86	28,88	28,78	28,92	29,01	29,17	29,05	28,83	28,88
Total hors médicaux et sociaux	28,25	28,48	28,43	28,56	28,77	29,07	29,47	30,05	30,26	30,29	30,20	30,36	30,47	30,67	30,57	30,37	30,45

- *EVOLUTION DU RATIO ELEVES/AGENT DEPUIS 1980 EN INTEGRANT LE SEUL CRITERE DE LA DEMOGRAPHIE SCOLAIRE (Y COMPRIS S. T. S. ET C. P. G. E.)*

Le ratio élèves/agent de 1980 correspond à la base 100

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Administration	101,05	100,44	101,30	102,14	103,44	106,49	108,31	109,66	109,78	109,81	110,39	110,76	111,46	111,31	110,78	111,25
Ouvriers et service	100,67	100,98	101,09	101,84	102,74	103,24	105,76	106,15	106,32	105,80	106,43	106,78	107,49	107,07	106,30	106,49
Laboratoire	100,44	97,16	97,92	98,99	98,86	100,39	97,12	97,63	96,50	96,05	95,97	96,60	97,44	98,80	95,63	95,64
Médicaux et sociaux	100,70	101,26	102,52	103,62	104,51	106,11	106,76	107,12	106,39	105,11	105,17	104,31	102,54	100,19	97,83	96,24
ENSEMBLE	100,82	100,67	101,11	101,93	102,97	104,42	106,38	107,13	107,20	106,83	107,35	107,66	108,28	107,83	107,02	107,20
Total hors médicaux et sociaux	100,81	100,64	101,06	101,84	102,90	104,32	106,37	107,12	107,22	106,90	107,47	107,86	108,57	108,21	107,50	107,79

(CF graphique

Indicateurs scolarité							% / total	Prévisions
Elèves 2nd degré public		1991	1992	1993	1994	1995		1996
	Lycées	1 527 082	1 531 012	1 539 836	1 528 830	1 531 273		
	Collèges	2 645 964	2 716 299	2 778 010	2 799 082	2 788 391		
	Lycées professionnels	624 389	589 527	563 778	549 013	534 658		
	Total	4 797 436	4 836 838	4 881 624	4 876 925	4 854 322		4 879 850
	évolution n/n-1		+0,8%	+0,9%	-0,1%	-0,5%		+0,5%
	Demi-pensionnaires	2 577 042	2 625 910	2 646 570	2 647 367	2 627 053	54,12%	
	Evolution n/n-1		+1,9%	+0,8%	+0,0%	-0,8%		
	Internes	233 149	221 767	214 247	209 073	196 221	4,04%	
	Evolution n/n-1		-4,9%	-3,4%	-2,4%	-6,1%		
Etab.	Lycées	1 339	1 381	1 437	1 466	1 487		1 495
	Collèges	5 068	5 082	5 100	5 123	5 134		5 145
	Lycées professionnels	1 353	1 302	1 242	1 217	1 187		1 170
	Total	7 760	7 766	7 779	7 806	7 808		7810

Evolution de la dotation							cu
Emplois ATOS, de santé & sociaux	1991	1992	1993	1994	1995	1996	
Créations L.F.I.	483	479	616	613,5	270	310,5	
Surnombres		300		250	300	20	
Total Créations	483	779	616	863,5	569,5	330,5	
Suppressions au titre des économies			-80	-85	-100	-164	
Autres suppressions et transferts				-324	-503	-21,5	
Redéploiements			-1				
Solde	483	779	535	454,5	-33,5	145	
Dotation	157 074,5	157 853,5	158 388,5	158 843,0	158 809,5	158 954,5	

Indicateurs emplois	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Ratio élèves / ATOS	30,5	30,6	30,8	30,7	30,6	30,7
Ratio ATOS / 1.000 élèves	32,7	32,6	32,4	32,6	32,7	32,6
Ratio ATOS / établissement	20,24	20,33	20,36	20,35	20,34	20,35

Structure de la dotation

Structure générale par famille :

ADMINISTRATIFS		OUVRIERS & SERVICE		SANTE & SOCIAUX		LABORATOIRE	
Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %
49 868,5	31,4%	94 488,5	59,5%	8 578,5	5,4%	6 019,0	3,8%

TITULAIRES		CONTRACTUELS	
Emplois	en %	Emplois	en %
158 398,0	99,6%	556,5	0,4%

Structure des emplois administratifs par catégorie :

CATEGORIE A		dont CASU	CATEGORIE B		CATEGORIE C		TOTAL
Emplois	en %	% de la cat. A	Emplois	en %	Emplois	en %	
9 413,5	18,9%	10,8%	13 805,5	27,7%	26 649,5	53,4%	49 868,5

Structure des emplois ouvriers et de service :

ENCADREMENT		EMPLOIS QUALIFIES		EMPLOIS NON QUALIFIES		TOTAL	MO
TEN + MO + OP1 + AC		OP		OEA + AST			en %
Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %		
9 516,0	10,1%	22 494,5	23,9%	52 082,0	56,0%	94 092,5	7,3%

Structure des emplois de laboratoire :

Techniciens de labo		Aides techniques de labo		Aides de labo		Agents techniques de labo	
Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %
257,0	4,3%	1 025,0	17,0%	3 725,5	61,9%	1 011,5	16,8%

FRANCE (sans TOM)

CLASSEMENT 1996

Rang		Ecart		sanit. - soc.	Rang		Ecart		sanit.
1	CORSE	197	30,3%	III	15	STRASBOURG	-25	-0,8%	
2	PARIS	1 195	28,9%	I	16	CAEN	-47	-1,5%	
3	LIMOGES	276	13,6%	IV	17	LYON	-121	-2,4%	
4	ANTILLES-GUYANE	198	10,1%	VII	18	AMIENS	-143	-3,5%	
5	CLERMONT-FD	258	6,3%	IV	19	REUNION	-67	-4,6%	
6	DIJON	265	7,1%	V	20	NANTES	-255	-4,8%	
7	RENNES	323	6,0%	IV	21	POITIERS	-191	-5,3%	
8	BESANÇON	141	5,0%	V	22	BORDEAUX	-348	-6,1%	
9	AIX-MARSEILLE	209	4,4%	III	23	CRETEIL	-457	-6,4%	
10	TOULOUSE	206	3,7%	IV	24	VERSAILLES	-585	-6,4%	
11	NANCY-METZ	207	3,7%	V	25	ORLEANS-TOURS	-325	-6,6%	
12	REIMS	69	2,1%	VI	26	GRENOBLE	-435	-8,1%	
13	LILLE	60	0,7%	VI	27	NICE	-238	-8,1%	
14	MONTPELLIER	-19	-0,5%	III	28	ROUEN	-348	-9,1%	

* CLASSEMENT SANITAIRE ET SOCIAL

Groupe	Appréciation générale	Santé	Situation économique	Cadre de vie	Sc
I	Favorable	Favorable	Défavorable	Très contrasté	Fav
II	Défavorable	Favorable	Favorable	Très contrasté	Défa
III	Moyen	Favorable	Défavorable	Assez contrasté	
IV	Favorable	Moyen	Moyen	Moyen	Fav
V	Favorable	Moyen	Favorable	Moyen	M
VI	Défavorable	Moyen	Défavorable	Moyen	Défa

Indicateurs scolarité						% / total	Prévisions
Elèves 2nd degré public	1991	1992	1993	1994	1995		1996
Lycées	1 517 662	1 522 250	1 530 276	1 518 716	1 520 540		
Collèges	2 625 884	2 692 691	2 752 295	2 769 176	2 756 288		
Lycées professionnels	618 926	583 444	557 966	543 180	528 435		
Total	4 762 472	4 798 585	4 840 537	4 831 072	4 805 263		4 825 918
évolution n/n-1	+0,8%	+0,8%	+0,9%	-0,2%	-0,5%		+0,4%
Demi-pensionnaires	2 559 699	2 606 348	2 625 604	2 624 717	2 602 874	54,17%	
Evolution n/n-1	+2,0%	+1,8%	+0,7%	+0,0%	-0,8%		
Internes	228 863	216 503	209 753	204 401	191 116	3,98%	
Evolution n/n-1	-4,2%	-5,4%	-3,1%	-2,6%	-6,5%		
Etab. sensibles ou ZEP			551 512	539 179	536 860	11,17%	
Etab. Lycées	1 331	1 372	1 427	1 456	1 475		1 483
Collèges	5 027	5 037	5 055	5 074	5 082		5 091
Lycées professionnels	1 342	1 291	1 231	1 204	1 176		1 159
Total	7 700	7 700	7 713	7 734	7 733		7 733
Etab. sensibles ou ZEP			925	912	914	11,82%	
Etab. < 150 élèves		295	272	211	202	2,61%	

Indicateurs NBI (5ème tranche)	Bénéficiaires
Laborstoire	589
Responsable ouvrier	1 073
Ouvriers mutualisés	2 379
% chef de bureau rectorats	84%
% chef de division I.A.	86%

Divers	1996
Nombre d'agences comptables	3 114
Produit PAYE	2 tot. - 22 part.
Mode de gestion des personnels	12 int. - 2 rap.

Informaticiens	1996
Informaticiens	1 299
dont Cat. A	781

Transfo. OMEGA	1993	1994	1995	1996
Demandés	555,5	683,5	722	434
Réalisés	495,5	570	611	416

Indicateurs crédits	1996	Evolution n / n-1
ETP Remplacement	4 573	-1 000
Apprentis	137	-7
Vacations	121 698 709	+9,2%
Indemnités § 10 à 60	628 217 871	+3,4%

Indicateurs mutualisation	
Nbre de services mutualisés	434
Total emplois mutualisés	2 507
Subvention 1994	5 466 000
Subvention 1995	5 069 700

FRANCE (sans TOM)

Evolution de la dotation

Emplois ATOS, de santé & sociaux	1991	1992	1993	1994	1995	1996	cu
Créations L.F.I.	461	449	590	565,5	263,5	264,5	
Surnombres		300		244	243	20	
Total Créations	461	749	590	809,5	506,5	284,5	
Suppressions au titre des économies			-80	-85	-100	-164	
Autres suppressions et transferts				-324	-476,5	-21,5	
Redéploiements			-1				
Solde	461	749	509	400,5	-70	99	
Dotation	166 243,5	166 992,5	167 501,5	167 902,0	167 832,0	167 931,0	

Indicateurs emplois

	1991	1992	1993	1994	1995
Ratio élèves / ATOS	30,5	30,6	30,7	30,6	30,4
Ratio ATOS / 1.000 élèves	32,8	32,7	32,5	32,7	32,8
Ratio ATOS / établissement	20,39	20,39	20,42	20,42	20,41

NOMBRE D'EMPLOIS POUR 1000 ELEVES

Administratifs	10,2	Santé et sociaux	1,6
Ouvriers et de service	19,5	Laboratoire	1,2

Structure de la dotation

Structure générale par famille :

ADMINISTRATIFS		OUVRIERS & SERVICE		SANTE & SOCIAUX		LABORATOIRE		T
Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	
49 458,5	31,3%	93 923,5	59,5%	8 553,5	5,4%	5 996,5	3,8%	

TITULAIRES		CONTRACTUELS		T
Emplois	en %	Emplois	en %	
157 380,5	99,7%	660,5	0,3%	

Structure des emplois administratifs par catégorie :

CATEGORIE A		dont CASU	CATEGORIE B		CATEGORIE C		TOTAL
Emplois	en %	% de la cat. A	Emplois	en %	Emplois	en %	
9 338,5	18,9%	10,8%	13 708,5	27,7%	26 411,5	53,4%	49 458,5

Structure des emplois ouvriers et de service :

ENCADREMENT		EMPLOIS QUALIFIES		EMPLOIS NON QUALIFIES		TOTAL	MO
TEN + MO + OP1 + AC		OP		OEA + AST			en %
Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %		
9 479,0	10,1%	22 378,5	23,9%	61 670,0	65,9%	93 527,5	7,4%

Structure des emplois de laboratoire :

Techniciens de labo		Aides techniques de labo		Aides de labo		Agents techniques de labo		T
Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	
257,0	4,3%	1 023,0	17,1%	3 713,5	61,9%	1 002,0	16,7%	

Indicateurs SERAENA 1994		% / total	dont Catégorie A
Rectorat	10 347	6,6%	22,3%
I. A.	8 480	5,4%	12,0%
Total Services académiques	18 827	11,9%	17,7%

EMPLOIS de SANTE & SOCIAUX

	Emplois 96	ETP	Total
Médecins	1 191,0	599,4	1 790,4
Ass. soc.	2 202,5	31,5	2 234,0
Infirmières	5 100,0	97,5	5 197,5

Ratio élèves /	1994	1995	1996
médecin	7 217	7 170	6 930
ass. sociale	2 839	2 790	2 700
infirmière	2 541	2 490	2 390

NICE

Evolution de la dotation

Emplois ATOS, de santé & sociaux	1991	1992	1993	1994	1995	1996	cumul
Créations L.F.I.	18	2	6	14	4	7	
Surnombres				10	15		
Total Créations	18	2	6	24	19	7	
Suppressions au titre des économies			-2			-1	
Autres suppressions et transferts				-5	-5		
Redéploiements						10	
Solde	18	2	6	19	14	16	
Dotation	3 700,5	3 702,5	3 708,5	3 727,5	3 741,5	3 757,5	

Indicateurs emplois	1991	1992	1993	1994	1995	1996	FRA
Ratio élèves / ATOS	34,6	35,4	36,1	36,4	36,5	36,9	
Ratio ATOS / 1.000 élèves	28,9	28,2	27,7	27,5	27,4	27,1	
Ratio ATOS / établissement	21,15	20,92	20,49	20,26	20,33	20,42	

NOMBRE D'EMPLOIS POUR 1000 ELEVES

	Académie	FRANCE		Académie	FRANCE
Administratifs	8,9	10,2	Santé et sociaux	1,3	1,8
Ouvriers et de service	15,6	19,5	Laboratoire	1,2	1,2

Structure de la dotation

Structure générale par famille :

	ADMINISTRATIFS		OUVRIERS & SERVICE		SANTE & SOCIAUX		LABORATOIRE		TOT
	Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	
Académie	1 236,0	32,9%	2 168,5	57,7%	183,0	4,9%	170,0	4,5%	3
FRANCE	49 458,5	31,3%	93 923,5	59,5%	8 553,5	5,4%	5 995,5	3,8%	157

dont	TITULAIRES		CONTRACTUELS		TOT
	Emplois	en %	Emplois	en %	
Académie	3 738,5	99,5%	19,0	0,5%	3
FRANCE	157 380,5	99,7%	550,5	0,3%	157

Structure des emplois administratifs par catégorie :

	CATEGORIE A		dont CASU	CATEGORIE B		CATEGORIE C		TOTAL
	Emplois	en %	% de la cat. A	Emplois	en %	Emplois	en %	
Académie	229,5	18,6%	13,1%	426,5	34,5%	580,0	46,9%	1 236,0
FRANCE	9 338,5	18,9%	10,8%	13 708,5	27,7%	26 411,5	53,4%	49 458,5

Structure des emplois ouvriers et de service :

	ENCADREMENT		EMPLOIS QUALIFIES		EMPLOIS NON QUALIFIES		TOTAL	MO
	TEN + MO + OP1 + AC		OP		OEA + AST			en %
	Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %		
Académie	219,0	10,1%	525,5	24,3%	1 416,0	65,5%	2 160,5	7,4%
FRANCE	9 479,0	10,1%	22 378,5	23,9%	61 670,0	65,9%	93 527,5	7,4%

Structure des emplois de laboratoire :

	Techniciens de labo		Aides techniques de labo		Aides de labo		Agents techniques de labo		TOT
	Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	Emplois	en %	
Académie	8,0	4,7%	29,0	17,1%	108,0	63,5%	25,0	14,7%	
FRANCE	257,0	4,3%	1 023,0	17,1%	3 713,5	61,9%	1 002,0	16,7%	5

Indicateurs SERACA 1994		% / total Académie	moyenne FRANCE	dont Catégorie A	
				Académie	FRANCE
Rectorat	263	7,1%	6,6%	21,3%	22,3%
I. A.	188	5,0%	5,4%	9,0%	12,0%
Total Services académiques	451	12,1%	11,9%	16,2%	17,7%

Nota Bene : "FRANCE" = Métropole + DOM (hors TOM)

NICE

CLASSEMENT

CLASSEMENT INTERACADEMIQUE (hors santé & sociaux)		1991	1992	1993	1994	1995	1
	Rang	13	16	19	25	27	
	Ecart	49	-6	-139	-214	-223	

Analyse de l'écart :	Déficit	Excédent	Académie	FRANCE	
Effet structure		+48	15,9	15,6	Ratio ATOS/Etablis
Effet démographie	-502		46,8	39,9	Ratio élèves/ATOS*
Ajustement lié aux projections démographiques	-115		+2,18%	-1,17%	
Moyenne des écarts	-284				
Correctifs : Demi-pensionnaires *	-26		55,5%	54,2%	
Internat *		+40	3,0%	4,0%	
Charges / Emploi en Services académiques	-11				
Elèves en ZEP ou établissement sensible *		+43	4,8%	11,2%	
Déficit d'emplois total	-238				

* Elèves et étab.: hors étab. municipaux ; Emplois : hors santé & sociaux, titulaires-remplaçants, EREA, étab. spécifiques, part fixe / étab

CLASSEMENT SANITAIRE et SOCIAL

Groupe 3 : Moyen

	Emplois 96	ETP	Total
Médecins	31,0	18,0	49,0
Ass. soc	48,0	3,8	51,8
Infirmières	102,0	10,6	112,6

Ratio élèves /	1994	1995	1996	FRA
médecin	5 980	6 630	6 190	
ass. sociale	3 100	3 090	3 040	
infirmière	2 710	2 860	2 690	

Indicateurs scolarité

Elèves 2nd degré public	1991	1992	1993	1994	1995	% / total Académie	moyenne FRANCE	Prévi
Lycées	40 671	40 202	40 096	40 205	40 519			
Collèges	74 628	78 097	80 600	82 511	83 228			
Lycées professionnels	12 859	12 837	12 927	12 879	12 939			
Total	**128 158**	**131 136**	**133 623**	**135 595**	**136 686**			
évolution n/n-1	+1,5%	+2,3%	+2,0%	+1,3%	+0,8%		+0,4%	
Demi-pensionnaires	65 380	70 535	73 526	75 975	75 843	55,49%	54,17%	
Evolution n/n-1	+5,6%	+7,9%	+4,2%	+3,3%	-0,2%		-0,8%	
Internes	4 305	4 295	4 319	4 423	4 067	2,98%	3,98%	
Evolution n/n-1	-1,7%	-0,2%	+0,6%	+2,4%	-8,0%		-6,5%	
Etab sensibles ou ZEP			7 127	6 481	6 514	4,77%	11,17%	
Etab. Lycees	29	31	33	33	33			
Collèges	120	120	123	127	127			
Lycees professionnels	26	26	25	24	24			
Total	**175**	**177**	**181**	**184**	**184**			
Etab. sensibles ou ZEP			11	10	10	5,43%	11,82%	
Etab < 150 élèves		3	2	3	2	1,09%	2,61%	

Indicateurs N.E.L.

(5ème tranche)	Bénéficiaires	% / total France
Laboratoire	14	2,4%
Responsable ouvrier	25	2,3%
Ouvriers mutualisés	49	2,1%
		moy. France
% chef de bureau rectorats	79%	84%
% chef de division I.A.	85%	86%

Divers

	1995
Nombre d'agences comptables	54
Produit PAYE	partiel
Mode de gestion des personnels	intégrée

Informaticiens

	Dot. acad. 1996	% / total France
Informaticiens	35	2,7%
dont Cat. A	21	2,7%

Transfo. OMEGA

	1993	1994	1996	1
Demandes	34	19	15	
Réalisées	23	24	15	

Indicateurs crédits

	1996	Evolution n / n-1	% / total France
ETP Remplacement	114	-26	2,49%
Apprentis		+0	
Vacations	3 907 359	+5,2%	3,21%
Indemnités § 10 à 60	15 394 169	+5,3%	2,45%

Indicateurs mutualisation

	Total Académie	% / total France	% /
Nbre de services mutualisés	10		
Total emplois mutualisés	49		
Subvention 1994	290 000	5,3%	
Subvention 1995	270 000	5,3%	

ANNEXE 7
04/09/1998

Tableau n° 4

CORRECTIFS ET AJUSTEMENTS SUR DONNEES DEMOGRAPHIQUES ANTERIEURES ET PERSPECTIVES DEMOGRAPHIQUES A L'HORIZON 1997

ACADEMIES	Constat effectifs rentrée 1995	Projections académiques rentrée 1997	Variation constat 95 / projections 97	Projections académiques rentrée 1995 faites en 1993	Comparaison entre projections 95 et constat 95	Evolution démographique prévisionnelle prise en compte		Ajustement
						en valeur	en %	
	a	b	c=b-a	d	e=a-d	f=c+e	g=f/a	
AIX-MARSEILLE	203 242	205 588	2 346	206 090	-2 848	-502	+0,25%	47
AMIENS	173 736	174 373	637	177 687	-3 951	-3 314	-1,91%	-32
ANTILLES	105 222	109 500	4 278	105 100	122	4 400	4,18%	141
BESANÇON	101 054	100 526	-528	103 195	-2 141	-2 669	-2,64%	-37
BORDEAUX	212 237	211 587	-650	216 260	-4 023	-4 673	-2,20%	-55
CAEN	112 768	110 990	-1 778	114 810	-2 042	-3 820	-3,39%	-63
CLERMONT-FD	91 209	90 171	-1 038	92 863	-1 654	-2 692	-2,95%	-41
CORSE	20 778	21 502	724	20 937	-159	565	2,72%	20
CRETEIL	332 747	337 115	4 368	338 544	-5 797	-1 429	-0,43%	62
DIJON	136 531	134 963	-1 568	139 589	-3 058	-4 626	-3,39%	-76
GRENOBLE	219 939	221 693	1 754	223 506	-3 567	-1 813	-0,82%	19
LILLE	365 785	363 517	-2 268	372 385	-6 600	-8 868	-2,42%	-115
LIMOGES	55 812	54 788	-1 024	55 635	177	-847	-1,52%	-5
LYON	209 746	212 122	2 376	213 705	-3 959	-1 583	-0,75%	22
MONTPELLIER	166 985	171 546	4 561	168 746	-1 761	2 800	1,68%	119
NANCY-METZ	207 962	211 000	3 038	212 340	-4 378	-1 340	-0,64%	28
NANTES	195 462	193 696	-1 766	199 654	-4 192	-5 958	-3,05%	-92
NICE	136 686	140 554	3 868	137 573	-887	2 981	2,18%	115
ORLEANS-TOURS	200 587	202 400	1 813	206 225	-5 638	-3 825	-1,91%	-37
PARIS	133 214	135 243	2 029	132 465	749	2 778	2,09%	109
POITIERS	125 792	124 415	-1 377	128 658	-2 866	-4 243	-3,37%	-69
REIMS	122 257	120 977	-1 280	125 963	-3 706	-4 986	-4,08%	-89
RENNES	170 262	170 415	153	176 998	-6 736	-6 583	-3,87%	-115
REUNION	88 926	90 981	2 055	90 301	-1 375	680	0,76%	43
ROUEN	166 807	168 300	1 493	168 500	-1 693	-200	-0,12%	44
STRASBOURG	139 791	141 468	1 677	143 468	-3 677	-2 000	-1,43%	-9
TOULOUSE	178 663	178 338	-325	182 008	-3 345	-3 670	-2,05%	-39
VERSAILLES	431 063	432 851	1 788	433 758	-2 695	-907	-0,21%	104
TOTAL	4 805 263	4 830 619	25 356	4 886 963	-81 700	-56 344	-1,17%	0

PRINCIPE DE CALCUL

Rappel ratio moyen ATOS pour 100 élèves : *2,50* *(cf. tableau n° 3)*

Chaque académie est soit créditée, soit débitée de 2,50 emplois par tranche de 100 élèves au-delà ou en-deçà du taux moyen d'évolution démographique prévisionnelle pris en compte (-1,17%)

Exemples :

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE B

AJUSTEMENTS POUR TENIR COMPTE DES CHARGES SPECIFIQUES DES SERVICES ACADEMIQUES

TABLEAU N° 6 page 1

SER.ACA : Situation au 1er septembre 1994

ACADEMIES	GESTION DES ELEVES						GESTION DES MOYENS				GESTION DES PERSONNELS					
	A			B			C				D			E		
	EXAMENS (ELEVES)			ORIENTATION, VIE SCOLAIRE, SANTE			ETABLISSEMENTS				ENSEIGNANTS 1ER DEGRE			ENSEIGNANTS 2ND DEGRE *		
	E.T.P.	CANDIDATS AUX EXAMENS	D.T.S.A.	E.T.P.	ELEVES 1er + 2nd deg PU + PR	D.T.S.A.	E.T.P.	1ER DEGRE PU + PR	2ND DEGRE PU + PR	D.T.S.A.	E.T.P.	EFFECTIFS GERES PU + PR	D.T.S.A.	E.T.P.	EFFECTIFS GERES PU + PR	D.T.S.A.
AIX -MARSEILLE	61,4	99 679	68,3	45,6	542 961	63,4	71,9	2 122	513	55,4	84,9	14 848	80,3	147,2	24 824	131,4
AMIENS	44,5	74 964	51,4	53,0	432 911	50,6	47,8	2 601	361	62,2	71,2	12 363	66,8	103,4	19 220	101,7
ANTILLES GUYA	46,5	42 478	29,1	44,7	259 117	30,3	45,0	742	192	19,6	72,7	7700	41,8	104,2	10 486	55,5
BESANÇON	38,5	46 493	31,9	21,0	245 782	28,7	38,4	1 752	248	42,0	45,0	7 571	40,9	71,3	12 864	68,1
BORDEAUX	72,9	111 199	76,2	97,2	543 282	63,5	61,1	3 041	566	75,8	83,8	15 909	86,0	109,1	25 867	136,9
CAEN	40,9	61 569	42,2	47,2	308 206	36,0	41,3	1 684	344	42,6	55,9	9 281	50,2	73,5	14 987	79,3
CLERMONT-FERR	56,8	51 247	35,1	27,5	246 645	28,8	43,4	1 681	321	42,1	55,4	8 513	46,0	79,6	13 412	71,0
CORSE	6,4	7 938	5,4	24,0	48 634	5,7	16,5	295	45	7,1	15,9	1 474	8,0	26,6	2 492	13,2
CRETEIL	54,1	93 420	64,0	83,8	857 851	100,2	80,3	2 671	663	70,0	119,7	24 538	132,6	133,1	37 203	196,9
DIJON	62,1	61 429	42,1	52,9	326 225	38,1	50,2	2 339	286	55,2	55,4	10 011	54,1	92,6	16 073	85,1
GRENOBLE	65,9	104 081	71,3	43,4	594 049	69,4	55,4	3 416	569	83,7	80,5	17 061	92,2	129,8	27 001	142,9
LILLE	88,7	207 380	142,2	109,5	1 008 311	117,8	120,1	4 073	738	101,1	136,1	28 476	153,9	227,4	44 702	236,6
LIMOGES	29,4	26 459	18,1	35,0	124 084	14,5	27,9	808	153	20,2	18,2	3 924	21,2	49,1	7 331	38,8
LYON	71,0	113 761	78,0	58,5	619 221	72,3	64,2	2 652	578	67,8	100,6	17 536	94,8	141,8	28 336	150,0
MONTPELLIER	61,4	76 068	52,1	40,5	438 545	51,2	56,2	2 210	396	54,8	66,9	12 343	66,7	91,4	15 503	103,2
NANCY - METZ	73,2	107 827	73,9	72,6	511 168	59,7	59,5	3 248	494	78,6	89,4	15 411	83,3	146,9	26 088	138,1
NANTES	102,7	139 543	95,7	99,1	698 391	81,6	68,1	3 401	665	85,4	89,6	20 276	109,6	157,9	31 408	166,2
NICE	34,3	61 468	42,1	40,3	348 610	40,7	30,1	1 185	293	31,1	47,1	9 781	52,8	65,9	14 730	78,0
ORLEANS-TOURS	71,1	92 631	63,5	54,8	498 086	58,2	68,7	2 626	445	64,5	76,5	14 420	77,9	103,7	23 047	122,0
PARIS	138,1	226 827	155,5	51,5	370 158	43,2	58,0	770	482	26,3	80,5	9 445	51,0	143,2	21 044	111,4
POITIERS	59,6	64 801	44,4	37,5	314 301	36,7	46,1	1 997	330	48,9	50,4	9 575	51,8	74,0	15 777	83,5
REIMS	49,1	61 212	42,0	45,1	301 372	35,2	30,4	1 992	285	47,8	42,7	9 476	51,2	81,9	14 389	76,1
RENNES	61,2	129 353	88,7	53,3	616 384	72,0	55,9	2 960	613	75,1	81,7	18 119	97,9	156,7	29 712	157,2
REUNION	18,9	31 331	21,5	39,1	212 568	24,8	21,0	517	105	13,1	30,2	5 711	30,9	60,3	8 061	42,7
ROUEN	57,9	77 823	53,2	37,8	413 063	48,3	50,6	2 073	328	50,4	55,6	11 694	63,2	94,9	18 552	98,2
STRASBOURG	60,7	65 844	45,0	38,1	350 676	41,0	31,1	1 841	296	44,9	53,6	9 861	53,3	89,8	16 773	88,8
TOULOUSE	81,5	92 199	63,2	73,4	465 792	54,4	84,2	3 177	556	78,4	78,8	14 782	79,9	131,1	25 440	134,6
VERSAILLES	48,5	86 179	59,1	70,7	1 118 061	130,6	112,1	3 643	805	91,4	170,6	31 604	170,8	281,4	49 289	260,8
TOTAL	1 655,3	2 414 803	1 655,3	1 496,9	12 814 434	1 496,9	1 535,5	61 417	11 668	1 535,5	2 008,9	371 683	2 008,9	3 167,8	598 609	3 167,8

* = personnels de direction, d'orientation d'éducation et de surveillance

L'analyse présentée porte sur les moyens affectés aux neuf grandes missions des services académiques auxquelles peuvent être associés des critères de charge relativement précis.
Ces neuf missions mobilisent la presque totalité des emplois des services académiques et permettent donc d'établir des comparaisons interacadémiques sur la base de moyennes nationales.
A partir de la charge répertoriée par académie et des moyens affectés à chaque mission (résultats de l'enquête SER ACA 1994), il a été possible de calculer une dotation théorique, pour chaque académie et pour chacune des neuf missions. Les ajustements correspondent à l'écart entre les moyens réels affectés à la réalisation d'une mission et la dotation théorique.

Exemple : gestion des examens (élèves) dans l'académie d'AIX-MARSEILLE

AJUSTEMENTS POUR TENIR COMPTE DES CHARGES SPECIFIQUES DES SERVICES ACADEMIQUES (suite)

TABLEAU N° 6 page 2

ACADEMIES	GESTION DES PERSONNELS											
	F			G			H			I		
	PERSONNELS ATOS *			CONCOURS ATOS + ENSEIGNANTS			LOGISTIQUE			ENSEIGNEMENT SUPERIEUR		
	E.T.P.	EFFECTIFS GERES	D.T.S.A.	E.T.P.	CANDIDATS CONCOURS	D.T.S.A.	E.T.P.	EFFECTIFS SERVICES ACADEMIQUES	D.T.S.A.	E.T.P.	NOMBRE D'ETUDIANTS	D.T.S.A.
AIX -MARSEILLE	60,6	7 089	58,7	15,5	18 782	14,7	246,0	793,7	222,4	15,7	70 463	17,9
AMIENS	38,6	5 481	45,4	10,1	13 286	10,4	180,6	589,2	165,1	2,7	25 871	6,8
ANTILLES-GUYANE	41,2	2 768	22,9	8,5	14 556	11,4	152,6	562,2	157,6	10,2	10 331	2,6
BESANÇON	43,6	4 078	33,7	11,5	9 983	7,8	126,5	427,5	119,8	6,9	23 783	6,0
BORDEAUX	49,0	8 421	69,7	24,0	21 032	16,5	260,2	816,0	228,7	20,5	72 841	18,5
CAEN	34,1	4 704	38,9	12,1	12 268	9,6	159,2	516,5	144,7	12,8	29 694	7,5
CLERMONT-FERRAN	47,7	4 534	37,5	10,7	10 691	8,4	134,9	509,5	142,8	12,3	27 999	7,1
CORSE	13,6	925	7,7	5,9	1 714	1,3	65,4	190,2	53,3	0,9	3 177	0,8
CRETEIL	84,9	10 227	84,6	13,5	14 910	11,7	219,5	858,8	240,7	7,1	71 747	18,2
DIJON	45,5	5 320	44,0	14,1	12 108	9,5	189,6	618,0	173,2	7,4	28 041	7,1
GRENOBLE	66,7	7 755	64,2	14,4	19 349	15,2	227,8	752,2	210,8	10,9	58 487	14,9
LILLE	83,3	11 582	95,8	10,5	39 186	30,8	313,5	1 167,7	327,2	10,9	89 969	22,9
LIMOGES	26,4	2 882	23,8	1,0	5 326	4,2	81,7	295,0	82,7	7,7	14 409	3,7
LYON	66,2	7 881	65,2	19,4	22 099	17,3	238,6	831,6	233,0	23,8	83 504	21,2
MONTPELLIER	47,2	6 084	50,3	15,6	16 348	12,8	183,1	628,4	176,1	14,9	58 703	14,9
NANCY - METZ	44,4	7 944	65,7	26,6	20 151	15,8	211,4	827,2	231,8	20,5	55 694	14,1
NANTES	57,8	7 582	62,6	14,8	23 994	18,8	176,3	831,9	233,1	14,0	60 208	15,3
NICE	38,1	4 101	33,9	11,5	10 469	8,2	128,9	450,8	126,3	14,8	33 255	8,4
ORLEANS TOURS	51,2	6 866	56,8	14,1	19 988	15,7	192,7	698,4	195,7	7,1	43 439	11,0
PARIS	100,3	9 101	75,3	11,5	55 364	43,5	273,1	923,9	258,9	78,7	214 043	54,4
POITIERS	41,9	5 249	43,4	15,1	13 761	10,8	137,3	505,3	141,6	7,0	32 732	8,3
REIMS	46,9	4 759	39,4	12,3	8 489	6,7	138,6	483,8	135,6	7,0	27 229	6,9
RENNES	61,1	8 081	66,9	16,2	22 971	18,0	255,0	838,9	235,1	19,1	69 736	17,7
REUNION	18,3	1 963	16,2	9,1	10 535	8,3	68,3	281,5	78,9	2,1	7 997	2,0
ROUEN	45,7	5 401	44,7	2,8	13 253	10,4	156,8	547,1	153,3	0,8	32 791	8,3
STRASBOURG	42,9	4 852	40,2	21,0	12 214	9,6	181,2	550,3	154,2	5,3	49 212	12,5
TOULOUSE	61,3	8 213	68,0	14,3	21 815	17,1	212,3	841,5	235,8	9,6	75 423	19,2
VERSAILLES	104,9	13 020	107,7	23,2	18 236	14,3	282,2	1 194,4	334,7	18,9	83 541	21,2
TOTAL	1 463,5	176 840	1 463,5	379,1	482 878	379,1	5 193,3	18 531,5	5 193,3	369,4	1 454 317	369,4

* = Inspecteurs de l'Education nationale

9321

INSPECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION DE L'EDUCATION NATION

ANNEXE 9

MISSION "CENTRALE 2000"

* *Synthèse du rapport final*
* *Rapport final*
* *Annexes*

930005

JANVIER 1993

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA CULTURE

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Au terme d'une série d'entretiens avec les principaux partenaires, usagers et acteurs de l'administration centrale, et de travaux développés ensuite, sur la base du **constat** ainsi établi par l'équipe de projet en liaison avec le comité de pilotage, un accord s'est dégagé tant sur l'analyse de l'existant que sur les tendances de l'évolution probable, possible ou souhaitable,de ce qui constitue le noyau central de l'administration de l'éducation nationale.

Toutefois les analyses et les propositions que contient le rapport final doivent être regardées comme **un exercice de prospective** qui, tout en répondant à la démarche initiale, invite à un débat plus large et à une réflexion plus participative entre les acteurs concernés avant que les choix d'organisation soient arrêtés.

En proposant une **structure-cible**, qui résulte de l'application aux missions de l'administration centrale du principe de **subsidiarité**, le rapport s'inscrit dans un double mouvement: la décentralisation et le renouveau du service public.

En précisant les **scénarios** d'évolution possibles, les **principes d'organisation** essentiels et leurs conséquences concrètes, il propose aux décideurs des approches réalistes en vue de mettre l'administration centrale au service de la politique éducative des années 2000.

LE CONSTAT : "Et pourtant elle tourne"

Tel pourrait être le propos commun tenu par ses partenaires internes des échelons locaux et académiques comme par ses responsables nationaux. L'administration centrale fonctionne, même si ses modes d'action suscitent parfois des critiques, même si certaines des missions qu'elle remplit paraissent mal situées ou assumées avec peine. Son image actuelle est apparue brouillée et lointaine pour les services académiques et les établissements ; tout en

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

reconnaissant que "la machine tourne", ils soulignent un manque de cohérence globale des instructions, et des changements trop fréquents venant d'en haut. Pour leur part les directeurs des services centraux critiquent la parcellisation des structures, le déficit de management stratégique et le poids du cabinet.

En substance, les acteurs et les responsables de terrain ne savent pas toujours clairement ce que l'administration supérieure attend d'eux dans la durée ; les responsables supérieurs ne savent pas toujours si et comment leurs décisions sont appliquées.

Deux conséquences doivent être tirées de ce constat :

- la réorganisation de la centrale autour des missions de pilotage qui lui appartiennent en propre est indispensable et urgente ;
- il ne peut y avoir de réforme du sommet sans évolution de la base; rénover l'administration centrale implique de remodeler son architecture et de déconcentrer la gestion directe tout au long de la ligne hiérarchique.

LES SCENARIOS D'EVOLUTION : trois possibilités

1. La déconcentration continuée et approfondie.

Il s'agirait de prolonger et d'achever le mouvement déjà engagé pour la gestion des personnels et de l'étendre à la gestion des crédits en systématisant leur globalisation, y compris pour l'action pédagogique; un fonds d'intervention unique permettrait de soutenir temporairement les politiques incitatives.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

L'avantage de ce scénario réside principalement dans sa logique de continuité. Elle n'est pas à négliger pour une "hyper-administration" comme l'éducation nationale. Mais elle contient ses propres limites : on change la distance focale sans changer d'optique; on déplace le curseur sur une même ligne. La gestion déconcentrée garde toujours l'empreinte de la gestion centralisée dont elle procède et une part importante, voire essentielle, des attentes reste insatisfaite.

2. La décentralisation prolongée

Dans la ligne amorcée en 1982, on pourrait envisager une décentralisation plus poussée qui, dans sa forme extrême constituerait alors une **réforme radicale**. Les collectivités territoriales auraient la responsabilité et la gestion directes de domaines entiers de l'éducation : soit des secteurs d'enseignement (l'enseignement professionnel), soit des ensembles de moyens (les personnels). L'examen de faisabilité de ce scénario laisse un **solde négatif**, même si on peut escompter quelques effets positifs localisés. Il n'apparaît guère compatible avec la poursuite de l'objectif majeur d'un système éducatif de masse : la réduction des inégalités pour une même génération d'élèves et d'étudiants.

De plus, vues de l'établissement, la décentralisation comme la déconcentration ne représentent qu'un déplacement du lieu de pouvoir, un changement de partenaires, voire une multiplication des décideurs externes.

Des gradations et des combinaisons multiples peuvent être opérées entre les deux scénarios précédents, qui sur bien des points ne sont pas incompatibles. L'un rompt moins avec les habitudes, mais est de portée limitée; l'autre est plus spectaculaire, mais change profondément la réalité éducative. Ils restent toutefois insuffisants au regard du besoin de réformes qui ressort clairement du constat.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Il faudra donc **déconcentrer autrement** qu'on ne l'a fait jusqu'à maintenant, faute de quoi les rectorats deviendraient de "petites centrales", et la déconcentration serait sans incidence notable ni sur la vie des établissements, ni sur un changement de nature de la centrale.

3. La recomposition des fonctions: l'inversion de la pyramide

Le groupe de travail a donc privilégié un troisième scénario, plus complexe certes mais plus novateur, qui aborde les problèmes selon une démarche ascendante : la recomposition des fonctions (l'inversion de la pyramide) à partir des échelons locaux, et en tout premier lieu des **établissements** - des établissements regroupés ou redimensionnés, et aptes de ce fait à exercer pleinement leur autonomie.

Entre les établissements et l'administration centrale, il faudra, d'une manière volontariste et sans esprit de système, s'interroger sérieusement sur l'architecture de la **structure intermédiaire** (infra-départementale, départementale ou académique) afin de clarifier les responsabilités et de raccourcir la chaîne de décision. Un principe fondamental devrait être respecté: ne laisser subsister qu'**un seul niveau hiérarchique, pour chaque domaine ou fonction,** entre l'établissement et l'administration centrale. Dans cet esprit, il serait nécessaire de repenser les attributions des services en donnant un rôle fort à l'exercice de la fonction de proximité d'une part et en fédérant à l'échelon académique les fonctions de pilotage, de prévision, et de gestion de masse. L'éventualité, à terme, d'une réorganisation des rectorats (qui pourraient, à l'image des chancelleries, prendre la forme d'établissements publics) mériterait d'être examinée.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

LES CONSEQUENCES : une administration centrale modernisée et resserrée

A partir de cette approche et du constat qui a été établi sur une administration centrale encore embolisée par la gestion et dont les structures sont éclatées et les modes actuels de fonctionnement inadaptés, il est proposé, afin de garantir le **continuum éducatif** et l'impulsion stratégique attendus, de créer des entités regroupées, correspondant aux **grandes finalités communes** à l'administration de l'éducation nationale :

- les standards nationaux d'éducation,
- les ressources humaines,
- la programmation et les finances,
- l'administration générale,
- l'information et l'évaluation.

Le groupe de travail recommande, dans cette logique et conformément aux principes posés par la loi d'orientation, de constituer un noyau central ramassé et cohérent au service des usagers et d'un cabinet allégé:

1) En mettant en chantier une administration centrale modernisée et resserrée avec un organigramme très lisible.

* Elle comporterait **cinq structures principales:**

- Une **DEFI** (direction des enseignements, des formations et de l'insertion), qui assurerait la transversalité et l'homogénéité de **l'ensemble du champ pédagogique** avec diverses entrées possibles par ordres d'enseignement. Il serait souhaitable que l'essentiel des fonctions pédagogiques soit traité dans le cadre de cette grande direction commune, même si se pose le problème traditionnel, diversement résolu dans le passé, de son organisation au regard de l'enseignement supérieur: il faudra en effet traiter soigneusement le domaine des premiers

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

cycles universitaires, qui deviendra crucial dans les prochaines années.

- Une **DRH** (direction des ressources humaines) qui, dégagée de la masse des gestions directes réparties aujourd'hui entre sept directions, fédérerait l'ensemble de la fonction ressources humaines depuis la **gestion prévisionnelle** jusqu'à l'**action sociale**.

- Une **DPF** (direction de la programmation et des finances) qui, en dehors des fonctions classiques d'une direction **financière**, serait le point d'entrée et le garant des procédures de **contractualisation** entre l'administration centrale et les échelons académiques (à l'image en quelque sorte de la DPDU actuelle).

- Une **DAG** (direction de l'administration générale) comprenant un sous-ensemble **juridique** renforcé et assurant également la **logistique** interne ainsi que le pilotage de l'**informatique** de gestion.

- Une **DISIE** (direction des systèmes d'information et d'évaluation) comprenant un centre d'information d'utilité générale (**infocentre**), doté de cellules et de compétences fortes dans les domaines de l'**évaluation** et de la **prospective**, et organisant la communication entre les acteurs.

* A côté de ces grandes organisations, trois services d'une autre dimension:

- un service assurant la **communication stratégique** de type politique,
- un service (ou une mission) à la **recherche** afin de maintenir l'interface nécessaire avec le ministère de la recherche,
- un service (ou une mission) des **affaires internationales**.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

* **Au plus haut niveau,** l'organigramme pourrait être le suivant:

- un **comité de pilotage** présidé par le ministre ou le directeur de cabinet, comprenant les directeurs et les chefs des corps d'inspection et assisté d'un secrétariat permanent,
- une structure centrale d'**inspection** qui, dans ses missions et dans ses modes de fonctionnement, illustrerait au plan national la volonté d'intégrer pédagogie et administration, intégration que doivent pareillement incarner à leur niveau, les chefs d'établissement eux-mêmes,
- des **instances consultatives** à simplifier et à remodeler.

2) En faisant appel autant que possible à des relais techniques spécialisés

Ils joueraient le rôle de centres de ressources pour ce qui ne correspond pas à la vocation principale d'une administration centrale d'avenir. Pour des activités spécifiques, on pourrait recourir à la formule de "l'agence" (au sens où ce terme est utilisé dans l'organisation des ministères suédois) en mobilisant d'abord les organismes existants (établissements publics) ou bien en les créant (par exemple pour l'informatique de gestion ou l'ingéniérie de formation).

En tout état de cause, l'impact des mesures de déconcentration et de décentralisation qui seront prises dans les prochaines années sera relativement neutre sur une organisation générale de ce type.

En revanche, même s'il est logique et inévitable, voire souhaitable, d'envisager à moyen terme une réduction systématique des effectifs de l'administration centrale actuelle (à partir essentiellement des effectifs qui se consacrent à la gestion directe - plus de 50% en 1991), au bénéfice des établissements ou agences et des services académiques, cette réduction serait évidemment plus importante encore à l'horizon 2000 dans le cas d'une décentralisation radicale.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

LE COROLLAIRE : de nouveaux modes d'action

Avec cette nouvelle donne, il est, bien entendu, impératif de mettre effectivement en pratique les principes et les techniques du **management stratégique et participatif**, et de rechercher la plus grande "réactivité" possible entre les trois niveaux (administration centrale, échelon intermédiaire, établissements) au travers des nouveaux systèmes de traitement de l'information, d'une dynamique d'animation des relais et d'une politique de mobilité des cadres.

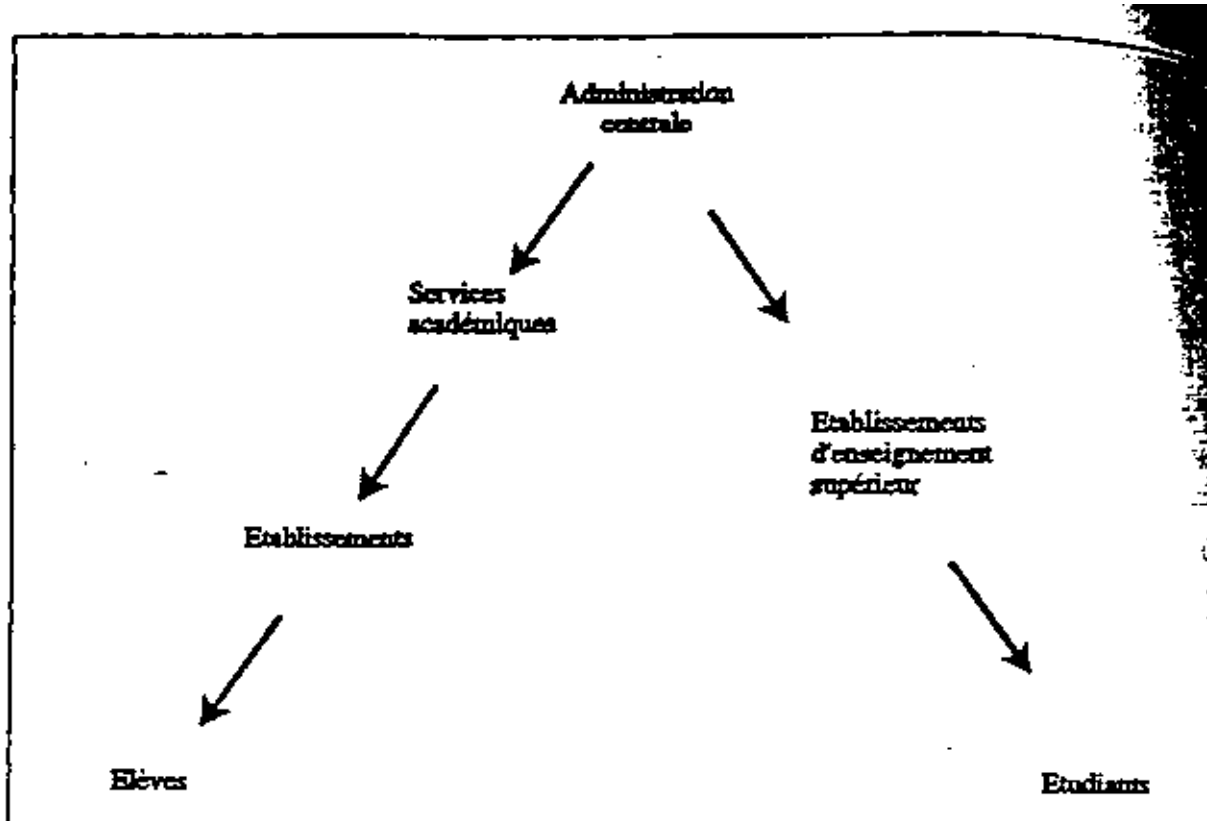
LA PROBLEMATIQUE DE MISE EN OEUVRE : une démarche résolument participative

Il n'était pas possible d'aller plus avant dans l'étude sans que des options aient été prises sur les points précédemment évoqués. Toutefois, d'ores et déjà, on est assuré de ne pas se tromper en disant que des réductions et des transferts d'effectifs seront gérables, compte tenu des flux annuels constatés, mais qu'un très gros travail devrait être engagé pour modéliser les nouvelles organisations, préparer les cheminements en matière de compétences, de formation, de mobilité, de locaux, etc., toutes choses qui ne sauraient être abordées et réglées en autarcie au sein de la seule administration centrale.

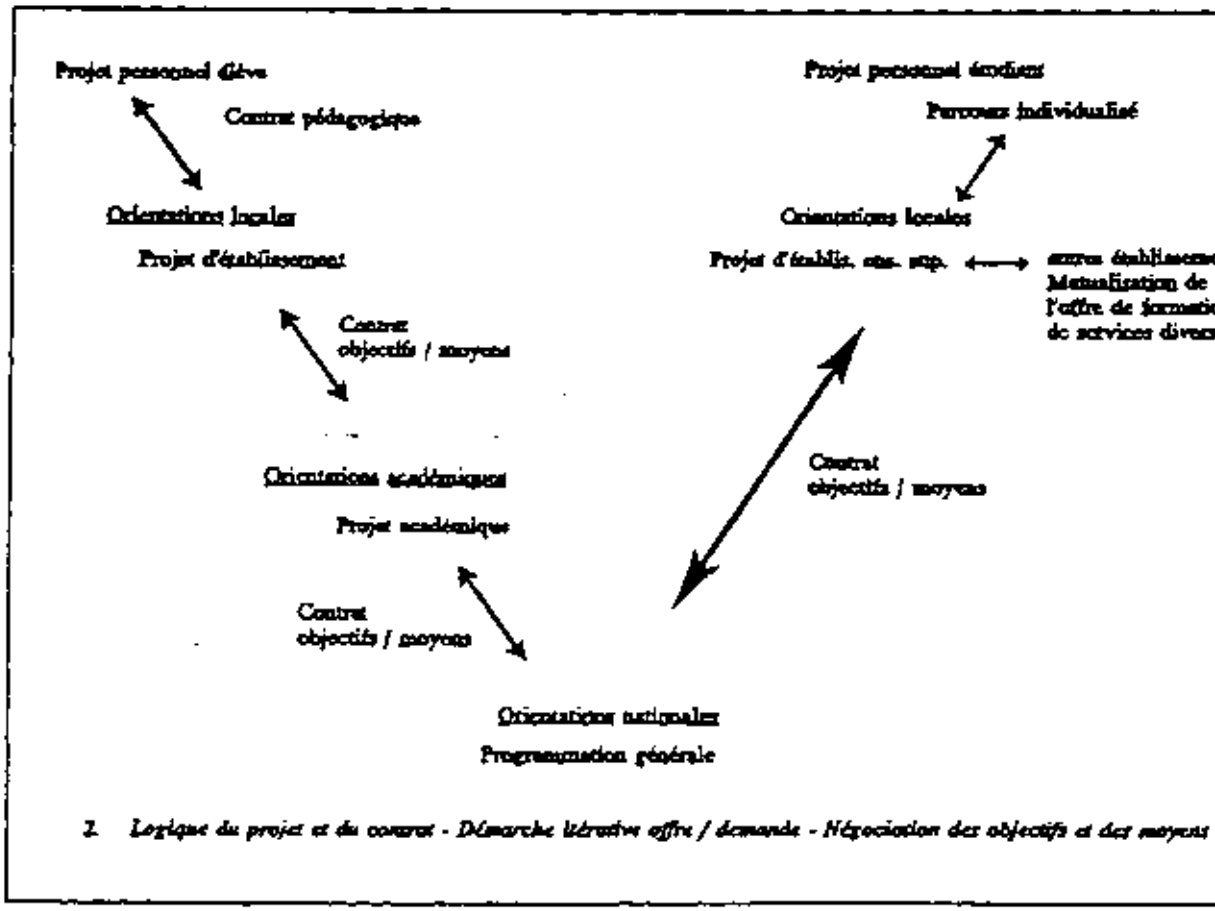
La mise sur pied de la nouvelle organisation devrait se faire selon une **logique de projet** (managée par un responsable de projet assisté d'une équipe permanente et légère) avec des équipes transverses aux services actuels et comprenant des représentants des établissements.

Il est évident que l'**adhésion indispensable** des responsables et des personnels aura d'autant plus de chance d'être obtenue qu'on leur diffusera dès que possible un message très clair sur la philosophie générale du projet comme sur les méthodes opératoires, et qu'on les associera en permanence à la prise des décisions.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères



1. Logique descendante de l'offre de formation et de l'attribution des moyens



2. Logique du projet et du contrat - Démarche itérative offre / demande - Négociation des objectifs et des moyens

ANNEXE 10

APPLIQUER LE NOUVEAU CONTRAT

L'adhésion forte que les différents modes de consultation des partenaires de l'école et des Français ont permis de mesurer est toujours tempérée par un certain scepticisme sur la mise en oeuvre de ces objectifs. Il convient donc de répondre concrètement à cette réserve.

Les moyens nouveaux qui pourront être dégagés malgré les impératifs de rigueur budgétaire devront être **concentrés sur les besoins** identifiés.

Ce sera, en particulier, le cas des zones les plus fragiles (**maternelles en Zep, internats en zones difficiles**), ou des besoins les plus criants (**infirmières, assistantes sociales, santé scolaire**).

Un **groupe de suivi**, ouvert au partenariat, permettra une confrontation publique sur l'application des décisions. L'administration centrale sera associée au pilotage individualisé de chacun de ces objectifs.

La concentration des moyens nouveaux

Un effort national est entrepris au profit des zones d'éducation prioritaire en concentrant l'action sur les maternelles. L'objectif fixé est de parvenir à un effectif moyen par école de 25 élèves par classe. L'accueil des enfants de 2 ans est favorisé. *(sur trois ans à partir rentrée 1995)* 33

La création d'internats dans les banlieues et en milieu rural, est recherchée. Ces structures d'hébergement peuvent être communes à plusieurs établissements différents dans le cadre d'un même bassin de formation. *(plan pluri-annuel)* 34

La présence de Conseillers Principaux d'Éducation, qui jouent un rôle essentiel dans la vie scolaire, est renforcée afin d'améliorer l'animation pédagogique des établissements et l'encadrement des élèves. AJOUT

A terme, tous les collèges bénéficient d'un Centre de Documentation et d'Information et d'un documentaliste. *(à partir de 1995 sur 3 ans)* 35

Une infirmière est affectée à chaque établissement de plus de 500 élèves afin d'apporter les soins nécessaires et de répondre à l'attente de ceux-ci en matière d'éducation pour la santé, de dépistage et de conseil. *(à partir de 1995 sur 3 ans)* 135

Afin de répondre aux attentes des élèves en matière de prévention, de conseil et de suivi, chaque bassin de formation bénéficie au moins de deux assistantes sociales. 136

Sous l'autorité du médecin scolaire, des étudiants en médecine ayant acquis la qualification nécessaire sont associés au suivi médical des élèves. *(rentrée 1995)* 124

Une administration modernisée au service des établissements

Le rôle premier de l'administration centrale est un rôle d'impulsion, de conception, d'évaluation et de contrôle. L'ensemble des personnels participe à la réalisation de ces missions. *(à partir de 1995)* 109

A cette fin, la priorité est donnée au pilotage par objectifs, fondé sur la détermination de résultats à atteindre. *(à partir de 1995)* 110

L'organisation de l'administration centrale et la gestion de ses personnels sont redéfinies dans cette nouvelle perspective. *(à partir de 1995)* 111

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

REFORME DE L'ETAT

PRESENTATION DU PROJET

MISSIONS - ACTIVITES - MOYENS

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

LE PROJET MAM POURQUOI ?

Origine du projet

Le projet d'identification des missions, des activités, et des moyens de l'administration centrale (MAM) est une démarche qui vise à mettre en oeuvre le rapport Centrale 2000 et à proposer les voies d'une réforme de l'administration centrale et de ses méthodes de travail.

Ce projet est conforme aux obligations créées par le Nouveau Contrat pour l'Ecole. Les mesures 109, 110 et 111 définissent ce que doit être une administration modernisée au service des établissements :

- Le rôle premier de l'administration centrale est un rôle d'impulsion, de conception, d'évaluation et de contrôle. L'ensemble des personnels participe à la réalisation de ces missions (mesure 109).

- A cette fin, la priorité est donnée au pilotage par objectifs, fondé sur la détermination de résultats à atteindre (mesure 110)

- L'organisation de l'administration centrale et la gestion de ses personnels sont redéfinies dans cette nouvelle perspective (mesure 111).

C'est dans ce sens que le ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat a retenu le "projet MAM" dans son rapport préparatoire, parmi les mesures qui lui ont été présentées[5] par le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Finalités du projet

Le projet MAM a pour objectif d'engager une réflexion sur les conditions de fonctionnement de l'administration centrale lui permettant de s'adapter plus vite et mieux aux évolutions en cours. Pour y parvenir, le projet MAM se propose :

- de diffuser aux fins d'information et de validation un ensemble de données détenues par la sous-direction de l'administration centrale et de disposer ainsi d'un premier ensemble d'informations partagées,

- de compléter ce premier ensemble par un inventaire des missions, des activités, et de moyens de l'administration centrale de façon à permettre à l'encadrement supérieur d'identifier plus facilement l'ordre des priorités et d'en tirer les conséquences,

- de nourrir, à partir du constat réalisé, le dialogue entre l'ensemble des responsables sur les conditions de fonctionnement et d'organisation de l'administration centrale et sur les améliorations à y apporter.

Le projet MAM est donc l'occasion pour le cabinet et l'encadrement supérieur de se doter de moyens qui les mettront en position de conduire les évolutions nécessaires.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

La participation des responsables de l'administration centrale est la condition du succès du projet MAM. Il importe que chaque niveau de responsabilité exprime la façon dont il entrevoit les évolutions que devrait connaître l'administration centrale. C'est la raison pour laquelle le projet MAM prévoit :

- l'établissement en commun avec les responsables d'unité administrative de base (bureaux, départements, cellules) de constats techniques portant sur la réalité du fonctionnement de chaque unité,
- l'identification par les sous-directeurs des stratégies d'évolution possibles et souhaitables,
- l'analyse des résultats par les chefs de service et les directeurs.

L'établissement en commun avec les responsables d'unités administratives (U.A.) de constats techniques portant sur la réalité du fonctionnement de leur unité.

Est remis à chaque responsable d'unité un document synthétisant les informations actuellement disponibles sur l'unité et qu'il convient de vérifier et de valider.

Un document à renseigner permettant d'identifier précisément les dossiers traités par l'unité, les missions auxquelles contribuent ces dossiers, et les pôles auxquels se rattachent ces missions.

Après exploitation de ces premières informations, une deuxième grille d'analyse permettra aux responsables d'unités de préciser l'analyse des activités et des moyens mis en œuvre, d'identifier les difficultés rencontrées et de suggérer les évolutions souhaitables. Cette partie du document donnera lieu à un entretien d'approfondissement entre le responsable d'unité et un chargé de mission MAM.

L'identification par les sous-directeurs des stratégies d'évolutions possibles et souhaitables.

En cours d'analyse il sera demandé à chaque sous-directeur de formuler des propositions prospectives sur la façon dont il envisage l'évolution des missions de sa sous-direction et de sa direction et plus largement de l'administration centrale.

L'analyse des résultats par les directeurs et leurs adjoints.

Des restitutions des résultats seront organisées auprès des directeurs et des chefs de service afin de préparer leur réflexion pour leur permettre de formuler des propositions concrètes au ministre.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE 12

EVALUATION DES DEPARTS A LA RETRAITE 1996

Corps ATOS	Evaluation des départs 1994 Fichier de paie 1993	Constat des départs 1994 origine service des pensions	Evaluation des départs 1995 Fichier de paie 1994	Constat [illegible] origine service des pensions	Evaluation des départs 1996 Fichier de paie 1995	Evaluation des départs 1996 [illegible]
AASU	231	198	247	55	271	232
SASU	336	362	355	147	398	429
Adjoint administratif	340	487	355	183	417	597
Agent administratif	302	236	288	99	262	205
M.O.	363	334	361	127	336	309
O.P.	441	783	486	319	702	783
O.E.A	2358	1674	2338	869	2518	1788
A.S.T.	178	88	187	49	104	51
Assistantes sociales	96	13	77	7	34	9
Infirmières	122	157	128	24	157	202
total	*4767*	*4332*	*4821*	*1879*	*5199*	*4605*

Tableau des départs prévisionnels de 1997 à 2000

ANNEES / CORPS		1997	1998	1999	2000
AASU	Retraites	183	190	197	213
	Départs def.	50	44	52	46
	TOTAL	233	234	249	259
SASU	Retraites	384	415	444	471
	Départs def.	81	75	96	90
	TOTAL	465	490	540	561
ADJOINT ADM.	Retraites	479	553	601	626
	Départs def.	161	147	146	182
	TOTAL	640	700	747	808
AGENT ADM.	Retraites	126	134	140	151
	Départs def.	77	69	71	65
	TOTAL	203	203	211	216
M.O.	Retraites	311	304	310	301
	Départs def.	23	20	28	30
	TOTAL	334	324	338	331
O.P./O.P.P.	Retraites	678	700	705	719
	Départs def.	158	145	171	177
	TOTAL	836	845	876	896
AC1 / AC2	Retraites	97	103	103	200
	Départs def.	10	8	14	13
	TOTAL	107	111	117	213
O.E.A.	Retraites	1340	1339	1296	1365
	Départs def.	342	306	351	318
	TOTAL	1682	1645	1647	1683
A.S.T.	Retraites	38	42	41	36
	Départs def.	10	9	10	10
	TOTAL	48	51	51	46
AIDE TECH.DE LABO.	Retraites	17	22	22	23
	Départs def.	9	8	8	8
	TOTAL	26	30	31	31
AIDE DE LABO.	Retraites	125	122	119	111
	Départs def.	36	34	31	33
	TOTAL	161	156	150	144
C.T.S.S.	Retraites	25	21	22	17
	Départs def.	0	0	0	0
	TOTAL	25	21	22	17
ASSISTANTE SOCIALE	Retraites	6	5	6	5
	Départs def.	3	2	1	1
	TOTAL	9	7	7	6
INFIRMIÈRE	Retraites	171	178	184	203
	Départs def.	14	17	19	19
	TOTAL	185	195	203	222
TOTAL GÉNÉRAL		**4979**	**5043**	**5219**	**5463**

Extraction de l'annuaire AGORA avec application d'un module de calcul DAP B4 combinant les évolutions de la DEP et le constat du service des pensions.

TABRET97.XLS

GUIDE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES ATOS

PLAN

A- BILAN DE LA DEMARCHE

1. LES OBJECTIFS DE LA DEMARCHE
2. RESULTATS ATTENDUS DE LA DEMARCHE
3. UN PREMIER POINT
   3.1. LES GRANDES TENDANCES OBSERVEES POUR L'ENSEMBLE DES ACADEMIES
   3.2. BILAN DE LA DEMARCHE SUR LA PERIODE 1993-1995
4. UNE EVALUATION EXTERNE DE LA DEMARCHE
5. LA VALIDATION DE CES CONSTATS A CONDUIT A ENVISAGER

B- EVOLUTION DES OUTILS

1. DU METIER AU METIER-TYPE
2. DEFINITIONS
   2.1. AUTOUR DE LA GESTION PREVISIONNELLE
   2.2. AUTOUR DE LA NOMENCLATURE " METIER-TYPE " ET DU REPERTOIRE
3. ANALYSE DE LA RESSOURCE ET IDENTIFICATION DES BESOINS

C- INTEGRATION DE LA DEMARCHE EN GESTION

1. MOUVEMENT
2. RECRUTEMENT
3. FORMATION
4. GESTION DES CARRIERES

D- CHRONOLOGIE GENERALE 1989-1995

E- BIBLIOGRAPHIE

F- ANNEXES

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

1

D- CHRONOLOGIE GENERALE 1989-1995

PHASE 1 : PREPARATION

02.1989	Table ronde ATOS (cadre des PFA)
02.1989	Circulaire relative au renouveau du service public: " il faut mettre en place dans toutes les administrations une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières. La gestion prévisionnelle est l'instrument privilégié d'une politique de valorisation des ressources humaines car elle seule peut assurer la cohérence entre l'évolution des missions, des métiers et des qualifications et les politiques de gestion du personnel (recrutement, formation, mobilité, qualifications, promotions, etc.). "
1990	Conception d'OMEGA 1- identification des métiers 2- élaboration de la méthodologie 3- expérimentation dans 6 sites académiques 4- mise au point finale
1991	Plan de modernisation de l'Education nationale : fiche n°24 : " gestion prévisionnelle des emplois, des qualifications et des carrières des personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service "
05.1991	Séminaires information/formation des chefs de projet

PHASE 2 : LANCEMENT

1991	Lancement de la démarche
12.1991	Réunions interacadémiques de lancement animées par J.Richard
05.1992	Réunion des chefs de projet : méthodologie d'élaboration d'un plan d'action et présentation d'un modèle de simulation des évolutions d'effectif
06.1992	Réunion des chefs de projet : évaluation de la diffusion de la démarche et des premières remontées d'informations
12.1992	Réunions interacadémiques (jusqu'en Mars 1993), animées par J. Richard : échanges sur le recensement et les politiques académiques
05.1993	(jusqu'en Juillet 1993) analyse des plans d'action académiques et des projets de réalisation.

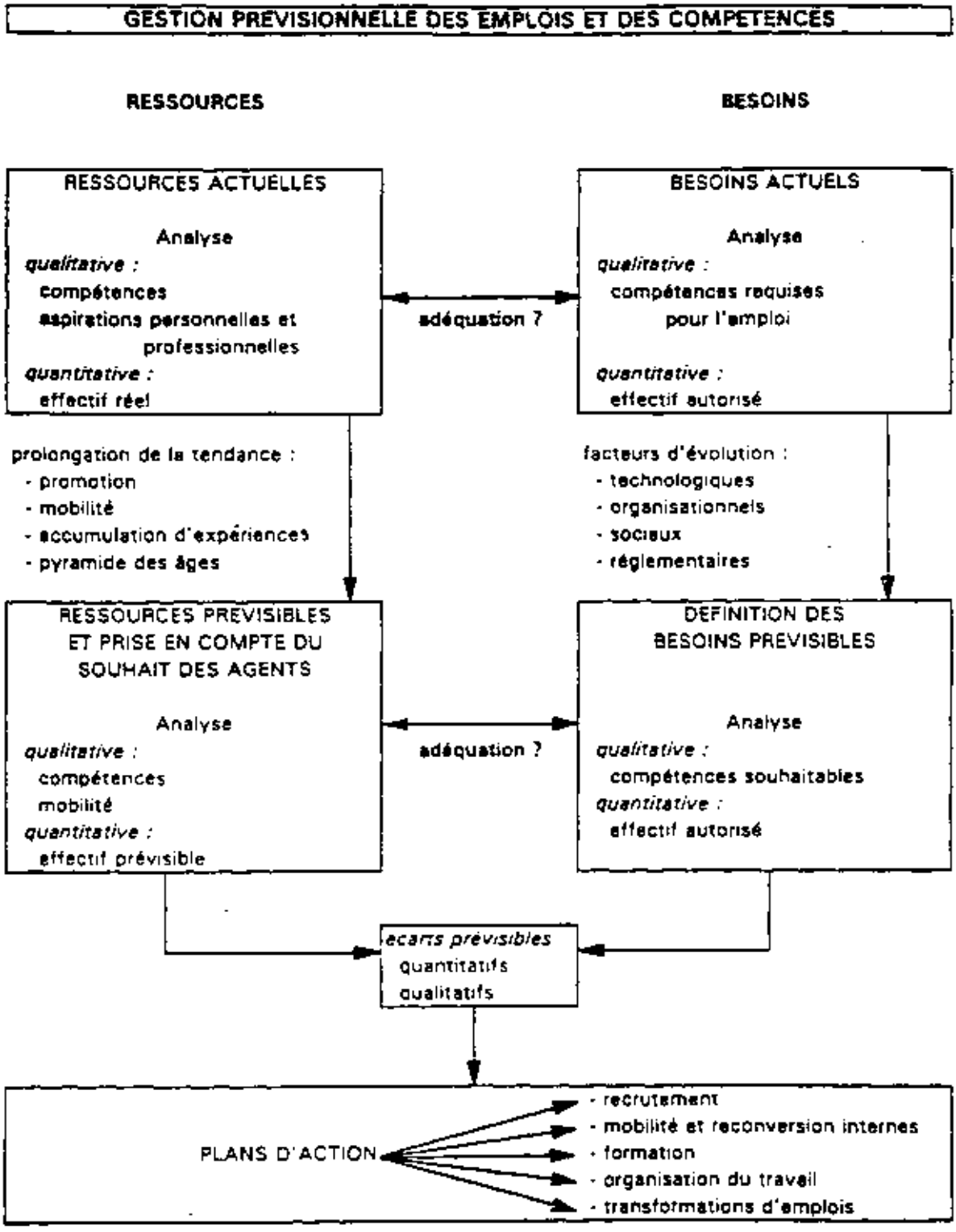
PHASE 3 : BILAN

09.1993	Séminaire des chefs de projet OMEGA : - photographie des métiers ATOS sur 20 académies - production d'une grille de correspondance statut/métier
1993	Téléréunions sur les orientations académiques et les plans d'action
02.1994	Table ronde sur les "métiers de l'éducation"
05.1994	Nouveaux contrat pour l'école : " l'introduction de la notion de métier dans la gestion des personnels a pour objet, dans une démarche de gestion prévisionnelle, de mieux professionnaliser l'activité des agents, de clarifier leurs missions, et de leur donner la qualification requise leur permettant de répondre aux besoins, de s'adapter voire d'anticiper les évolutions du système éducatif " Rapport du groupe de travail "administration et service" sur les métiers de l'éducation
06.1994	Bilan de la première série de téléréunions

PHASE 4 : PERSPECTIVES

09.1994	Audit de la démarche par une société extérieure (TEMSIS)
10.1994	Téléréunions portant sur les décisions de gestion
01.1995	Formulation de recommandations suite à l'audit
05.1995	Document d'orientation générale : simplification des outils, intégration de la démarche en gestion, perspectives d'évolution
07.1995	Réunion avec les partenaires sociaux
07.1995	Circulaire relative à la préparation et à la mise en oeuvre de la réforme de l'Etat et des services publics
1995	Mise au point du nouveau répertoire, comportant notamment les nouvelles fiches " métier-type "
10.1995	Séminaire des secrétaires généraux d'académie

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères


GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES
RESSOURCES
BESOINS
RESSOURCES ACTUELLES
Analyse
qualitative :
compétences
aspirations personnelles et professionnelles
quantitative :
effectif réel
adéquation ?
BESOINS ACTUELS
Analyse
qualitative :
compétences requises pour l'emploi
quantitative :
effectif autorisé
prolongation de la tendance :
- promotion
- mobilité
- accumulation d'expériences
- pyramide des âges
facteurs d'évolution :
- technologiques
- organisationnels
- sociaux
- réglementaires
RESSOURCES PREVISIBLES ET PRISE EN COMPTE DU SOUHAIT DES AGENTS
Analyse
qualitative :
compétences
mobilité
quantitative :
effectif prévisible
adéquation ?
DEFINITION DES BESOINS PREVISIBLES
Analyse
qualitative :
compétences souhaitables
quantitative :
effectif autorisé
écarts prévisibles
quantitatifs
qualitatifs
PLANS D'ACTION
- recrutement
- mobilité et reconversion internes
- formation
- organisation du travail
- transformations d'emplois

RECTORAT DE L'ACADEMIE DE BORDEAUX

OMEGA

ANNEXE 14

SYNTHESE DES REFLEXIONS SUR L'ELABORATION DES PLANS D'ACTION

SYNTHESE DES BESOINS PAS FAMILLE PROFESSIONNELLE

Famille administration

SYNTHESE DES BESOINS POUR LA SOUS-FAMILLE PROFESSIONNELLE

Communication
Informatique

SYNTHESE DES BESOINS PAR METIER DE LA FAMILLE

Administration

SYNTHESE DES BESOINS POUR LA FAMILLE PROFESSIONNELLE

Fonctionnement

SYNTHESE DES BESOINS PAR METIER DE LA FAMILLE

Fonctionnement

-=-=-=-=-

RAPPORT ACADEMIQUE

NOTE DE PRESENTATION

PLAN D'ACTION A 5 ANS

PROJETS DE REALISATION A 2 ANS PAR METIER :

Métiers de la famille Administration
Métiers de la famille Fonctionnement

PLAN DE FORMATION

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

OMEGA

SYNTHESE DES REFLEXIONS SUR L'ELABORATION DES PLANS D'ACTION

Le groupe de projet devait, à partir des données fournies par les uni administratives (tableaux des écarts entre besoins et ressources estimés à 2 et 5 an réfléchir sur des pistes d'orientations d'où pourraient découler des plans d'actio N+5.

Ces plans d'action, demandés par le Ministère pour fin décemb devaient se décliner en plans de réalisation à 2 ans en termes de :

- transformation d'emploi ;
- recrutement ;
- mobilité ;
- formation.

Le bilan des réflexions menées par le groupe de projet montre que objectifs étaient très ambitieux et que, malgré l'intérêt suscité et l'adhésion à u démarche commune, ils n'ont pu être atteints que partiellement.

I - LIMITE DE CE TRAVAIL

- du fait des non-réponses ou des réponses insuffisantes, notamment de part des établissements, les données qui ont servi de base aux analyses n'ont sans do pas le degré de fiabilité qui serait nécessaire. On peut s'interroger sur les raisons ont conduits les Chefs d'établissements à reproduire à peu près systématiquement N+2 et N+5 leur organisation actuelle. Vraisemblablement, le faible contingent postes avec lequel ils doivent faire vivre leurs établissements, les amène à voulo d'abord, assurer les missions de première urgence, comme le nettoyage, ava d'envisager celles qui peuvent paraître périphériques, comme l'accueil.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

- le retard dû à l'attente des données remontant des unités a raccourc d'autant le délai imparti à la réflexion du groupe de projet ;

- d'autre part, cette première expérience montre qu'une étud suffisamment approfondie pour fonder des décisions importantes demanderait, pou chaque métier, une analyse fine du potentiel existant, menée en fonction de compétences requises par la fiche-métier OMEGA correspondante. Ce travail ne peu se faire en quelques heures et demanderait la constitution de petits groupes qui s concentreraient sur cette tâche.

II - PREMIERS RESULTATS OBTENUS

Compte tenu des limites qui viennent d'être exposées, le travail du groupe de projet débouche sur :

- des réflexions générales concernant les évolutions et leurs conséquences sur les familles professionnelles ;
- des pistes sur des possibilités de choix en matière d'organisation, de recrutement et de formation ... ;
- mais, il fournit encore trop peu de données précises pour que l'on puisse vraiment élaborer des plans d'action d'envergure en matière de recrutement, de mobilité et de transformations d'emplois (cf. tableau des écarts) ;
- En revanche, le matériau concernant les besoins en formation est beaucoup plus riche (même si ce n'est pas le cas pour tous les métiers étudiés), et permet d'envisager un plan d'action cohérent pour l'exercice 1993.

III - PROPOSITIONS DE L'ADMINISTRATION

Les réflexions et les propositions du groupe de projet ont été soumises à un groupe restreint composé de responsables administratifs du Rectorat. Certaines propositions ont été éliminées, d'autres paraissent pouvoir être retenues et proposées au groupe de pilotage.

IV - PERSPECTIVES POUR 1993

- mise en oeuvre du plan d'action formation ;
- élargissement de l'analyse à tous les métiers importants ;
. constitution de petits groupes ;

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

. consolidation de la méthode ;

- constitution d'une Equipe Mobile d'Ouvriers Professionnels (E.M.O pour l'entretien des espaces verts sur la Communauté Urbaine de BORDEAUX.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

TRANSFORMATIONS D'EMPLOIS OMEGA

Capital indiciaire : 4 250

RENTREE 1995 (Transfo. réalisées)

SUPPRESSIONS				CREATIONS				SOLDE
Nombre a	Catégorie d'emplois	Indices b	Produit a x b = c	Nombre d	Catégorie d'emplois	Indices e	Produit d x e = f	INDICIAIRE f - c
-5	Agent administratif	278	-1 390	4	S. A. S. U.	384	1536	146
-10	Ouvrier professionnel	267	-2 670	1	Ingénieur d'études	505	505	-2 365
-12	Agent chef	295	-3 540	12	Maître ouvrier	315	3780	240
-2	Agent technique de labo	277	-554	11	O. E. A.	277	3047	2 493
				1	Aide technique de labo.	311	311	311
-29			-8 354	29			9179	826

RENTREE 1996 (Transfo. réalisées)

SUPPRESSIONS				CREATIONS				SOLDE
Nombre a	Catégorie d'emplois	Indices b	Produit a x b = c	Nombre d	Catégorie d'emplois	Indices e	Produit d x e = f	INDICIAIRE f - c
-4	Instructeur	371	-1 484	4	S. A. S. U.	387	1548	64
-1	Ouvrier professionnel	267	-267	7	O. E. A.	277	1939	1 652
-4	Agent chef	295	-1 180	8	Aide de labo	286	2288	1 108
-2	O. P. 1	295	-590					-590
-8	Agent technique de labo	277	-2 216					-2 216
-19			-5 757	19			5775	18

Disponible pour 1997 : 3 407

RENTREE 1997 (Transfo. réalisables dans le cadre du PLF 1997)

SUPPRESSIONS				CREATIONS				SOLDE
Nombre a	Catégorie d'emplois	Indices c	Produit a x b = c	Nombre d	Catégorie d'emplois	Indices e	Produit d x e = f	INDICIAIRE f - c
-2	Instructeur	371	-742	2	S. A. S. U.	387	774	32
-3	Agent chef	295	-885	3	O. E. A.	277	831	-54
-1	Agent technique de labo	277	-277	1	Aide de labo.	286	286	9
-6			-1 904	6			1891	-13

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

DAP A4 - Annexe 6

A RENVOYER POUR LE 4 OCTOBRE 1996, sous le timbre DAP A4, FAX: 47.05.74.85

Académie : .....

TRANSFORMATIONS D'EMPLOIS O M E G A

RENTREE 1997 (Propositions complémentaires *)

SUPPRESSIONS				CREATIONS				SOLDE
Nombre a	Catégorie d'emplois	Indices b	Produit a x b = c	Nombre d	Catégorie d'emplois	Indices e	Produit d x e = f	INDICIAIRE f - c

* dans le cadre du capital indiciaire académique (cf. annexe DAP A4 n° 5)

RENTREE 1998 (Demandes initiales **)

SUPPRESSIONS				CREATIONS				SOLDE
Nombre a	Catégorie d'emplois	Indices b	Produit a x b = c	Nombre d	Catégorie d'emplois	Indices e	Produit d x e = f	INDICIAIRE f - c

** Demandes présentées à coût indiciaire nul :

les créations d'emplois doivent être gagées

par des suppressions d'emplois d'un niveau indiciaire équivalent :

exemple : - 1 Agent Chef (295) + 1 Adjoint administratif (306) => solde : +11

ou par un nombre de suppressions supérieur à celui des créations :

exemple : -2 Adjoints administratifs (2*306)

- 2 Agents administratifs (2*277) + 3 SASU (3*387) => solde : -5

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

REPERTOIRE DES

METIERS-TYPES ATOS

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

juin 1996

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

1. FAMILLE ADMINISTRATION

1.0. *SOUS-FAMILLE EXPERTISE*

ingénieur en formation	10010	fiche n° 1
spécialiste de la commande publique	10020	fiche n° 2
spécialiste du patrimoine	10030	fiche n° 3
spécialiste en communication	10040	fiche n° 4
spécialiste en gestion financière et comptable	10050	fiche n° 5
spécialiste en organisation et contrôle de gestion	10060	fiche n° 6
spécialiste juridique et réglementaire	10070	fiche n° 7
spécialiste statisticien	10080	fiche n° 8

1.2. *SOUS-FAMILLE ADMINISTRATION GENERALE*

administrateur	12010	fiche n° 9
- ressources humaines	*12011*	
- organisation et moyens	*12012*	
assistant de direction	12020	fiche n° 10
assistant de gestion	12030	fiche n° 11
- ressources humaines	*12031*	
- organisation et moyens	*12032*	
- accueil	*12033*	
cadre technique organisation et moyens	12040	fiche n° 12
- emplois	*12041*	
- crédits	*12042*	
- examens et concours	*12043*	
- scolarité	*12044*	
- formation	*12045*	
cadre technique ressources humaines	12050	fiche n° 13
comptable d'établissement	12060	fiche n° 14
correspondant informatique	12070	fiche n° 15
documentaliste	12080	fiche n° 16
- archivage	*12081*	
gestionnaire de personnels	12090	fiche n° 17
- paye	*12091*	
- validations de services et pensions	*12092*	
- prestations familiales	*12093*	
- perte d'emploi	*12094*	
- accidents	*12095*	
gestionnaire d'établissement	12100	fiche n° 18
- hébergement et restauration centralisée	*12101*	
gestionnaire organisation et moyens	12110	fiche n° 19
- emplois	*12111*	
- crédits	*12112*	
- examens et concours	*12113*	
- scolarité	*12114*	
- formation	*12115*	

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

secrétaire	12120	fiche n° 20
- santé et action sociale	*12121*	
- pédagogie (IEN, IPR)	*12122*	
- accueil	*12123*	
technicien commercial	12130	fiche n° 21
technicien de gestion comptable	12140	fiche n° 22
technicien de l'information et de la communication	12150	fiche n° 23
- audiovisuel	*12151*	

1.4. *SOUS-FAMILLE INFORMATIQUE*

analyste	14010	fiche n° 24
chef de centre	14020	fiche n° 25
chef de projet informatique	14030	fiche n° 26
informaticien bureautique	14040	fiche n° 27
informaticien d'exploitation	14050	fiche n° 28
informaticien système et réseaux	14060	fiche n° 29
responsable production et système	14070	fiche n° 30

3. FAMILLE FONCTIONNEMENT

3.0. *SOUS-FAMILLE EXPERTISE*

technicien	30010	fiche n° 31
- restauration collective	*30011*	
- équipements techniques et énergie	*30012*	
- agencement et cadre de vie	*30013*	
- informatique et audiovisuel	*30014*	

3.2. *SOUS-FAMILLE FONCTIONNEMENT GENERAL*

agent d'accueil	32010	fiche n° 32
- standard	*32011*	
agent de reprographie et façonnage	32020	fiche n° 33
agent de sécurité	32030	fiche n° 34
- télésurveillance	*32031*	
conducteur mécanicien automobile	32040	fiche n° 35
coursier agent de liaison	32050	fiche n° 36
imprimeur	32060	fiche n° 37
lingère	32070	fiche n° 38
magasinier des ateliers	32080	fiche n° 39
ouvrier d'entretien général	32090	fiche n° 40
préparateur de locaux	32100	fiche n° 41

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

3.4. *SOUS-FAMILLE MAINTENANCE*

conducteur de travaux	3401 0	fiche n° 42
- bâtiment	*34011*	
- entretien général	*34012*	
- espaces verts et installations sportives	*34013*	
- bureautique et audiovisuel	*34014*	
ouvrier en agencements intérieurs	34020	fiche n° 43
ouvrier en espaces verts et installations sportives	34030	fiche n° 44
ouvrier en installations bureautiques et audiovisuelles	34040	fiche n° 45
- installations bureautiques	*34041*	
- installations audiovisuelles	*34042*	
ouvrier en installations électriques	34050	fiche n° 46
ouvrier en installations sanitaires et thermiques	34060	fiche n° 47
ouvrier en revêtements et finitions	34070	fiche n° 48

3.6. *SOUS-FAMILLE RESTAURATION*

aide de restauration	36010	fiche n° 49
chef de cuisine	36020	fiche n° 50
- boucherie	*36021*	
cuisinier	36030	fiche n° 51
- boucherie	*36031*	

3.8. *SOUS-FAMILLE LABORATOIRE*

assistant de laboratoire en biochimie, microbiologie	38010	fiche n° 52
assistant de laboratoire en biologie-géologie	38020	fiche n° 53
assistant de laboratoire en sciences physiques et industrielles	38030	fiche n° 54
préparateur de laboratoire	38040	fiche n° 55

5. FAMILLE SANTE ET SERVICE SOCIAL

5.0. *SOUS-FAMILLE SANTE*

infirmier	50010	fiche n° 56
- élèves	*50011*	
- étudiants	*50012*	
- personnels	*50013*	
infirmier conseiller ou coordonnateur	50020	fiche n° 57
médecin	50030	fiche n° 58
- élèves	*50031*	
- étudiants	*50032*	
- personnels	*50033*	
médecin conseiller ou coordonnateur	50040	fiche n° 59

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

5.2. *SOUS-FAMILLE SERVICE SOCIAL*

assistant de service social	52010	fiche n° 60
- élèves	*52011*	
- étudiants	*52012*	
- personnels	*52013*	
assistant de service social conseiller ou coordonnateur	52020	fiche n° 61

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

METIER-TYPE

COMPTABLE D'ETABLISSEMENT

FICHE N° 14

FAMILLE : ADMINISTRATION SOUS-FAMILLE : ADMINISTRATION GENERALE	CODE AGORA : 12060

DEFINITION DU METIER-TYPE

Le comptable d'établissement dirige les services financiers et comptables d'un ou plusieurs établissements ainsi que, pour les EPLE, les services de gestion de l'établissement auquel il est affecté.

ACTIVITES ESSENTIELLES

- organise la gestion matérielle de son établissement
- coordonne l'activité des personnels qui concourent au fonctionnement de l'établissement
- recense les besoins et les fournisseurs, regroupe les commandes et programme les achats
- coordonne les activités d'achat public dans un secteur économique donné
- contrôle la régularité de la décision de l'ordonnateur
- procède aux opérations de paiement des dépenses et de recouvrement des recettes
- assure le maniement des fonds et la conservation des valeurs
- produit les comptes financiers et les documents comptables
- coordonne, définit et contrôle les applications et procédures comptables des gestionnaires des établissements rattachés à l'agence comptable dont il est responsable
- assure le suivi statistique des activités financières
- participe aux relations avec les collectivités et les partenaires économiques

COMPETENCES TECHNIQUES ET SAVOIR-FAIRE (être capable de)

- analyser des textes législatifs et réglementaires à caractère financier et budgétaire
- tenir la comptabilité générale et analytique
- établir et analyser un bilan financier
- consolider et agréger des comptes
- encadrer une équipe

CONNAISSANCES ASSOCIEES

- maîtrise de la comptabilité publique
- maîtrise de la réglementation de l'organisation économique et financière des EPLE et des établissements d'enseignement supérieur
- maîtrise des outils informatiques appliqués à la comptabilité
- connaissance des instances et des procédures de contrôle
- connaissance du droit budgétaire, des finances publiques et de la réglementation des marchés publics
- connaissance de la comptabilité analytique
- connaissance des règles de la restauration collective et de l'hébergement

lieu d'exercice	conditions de travail ou spécificités liées au métier
❑ établissement d'enseignement scolaire ❑ établissement d'enseignement supérieur ❑ établts publics nationaux et centres régionaux	❑ agrément du ministère de l'économie et des finances ❑

TENDANCES D'EVOLUTION DU METIER-TYPE

METIER-TYPE	OUVRIER EN AGENCEMENTS INTERIEURS	FICHE N° 43

FAMILLE : FONCTIONNEMENT SOUS-FAMILLE : MAINTENANCE	CODE AGORA : 34020

DEFINITION DU METIER-TYPE

L'ouvrier en agencements intérieurs réalise, agence, maintient et répare les éléments en bois, en métal et autres matériaux solides.

ACTIVITES ESSENTIELLES

- conseille sur les produits, matériaux et outils à acquérir, prépare les devis et les bons de commande
- établit des plans de travail et gère le stock de pièces détachées et de matériels
- prépare les chantiers, met en place les outils et les matériels
- assure l'entretien préventif des installations, outils et matériels
- pose et dépose les éléments d'huisserie, de cloisonnement et de mobilier
- répare les revêtements, cloisons et mobilier endommagés ou vieux (dont quincaillerie)
- réalise des installations ou des éléments d'installations en bois, métal et autres matériaux solides (cloisons, étagères, placards, murets...)
- effectue les petits travaux de remise en état des lieux (finitions, nettoyage)

COMPETENCES TECHNIQUES ET SAVOIR-FAIRE (être capable de)

- lire un plan d'exécution, un schéma d'installation, prendre des cotes
- concevoir l'agencement d'un lieu (sols, murs, plafonds) simple
- évaluer le coût et la durée d'une intervention
- respecter les normes d'installation et de sécurité dans la réalisation des travaux
- proposer et conseiller sur le choix des matériaux et des produits en fonction de l'ouvrage à réaliser
- proposer des améliorations à apporter
- mettre en oeuvre les règles et techniques de base des autres métiers du bâtiment
- sensibiliser au respect des lieux et des règles de sécurité

CONNAISSANCES ASSOCIEES

- maîtrise des propriétés physiques des matériaux utilisés en menuiserie, métallerie, serrurerie, de leurs qualités mécaniques, thermiques et phoniques
- maîtrise des principes généraux d'utilisation de ces matériaux et du maniement des outils et matériels
- maîtrise des règles de sécurité, des normes légales à respecter (isolation, résistance au feu, résistance à l'effraction...)
- notions des techniques de base en électricité, installations sanitaires et thermiques, revêtements et finitions

lieu d'exercice	conditions de travail ou spécificités liées au métier
❑ rectorat / inspection académique ❑ établissements d'enseignement scolaire ❑ établts publics nationaux et centres régionaux ❑ établissement d'enseignement supérieur	❑ manipulation de matériels dangereux ❑ travail en hauteur ❑ possibilité de travail en équipe mobile ou service mutualisé

TENDANCES D'EVOLUTION DU METIER-TYPE

METIER-TYPE | **CHEF DE CUISINE** | FICHE N° 50

FAMILLE : FONCTIONNEMENT SOUS-FAMILLE : RESTAURATION	CODE AGORA : 36020 si boucherie 36021

DEFINITION DU METIER-TYPE

Le chef de cuisine conçoit et réalise les menus servis en restauration collective. Il dirige l'équipe de cuisine et en coordonne l'activité.

ACTIVITES

- conseille sur les produits et matériels à acquérir et prépare les commandes
- réceptionne les livraisons de produits alimentaires et contrôle leur conformité (qualité, quantité)
- propose la composition des menus et apporte des conseils en matière de diététique et d'hygiène alimentaire
- choisit les produits à utiliser et met en place les matériels de cuisine
- réalise et distribue les plats (service à table, self, liaison froide, liaison chaude)
- confectionne desserts et pâtisseries
- répartit et coordonne les activités des personnels de cuisine
- surveille et contrôle la préparation des repas et la maintenance des matériels
- gère le stock des produits alimentaires et des matériels

COMPETENCES TECHNIQUES ET SAVOIR-FAIRE (être capable de)

- concevoir des menus adaptés à l'âge et aux goûts des élèves et en évaluer les coûts
- adapter les menus à la saison et à la disponibilité des produits
- veiller aux équilibres alimentaires et proposer les améliorations (qualité, quantité, variété) à apporter
- respecter les délais dans la réalisation des préparations culinaires
- diriger, animer et former l'équipe de cuisine
- appliquer et faire appliquer les normes d'hygiène et de sécurité en vigueur
- prévoir les besoins de réapprovisionnement et déstocker les produits périmés

CONNAISSANCES ASSOCIEES

- maîtrise des propriétés physiques, nutritionnelles et diététiques des produits
- maîtrise des techniques et règles de conservation, de reconditionnement et d'assemblage
- maîtrise des règles de l'art culinaire propres à la restauration collective
- maîtrise des principes et des normes d'hygiène générale et alimentaire
- connaissance des règles de sécurité dans l'utilisation des produits et des matériels
- connaissance des mesures à prendre en cas d'accident
- connaissance des règles de gestion des stocks alimentaires

domaines d'application	connaissances spécifiques associées
☐ boucherie	- techniques de découpe des viandes et volailles de boucherie - propriétés particulières des ces viandes et volailles aux plans physique, nutritionnel et diététique - règles de conservation et de maturation des viandes et volailles

lieu d'exercice	conditions de travail ou spécificités liées au métier
☐ établissement d'enseignement scolaire ☐ établissement d'enseignement supérieur	☐ manipulation de matériels lourds et chauds ☐ possibilité de travail en cuisine centrale ou autre type de service mutualisé

TENDANCES D'EVOLUTION DU METIER-TYPE
- développement de la cuisine de cinquième gamme

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE 17

CEFAM

Centre de Formation académique Appliquée à la Modernisation

CHOISIR SA FORMATION C'EST PREPARER L'AVENIR

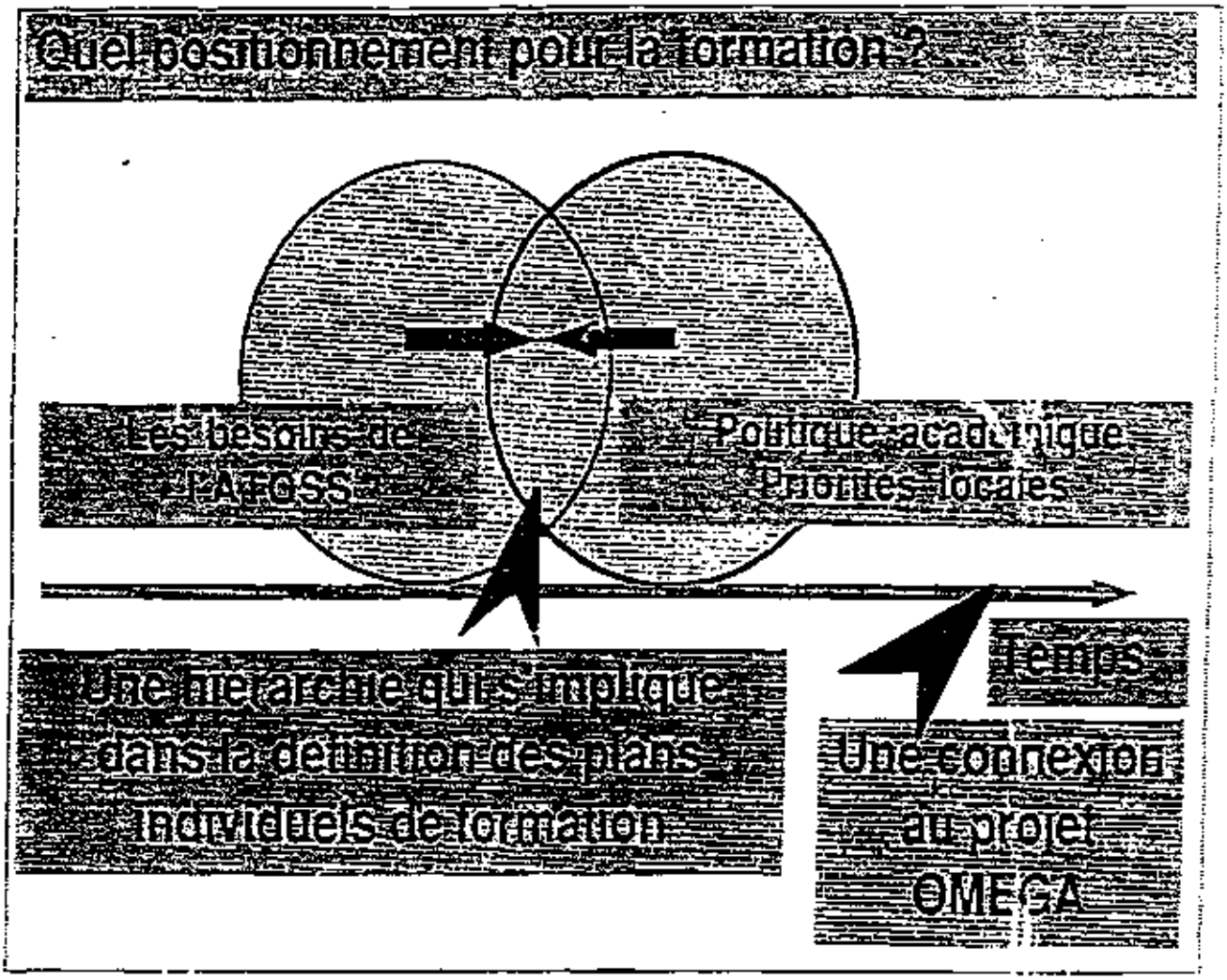
Nice la Plaine 1 - Bât. C2 3e étage
Quartier des Iscles des Arboras
Av. Pontrémoli - 06000 Nice

Tél : 93 18 16 60
Fax : 93 18 12 46

Antenne varoise :
Collège Maurice GENEVOIX
Bd des Armaris
83100 Toulon

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

De l'utilisation d'OMEGA par le CE.F.A.M. de Nice



- *Elle accompagne la démarche OMEGA et intègre la notion de métier*
- *Elle répond à un besoin collectif en accompagnant les enjeux de modernisation*
- *Elle prend en compte les besoins des utilisateurs et prépare aux métiers de demain*
- *Elle prend en compte la notion de temps et de parcours de formation*
- *Elle facilite le rôle d'accompagnement de la hiérarchie*

*Pour parvenir à une unité d'analyse et accompagner la démarche **OMEGA**, le CE.F.A.M. s'est centré sur la notion de métier.*
*Le référentiel **OMEGA** a servi dans un premier temps à définir les priorités académiques en matière de formation et, dans un second temps à permettre l'analyse des besoins métier par métier. Il a été aussi le support des réflexions quant à la mise en forme du Plan de formation.*

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

I - LE RÉFÉRENTIEL OMEGA A SERVI À DÉFINIR LES PRIORITÉS ACADÉMIQUES EN MATIÈRE DE FORMATION.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Le groupe d'orientation de la formation à utiliser la liste des métiers classés par famille (page 6) pour définir les priorités académiques en matière de formation. Par un système de vote qui a permis de hiérarchiser les priorités, huit axes métiers ont été retenus.
Chacun des groupes de travail correspondant à ces axes ont analysé métier par métier les besoins en formation (page 8).

Exemple l'axe secrétariat :

n° 48 - Secrétaire.
n° 49 - Secrétaire de Direction.
n° 50 - Secrétaire médicale.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

II.- LE REFERENTIEL OMEGA A PERMIS L'ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION METIER PAR METIER.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Les animateurs de ces groupes ont suivi une formation afin d'utiliser une démarche d'analyse commune ayant comme base **OMEGA**.

Démarche d'analyse s'appuyant sur **OMEGA** :

1 - Présentation au participant du groupe de travail du projet ATOSS et du projet OMEGA.

2 - Présentation du thème et des métiers retenus.

3 - Validation des définitions de métier *(pour chacun des métiers, les activités et les compétences définies dans le répertoire OMEGA sont analysées, validées, modifiées par le groupe cf page 11).*

4 - Identification des compétences requises pour mener à bien ces métiers.
A partir de cette nouvelle grille de compétence, un système de vote permet de situer les compétences indispensables et celles qui relèvent de la formation initiale (cf page 11).

5 - Hiérarchisation des priorités en matière de formation (repérage des compétences prioritaires indispensables).

6 - Traduction des compétences selectionnées en savoir ou/et savoir faire concrets.

7 - Construction des modules de formation :

* Public.
* Objectif.
* Contenu.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

III - L'UTILISATION DU PLAN DE FORMATION A ÉTÉ PENSÉ PAR RAPPORT A OMEGA EN EFFET, DEVANT CHAQUE AXE MÉTIER UN TABLEAU SYNOPTIQUE PERMET AUX AGENTS DE REPERER PAR MÉTIER LES FORMATIONS QUI LEUR SONT PROPOSÉES (EXEMPLE PAGE 13 ET 14).

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

LES FORMATIONS DU THEME MAINTENANCE DU BATIMENT

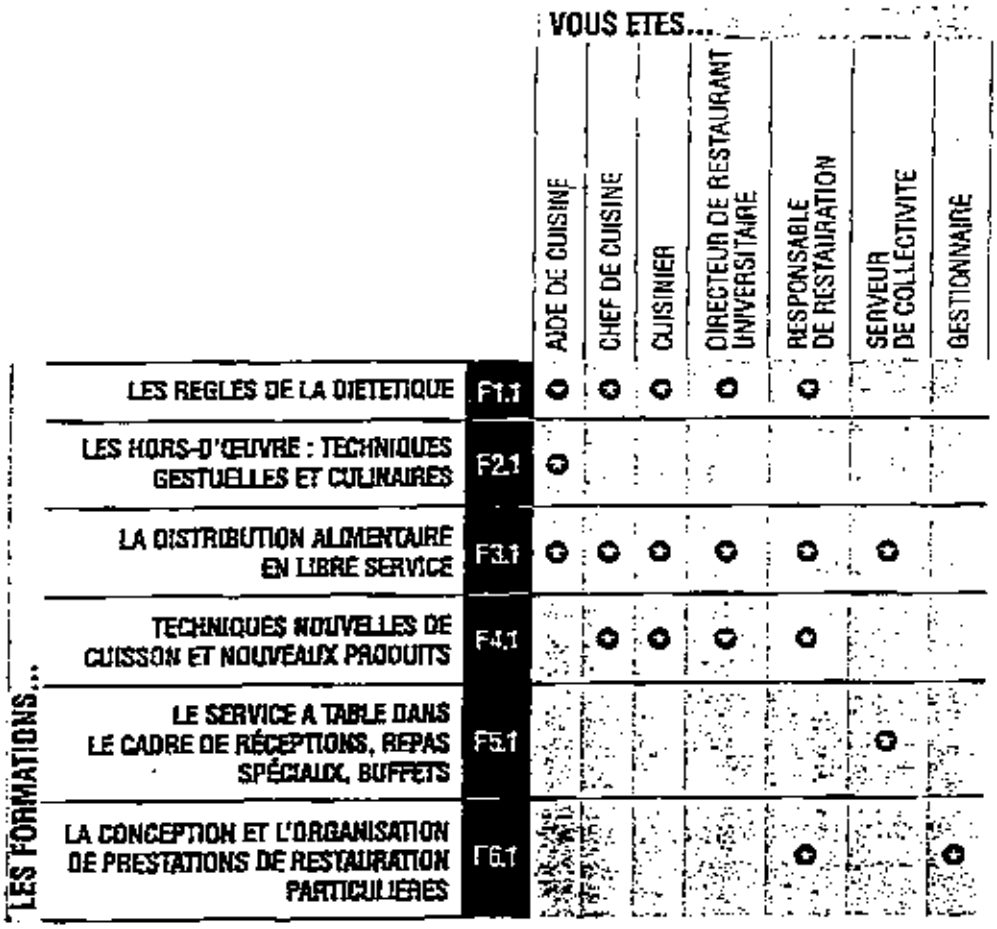
LES FORMATIONS		VOUS ETES : AGENT D'ENTRETIEN DES INSTALLATIONS THERMIQUES SANITAIRES	INTERVENANT EN FONCTIONNEMENT ET MAINTENANCE	ELECTRICIEN SPECIALISE	OUVRIER D'ENTRETIEN TECHNIQUE GENERAL DES INSTALLATIONS	PLOMBIER QUALIFIE
PLOMBERIE SERRURERIE REMISE A NIVEAU	E1.1	⊙	⊙		⊙	
PLOMBERIE SERRURERIE PERFECTIONNEMENT	E1.2	⊙	⊙		⊙	
PLOMBERIE ET INSTALLATIONS SANITAIRES NOUVELLES TECHNIQUES	E2.1					⊙
PEINTURE ET REVETEMENTS REMISE A NIVEAU	E3.1	⊙	⊙		⊙	
PEINTURE ET REVETEMENTS PERFECTIONNEMENT	E3.2	⊙	⊙		⊙	
ELECTRICITE 1ER NIVEAU	E4.1	⊙	⊙		⊙	
ELECTRICITE 2EME NIVEAU	E4.2	⊙	⊙		⊙	
ELECTRICITE PERFECTIONNEMENT	E4.3			⊙		
HABILITATION PERSONNEL ELECTRICIEN	E4.4	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙

⊙ Des formations pour les personnels du secteur d'activité

☞ D'autres formations intéressent vos métiers : consultez le tableau synoptique général, en début de document

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

LES FORMATIONS DU THEME RESTAURATION



● Des formations pour les personnels du secteur d'activité

☞ D'autres formations intéressent vos métiers : consultez le tableau synoptique général, en début de document

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

En conclusion, environ 37 métiers décrits par OMEGA ont été analysés et ont permis la mise en place de modules de formation.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

CONSEIL GENERAL DES PONTS ET CHAUSSEES

Paris la Défense, janvier 1997

GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS AU MINISTERE DE L'EQUIPEMENT, DU LOGEMENT, DES TRANSPORTS ET DU TOURISME

par Dominique CYROT
Ingénieur Général des Ponts et Chaussées

GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET DES METIERS

•••••

I - REPERES

1.1/ Les principales caractéristiques du Ministère de l'Equipement sont les suivantes :

- ses services déconcentrés travaillent à la fois pour l'Etat, les Conseils Généraux, en tant que mis à disposition par les lois de décentralisation, et fournissent des prestations d'ingéniene aux communes. Ils ont à la fois un rôle de régulateur et d'opérateur.

- les services déconcentrés représentent l'essentiel de ses effectifs. L'Administration Centrale ne compte que 3.600 personnes environ sur un effectif total de 103.000 personnes en 1995.

Le personnel d'exploitation (entretien et exploitation de la route représentent près de la moitié du personnel 50.000 agents).

Au sein d'une direction départementale de l'équipement la moitié du personnel se trouve hors du chef lieu siège de la DDE.

Depuis 1983, près de 19.000 emplois ont été supprimés dans les services du Ministère chargé de l'Equipement, soit une diminution de 15,6%.[1]

De 1990 à 1995, plus de 5.000 emplois ont été supprimés.

Les réductions ont porté essentiellement sur le personnel de catégorie C et notamment le personnel d'exploitation. Les effectifs de catégorie A ont légèrement augmenté.

II - ACTEURS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- *La Direction du Personnel et des Services. (D.P.S.)*

C'est l'interlocuteur privilégié des services déconcentrés, dont elle gère le personnel et les moyens de fonctionnement, et dont elle assure le pilotage et l'animation.

[1] Ce chiffre comprend environ 5.000 transferts d'emplois aux Conseils Généraux.

Elle est organisée en sept sous-directions. L'une gère notamment les effectifs. Deux autres sont en charge des personnels d'encadrement, (Catégorie A) d'une part, et des personnels techniques, administratifs et d'exploitation (Catégorie B et C), d'autre part..

Il existe un bureau "Etudes de gestion prévisionnelle et Actions horizontales" chargé d'études générales, à la demande des autres sous-directions ou bureaux. Mais il n'y a pas de politique systématique d'études prévisionnelles en dehors de la gestion à court terme et des Plans Objectifs Moyens décrits ci-dessous.

La distinction entre personnel d'administration centrale et des services déconcentrés, n'intervient qu'au niveau des bureaux.

- *Les services déconcentrés*

Ils gèrent sous leur responsabilité les agents administratifs de catégorie C (24.000 personnes), le personnel d'exploitation (34.000 personnes), les ouvriers des parcs et ateliers (9.200 personnes) et 5.000 contrôleurs environ.

Approximativement, 75% des personnels du ministère relèvent d'une gestion déconcentrée.

Pour le personnel de catégorie C administratif, en ce qui concerne les avancements, il existe un système de double commission administrative paritaire. Aux commissions locales s'ajoute une commission nationale dont l'avis est nécessaire avant la décision du chef de service déconcentré. Le rôle de cette commission nationale est en fait décisif.

Les mutations sont entièrement décidées au niveau local, après avis de la CAP correspondante.

- En ce qui concerne le recrutement, les concours organisés au niveau national ont des centres d'examen locaux, dont l'organisation incombe aux services déconcentrés.

Pour les concours de recrutement de personnels à gestion déconcentrée le nombre de places est fixé par la direction du Personnel et des Services, lorsque l'échelon local décide d'organiser un concours.

III - LA GESTION PREVISIONNELLE

III.1/ La gestion d'adéquation à court terme

- La connaissance des effectifs se heurte aux difficultés habituelles : complexité des définitions entre effectifs budgétaires, effectif mis à disposition, travail à temps partiel occupant des fractions de postes, etc...

Pour tout ce qui touche à la gestion des personnels déconcentrés, le système de remontée d'information n'est pas informatisé en totalité.

Le ministère connaît donc la situation des personnels en place à un instant donné avec un certain retard (2 à 3 mois).

Cela ne semble pas poser de problèmes particuliers.

- La fixation du nombre de places ouvertes au concours implique une gestion prévisionnelle à court terme (1 an généralement, mais 5 à 7 ans pour les ingénieurs). Cela implique de maîtriser les flux de départs (retraites, réussites à des concours internes, détachement ou démissions).

- Compte tenu de la grande irrégularité des flux de départ, les gestionnaires considèrent comme vain de faire des prévisions systématiques à plus longue échéance. La gestion se fait en effet par corps. Ceci n'exclut pas cependant de prendre en compte, pour fixer les places ouvertes au concours, d'autres considérations à échéance plus lointaine, en essayant, autant que faire se peut, de lisser les recrutements.

III.2 - La répartition des effectifs budgétaires

C'est l'un des domaines que le ministère de l'équipement a particulièrement travaillé depuis de nombreuses années.

Dès 1975 était mis en place le système Adéquation-Mission-Moyens (A.M.M.).

Une batterie d'indicateurs (200 à peu près par service) permettait de connaître l'activité des services. Ils repéraient :

- soit des caractéristiques permanentes du département (nombre de communes, longueurs du réseau routier, etc...)

- soit des indicateurs de plan de charge (nombre de permis de construire, volume d'investissements routiers, etc...)

La correspondance entre indicateurs d'activités et effectifs correspondants pouvait être déterminée :

- soit par une étude a priori (effectifs considérés comme nécessaires)
- soit par une observation statistique des effectifs utilisés dans chaque DDE pour tel type d'activité.

Chaque année, les services déconcentrés se voyaient donc notifier, sur des bases "objectives", les effectifs A.M.M. auxquels ils pouvaient théoriquement prétendre, et les effectifs autorisés par l'Administration Centrale nettement inférieurs aux précédents.

Le système fut abandonné en 1990, car très complexe, difficile à vérifier, et peu compréhensible pour les services déconcentrés choqués par l'écart entre effectif théorique et effectif réel.

III.4 - Les Plans-Objectifs-Moyens

Depuis 1990 les services déconcentrés établissent des Plans-Objectifs-Moyens, outil de management élaboré par le Ministère.

- La démarche P.O.M. comporte une réflexion stratégique, au niveau local, sur l'évolution des missions de la Direction Départementale de l'Equipement, ses points forts, ses points faibles, les plans d'action concrets qui en découlent.

Pour chacun des grands secteurs d'activité des D.D.E. (domaines GEODE) sont élaborés des plans prévisionnels des moyens à affecter dans les trois années à venir. Les moyens comprennent le personnel, les crédits de fonctionnement, et le montant de sous-traitance. Il n'y a pas de fongibilité systématique organisée entre ces catégories. Mais la négociation n'exclut pas les ajustements et les compensations à la marge.

- Pour que l'exercice ait un sens, et ne soit pas simplement une demande peu réaliste de moyens supplémentaires, une lettre de cadrage est adressée au préalable à chaque D.D.E. fixant les effectifs prévisibles à échéance de trois ans. Ceci implique donc un contrat avec le Ministère du Budget, permettant de s'engager à trois ans, sur un effectif inévitablement en diminution. En compensation des diminutions d'effectifs, le contrat avec le Budget prévoit une suppression du gel budgétaire (limité au minimum nécessaire au respect des effectifs de l'année suivante), et des mesures catégorielles.

- Les D.D.E. élaborent donc un Plan de Gestion Prévisionnel des Effectifs, répartissant les effectifs par domaine d'activité, puis par unité au sein des DDE à échéance de trois ans.

Les effectifs sont répartis en grandes catégories (A+, A administratifs, A techniques, B administratifs, B techniques, etc...). Les DDE ne sont astreintes qu'à respecter le volume d'effectifs fixés par la lettre de cadrage. Elles peuvent proposer toutes modifications dans la répartition entre catégories.

Ce système permet donc à la Direction du Personnel et des Services de connaître l'évolution souhaitable de la répartition entre catégories d'effectifs, à échéance de trois ans, et de conforter ou d'infléchir ses propres analyses.

- Les P.O.M. sont validés lors de réunions avec chacune des directions d'administration centrale concernée, et constituent donc un outil de dialogue privilégié.

- En ce qui concerne la répartition des effectifs entre DDE, elle intègre à la fois, comme AMM, mais en nombre plus restreint :

  ⇒ des données générales sur le département (nombre de commune, longueurs des réseaux routiers, etc...)

  ⇒ des indicateurs sur le plan de charge des services (nombre de permis de construire, de contrats de ville, volume d'investissements routiers, etc...)

  ⇒ des prévisions d'activité pour certains domaines.

Ces indicateurs forment la base de données ISOARD, accessible à toutes les DDE. Celles-ci peuvent donc établir toutes comparaisons entre elles.

Mais le lien rigide qu'impliquait AMM entre activités et effectifs a été abandonné.

Des mesures d'adaptation spécifiques sont prévues en cas de variation brutale de charge, due aux investissements routiers dans le cadre des contrats de plan, ou à l'entretien exploitation des voies nouvelles réalisées.

- Les Plans-Objectifs-Moyens sont établis pour trois ans, par un tiers des DDE, chaque année. Les Plans de Gestion Prévisionnelle des Effectifs sont élaborés pour les années N, N+1, N+2 du P.O.M. Grâce à ce dispositif, la Direction du Personnel a donc en permanence un éclairage sur la répartition souhaitée des effectifs.

- Actuellement se mettent en place les premiers Plans-Objectifs-Moyens pour les Directions d'Administration Centrale.

- Il existe un système de contrats individuels passés entre le Directeur du Personnel et des Services et chaque Directeur Départemental de l'Equipement. Mais il s'agit d'objectifs fixés individuellement à chaque DDE., et donc de la plus-value personnelle apportée par le DDE. Le premier contrat est basé sur le diagnostic que fait le DDE de son service.

III.5 - La gestion du personnel

- Il existe une gestion personnalisée des carrières pour les cadres supérieurs (ingénieurs des ponts et chaussées, des travaux publics de l'Etat, architectes, urbanistes, attachés administratifs, etc...). Un chargé de mission originaire du corps se consacre à cette tâche.

- En ce qui concerne le corps des Ingénieurs Divisionnaires des travaux Publics de l'Etat, cette gestion personnalisée a été formalisée :

  Ces ingénieurs sont répartis en trois catégories selon leurs capacités potentielles et le type de fonctions que le ministère envisage, à terme, de leur confier.

  Cette répartition est basée et remise à jour en fonction des notes et appréciations officielles recueillies. Un avis est demandé spécialement au supérieur hiérarchique direct.

  Des entretiens avec le chargé de mission à la Direction du Personnel permettent de faire le point et d'orienter le déroulement des carrières.

- Les ingénieurs "spécialistes" (par opposition aux ingénieurs "généralistes") sont suivis par des "Comités de filière". Il en existe six (Routes, Ouvrages d'Art, Transports, Eau, Informatique, Bâtiment). Ces comités sont amenés à donner un avis sur les promotions et l'orientation de carrières.

- Le déroulement de carrière dans les grades successifs, au sein d'un même corps, ne donne pas lieu à étude systématique. On retrouve l'objection des gestionnaires de personnel : les aléas des rentrées ou départs sont tels qu'ils ôtent tout sens à l'exercice.

Ces études se font donc au coup par coup, lorsqu'il existe des présomptions de blocage pour les promotions à un grade donné.

- Des études à moyen terme (10 ans) ont été effectuées pour prévoir les conséquences des mises à la retraite de certains contractuels très spécialisés dans les Centres d'Etudes Techniques de l'Equipement, pour que la compétence et l'expérience accumulée ne disparaissent pas brusquement.

III.6 - L'évolution des compétences

- Il n'existe pas, au sein du ministère, d'analyse systématique du contenu "d'emplois-types" facilitant la mobilité entre différents postes (notion d'itinéraire professionnel), la transparence et la lisibilité de l'offre de postes.

  Ceci s'explique probablement par la prédominance quantitativement forte des corps techniques au niveau A ou B, supposés polyvalents, mobiles et adaptables facilement.

  Mais cette notion de polyvalence dans le domaine technique (ou administratif), donne régulièrement lieu à débat : les règles de mobilité, réelles ou supposées, ne sont pas toujours compatibles avec la durée d'acquisition d'une expérience jugée satisfaisante par les spécialistes des domaines correspondants. Le maintien de la mémoire des services, l'accumulation des compétences, dépendent tout autant de la politique de mobilité adoptée que d'études sur la pyramide d'âge d'un corps donné.

- C'est au niveau de la formation, très déconcentrée, que se situent généralement les réflexions sur l'évolution qualitative des emplois ou des métiers.

  La formation est considérée comme un moyen d'épanouissement professionnel des agents, mais aussi comme un moyen de management. Les plans de formation, au niveau local, doivent s'articuler avec les Plans-Objectifs-Moyens. A la base, les besoins en compétences nouvelles sont détectés lors des entretiens individuels d'évaluation. Les évolutions prévisibles des métiers sont pris en compte tant au niveau interrégional (Centre Interrégional de Formation Permanente) qu'au niveau central. Les directions d'administration centrale procèdent en effet à une analyse des compétences nécessaires, à moyen terme, dans les services déconcentrés, ce qui permet d'élaborer annuellement les Orientations Nationales de Formation..

- Il existe des formations obligatoires après la réussite de concours internes, au niveau des catégories A, B ou C.

De plus en plus, se multiplient des stages "de prise de poste", dont l'objectif est de former les agents nouvellement affectés à un emploi différent.

- Enfin la Direction du Personnel et des Services établit des documents précisant le contenu de certaines "fonctions" : Secrétaire Général, Directeur des Subdivisions, Conseiller de Gestion, lorsque cela est ressenti comme nécessaire.

Si la réflexion sur le contenu des emplois et compétences, leurs évolutions dans les années à venir, est probablement approfondie, elle n'est pas formalisée dans un cadre strict ou référentiel d'emplois, comme c'est le cas dans d'autres ministères.

III.7 - L'articulation entre corps et emplois

Dans quelques cas ont été signalées les difficultés que peut poser l'articulation entre grade et emploi.

- Par exemple l'amélioration de la carrière des personnels d'exploitation s'est traduite par une modification des statuts, et un repyramidage du corps, augmentant les effectifs de certains grades.

  Dans la logique rigide qui prévaut encore à certains niveaux, un changement de grade doit entrainer des responsabilités plus vastes, donc des fonctions différentes qui ne correspondent pas forcément avec l'organisation réelle du travail.

- De même, la disparition progressive de certains contractuels très spécialisés a nécessité une procédure de recrutement spécial d'ingénieurs des TPE, basée sur leurs titres, et non sur le concours externe habituel.

Ces quelques exemples montrent à quel point sont imbriquées les notions de gestion de personnes, des corps, qui constituent la base du système administratif français, et de gestion des compétences. Une gestion prévisionnelle implique d'augmenter la souplesse et les marges de manoeuvre dans ce dispositif, pour s'adapter à des évolutions qui ne sont pas toujours prévisibles.

Le PLAN OBJECTIFS-MOYENS et Le PILOTAGE STRATEGIQUE DES SERVICES DECONCENTRES

AVRIL 1996

Ce document a été établi pour l'élaboration des Plans Objectifs/Moyens dans les Directions Départementales de l'Equipement, les Services Navigation et les Services Maritimes.
Cependant, le caractère général de la démarche d'élaboration est tout à fait adaptable pour d'autres services déconcentrés.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

PLAN OBJECTIFS-MOYENS

La démarche Plan Objectifs Moyens, née en 1988, a permis, dans un contexte en pleine évolution,

- d'une part de formaliser la stratégie des services en liaison avec les moyens dont ils disposaient
- et d'autre part de formaliser les échanges entre les directions d'administration centrale et ces mêmes services sur leurs priorités stratégiques et, en particulier, leurs attentes en matière de moyens et de personnels.

Généralisée à toutes les DDE, dans un premier temps, la démarche est aujourd'hui progressivement étendue à l'ensemble des services déconcentrés.

La déclinaison annuelle des orientations et des objectifs dans les services et les unités ainsi que l'élaboration de plans d'actions sont apparues dans de nombreux cas comme des démarches complémentaires et nécessaires du POM.
Elles atteignent cependant leurs limites et se révèlent à l'expérience insuffisantes pour orienter, de façon sensible et en cohérence avec la stratégie générale, l'activité des cellules et surtout des échelons territoriaux déconcentrés.

Aussi, afin que les cadres des services, des cellules et des subdivisions territoriales puissent agir en pleine responsabilité, il devient nécessaire que chaque niveau de la structure, service, cellule, subdivision, se dote progressivement de sa propre réflexion stratégique. Celle-ci doit à la fois être cohérente avec la stratégie du niveau supérieur et tenir compte de son environnement spécifique, en particulier intégrer les attentes des bénéficiaires et les différents enjeux des territoires. Afin de mener à bien cette réflexion chaque niveau doit être informé des moyens dont il pourra disposer et notamment des effectifs autorisés qui lui sont attribués.
Il apparait également particulièrement important que chaque niveau définisse les actions qui découleront de cette réflexion stratégique, qu'il en organise le suivi en identifiant les niveaux opportuns où doit se faire ce suivi (comité de direction, service ou unité).

Cette perspective conduit à préciser le rôle du document POM en interne.

Le POM doit être:

- l'expression des évolutions du service déconcentré considéré globalement auxquelles il doit donner du sens,

- une référence pour l'action du comité de direction

- un cadre de cohérence général pour l'élaboration des orientations stratégiques propres de chaque service, cellule et subdivision;
  ces dernières seront elles-mêmes les références spécifiques pour l'action de chaque équipe de direction de ces unités.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

SOMMAIRE

I-LA LOGIQUE DU PLAN OBJECTIFS-MOYENS	Page	7
II-GENERALITES	Page	11
II.1-Le contenu	Page	11
II.2-La démarche	Page	11
III - LA DEMARCHE STRATEGIQUE	Page	13
III.1-Elaborer les propositions d'orientations stratégiques	Page	13
III.2-Recueillir les données et les propositions des responsables et des agents du service	Page	15
III.3-La synthèse et les arbitrages	Page	16
III.4-Contenu du dossier d'orientations stratégiques	Page	17
IV - LA DESCRIPTION DES ACTIONS STRATEGIQUES	Page	19
V - LA PRESENTATION DES MODALITES DE PILOTAGE STRATEGIQUE	Page	21
VI - LES FICHES DOMAINE/PARTENAIRE	Page	23
VI.1-Contenu d'une fiche	Page	23
VI.2-Elaboration des fiches	Page	24
VI.3-Présentation des fiches	Page	25
VII - TABLEAU DE SYNTHESE	Page	29
VIII - VALIDATION DES POM	Page	33

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

I - LA LOGIQUE DU PLAN OBJECTIFS/MOYENS

Pour répondre à ses objectifs, le Plan Objectifs-Moyens s'efforce de présenter plusieurs qualités:

- Etre exhaustif :

- il a pour ambition de présenter les évolutions du service déconcentré dans leur globalité; son exhaustivité est une condition nécessaire pour assurer l'adéquation entre ces évolutions et le redéploiement des moyens

- Etre simple :

- la simplicité est une des conditions du caractere opérationnel du POM, il doit exprimer prioritairement trois à cinq grands axes d'évolution puis les évolutions des segments domaines-partenaires de la façon la plus synthétique possible.

- Assurer la cohérence: grandes orientations-moyens :

- le plan doit par ailleurs permettre de rompre avec le mythe d'un service déconcentré susceptible d'assurer sans limite toute nouvelle mission; il doit donc assurer structurellement la cohérence des orientations et des moyens.

- Exprimer la volonté d'assurer un service de qualité :

- enfin le plan doit présenter les activités prévisionnelles du service déconcentré dans leur logique fondamentale, c'est-à-dire comme des activités répondant aux besoins exprimés par ses partenaires sur les domaines de compétence du ministère.

LE POM EST L'EXPRESSION D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES

SOUS CONTRAINTE DE MOYENS

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Pour tenter de satisfaire ces multiples ambitions, le Plan Objectifs-Moyens présente les caractéristiques suivantes :

- Une segmentation des activités du service déconcentré en domaines normés au niveau national :

- les activités du service déconcentré sont présentées en un petit nombre de DOMAINES communs à l'ensemble des services déconcentrés et qui structurent par ailleurs la base de données ISOARD

- un document spécifique : "Nomenclature des Domaines GEODE - Produits par Domaine " précise la nature des domaines et des produits qui les composent.

- Le croisement des domaines avec les partenaires :

- le croisement d'un domaine avec les prestations effectuées pour le compte de l'Etat d'une part et les prestations réalisées pour le compte des partenaires "Département" et "Communes et tiers" d'autre part est l'entité de base du Plan Objectifs-Moyens.

- Pour chacun des croisements domaine/partenaire, le POM exprime :

- des éléments d'analyse stratégique,

- une volonté de positionnement du service déconcentré par la définition d'orientations stratégiques et d'objectifs à moyen terme,

- les actions stratégiques correspondantes,

- des indicateurs d'environnement et de production, et les moyens nécessaires à la réalisation des orientations,

- la liste des unités du service déconcentré intervenant sur ce domaine.

- Une démarche à trois ans encadrant des démarches stratégiques à moyen terme des services, des cellules et des subdivisions:

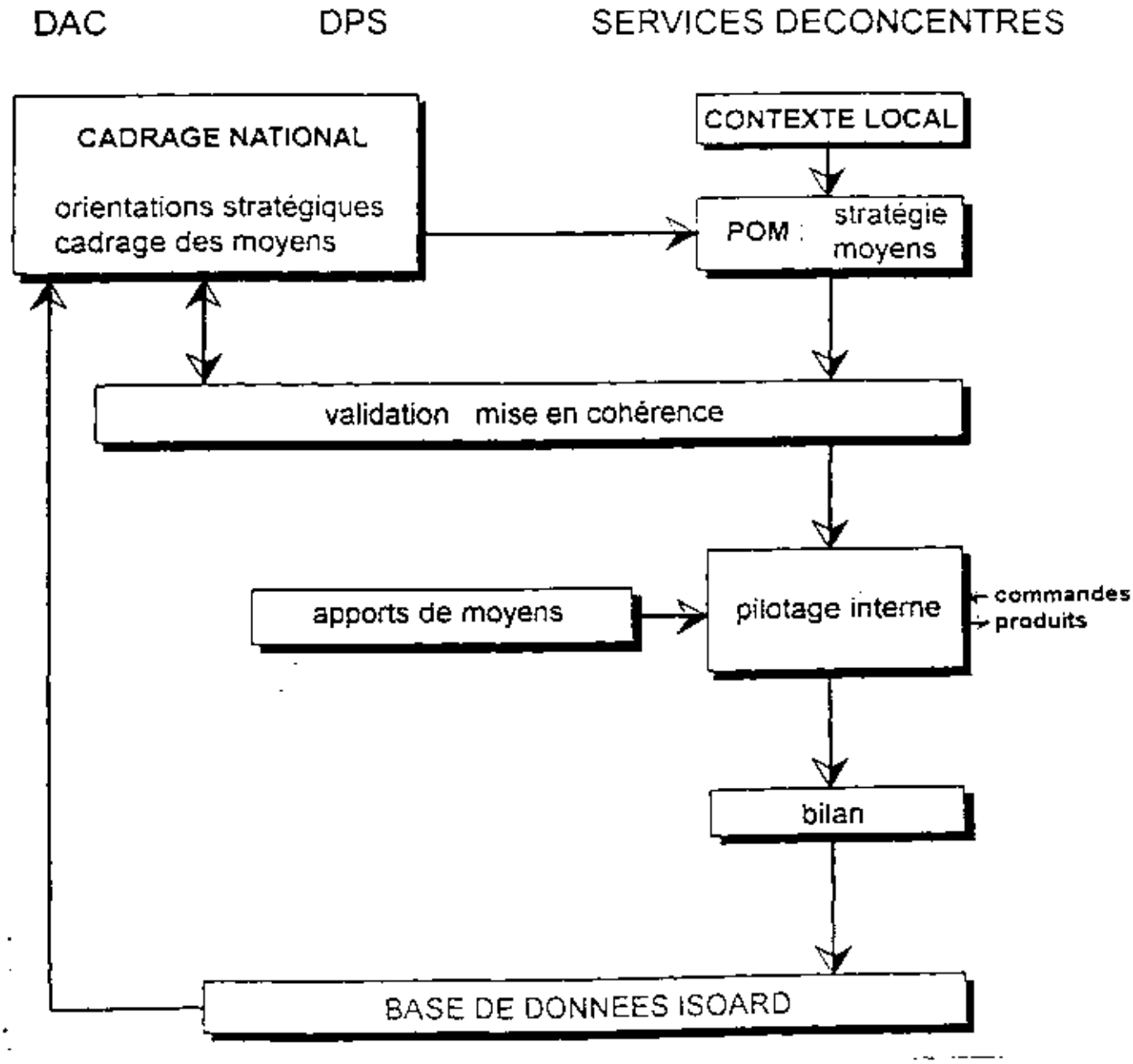
- le Plan Objectifs-Moyens ainsi construit doit être à même de remplir son rôle de document prévisionnel à trois ans pour le service déconcentré considéré dans son ensemble et de support de dialogue avec les directions d'administration centrale.

- il est également un outil de pilotage interne du service déconcentré en tant que cadre du développement des réflexions stratégiques à moyen terme au niveau de chaque service, cellule et subdivision.

LE POM DOIT SERVIR DE CADRE DE REFERENCE A L'ELABORATION DES DEMARCHES STRATEGIQUES DES DIFFERENTS SERVICES, CELLULES ET SUBDIVISIONS, DU SERVICE DECONCENTRE

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

SCHEMA GEODE



La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

II - GENERALITES

III.1 - LE CONTENU

Le Plan Objectifs-Moyens comporte nécessairement quatre parties :

- **un dossier d'orientations stratégiques,**
- **la description des actions stratégiques,**
- **la présentation des modalités prévues de pilotage,**
- **un ensemble de fiches domaines - partenaires, contenant des éléments de prévison à moyen terme.**

Le premier document présente les **orientations stratégiques à moyen terme** - 3 à 5 ans- c'est à dire les évolutions des activités du service déconcentré. **Il explicite, dans le cadre d'orientations nationales, un positionnement optimum du service déconcentré par rapport aux enjeux de développement local et aux besoins exprimés par ses partenaires.**

Les actions stratégiques sont les actions qui sont nécessaires pour concrétiser les orientations stratégiques, c'est à dire les actions sans lesquelles ces orientations ont de bonnes chances de rester lettre morte. Ces actions impliquent directement les membres du comité de direction en tant qu'acteurs ou en tant qu'organisateurs du suivi de telles actions au niveau du comité de direction.
Les directions d'administration centrale peuvent également demander que soient engagées des actions stratégiques. Il s'agit d'actions pour lesquelles elles souhaitent un suivi particulièrement rigoureux du fait des enjeux qui y sont attachés.

Les modalités de pilotage définissent le cadre général du pilotage statégique du service déconcentré ainsi que les démarches que le comité de direction souhaite mettre en oeuvre ou impulser au sein des services, cellules et subdivisions.

Les fiches domaines - partenaires ont comme objectif de présenter de manière exhaustive l'ensemble des activités du service déconcentré, en mettant en cohérence les objectifs de production et les moyens nécessaires à leur réalisation. Les moyens en personnels sont ici quantifiés.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

II.2 - LA DEMARCHE

Très globalement et en s'adaptant toujours aux spécificités du service déconcentré, la démarche d'élaboration comprend sept étapes principales présentées de manière synthétique ci-dessous et développées dans les parties suivantes.

1 - La construction, au niveau du comité de direction, des **propositions d'orientations stratégiques.**

2 - La production, dans les services, **par domaine** d'une **analyse de l'existant** et le recueil des propositions d'évolutions internes et externes telles qu'elles sont ressenties par les acteurs.

3 - **L'arbitrage et l'élaboration de la synthèse**, par intégration ou non des **propositions remontantes** tant en termes d'objectifs que de moyens. Cette synthèse doit permettre de traduire, sous la forme du tableau de la page 31, les principales options stratégiques proposées par le service déconcentré et les variations de moyens associées.

Ces trois premières étapes constituent la démarche stratégique proprement dite. Elles aboutissent au document d'orientations stratégiques qui répond au double objectif :

- la responsabilisation du directeur et du comité de direction,
- l'appropriation et l'enrichissement par le plus grand nombre possible de responsables, assurés lors de la deuxième étape;

4 - La rédaction des **fiches d'action stratégique.**

5 - La définition des **modalités de pilotage.**

6 - La rédaction des **fiches domaines - partenaires.**
Cette étape constitue un moment essentiel de déclinaison et de formalisation des orientations stratégiques. Ces fiches présentent une quantification des objectifs et des moyens, notamment à partir des indicateurs 'SOARD.

7 - **La mise en cohérence** et la **validation** par les directions d'administration centrale.
A l'issue de la sixième étape, le POM est prêt à être examiné, négocié et prévalidé par les directions d'administration centrale; il donne donc lieu à un examen approfondi de la part de ces dernières et à un dialogue, en particulier avec la direction du Personnel et des Services en ce qui concerne les effectifs autorisés.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

III - LA DEMARCHE STRATEGIQUE

La démarche stratégique est la partie fondamentale de l'élaboration du POM.

L'objet de cette démarche est de **réaliser des arbitrages** clairs, pertinents et adéquats en fonction des enjeux, des spécificités et des contraintes du service déconcentré, tant internes qu'externes.

III.1 - ELABORER LES PROPOSITIONS D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Les propositions d'orientations stratégiques constituent une première vision synthétique du service déconcentré à 3/5 ans.

Etablies par le comité de direction, elles concrétisent la prise de responsabilité de cette instance quant à l'avenir du service.

Elles sont donc établies par le comité de direction dans une perspective globale, étant entendu que les informations remontantes seront susceptibles de les modifier, de les enrichir, de les affiner.

Les propositions d'orientations stratégiques prennent appui sur **une première connaissance globale du service déconcentré, à grands traits, mais cependant partiellement quantifiée.** Elles supposent donc une analyse relativement approfondie du service.

Elles intègrent les orientations nationales et les cadrages de moyens.

Leur processus d'élaboration peut comprendre trois phases :

- une phase de **bilan du POM précédent** où sont analysées, en référence aux orientations stratégiques établies dans ce dernier POM, les évolutions, les difficultées rencontrées, les écarts observés (l'utilisation des résultats de l'enquête ISOARD peut permettre de quantifier certains de ces éléments).

- une phase de **diagnostic** où est explicitée, discutée et partagée une analyse de l'existant du service et de son environnement, comprenant une amélioration de l'écoute des usagers, une écoute de l'extérieur, une analyse des enjeux de développement des territoires,....

- dans la troisième sont déterminées les grandes orientations stratégiques du service déconcentré ainsi que les actions stratégiques qui les mettent en oeuvre. Sont aussi identifiés à ce moment les **principaux redéploiements de moyens**.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Sont enfin mis en évidence **les moyens sensibles** nécessaires, c'est-à-dire les moyens que le service ne peut pas mobiliser, même après recherche de solutions en interne, et qui doivent donc être demandés aux directions d'administration centrale pour permettre la réalisation des objectifs.

Il est souvent apparu comme particulièrement efficace de conclure chacune de ces trois phases par **un séminaire du comité de direction** . Ces moments forts permettent, après une préparation approfondie, de concrétiser les résultats de cette première étape.

Le document "propositions d'orientations stratégiques" comprendra :

- quelques pages d'analyse du département, de ses tendances, de ses enjeux,
- quelques pages sur la DDE,
- quelques pages synthétisant le bilan du POM précédent,
- une fiche de synthèse (voir modèle page 31) des grandes orientations objectifs-moyens par domaines, renseignée par des symboles de croissance ou décroissance (++,--),
- une page exprimant les redéploiements de moyens et les objectifs prioritaires hiérarchisés. Les besoins en moyens seront précisés.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

III.2 - RECUEILLIR LES DONNEES ET LES PROPOSITIONS DES RESPONSABLES DES AUTRES NIVEAUX DU SERVICE DECONCENTRE

Les propositions d'orientations stratégiques sont indispensables pour aboutir à des choix clairs, mais elles ne peuvent prendre en compte toute la richesse de l'information des acteurs plus proches de la production et des demandes externes.

Il est essentiel de recueillir le point de vue des divers responsables, les besoins, les créneaux, les enjeux, les évolutions possibles dans les produits et prestations, dans les modes de faire, dans les normes d'organisation, etc...

Ce recueil d'informations demande nécessairement une diffusion des propositions d'orientations stratégiques dans les services.

Le résultat devra s'exprimer par **domaines d'activités** et non par unités, d'une part pour que la DDE ait une vision de l'ensemble de ce qu'elle produit pour l'extérieur, toutes unités confondues, et d'autre part pour que les directions d'administration centrale puissent examiner des propositions venant des services extérieurs présentant dans leur forme un minimum de cohérence.

Il est donc nécessaire de travailler tout à la fois par services et par domaines. Deux façons de faire sont pratiquées :

- **Par domaines** : à chaque domaine est attaché un "responsable de domaine" qui organise un ou des groupes de travail sur le domaine.

  Cette démarche contribue à ouvrir un débat sur l'avenir de l'ensemble du domaine en **dehors de tout cloisonnement** ; elle permet d'aboutir à une proposition globale sur le domaine, enrichie de la confrontation de divers points de vue.

- **Directement par service** : c'est la démarche la plus simple, notamment pour les petits services déconcentrés ou ceux dont l'organigramme est proche du découpage par domaines; les données des services sont ensuite agrégées, par domaine, au niveau du chef de projet Plan Objectifs/Moyens.

* Une attention particulière sera attachée à l'implication de la direction des subdivisions et des subdivisionnaires dans ces démarches. Les modalités devront en être définies au cas par cas.

Lors de cette phase, est constituée une image précise de l'existant, agrégée au niveau du service déconcentré. La quantification de ces éléments doit s'appuyer utilement sur les éléments fournis par la base de données ISOARD.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

III.3 - LES ARBITRAGES

A ce stade, la DDE dispose de deux éléments: les propositions d'orientations stratégiques réalisées en comité de direction et l'ensemble des informations précisant l'existant et les propositions d'évolution exprimés par les acteurs.

Ces deux éléments présentent des qualités complémentaires :

- le premier est plus synthétique, il affirme les choix relativement contrastés établis en prenant en considération des données globales analyse du département, de ses principaux décideurs externes, prise en compte des politiques nationales, de l'ensemble du réseau MELT, etc...

- le second est plus précis, plus riche, plus proche de l'activité quotidienne du service , il intègre l'expérience de terrain des acteurs, la connaissance des nombreux partenaires locaux.

L'objectif de cette troisième étape est d'arriver à une synthèse qui conserve l'ensemble de ces deux groupes de qualités :

- la clarté et la cohérence de l'un,

- la richesse et le réalisme de l'autre.

Les formes adoptées pour ce moment clé sont très diverses mais elles impliquent toutes débat, expression directe, confrontation des arguments.

Les chefs de service ou mieux les responsables de domaines présentent les propositions en vue des décisions d'arbitrage. Il importe alors que ces choix et les prises de décisions finales soient clairement assumés par les principaux responsables tout en faisant l'objet d'une bonne appropriation générale.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

III.4 - CONTENU DU DOCUMENT D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Le document d'orientations stratégiques constitue la première partie du Plan Objectifs-Moyens.

Ce dossier devra comprendre les éléments suivants :

III.4.a. Une présentation générale du département et du service déconcentré

Il importe d'abord de situer le cadre d'activité du service déconcentré, pour rappeler le contexte dans lequel s'inscriront les orientations proposées.

Le département

- sa géographie, le nombre de communes, la démographie, les données sociales, les données économiques, les infrastructures, etc...
- les relations avec le Conseil Général, la sortie de l'article 30, les conventions, etc...,
- les relations avec les communes et les structures intercommunales, les pays, etc ....,
- les relations avec les autres partenaires et interlocuteurs, associations d'usagers, etc...

La DDE

- ses principales caractéristiques, son organigramme, l'organisation territoriale, les subdivisions et les centres d'exploitation, l'organisation de la fonction de direction des subdivisions, etc...
- ses principales caractéristiques en matière d'effectifs, les difficultés rencontrées, etc...
- le parc et le compte de commerce,
- les démarches interministérielles,

La modernisation : activités et actions générales engagées par la DDE

La démarche Plan Objectifs/Moyens doit permettre une intégration des démarches de management déjà mises en oeuvre qu'il est donc nécessaire de récapituler.

- le pilotage stratégique (cette partie fondamentale est développée dans le chapitre V)
- la fonction personnel et la gestion des ressouces humaines, la stratégie locale de formation, les réorganisation des structures, tableaux de bord, plan d'informatisation, etc...
- la politique en faveur des usagers, la fonction médiation, les démarches qualité, le pilotage d'activité, les démarches d'évaluation, etc...

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

III.4.b. Une synthèse du bilan du POM précédent

Cette synthèse devra contenir les éléments clés qui ont influé sur la définition des nouvelles orientations stratégiques du service.
Ces éléments pourront être qualitatifs mais aussi quantitatifs en utilisant et en commentant notamment les informations de la base de donnée ISOARD.

III.4.c Une présentation des principales orientations du service déconcentré

Les principaux enjeux stratégiques et les réponses que le service déconcentré entend leur apporter telles qu'ils ressortent des propositions d'orientations stratégiques enrichies par les remontées des services sont présentés.

Il s'agit bien ici des orientations stratégiques du service déconcentré considéré globalement. Le document est donc volontairement synthétique.

L'expérience des premières générations de POM a en effet montré qu'il était illusoire de vouloir élaborer un document unique réunissant tous les objectifs du service déconcentré. Un tel document est trop complexe pour être exploitable au quotidien. En outre certains objectifs deviennent rapidement obsolètes ce qui diminue la crédibilité du POM.

- Il est par conséquent indispensable de travailler en distinguant les différents niveaux de responsabilité et que soient élaborées des références stratégiques adéquates pour chaque niveau.

- Etant synthétique, le POM est forcément un peu général et abstrait; ce sera le rôle des démarches stratégiques élaborées à chacun des différents niveaux, services, cellules et subdivisions, d'enrichir le POM et de le rendre opérationnel pour le niveau considéré.

III.4.c Une fiche de représentation symbolique des orientations en matière de production selon le modèle (page 31)

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

IV - LA DESCRIPTION DES ACTIONS STRATEGIQUES

Comme nous l'avons vu dans le chapitre II, les actions stratégiques sont les actions spécifiques qui sont nécessaires pour concrétiser les orientations stratégiques, c'est à dire les actions sans lesquelles ces orientations ont de bonnes chances de rester lettre morte.

Ces actions impliquent directement les membres du comité de direction en tant qu'acteurs ou en tant qu'organisateurs du suivi de telles actions au niveau du comité de direction.

Elles peuvent par conséquent consister en:

- actions effectives réalisées par des membres du comité de direction,

- actions réalisées par un autre niveau mais dont l'importance ou l'enjeu conditionnent la mise en oeuvre d'une orientation stratégique et justifient un suivi par le comité de direction.

Ces différentes actions stratégiques devront être succinctement décrites dans le POM en indiquant les orientations stratégiques auxquelles elles font référence. Cette description consistera au minimum en une liste de ces actions.

En revanche afin que le comité de direction dispose d'un véritable outil de pilotage qui facilitera son travail de suivi, il peut être utile, pour lui, de formaliser le contenu de ces actions stratégiques, leurs modalités de réalisation et de suivi, sous forme de fiches.

Ces fiches, qui n'ont pas lieu de figurer dans le POM, pourront préciser par exemple de façon synthétique:

- L'orientation stratégique à laquelle l'action stratégique fait référence.
- Le membre du comité de direction responsable de cette action.
- Les moments clés où le membre du comité de direction responsable de l'action devra rendre compte du déroulement de l'action devant le comité de direction.
- Les finalités et le contenu de l'action stratégique.
- Les objectifs prévus.
- Les délais de réalisation de cette action et si nécessaire les différentes phases de réalisation et leur échéance.
- Le cas échéant, une estimation des moyens spécifiques nécessaires à sa mise en oeuvre.
- Les indicateurs et les critères qui permettront d'apprécier l'état d'avancement de l'action et la réalisation des objectifs.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

V - LA PRESENTATION DES MODALITES DE PILOTAGE STRATEGIQUE

Ce chapitre du POM doit présenter le cadre général du pilotage stratégique du service déconcentré ainsi que les démarches que le comité de direction souhaite mettre en oeuvre ou impulser au sein des services, cellules et subdivisions.

Il s'agira de préciser succintement la manière dont le comité de direction compte s'organiser pour :

en cours d'année

- assurer les **conditions de suivi** des actions stratégiques ;
- organiser une veille stratégique;

en fin d'année

- établir un **bilan annuel** du POM , en précisant éventuellement sa forme, son contenu, ses modalités de réalisation;
- notifier le cadrage des moyens par services, cellules et subdivisions pour l'année à venir;
- définir les modalités selon lesquelles des orientations stratégiques pourraient éventuellement être infléchies ou modifiées, voire de nouvelles orientations être élaborées,
- les modalités selon lesquelles de nouvelles actions stratégiques pourraient si nécessaires être engagées;

impulser des démarches stratégiques dans les services, les cellules et les subdivisions

en effet le POM sera véritablement opérationnel si **aux différents niveaux de la structure** ont été engagées **des réflexions stratégiques à moyen terme (3 à 5 ans)** spécifiques.

- il s'agira par conséquent de préciser les conditions et les modalités selon lesquelles le comité de direction envisage d'impulser des démarches stratégiques au niveau des services, des cellules et des subdivisions; ceci ne fonctionnera réellement que sous reserve que leurs moyens leurs soient notifiés.

Cependant lorsque des démarches stratégiques n'auront pu être entreprises au niveau des services, des cellules et des subdivisions, ou de certains ou certaines d'entre elles, ce chapitre devra présenter les conditions dans lesquelles seront élaborés, validés et suivis les objectifs et actions annuels de ces services, cellules et subdivisions.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

QUELQUES CONSEILS METHODOLOGIQUES

Eléments de contenu d'un bilan annuel d'un POM

- rédaction d'une note de conjoncture présentant les modifications importantes de l'environnement de l'activité du service déconcentré qui ont pu intervenir dans le courant de l'année,

- état de l'avancement des actions stratégiques pluriannuelles et de la réalisation des actions stratégiques annuelles,

- commentaires sur les difficultés rencontrées et les raisons des éventuels retards qui auront pu être constatés par rapport aux prévisions initiales,

Développement de réflexions stratégiques par niveaux

L'élaboration de réflexions stratégiques par niveaux fait l'objet de points de repères spécifiques auxquels il est nécessaire de se référer:

- pilotage généralités,
- pilotage stratégique, caractères communs à tous les niveaux,
- améliorer le pilotage stratégique de la subdivisin,
- améliorer les réunions d'équipes de direction,
- améliorer le pilotage d'activité,

Rappelons qu'une démarche de ce type au niveau d'une unité doit réunir les principaux caractères suivants:

- être élaborée collectivement par le responsable du service, de la cellule ou de la subdivision, et ses collaborateurs immédiats,
- être fondée sur un constat de l'existant, simple, exhaustif, décrivant à grandes mailles la situation de départ de l'unité, la nature et le volume de ses activités et de ses moyens ainsi que ses partenaires actuels,
- ce qui nécessite une analyse et un diagnostic de l'environnement externe spécifique de l'unité, et de ses caractéristiques internes,
- se placer dans un cadre d'orientations et de moyens fourni par le POM.

Elle doit aboutir à l'élaboration d'un document d'orientations stratégiques à moyen terme, de cette unité, qui fixe les grandes orientations de celle-ci compatibles avec le cadrage de moyens et cohérentes avec les orientations stratégiques du niveau supérieur;

La validation de ce document sera réalisé par le niveau supérieur.

A partir de ce document seront définies des actions stratégiques de l'équipe de direction de l'unité qui seront bâties de la même manière que celles du POM.

Il appartient au responsable d'une unité d'impulser au niveau de ses collaborateurs des démarches de pilotage stratégique et de s'assurer de la mise en cohérence des propositions d'orientations et d'actions stratégiques qui remonteront de ces démarches avec les orientations stratégiques propres de son unité.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

VI - LES FICHES DOMAINE/PARTENAIRE

Les fiches domaine/partenaire sont le support indispensable du Plan Objectifs/Moyens. Elles concrétisent les options stratégiques par redéploiement des moyens correspondants.
A partir des informations des fiches domaine/partenaire, peuvent être établies des synthèses ; ainsi le plan de gestion prévisionnelle des effectifs (PGPE) reprend la synthèse des moyens en effectifs réels à laquelle on ajoute les données relatives aux effectifs autorisés.

VI.1 - CONTENU D'UNE FICHE

Chaque fiche présente les objectifs d'activité et les moyens existants par domaine et par partenaire et leurs évolutions sur trois ans. Elle est constituée d'une partie textuelle et de tableaux quantifiés.

Partie textuelle :

Elle se compose des éléments d'analyse et d'orientations stratégiques ainsi que des listes des actions stratégiques et des unités du service déconcentré intervenant sur ce domaine.

- Eléments d'analyse stratégique

On fournira dans cette rubrique les différentes données permettant de situer les enjeux stratégiques du domaine/partenaire considéré : démographie, évolution de la demande, concurrence, orientations politiques des partenaires, politiques des directions d'administration centrale, du service, etc...

Les informations quantifiées correspondant à cette partie sont reprises dans le tableau Indicateurs d'Environnement et proviennent de la base de données ISOARD. Une analyse du positionnement du service déconcentré par rapport aux autres peut par ailleurs être envisagée à partir des données ISOARD.

- Orientations stratégiques et objectifs d'activité

Ce sont les orientations et objectifs résultant de la prise en considération des données résumées au paragraphe précédent, et la volonté d'évolution exprimée par la DDE en fonction de ses contraintes et obligations, etc...
Les informations quantifiées sont reprises dans le tableau : Indicateurs de production.

- Actions stratégiques

Les actions stratégiques qui concernent le domaine/partenaire seront mentionnées dans cette fiche domaine/partenaire.

- Liste des unités du service déconcentré intervenant sur le domaine.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Tableaux quantifiés :

Les éléments quantifiés comprennent :

- Un tableau des indicateurs d'environnement (base de données ISOARD)

On cherche ici, par le biais de ces indicateurs d'environnement, à décrire **l'environnement ou la charge du service** pour le domaine considéré ; ainsi indiquer un nombre de kilomètres de RN implique que, sur cette infrastructure, le service assure une charge d'entretien et exploitation ; cet indicateur ne représente cependant pas directement la prestation puisqu'il fait abstraction du niveau de service à réaliser.

- Un tableau des indicateurs de production (base de données ISOARD)

On cherche ici, par le biais d'une seconde série d'indicateurs de production, à décrire l'activité réelle du service pour le domaine.

Les informations concernant les indicateurs nationaux (d'environnement ou de production) alimentent la base de données ISOARD et sont à remplir par l'ensemble des services. Toutefois, ils pourront être complétés par d'autres indicateurs si ceux-ci sont de nature à éclairer une spécificité locale ou une action stratégique.

- Un tableau des moyens en personnel que la DDE prévoit d'utiliser **pour réaliser l'activité**, sur le domaine et vis-à-vis du partenaire considéré, décrite précédemment.

- la nomenclature des moyens **en personnel** du Plan Objectifs-Moyens se réfère au document "les moyens dans ISOARD".

VI.2 - ELABORATION DES FICHES

Fondamentalement, les fiches domaine/partenaire expriment:

- d'une part des données décrivant l'existant, les "valeurs actuelles" pour l'année de référence, qui doit être lorsque cela est possible l'année précédant la première année du POM; et en ce qui concerne les moyens en personnels les effectifs réels de l'année qui précède la première année du POM,

- d'autre part les analyses et les prévisions à trois ans de ces mêmes valeurs en effectifs autorisés pour les moyens en personnels.

Ces données doivent boucler sur les moyens globaux du service déconcentré. Ces prévisions sont donc le résultat des arbitrages réalisés en comité de direction et énoncés dans le document stratégique.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

VI.3 - PRESENTATION DES FICHES

DDE : **ANNEES :**

FICHE DOMAINE/PARTENAIRE

DOMAINE : **PARTENAIRE :**

ELEMENTS D'ANALYSE STRATEGIQUE :

ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET OBJECTIFS D'ACTIVITE :

ACTIONS STRATEGIQUES (liste):

LISTE DES UNITES INTERVENANT SUR LE DOMAINE :

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

FICHES DOMAINES / PARTENAIRES
Environnement et Production

POM N + 1-> N + 3
DOMAINE N° :
DONNEES ISOARD

ANNEE REFERENCE:
PARTENAIRE:

INDICATEURS D'ENVIRONNEMENT	VALEURS (année de référence)	VALEURS N+3

INDICATEURS DE PRODUCTION	VALEURS (année de référence)	VALEURS N+3

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

FICHES DOMAINES / PARTENAIRES
Moyens Personnels

POM N+1 -> N+3

DOMAINE : **PARTENAIRE :**

MOYENS en personnels	Effectifs réels N	Effectifs N+3
A+		
A technique		
A administratif		
B techniques		
B administratifs		
B exploitation		
C techniques		
C administratifs et services		
C exploitation		
OPA		
TOTAL		

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

VII - TABLEAU DE SYNTHESE

Les informations comprises dans les fiches domaines / partenaires doivent être agrégées dans un tableau de synthèse.
On indiquera:

- sous forme de symboles (+ et -) les grandes tendances de la production par domaine,

- sous forme chiffrée les effectifs réels, par domaine, de l'année qui précède la première année du POM ainsi que les effectifs autorisés de l'année de clôture du POM (N+3) ; on fera apparaître les variations envisagées entre l'année N+3 et l'année de référence N.

Le tableau de synthèse devra être cohérent avec le PGPE proposé.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

VIII - VALIDATION DU POM

La démarche de prévalidation et de validation des POM est décrite dans un document spécifique:

"Validation des POM des services déconcentrés par les Directions d'Administration Centrale"

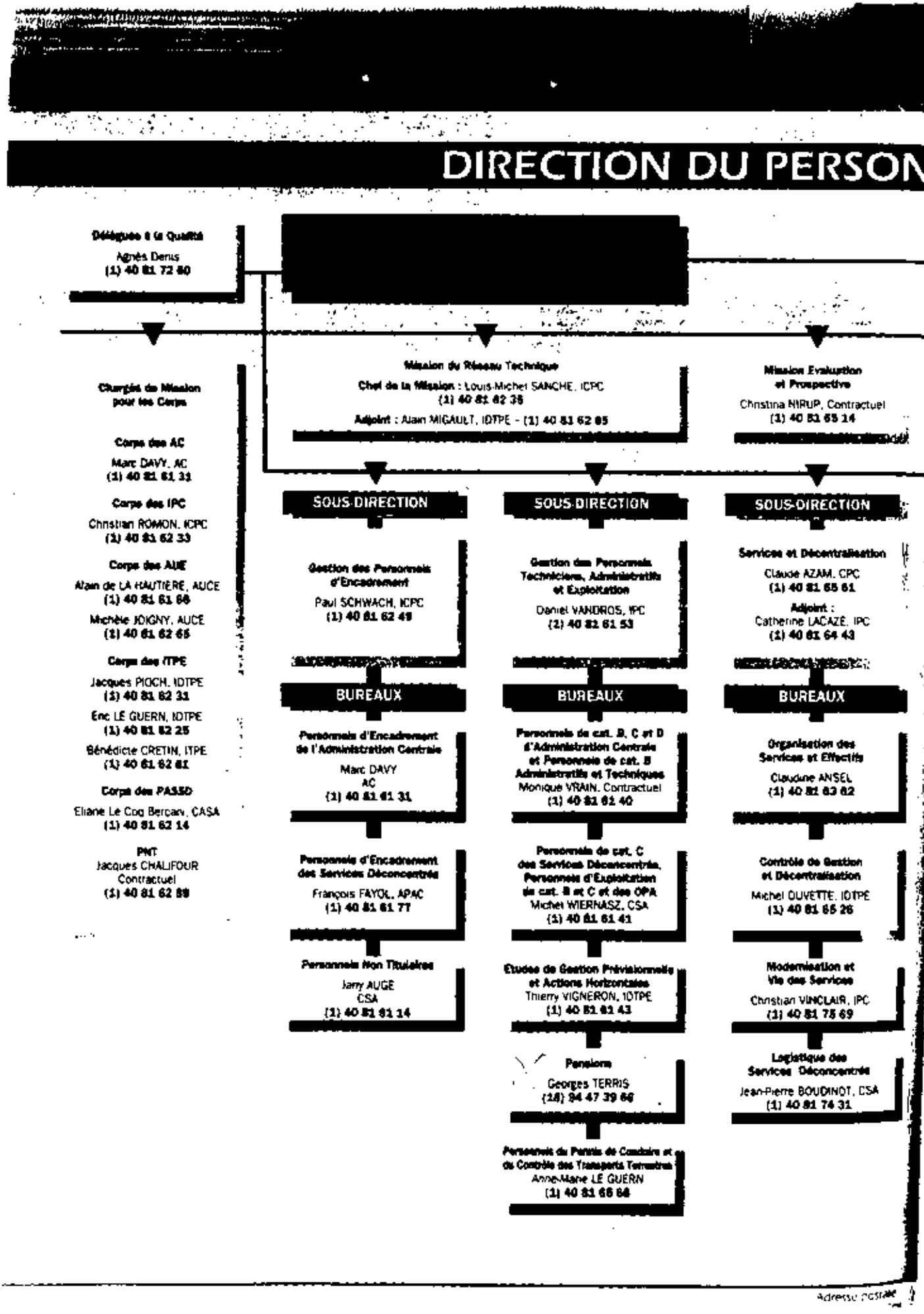
Ce document comprend également les différentes grilles de lecture des POM rédigées par les Directions d'Administration Centrale respectives.

Il est néanmoins nécessaire de rappeler que les fiches domaine/partenaire et les fiches d'actions stratégiques conditionnent la validation définitive du POM. Elles sont aussi communiquées, avec le document d'orientations stratégiques, au coordonnateur MIGT.

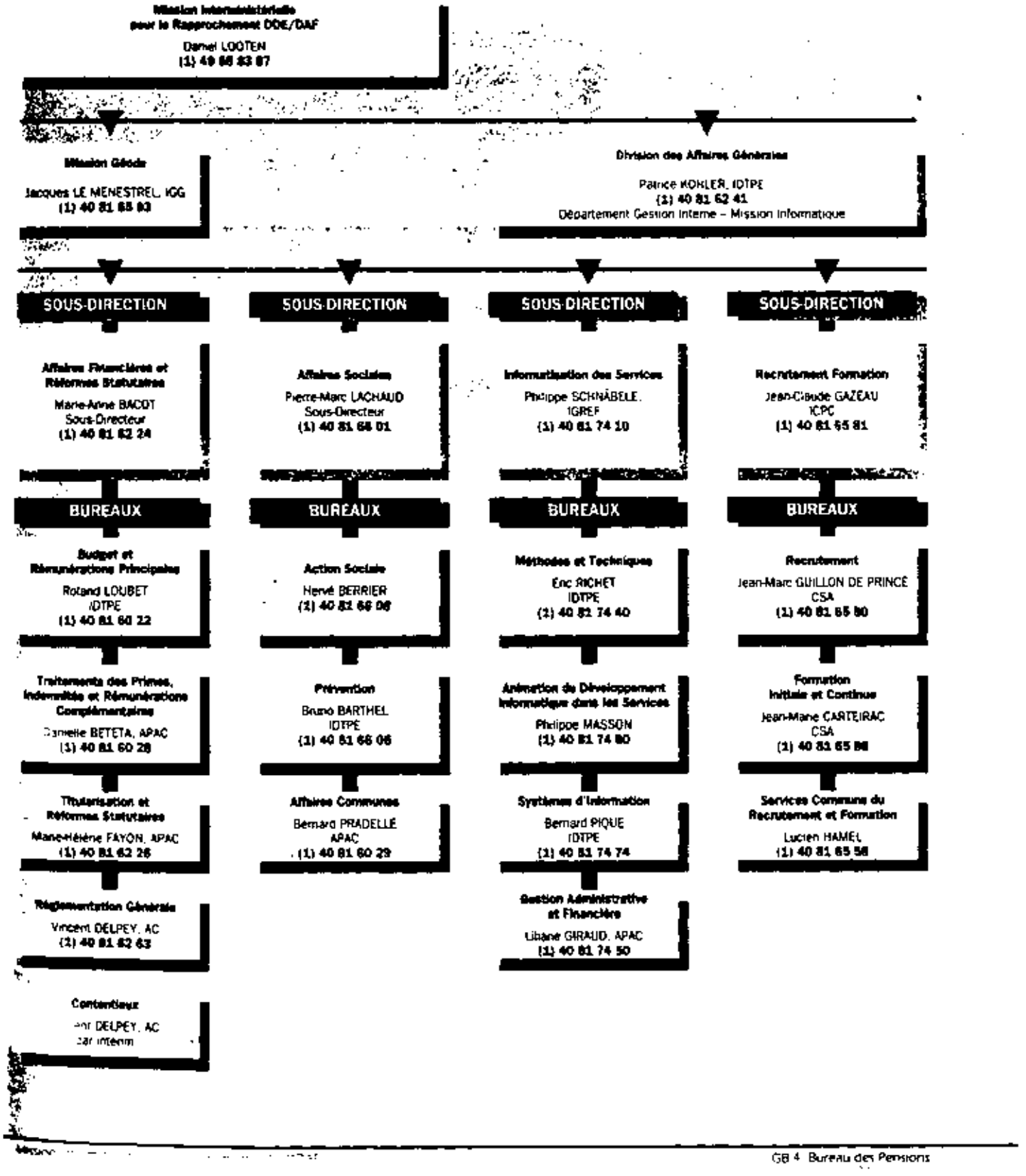
Les directions techniques vérifient que ces fiches traduisent bien d'une manière quantifiée les données du document d'orientations stratégiques et demandent éventuellement des informations supplémentaires ou des modification.

La cohérence entre ces fiches et la synthèse en effectifs du PGPE est étudiée par la DPS qui en discute avec la DDE lors de la réunion de prévalidation du POM organisée à l'initiative de celle-ci.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères


DIRECTION DU PERSON
Déléguée à la Qualité
Agnès Denis
(1) 40 81 72 80
Chargés de Mission pour les Corps
Corps des AC
Marc DAVY, AC
(1) 40 81 61 31
Corps des IPC
Christian ROMON, ICPC
(1) 40 81 62 33
Corps des AUE
Alain de LA HAUTIÈRE, AUCE
(1) 40 81 61 66
Michèle JOIGNY, AUCE
(1) 40 81 62 65
Corps des ITPE
Jacques PIOCH, IDTPE
(1) 40 81 62 31
Eric LE GUERN, IDTPE
(1) 40 81 62 25
Bénédicte CRETIN, ITPE
(1) 40 81 62 81
Corps des PASSD
Eliane Le Coq Berçay, CASA
(1) 40 81 62 14
PNT
Jacques CHALIFOUR
Contractuel
(1) 40 81 62 89
Mission du Réseau Technique
Chef de la Mission : Louis-Michel SANCHE, ICPC
(1) 40 81 62 35
Adjoint : Alain MIGAULT, IDTPE - (1) 40 81 62 85
Mission Evaluation et Prospective
Christina NIRUP, Contractuel
(1) 40 81 65 14
SOUS-DIRECTION
Gestion des Personnels d'Encadrement
Paul SCHWACH, ICPC
(1) 40 81 62 49
BUREAUX
Personnels d'Encadrement de l'Administration Centrale
Marc DAVY
AC
(1) 40 81 61 31
Personnels d'Encadrement des Services Déconcentrés
François FAYOL, APAC
(1) 40 81 61 77
Personnels Non Titulaires
Jany AUGE
CSA
(1) 40 81 61 14
SOUS-DIRECTION
Gestion des Personnels Techniciens, Administratifs et Exploitation
Daniel VANDROS, IPC
(1) 40 81 61 53
BUREAUX
Personnels de cat. B, C et D d'Administration Centrale et Personnels de cat. B Administratifs et Techniques
Monique VRAIN, Contractuel
(1) 40 81 62 40
Personnels de cat. C des Services Déconcentrés, Personnels d'Exploitation de cat. B et C et des OPA
Michel WIERNASZ, CSA
(1) 40 81 61 41
Etudes de Gestion Prévisionnelle et Actions Horizontales
Thierry VIGNERON, IDTPE
(1) 40 81 61 43
Pensions
Georges TERRIS
(18) 94 47 39 66
Personnels du Permis de Conduire et du Contrôle des Transports Terrestres
Anne-Marie LE GUERN
(1) 40 81 66 66
SOUS-DIRECTION
Services et Décentralisation
Claude AZAM, CPC
(1) 40 81 65 61
Adjoint :
Catherine LACAZE, IPC
(1) 40 81 64 43
BUREAUX
Organisation des Services et Effectifs
Claudine ANSEL
(1) 40 81 63 62
Contrôle de Gestion et Décentralisation
Michel OUVETTE, IDTPE
(1) 40 81 65 26
Modernisation et Vie des Services
Christian VINCLAIR, IPC
(1) 40 81 75 69
Logistique des Services Déconcentrés
Jean-Pierre BOUDINOT, CSA
(1) 40 81 74 31
Adresse postale

EL ET DES SERVICES



La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

LE POTENTIEL DES SERVICES.

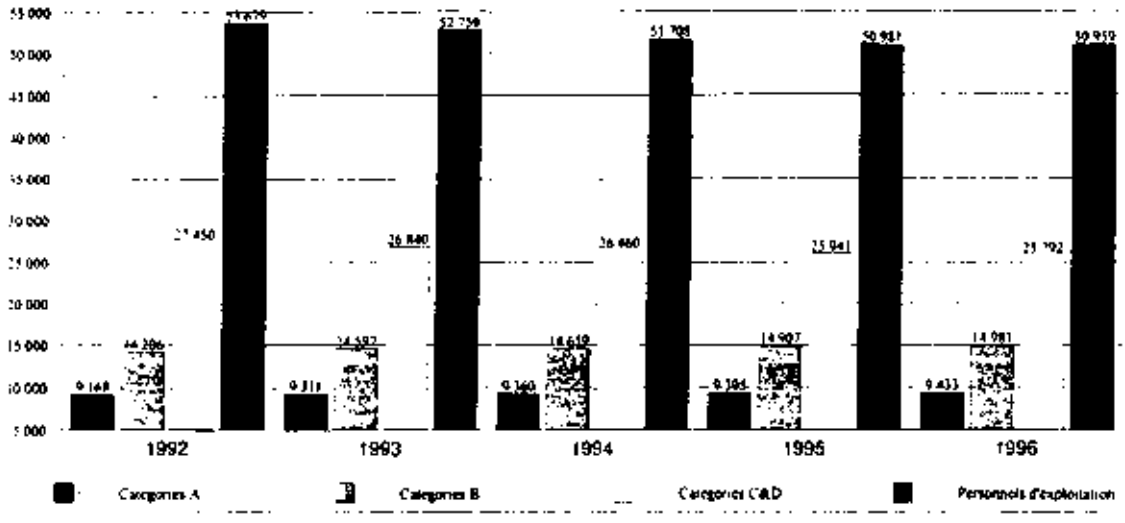
ÉVOLUTION DU POTENTIEL DES SERVICES PAR CATÉGORIES D'EMPLOI DE 1992 à 1996.

Le tableau ci-après retrace l'évolution du potentiel des services par categories d'emploi, de 1992 à 1996.

	1992	1993		1994		1995		1996		Evolution
	potentiel	potentiel	% évolution	potentiel	% evolution	potentiel	% evolution	potentiel	% evolution	92-96
Personnels de catégorie A	9 168	9 311	+1,56%	9 360	+0,53%	9 395	+0,37%	9 433	+0,40%	+2,89%
Personnels de catégorie B	14 206	14 597	+2,75%	14 659	+0,42%	14 907	+1,69%	14 981	+0,50%	+5,46%
Personnels de catégorie C et D	27 450	26 840	-2,22%	26 460	-1,42%	25 941	-1,96%	25 792	-0,57%	-6,04%
Personnels d'exploitation	53 679	52 759	-1,71%	51 708	-1,99%	50 981	-1,41%	50 959	-0,04%	-5,07%
Total	**104 503**	**103 507**	**-0,95%**	**102 187**	**-1,28%**	**101 224**	**-0,94%**	**101 165**	**-0,06%**	**-3,19%**

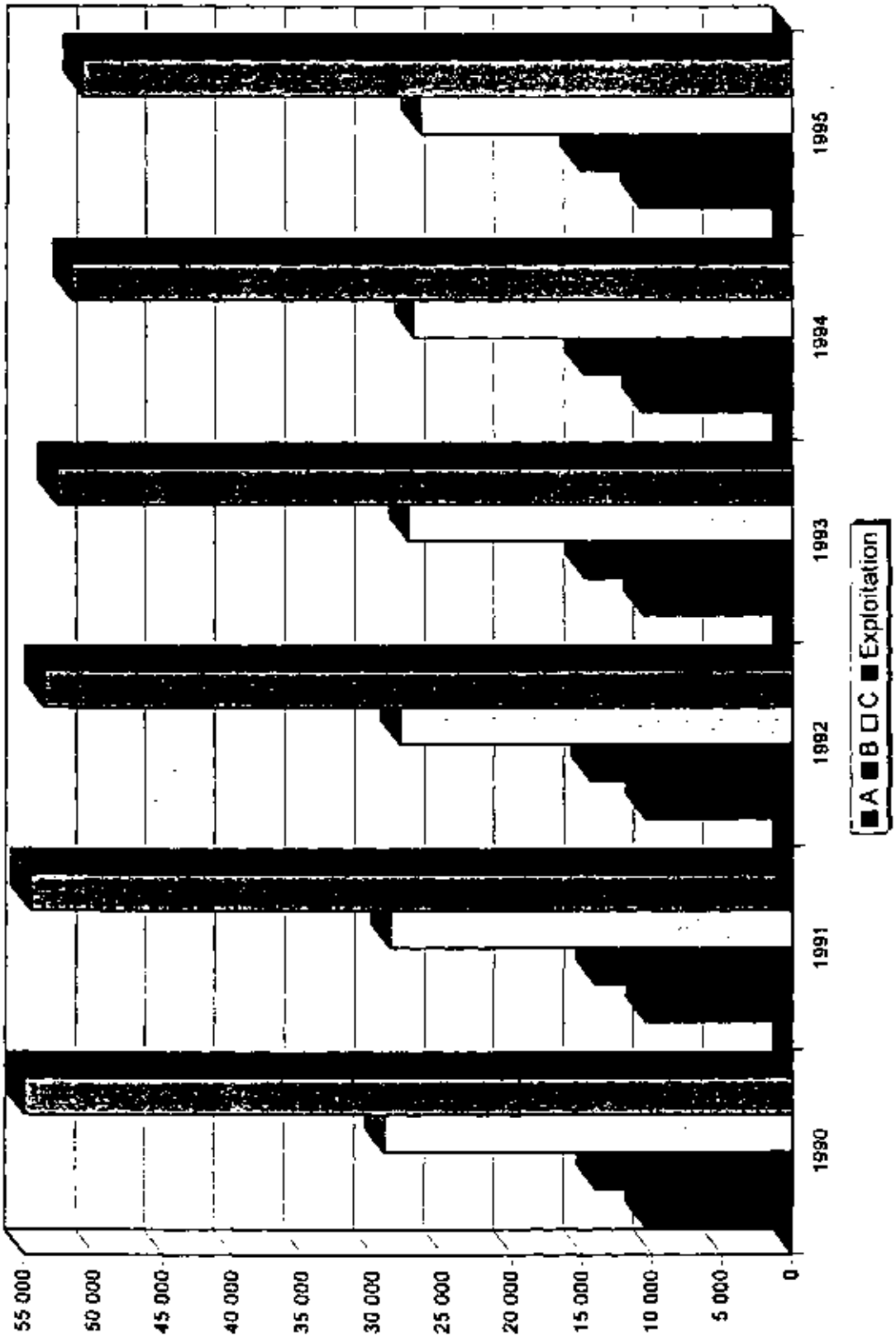
Nota : les personnels mis à disposition par d'autres ministères ou divers organismes sont répartis dans les catégories auxquels ils appartiennent.

ÉVOLUTION PAR CATÉGORIES D'EMPLOI DE 1992 à 1996



ANNEXE 2

Evolution des effectifs des différentes catégories de 1990 à 1995



Projet de lettre BOM 97-99

Ministère
de l'Equipement,
du Logement,
des Transports
et du Tourisme

Direction
du Personnel
et des Services

Sous-direction des
services et de la
décentralisation

Affaire suivie par :
Claude Azam
DPS/SD
☎ 40 81 65 61
Télécopie : 40 81 65 96
LETPOM96.DOC

La Défense, le

Mon cher collègue,

Tu as engagé un plan objectifs/moyens pour les années 1997, 1998 et 1999. La fiche jointe en annexe à la présente lettre est destinée à te préciser le cadrage en effectifs à prendre en compte pour conduire tes réflexions.

Pour les années 1998 et 1999, il ne t'est imposé qu'à titre conservatoire. Il va de soi qu'il serait globalement révisé si les futures lois de finances étaient en matière d'emplois notablement différentes de celle au titre de l'année 1997.

L'enveloppe d'effectifs qui t'est ainsi ouverte ne concerne que les emplois gérés par le ministère. Elle ne tient pas compte des effets liés à l'exercice du droit d'option résultant des lois du 11 octobre 1985 et du 2 décembre 1992. Elle n'intègre pas les agents mis à disposition par les collectivités locales ou par tout autre organisme.

Le cadrage considéré est censé inclure l'ensemble des évolutions des activités de ton service au cours des trois prochaines années.

Les seules exceptions à cette règle ont trait :

- aux renforcements temporaires préalablement et explicitement décidés par la direction du personnel et des services en liaison avec les directions sectorielles concernées pour certaines opérations d'investissement exceptionnelles,
- aux renforcements afférents aux centres d'exploitation des LACRA conjointement et préalablement approuvés par la direction des routes et la direction du personnel et des services,
- aux renforcements relatifs aux centres de gestion du trafic conjointement et préalablement approuvés par la direction de la circulation et la sécurité routières et par la direction du personnel et des services.

«Mr_Mme» «Nom»
«Directeur»
«Département»

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

En tout état de cause, de tels renforcements ne sont mis en place que lorsque toutes les possibilités de redéploiements internes au service ont été explorées.

Il sera procédé à la redistribution des effectifs autorisés au seul titre de l'année 1997 pour la fin du mois de février prochain. Elle sera fondée, en ce qui concerne ton service, sur les propositions qui seront formulées dans le plan de gestion prévisionnelle des effectifs (P.G.P.E.) que tu voudras bien établir en respectant le cadrage global susvisé. A cet effet, un cadre de P.G.P.E. te sera prochainement adressé par le biais du CIS. Je te remercie de le compléter et de le retourner à la direction du personnel et des services pour le 15 décembre 1996. C'est sur la base des informations qui y seront contenues que nous débattrons ensemble de l'évolution du pyramidage des emplois de ton service pour l'année à venir.

En restant à ta disposition avec l'ensemble de ma sous-direction pour t'apporter tout l'appui dont tu pourrais avoir besoin, je te prie de croire, mon cher collègue, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

D.P.S./S.D.1 Novembre 1996

Plan Objectifs-Moyens 1996 (1997 - 1999)

NOTE DE CADRAGE

«Libellé_service»

L'effectif du service concerné par la présente note est de «EA96_hors_LACRA_et_GT» postes.

Il correspond à l'effectif autorisé pour l'année 1996 des emplois gérés par le ministère de l'équipement, du logement, des transports et du tourisme, tel qu'il apparaît dans les colonnes "Organiques" et "Hors Organigramme" de la dernière fiche de notification, dont il a été déduit :

- les effectifs attribués au titre des renforcements temporaires liés notamment à des Grands Travaux : «GT96»;
- les effectifs ouverts au titre des renforcements spécifiques pour l'entretien et l'exploitation des LACRA et des V.R.U. : «LACRA96».

Ces derniers font l'objet d'une gestion spécifique.

L'évolution au titre des économies, des repyramidages et des transformations d'emplois faisant l'objet du cadrage, sur les trois années du plan de gestion prévisionnelle des effectifs, se fera selon l'échéancier suivant :

1997 : «R97» emplois
1998 : «R98» emplois
1999 : «R99» emplois

Ce cadrage intègre les évolutions annuelles de l'effectif équivalent des personnels exclusivement chargés de l'exercice des compétences départementales (E.E.T.D.). Les évolutions sont directement calculées à partir des éléments figurant dans les lois de finances initiales.

En revanche, ce cadrage ne tient pas compte des répercussions éventuelles des vacances de poste de plus d'un an qui seront constatées localement au sein de l'E.E.T.D..

De même, il n'inclut pas les effets liés à l'exercice du droit d'option par les agents de la fonction publique territoriale ainsi que ceux consécutifs à une variation éventuelle du nombre d'emplois transférés au service de l'Etat ou au service du département.

Après chaque redistribution annuelle, les effectifs autorisés du service ne feront l'objet d'aucun ajustement autre que les seules mesures de transformation d'emplois parfois nécessaires en gestion, à volume global constant.

REPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DE L'INTERIEUR

INSPECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION

LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS AU MINISTERE DE L'INTERIEUR

Monographie présentée par

Mme Anne-Marie ESCOFFIER
Inspecteur de l'Administration

JANVIER 1997

SOMMAIRE

1 - REPERES 2
1.1. Volume des effectifs budgétaires et réels 3
1.2. Répartition des effectifs entre administration centrale et déconcentrée 4
1.3. Répartition des effectifs par catégories 4
1.4. Evolution des effectifs sur 10 ans 5

2 - ACTEURS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 5
2.1. Une gestion éclatée entre deux directions principales 5
2.2. Une déconcentration inégale et inachevée 8
2.2.1. Les personnels des préfectures 8
2.2.2. Les personnels de police 9
2.3. Un degré très inégal d'information des différents niveaux de gestion 10

3 - GESTION PREVISIONNELLE 11
3.1. Des contraintes externes difficilement maîtrisables 11
3.1.1. Un ministère de l'urgence 11
3.1.2. Des contraintes politiques fortes 12
3.1.3. Des contraintes budgétaires de plus en plus lourdes 13
3.2. La gestion d'adéquation à court terme 13
3.2.1. Les outils de suivi des effectifs 13
3.2.2. Les outils de répartition des effectifs 14
3.2.2.1. L'effectif de référence du cadre national des préfectures 14
3.2.2.2. L'effectif de référence comparé de la police nationale 16
3.2.2.3. L'effectif de référence des standards téléphoniques de préfecture 17
3.3. La gestion stratégique à moyen terme 18
3.3.1. Les emplois-types de préfecture 18
3.3.2. L'outil d'allocation des ressources pour l'administration centrale 19
3.3.3. La définition des métiers de la police 20

LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES METIERS AU MINISTERE DE L'INTERIEUR

Le ministère de l'intérieur se caractérise par un nombre d'emplois important (173 159 postes en 1996) qui le place au 3ème rang des administrations de l'Etat après l'Education nationale et les Finances.

La plus large part de ces emplois (98 %) est occupée par des personnels affectés dans les services territoriaux, la part restante correspondant à des emplois occupés en administration centrale.

Au sein des personnels du ministère de l'intérieur, le personnel de la police nationale avec 135 900 personnes, soit 78,5 % de l'effectif global, occupe le 1er rang ; viennent ensuite les différentes catégories de personnels affectés dans les préfectures et sous-préfectures qui représentent, avec environ 33 000 agents, 19 % de ce même effectif ; les 2,5 % restants correspondent, en majorité, à des emplois d'administration centrale ou rattachés, pour leur gestion, à l'administration centrale.

Deux directions se partagent, en presque totalité, la fonction de gestion des personnels : d'une part, la direction générale de la police nationale pour l'ensemble des personnels actifs et administratifs de police, d'autre part la direction générale de l'administration pour toutes les autres catégories de personnels à l'exception des membres du corps de l'inspection générale de l'administration et des personnels militaires et techniques relevant de la sécurité civile. L'effectif réduit de ces dernières catégories de personnels, en même temps que la spécificité de leurs métiers, justifient leur rattachement pour leur gestion, à leur direction d'emploi, l'inspection générale de l'administration et la direction de la défense et de la sécurité civiles [1].

1 - REPERES

Les cultures propres à chacune des deux directions gestionnaires de personnels, l'absence d'outil commun de gestion des effectifs, sont probablement à l'origine de la difficulté récurrente à laquelle est confronté le ministère lorsqu'il est interrogé sur l'état de ses effectifs.

Les indications chiffrées ci-après ont été recueillies à partir de documents budgétaires élaborés à l'occasion de la préparation de la loi de finances ainsi que dans le cadre de l'enquête de la Cour des Comptes sur l'exécution du budget du ministère de l'intérieur pour 1995. Elles ont été complétées par chaque direction gestionnaire pour son propre compte.

[1] cf annexe I : organigramme du ministère.

1.1. Volume des effectifs budgétaires et réels

Le recensement des effectifs budgétaires et réels au titre de l'année 1995 est présenté dans le tableau ci-après.

Répartition des Effectifs	EFFECTIF BUDGETAIRE 95					EFFECTIF REEL AU 31 12 95				
	A	B	C	atyp.	Total	A	B	C	atyp	Total
CHAP. 31.01 - ADMINISTRATION CENTRALE	792	463	1 369	104	2 728	757	460	1 375	120	2 712
CHAP. 31.11 - ADMINISTRATION TERRITORIALE	4.094	5.065	19 251	4	28 414	4 153	4 794	19 527	1	28 475
CHAP. 31.21 - CULTES D'ALSACE-LORRAINE				1 785	1 785				1 575	1 575
CHAP. 31.30 - SECURITE CIVILE	21	44	9	247	321	17	31	14	227	289
CHAP. 31.41 - POLICE NATIONALE	2.476	19.619	103.639	8 476	134 210	2 416	19 659	103 126	7 425	132.626
CHAP. 31.93 - SERVICE TECHNIQUES COMMUNS	339	907	1 157		2 403	293	845	1 187		2 325
CHAP. 31.95 - PERSONNELS OUVRIER				1 766	1 766				1 621	1 621
CAS PARTICULIERS										
Attachés INSEE					6					67
Contractuels ANIFOM										109
Contractuels SESGAR										
TOTAL GENERAL	**7.722**	**26.098**	**125.425**	**12.382**	**171.633**	**7.636**	**25.789**	**125.229**	**10.969**	**169.799**

Ce tableau fait apparaître un taux de vacance global très faible (1,06 %)[2].

[2] cf annexe 2 : tableau comparatif. développé par direction. des effectifs budgétaires et reels.

1.2. Répartition des effectifs entre administration centrale et déconcentrée.

		VENTILATION EFF BUDGETAIRES 96		
CHAPITRES	corps	EFF BUDG 1 996	EFFECTIFS administration centrale	EFFECTIFS services extérieurs
ADM CENTRALE				
art 22.52.62	autres personnels	2 402	1 703	699
art 21.51.61	emplois de direction et administra	241	181	60
art 40	IGA	39	39	0
art 91	transmissions	2 182	193	1 989
art 92	informatique	77	64	13
art 93	service social	157	23	134
				0
31-81		5 098	2 203	2 895
TOTAL ADM TERRITORIALE				0
art 10	PREFETS	596		596
art 30	CNP Administratifs	27 770		27 770
	personnels techniques			0
	contractuels	96		96
	sous total art 30	27 866		27 866
31-11		28 464	0	28 464
				0
31-21	CULTES	1 615	0	1 615
SECURITE CIVILE				0
art 10	personnels militaires	24		24
art 20	pers techniques	295	8	287
31-36		319	8	311
POLICE NATIONALE				0
art 10.art 30	services actifs	122 556	900	121 656
art 40	services administratifs	12 936	900	12 036
art 50	services techniques	395	0	395
31-41		135 887	1 800	134 087
PERSONNELS OUVRIERS				
art 10	art 10 sécurité civile	204	25	179
art 20	art 20 serv techniques	1 271	45	1 226
art 30	art 30 ouvriers	301	0	301
31-85	-	1 776	70	1 706
	TOTAL MINISTERE INTERIEUR	175 159	4 081	169 078

La répartition des effectifs budgétaires 1996 entre le niveau central et les niveaux déconcentrés montre une très forte proportion des effectifs affectés dans les services territoriaux (97,6 %). La police nationale représente, pour sa part, un peu plus de 77 % des effectifs déconcentrés.

1.3. Répartition des effectifs par catégories

La répartition globale des effectifs par catégorie fait apparaître une très forte proportion de personnels de catégorie C (78.9 %), pour un taux de 16.3 % de catégorie B, et un taux très faible de catégorie A (4.8 %).

Cette analyse mérite cependant d'être corrigée si l'on examine la même répartition par grande direction de rattachement.

Directions	*Catégorie A*		*Catégorie B*		*Catégorie C*	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Administration centrale	757	29.2	467	17.7	1.375	52.3
Administration territoriale	4.153	14.6	4.794	16.8	19.527	68.6
Police nationale	2.416	1.9	19.659	15.7	103.126	82.4
Services techniques communs	293	12.6	845	36.3	1.187	51.1

1.4. Evolution des effectifs sur 10 ans

L'évolution des effectifs sur 10 ans présente un solde positif (151 497 postes budgétaires en 1986 et 173 159 postes en 1996) ; elle est très fortement contrastée entre les deux pôles d'administration générale et de police nationale.

Tandis que l'administration générale (administration centrale et administration territoriale) a connu une réduction de son effectif global d'un peu plus de 10 %, la police nationale n'a jamais été taxée qu'à partir de la loi de finance 1997, et cela, en contradiction avec la lettre de la loi d'orientation et de programmation sur la sécurité du 21 janvier 1995.

2 - ACTEURS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1. Une gestion éclatée entre deux directions principales

La gestion des ressources humaines comporte, en fait, deux domaines bien distincts : celui de la gestion administrative de la carrière des agents et celui de la gestion d'emploi. La frontière entre ces deux modes de gestion est parfois bien fragile et il en ressort quelques confusions génératrices de doubles emplois et d'ambiguïtés que le ministère veut actuellement lever.

Chaque direction ou service est, pour les personnels affectés au niveau central, direction d'emploi : la fonction de gestion se limite à l'organisation des conditions d'emploi de ces agents et à l'élaboration de propositions relatives à leurs déroulements de carrière.

Certaines directions ont, en outre, une autorité fonctionnelle ou opérationnelle sur les personnels affectés dans les services territoriaux avec lesquels ils sont en relation. Ainsi en est-il :

- des directions actives de police, qui ont à connaître de la situation des fonctionnaires de police affectés dans les structures territoriales (services, unités organiques, unités) ;

- de la direction des transmissions et de l'informatique (DTI) qui intervient sur les conditions d'emploi des personnels des transmissions au sein des services zonaux (SZTI) ou départementaux (SDTI) des transmissions ;

- de la direction de la programmation, des affaires financières et immobilières (DPAFI) qui participe à la définition des modalités d'emploi des personnels ingénieurs et ouvriers de la filière immobilière implantée dans les secrétariats généraux pour l'administration de la police (SGAP).

Dans ce cadre, les directions fonctionnelles ou opérationnelles devraient limiter leur action en matière de gestion des personnels d'une part, à des orientations stratégiques, d'autre part à des actes élémentaires de pré-gestion.

Il revient, enfin, aux directions de gestion des personnels d'assumer un triple rôle de gestion administrative au regard :

- de la gestion des carrières,
- de la formation,
- de l'action sociale.

Ces compétences reviennent :

* au sein de la direction générale de la police nationale (DGPN), à la direction de l'administration de la police nationale (DAPN) ;

* au sein de la direction générale de l'administration (DGA), à la direction de l'administration territoriale et des affaires politiques (DATAP) pour les emplois du corps préfectoral et du corps des administrateurs civils, à la direction du personnel, de la formation et de l'action sociale (DPFAS) pour tous les autres corps.

La répartition des rôles entre les directions et services du ministère est retracée dans le tableau suivant :

Fonctions de gestion / Catégories de personnels	Directions d'emploi	Directions ayant une autorité fonctionnelle ou opérationnelle sur les services territoriaux	Directions de gestion des ressources humaines		
			Gestion des carrières	Formation	Action sociale
Personnels de la police nationale (actifs, administratifs, techniques et scientifiques)	DGPN[3]	Directions actives de police	DAPN sous-direction des ressources humaines (SDRH)	DAPN sous-direction de la formation (SDF)	DPFAS sous-direction de l'action sociale (SDAS)
Corps préfectoral		DATAP	DATAP sous-direction du corps préfectoral et des administrateurs civils	DPFAS sous-direction du recrutement et de la formation (SDRF)	compétente pour l'ensemble des personnels du ministère[4]
Cadre national des préfectures (administratifs)		DATAP	DPFAS sous-direction du personnel (SDP)	DPFAS/SDRF	
Personnels techniques et spécialisés	3	. DATAP . DTI (pour le corps des transmissions) . DPAFI (pour la filière immobilière) . DDSC (pour les personnels affectés en sécurité civile)	DPFAS/ SDP	DPFAS/SDRF - DTI et DDSC pour le compte de leurs propres personnels	
Personnels sanitaires et sociaux	DPFAS DAPN	DPFAS DAPN	DPFAS/SDF	DPFAS/SDRF	
Administrateurs civils	Toutes directions d'administration centrale	DATAP	DATAP Sous-direction du corps préfectoral et des administrateurs civils	DPFAS/SDRF	
Personnels administratifs d'administration centrale	Toutes directions d'administration centrale		DPFAS/SDP	DPFAS/SDRF	

Il convient enfin de relever que si la DGA et la DGPN sont responsables, chacune en ce qui la concerne, de la gestion des effectifs qui leur sont rattachés, une

[3] Certains personnels de la police ou des corps techniques ouvriers et de service, peuvent, en administration centrale, être affectés dans des directions d'emploi distinctes des directions de gestion.

[4] La DAPN (SDRH) dispose d'unités médicales et sociales en propre qui viennent compléter le dispositif de la SDAS.

troisième direction intervient s'agissant des effectifs globaux du ministère : la DPAFI assure la liaison avec le contrôleur financier pour le suivi de l'ensemble des effectifs budgétaires et la préparation budgétaire annuelle.

2.2. Une déconcentration inégale et inachevée

Avec, comme il a été indiqué plus haut, 98 % de son effectif affecté dans les services territoriaux, le ministère de l'intérieur s'est attaché à favoriser, autant que possible, les conditions d'une large déconcentration de la gestion des personnels aux différents niveaux locaux :

- le niveau départemental,

- le niveau régional,

- le niveau zonal, correspondant à la présence des secrétariats généraux pour l'administration de la police,

- le niveau interdépartemental.

Seuls le niveau départemental et le niveau zonal correspondent à des niveaux de gestion des personnels, le niveau régional et interdépartemental ayant été retenu pour la conduite d'actions de recrutement (organisation de concours administratifs de catégorie B au niveau régional) ou de formation (délégations interdépartementales de formation).

Les personnels affectés en préfecture et sous-préfecture ont bénéficié d'une beaucoup plus longue et plus large tradition de déconcentration que les personnels de police. La raison de cette divergence tient, pour les premiers, d'une part, à l'autorité directe des préfets sur leurs personnels, d'autre part, à l'existence d'une représentation locale forte des personnels dans des CAP, tandis que les personnels de police restent soumis à une autorité hiérarchique très verticale et n'ont pas disposé, jusqu'ici, d'instances représentatives au niveau départemental.

2.2.1. Les personnels des préfectures

Le décret n°92-361 du 27 mars 1992 portant déconcentration en matière de recrutement et de gestion de certains personnels du ministère de l'intérieur[5], est venu, en dernier lieu, préciser la nature des actes pouvant être délégués aux préfets selon les catégories de personnels concernés.

Il distingue, en premier lieu, les actes de gestion ayant une implication budgétaire qui ne peut être maîtrisée qu'au niveau central, de ceux qui relèvent de la gestion courante. Les actes tels que les recrutements, les avancements de grade, les mutations, les détachements... appartiennent à la première catégorie des actes non déconcentrés. Les conditions d'emploi des personnels (décisions relatives aux congés, décisions relatives à la durée du travail, aux autorisations d'absence) font l'objet d'une large

[5] cf annexe 3 : décret du 27 mars 1992.

déconcentration. Cependant, pour certaines décisions, la frontière entre gestion centralisée et gestion déconcentrée tient aux catégories auxquelles appartiennent les agents: les fonctionnaires de catégorie A et ceux de catégorie B restent gérés à l'échelon national : ceux appartenant à la catégorie C peuvent bénéficier de décisions prises au niveau local (nomination après concours, affectation après stage, nomination au grade supérieur après inscription au tableau d'avancement national, cessation définitive de fonctions, refus d'honorariat...).

Le décret relie, en second lieu, la déconcentration des actes de gestion à l'existence d'une CAP locale. Cette condition est elle-même la conséquence de la nécessité de disposer au niveau local d'un effectif suffisant, par corps, pour permettre la comparaison et la prise en compte des mérites respectifs des agents. Dans un avis du 7 juin 1990, le Conseil d'Etat avait fixé à 50 le seuil à partir duquel pouvait être instaurée une CAP locale.

Cette condition s'applique en particulier aux corps des personnels techniques et spécialisés (personnels des transmissions, conducteurs d'automobile) dont le niveau de gestion est, dès lors, le niveau zonal, les SGAP ayant compétence pour la gestion de ces personnels[6].

Actuellement, sauf à déroger aux règles fixées par ce décret, il est peu d'actes de gestion qui pourraient être, complémentairement, déconcentrés au niveau local.

2.2.2. Les personnels de police

La loi n°95-73 du 21 janvier 1995 d'orientation et de programmation relative à la sécurité a prévu l'adoption d'une nouvelle architecture des corps de la police.

Les personnels actifs de la police sont désormais regroupés en trois corps de :

- conception et de direction,
- commandement et d'encadrement,
- maîtrise et d'application.

Les personnels administratifs de la police ont, dorénavant, accès à la catégorie A, avec la création d'un corps d'attaché de police.

Enfin sont maintenus les corps des personnels techniques et scientifiques de la police.

Le décret n°95-1197 du 6 novembre 1995 portant déconcentration en matière de gestion des personnels de la police nationale[7] fixe beaucoup plus limitativement que ne l'a fait le décret de 92 précédemment cité, les actes dont la gestion est déconcentrée auprès des préfets de zone sous l'autorité desquels sont placés les SGAP.

---

[6] cf annexe 4 : tableau de répartition des compétences entre le niveau central, le niveau départemental et le niveau zonal pour les personnels techniques et spécialisés.
[7] cf annexe 5 : décret du 6 novembre 1995.

La déconcentration est avant tout liée à l'installation de commissions administratives paritaires locales dont la mise en place est en cours. Les actes de gestion courante pourront alors être délégués au niveau des services locaux pour les personnels de catégorie C ainsi que pour les personnels actifs de police du corps de maîtrise et d'application, les autres corps restant, en tout état de cause, gérés au niveau national.

Dans ces conditions, l'intervention des services de gestion de l'administration centrale est beaucoup plus conséquente pour la police que pour les personnels affectés dans les préfectures.

Elle l'est en raison, d'abord, du nombre même des agents gérés, mais également en raison de la multiplication des intervenants.

En effet si la DAPN, direction de création récente (décret n°95-44 du 16 janvier 1995), a été chargée des ressources humaines et de l'ensemble des moyens mis à disposition de la police pour ainsi décharger les services actifs de tâches de gestion qui alourdissent leur fonctionnement et mobilisent des effectifs, nuisant en conséquence à leur caractère opérationnel, ces services actifs interviennent également au nom de leur spécificité et du lien étroit entre gestion administrative et gestion opérationnelle.

2.3. Un degré très inégal d'information des différents niveaux de gestion

La déconcentration, quel que soit le domaine qu'elle concerne, emporte corrélativement un besoin de contrôle de gestion au niveau central. La déconcentration de la gestion des personnels n'échappe pas à cette règle. Les deux directions gestionnaires ont répondu à cette obligation à la mesure de leur implication dans le degré de déconcentration de la gestion des personnels dont elles ont la charge.

La DPFAS dispose d'un double système de remontée de l'information :

- un outil de gestion informatisée des corps des personnels du cadre national de préfectures (GPR 2), mis en réseau entre l'administration centrale et les préfectures et permettant le suivi et la mise à jour des carrières des fonctionnaires ;

- une fiche navette entre l'administration centrale et les préfectures, renseignée trimestriellement et acheminée grâce au réseau RESCOM 400 du ministère, permettant un suivi quantitatif des effectifs affectés en préfectures et sous-préfectures[8].

Si ces systèmes sont parvenus à un bon niveau de performance, il en va différemment du suivi des autres catégories de personnels techniques et spécialisés et d'administration centrale pour lesquelles la DPFAS cherche à mettre en place un produit plus fiable que les applications ponctuelles dont elle dispose actuellement.

La DGPN, quant à elle, souffre de l'absence d'un outil réel et efficace de gestion des effectifs et des personnels.

---

[8] cf annexe 6 : modèle de tableau de bord des personnels de préfecture.

Le suivi des effectifs est opéré à la DAPN sur la base du recolement des effectifs suivis par chacun des bureaux gestionnaires de personnels de la sous-direction des ressources humaines, dotés du système informatisé de gestion intégrée du personnel de police (GIPP). La faiblesse de cet outil tient d'une part à sa lourdeur, d'autre part à l'insuffisante mise à jour des données qu'il renferme, notamment au niveau des SGAP.

En conséquence, dans le même temps et parallèlement, les directions actives de police ont créé leurs propres outils informatisés de suivi des effectifs de police qui leur sont rattachés : outils différents les uns des autres et non compatibles avec le système GIPP de la DAPN. Dans ce cas, l'information est directement recueillie auprès des services territoriaux de police par des liaisons, pour le moment encore, traditionnelles.

Le ministère de l'intérieur est bien conscient de la faiblesse de son système d'information pour la gestion du personnel. Il s'efforce de mettre en place, dans un délai rapproché, un système cohérent qui pourrait être utilisé autant par les services territoriaux que par les directions d'emploi, ainsi que par les directions gestionnaires.

3 - GESTION PREVISIONNELLE

Le ministère de l'intérieur a l'ambition, comme les autres ministères, de faire de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Interrogés, les gestionnaires se doivent cependant de reconnaître la modestie des résultats en matière de gestion des effectifs et de gestion des emplois face à des contraintes externes toujours plus pesantes.

3.1. Des contraintes externes difficilement maîtrisables

3.1.1. Un ministère de l'urgence

Chacun s'accorde à reconnaître que le ministère de l'intérieur est, par nature, un ministère de l'urgence, appelé à réagir immédiatement à l'événement.

De cette nécessité de réagir à l'urgence, le ministère en a fait son mode de fonctionnement normal et a sacrifié l'aspect stratégique et prévisionnel qui devrait accompagner son action.

Il n'existait, jusqu'à une période très rapprochée, aucun lieu institutionnel de réflexion prospective pour définir les grandes orientations de la politique du ministère de l'intérieur et les moyens à mettre en oeuvre pour parvenir aux objectifs ainsi fixés.

Depuis un peu moins de deux ans, le ministre a mis en place un collège de direction qui se réunit hebdomadairement et qui a pour objet d'assurer une meilleure coordination opérationnelle, au quotidien, des structures centrales du ministère mais aussi

d'identifier des thèmes stratégiques sur lesquels une réflexion sur les perspectives d'évolution à long terme doit être menée.

C'est dans ce cadre que s'inscrit actuellement la réflexion sur la réforme de la police et qu'a été menée l'étude prospective sur l'avenir des préfectures et sous-préfectures à moyen et long termes.

Ces réflexions prennent, naturellement, en compte l'évolution des effectifs et des emplois au sein du ministère, sur un plan théorique, en fonction des évolutions probables des missions, telles qu'elles peuvent être appréhendées dans le contexte actuel.

3.1.2. Des contraintes politiques fortes

La gestion prévisionnelle est une démarche rationnelle : elle se trouve confrontée, bien souvent, à un monde qui ne l'est pas, notamment lorsque le politique vient bousculer la réflexion prospective.

Les exemples seraient nombreux de décisions à caractère politique qui sont venues modifier des démarches stratégiques ou, du moins, orientées vers un objectif bien précis.

La cotation, depuis 1990 environ, des postes administratifs supérieurs (postes de sous-préfets et d'administrateurs civils) obéissait à un principe de meilleure lisibilité de l'action ministérielle. Cette démarche qui devrait avoir pour conséquence l'amélioration des conditions de gestion prévisionnelle des carrières de l'encadrement supérieur, connaît ses limites du fait du non respect systématique des règles pré-établies.

Des décisions politiques ponctuelles comme le jumelage de sous-préfectures dans un système où chaque sous-préfecture aurait dû donner lieu à nomination d'un sous-préfet, ou bien comme l'ouverture de l 'accès au corps des sous-préfets élargie au tour extérieur, sont autant d'éléments nouveaux, détracteurs du système initial de cotation des emplois de sous-préfets.

Autre exemple : celui de la lettre de mission aux préfets, qui devait permettre à un préfet, nouvel arrivant dans un département, de fixer contractuellement avec les différents départements ministériels, des objectifs à atteindre, des priorités et les moyens de les réaliser. Le principe même de cet engagement contractuel aurait nécessité une certaine permanence dans l'emploi en même temps qu'une évaluation des réalisations obtenues. Or la très forte mobilité du corps préfectoral est un handicap certain à l'application de ce principe, abandonné depuis lors.

Plus près de nous, la décision du Gouvernement d'affecter 2 000 emplois de policiers dans le cadre du pacte de relance pour la ville s'est traduite en une contrainte à laquelle la DGPN n'était pas préparée.

En fait, le poids du politique est à la fois si imprévisible et si lourd qu'il est un frein réel à toute tentative de raisonnement sur une base pluri-annuelle.

3.1.3. Des contraintes budgétaires de plus en plus lourdes

La difficulté à faire de la gestion prévisionnelle est également liée aux mesures de régulation et de gel budgétaires.

Tant qu'il existait un nombre d'emplois vacants suffisant pour absorber les effets des mesures de restrictions budgétaires, les services de gestion de personnels pouvaient encore organiser une projection de leurs effectifs réels sur les effectifs budgétaires et envisager raisonnablement des ouvertures de postes aux différents concours.

Avec un effectif réel de plus en plus voisin de l'effectif budgétaire, ces marges de manoeuvre vont s'amenuisant. La double taxation qu'imposent, d'une part, les suppressions autoritaires d'emploi, d'autre part, les gels sur emplois vacants, oblige les directions de gestion à une politique à très court terme, réduite, le plus souvent, à un exercice budgétaire.

Paradoxalement, ces contraintes budgétaires sont à l'origine du développement de la forte polyvalence des personnels en sous-préfectures, polyvalence qui s'est accrue au cours des dernières années et a fait d'ailleurs la richesse de ces maisons.

3.2. La gestion d'adéquation à court terme

La DGPN comme la DPFAS, face à ces contraintes externes, n'ont d'autre objectif que d'assurer le plein en même temps que le meilleur emploi de leurs effectifs et d'opérer la répartition la plus harmonieuse des postes entre les directions et services.

3.2.1. Les outils de suivi des effectifs

Les outils de suivi des effectifs sont ceux évoqués plus haut (cf. 2.3), parvenus à un bon niveau d'efficacité pour la gestion des effectifs du cadre national des préfectures, beaucoup moins élaborés pour les personnels techniques et spécialisés et les personnels administratifs d'administration centrale, encore incertains pour la police nationale.

La fiche-navette pour les personnels des préfectures et sous-préfectures permet de disposer, une fois par trimestre, des renseignements globalisés suivants :

- effectif budgétaire comparé à l'effectif réel par corps et grades ;
- présentation des mouvements intervenus entre deux périodes de recensement, et d'un exercice budgétaire sur l'autre ;
- prévisions de vacances d'emploi avant et après les mesures de gel budgétaire ;
- analyse de la pyramide des âges par grades ;
- comparaisons entre l'effectif réel et l'effectif théorique de référence, globalement et par catégories A, B et C.

La connaissance fine des effectifs permet d'agir, d'abord, globalement sur les recrutements (ouverture de postes aux concours, rééquilibrage entre les différentes catégories d'emplois), puis, localement, dans les différentes opérations de mouvements pour tendre vers la dotation théorique de chaque préfecture (mutations, détachements, disponibilités, temps partiel...).

Le recueil unique et centralisé des données facilite la tâche des gestionnaires pour ces catégories de personnels. S'agissant des personnels techniques et spécialisés et des personnels d'administration centrale, l'exercice est rendu plus complexe parce que les informations ne parviennent pas avec la même cohérence depuis les directions d'emploi.

Le dispositif de la DGPN est perfectible, comme il a été indiqué, pour le suivi trimestriel des effectifs, qui fait apparaître la répartition des agents, par corps et par circonscriptions de police.

Il faut cependant relever la réflexion conduite actuellement dans le cadre de la réforme des corps de la police et tendant à un nouvel équilibre entre les corps à l'horizon 2006.

Cette projection à 10 ans est la traduction, direction par direction, de ce que seront les besoins de police pour répondre à l'évolution de leurs missions[9]

L'exercice conduit par la DGPN sur la base d'une proratisation quasiment uniforme des effectifs actuellement constatés, aurait mérité une approche moins quantitative et mathématique, pour être plus qualitative et mieux adaptée encore à l'évolution prévisible des métiers dans la police.

3.2.2. Les outils de répartition des effectifs

Le ministère se dote progressivement des outils nécessaires à une répartition rationalisée des effectifs entre ses services territoriaux et cela, d'une part, dans un souci de meilleure équité, d'autre part, en raison même des contraintes budgétaires et de l'exigence de rationalisation des moyens qu'elles génèrent.

3.2.2.1. L'effectif de référence du cadre national des préfectures

La mise en oeuvre de la décentralisation et le partage des compétences entre l'Etat, les conseils généraux et les conseils régionaux, ont conduit à une répartition des personnels administratifs, techniques et spécialisés entre les préfectures et les collectivités territoriales.

---

[9] cf annexe 7 : répartition des effectifs au sein de la DGPN au 1er juin 1996 et évolution à 10 ans.

Dès 1985, le ministère de l'intérieur a ainsi été confronté au problème de la gestion des personnels appartenant au cadre national des préfectures dont il ne maîtrisait plus ni le nombre, ni la répartition, ni les déroulements de carrière.

La nécessité de la mise en place d'un outil de gestion pour réduire les disparités existant entre les préfectures, certaines étant notablement mieux dotées que d'autres et pour organiser le recrutement des fonctionnaires du CNP en fonction des besoins recensés, a conduit le ministère à faire appel à un cabinet de consultant externe pour l'aider dans sa démarche.

C'est ainsi qu'a été élaboré, à partir de 1989, un "effectif de référence du cadre national des préfectures", instrument de dialogue entre l'administration centrale et l'administration territoriale pour la répartition des emplois. Cet effectif de référence correspond à l'analyse de l'activité administrative des préfectures et sous-préfectures, décomposée en 34 prestations, à travers une batterie de critères et de paramètres permettant de mesurer le nombre des emplois nécessaires à l'exécution des missions de ces services[10].

Effectivement en place depuis 1991 après une longue période de concertation, l'effectif de référence du cadre national des préfectures a permis d'agir sur :

- la répartition globale des effectifs entre les départements ;

- la répartition catégorielle des effectifs ;

- les opérations de recrutement, en fixant les ouvertures des concours de recrutement en fonction des besoins relevés au travers de l'analyse des effectifs de référence ;

- les mouvements de personnel, par un meilleur contrôle des mutations, des départs à la retraite, des détachements, disponibilités, congés parentaux...

Outil incontestable de gestion des effectifs, l'effectif de référence du cadre national des préfectures est également un outil de dialogue reconnu par les préfectures et sous-préfectures ainsi que par les organisations syndicales. Il nécessite une régulière mise à jour pour tenir compte de l'évolution des missions des préfectures (élargissement de l'action interministérielle aux sous-préfectures, par exemple), des nouvelles conditions d'exécution de ces missions (développement de l'informatique dans la délivrance des titres), enfin pour introduire des critères qualitatifs absents des premiers critères de détermination de l'effectif de référence (conditions d'accueil du public, temps nécessaire à la délivrance de certains titres...).

La DPFAS est désormais chargée de cette mise à jour, avec le concours de l'inspection générale de l'administration.

Sans vouloir nier les améliorations apportées par cet instrument de gestion des effectifs, il faut bien en admettre, aujourd'hui, les limites. Tant que le nombre des emplois

[10]cf. annexe 8 : dossier de présentation de l'effectif de référence de cadre national des préfectures

correspondant à l'effectif de référence a été inférieur au nombre des emplois budgétaires, l'administration avait le moyen de procéder aux ajustements nécessaires.

A l'inverse, dès que l'effectif budgétaire s'est trouvé être inférieur aux besoins exprimés par l'effectif de référence, le système s'en est trouvé fragilisé : source de contestation de la part des personnels, il est également réfuté par le Budget dans le cadre des négociations budgétaires, au prétexte que ce barème de charges est rigidifiant et exponentiel.

Dans le contexte actuel du maintien des mesures de réduction du nombre des emplois, l'administration se doit de faire évoluer son système d'analyse pour tendre vers un outil de répartition des ressources se basant sur l'effectif réellement disponible, c'est-à-dire l'effectif budgétaire.

3.2.2.2. L'effectif de référence comparé de la police nationale

Chacune des directions actives de police s'est efforcée de mettre en place un système de répartition des effectifs entre les services territoriaux de police. La diversité des métiers de la police et des charges qui lui reviennent ont, jusqu'ici, empêché la mise en place d'un outil unique de répartition qui aurait pu, indifféremment, être utilisé par la direction de la police judiciaire, celle des renseignements généraux ou bien celle de la sécurité publique.

Cette dernière direction, parce qu'elle gère plus de 70 000 agents répartis dans l'ensemble des circonscriptions territoriales de police, s'est plus particulièrement investie dans la détermination d'un modèle de répartition des effectifs.

Un premier outil jugé trop frustre parce que n'ayant intégré que des éléments externes d'activité, a été remplacé en 1994 par un barème de répartition comparée des effectifs[11].

Ce barème prend en compte un ensemble d'indicateurs représentatifs de l'activité d'une circonscription de police :

- la population ;
- des indicateurs d'environnement géographique (superficie de la circonscription, kilométrage de voirie...) ;
- des indicateurs à caractère social (population étrangère, étudiante, des quartiers difficiles...) ;
- des indicateurs à caractère professionnel (escortes, opérations d'ordre public...) ;
- des indicateurs d'activité (délinquance, accidents de la circulation...).

[11] Cf. annexe 9 : dossier de présentation du barème de répartition comparée des effectifs de la sécurité publique.

L'ensemble de ces indicateurs permet de définir un effectif de référence pour chacune des circonscriptions de police. L'intérêt de la démarche consiste en la comparaison qui est faite des performances de chacune des circonscriptions, ce qui permet des ajustements d'effectifs.

La direction centrale de la sécurité publique est néanmoins tout à fait consciente de la perfectibilité de cet outil de répartition -elle procède actuellement à une réflexion pour limiter le nombre des paramètres et retenir ceux dont la pertinence a pu être vérifiée- et de ses limites : en effet le poids des interventions politiques de toutes sortes, les événements sensibles survenus dans telle circonscription et nécessitant un renfort de police, sont autant d'éléments d'impondérable et d'irrationnel qu'il faut intégrer aux modalités de gestion des effectifs et qui ne s'inscrivent pas obligatoirement dans l'application "normale" du barème de référence.

3.2.2.3. L'effectif de référence des standards téléphoniques de préfecture

Il s'agit d'une démarche récente commandée par la difficulté où se trouvent, à la fois, la direction gestionnaire (DPFAS) et la direction ayant une autorité fonctionnelle sur les services des transmissions et de l'informatique (DTI), à définir les besoins des standards téléphoniques des préfectures.

Pour clarifier une situation de plus en plus complexe, l'inspection générale de l'administration a été chargée, en 1996, d'une étude tendant à la détermination d'un effectif de référence des standards téléphoniques.

La détermination d'un tel effectif passait par trois préalables :

- la définition du métier même des standardistes, pour délimiter clairement le rôle assigné à ces personnels dans le cadre général de l'accueil du public ;

- la clarification des conditions d'emploi des personnels des standards (horaire journalier, indemnisation des jours fériés et dimanche, organisation des cycles de travail et notamment des permanences de nuit) ;

- la contrainte budgétaire comme limite à un barème de référence basé sur l'activité des standards.

La détermination de l'effectif de référence, fondée sur ces préalables, prend en compte la mesure de l'activité des standards appréciée en fonction du volume des appels téléphoniques entrants. Le nombre des agents nécessaires au fonctionnement des standards est calculé sur la base de l'analyse du trafic à sa période haute (heure chargée) de façon à permettre un écoulement harmonieux des communications téléphoniques sur l'ensemble de la journée[12].

[12] Cf. annexe 10 : fiches techniques de présentation du modèle de détermination de l'effectif de référence des standards téléphoniques de préfecture.

Il est trop tôt encore pour connaître les conditions d'application de cet effectif de référence, les dernières mesures de trafic étant en cours. Néanmoins il apparaît d'ores et déjà que des corrections devront être apportées dans la répartition des effectifs, corrections qui ne pourront être que progressives, au fur et à mesure que se mettront en place les nouvelles conditions de fonctionnement des standards et d'emploi des standardistes.

3.3. La gestion stratégique à moyen terme

Mode ou nécessité : le ministère de l'intérieur a été confronté comme les autres administrations et entreprises à la profonde mutation de l'environnement administratif, à l'évolution des méthodes de travail, à la nécessaire transmission des savoir-faire et des connaissances acquises sur le terrain. Le besoin de gestion stratégique à moyen terme s'est imposé à lui pour introduire, à côté d'une gestion quantitative des effectifs, une gestion qualitative des emplois.

Une première expérience a été menée, à partir de 1992, d'élaboration d'un référentiel des emplois-types de préfecture.

En 1995, une démarche voisine a été introduite concernant les emplois d'administration centrale.

Enfin, l'année 1996 a vu naître une réflexion essentielle sur les métiers de la police, conduite dans le cadre de la réforme de la police.

Ces trois démarches seront analysées ci-après pour souligner les objectifs qu'elles se sont assignés et les conditions de leur déroulement.

3.3.1. Les emplois-types de préfecture

La finalité de ce projet d'élaboration d'un référentiel des emplois-types de préfecture était, initialement, de créer un outil, interne à chaque préfecture, de gestion des ressources humaines, avec une vision dynamique de l'évolution des carrières des agents.

La notion de "métier" utilisée habituellement a été abandonnée car trop globale pour s'adapter à toutes les organisations existant dans les préfectures et sous-préfectures. A l'inverse, la notion d'"emplois-types", parce qu'elle ne s'applique qu'à un aspect homogène et distinct de l'activité des fonctionnaires, a paru être mieux adaptée à toutes les formes de structures mises en place. Regroupés en 13 fonctions traduisant les missions générales des préfectures, les emplois-types sont au nombre de 36 : ils se déclinent en une définition, des spécialités, des compétences requises, l'appartenance à une ou plusieurs catégories hiérarchiques, des exigences de formation de base et spécifique.

Le répertoire des emplois-types a pour ambition de favoriser les échanges au sein des préfectures entre agents occupant les mêmes emplois-types, de faciliter les mobilités internes, de faire progresser les décloisonnements.

La réflexion sur les emplois-types a été conduite dans un souci de large concertation avec les personnels tenus régulièrement associés à la conduite des travaux. Soumis à l'avis du comité technique paritaire central des préfectures en juin 1994, le répertoire des emplois-types n'a été communiqué aux préfectures qu'à l'automne avec un objectif plus modeste que celui initialement prévu : d'outil de gestion prévisionnelle des emplois, il s'est transformé en "support de communication et source d'information communs à tous les acteurs de la formation".

Peut-être est-il apparu à ses concepteurs, mais surtout aux représentants du personnel souvent frileux lorsqu'il s'agit d'innover, comme un outil difficilement utilisable.

Transmis dans les services de formation sans être accompagné de véritable mode d'emploi, ce répertoire des emplois-types est tombé dans un oubli presque total. Actuellement, quelques animateurs de formation s'efforcent de faire reconnaître l'intérêt de l'outil pour qu'il en soit, enfin, fait usage.

3.3.2. L'outil d'allocation des ressources pour l'administration centrale[13]

Forte de l'expérience des effectifs de référence des personnels du cadre national des préfectures, l'administration centrale avait été tentée de s'inscrire dans une démarche analogue en 1991. Il avait paru, en effet, nécessaire d'analyser dans tous les services de l'administration centrale les données d'activité réparties dans quelques grandes fonctions prédéterminées.

L'exercice, parce qu'il aurait permis des comparaisons entre les performances des uns et des autres des services, et, parce qu'au surplus, il n'était pas accompagné d'une volonté politique forte, n'a pas abouti alors.

Cependant l'administration centrale est confrontée à l'obligation de restructurer ses effectifs, d'une part, en raison de la politique gouvernementale de réduction du nombre des emplois, d'autre part, en raison de la réorientation de ses missions, en conformité avec les principes posés par la charte de la déconcentration. Enfin elle se doit de procéder à une répartition des personnels entre les directions et services, en tenant le plus grand compte du poids respectif de leurs missions et de l'évolution de ces dernières.

L'outil d'allocation des ressources qui est en cours d'élaboration est bien plus qu'un barème des charges, ou qu'un effectif de référence en fonction de l'activité de chaque service.

Il se veut un outil :

- de comparaison des conditions d'exécution par les services d'activités présentant des analogies ;

- de dialogue et d'aide à la décision en matière de répartition des effectifs ;

[13] Cf. annexe 12 : dossier de présentation de la démarche "effectif de référence de l'administration centrale".

- d'analyse du binôme "objectifs/moyens", dans un cadre prévisionnel (intégration de l'évolution probable de la charge de travail) et prospectif (intégration des orientations nouvelles retenues).

Cette étude n'en est aujourd'hui qu'à sa première phase, de collecte des informations, pour parvenir à l'analyse de l'activité des services par domaine d'action.

Il semble, au travers des indications recueillies jusqu'ici, que si cette nouvelle étude n'est pas portée par une volonté forte, si elle ne fait pas l'objet de l'adhésion de toutes les parties prenantes, si elle ne s'inscrit pas délibérément dans la réflexion conduite sur la réorganisation des administrations centrales de l'Etat, elle n'aura, pas plus que la précédente étude, de chance d'aboutir. Elle est cependant une absolue nécessité.

3.3.3. La définition des métiers de la police[14]

La DGPN s'est engagée dans une démarche de définition des métiers de la police, de démultiplication de ces définitions pour caractériser les différentes fonctions dans les corps et les grades, afin d'améliorer les conditions de la gestion des personnels actifs de police.

Le règlement général d'emploi de la police nationale pris en application de la loi n° 95-73 du 21 janvier 1995 d'orientation et de programmation relative à la sécurité, précise l'articulation entre les référentiels/métiers, la nomenclature des activités finalisées, les fiches d'emploi-type et les fiches de postes. L'ensemble du dispositif, qui devra être en place au cours de l'année 1997, a un triple objectif :

- ***stratégique*** : une meilleure connaissance des métiers d'aujourd'hui pour préparer les évolutions de demain ;

- ***opérationnel*** : une définition et une clarification des fonctions de chacun destinées à améliorer la formation des personnels et l'efficacité des services ;

- ***de gestion*** : l'utilisation d'un langage commun pour assurer une meilleure gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Ce dispositif prend en compte, à la fois, les nouvelles missions imparties à la police nationale telles que définies dans la loi d'orientation et la réorganisation des corps actifs de police.

Il tend en conséquence vers l'adéquation missions/moyens et permettra, à terme, les ajustements nécessaires à des affectations rationnelles et cohérentes, conformes aux besoins recensés.

Il va sans dire qu'une telle démarche s'appuie très clairement sur une solide politique de formation, voire de reconversion. A titre d'exemple, il convient de citer la

[14] Cf. annexe 13 : dossier de présentation de la nomenclature générale des activités finalisées.

politique de formation mise en place d'ores et déjà pour requalifier les agents de police judiciaire en officiers de police judiciaire.

La conjonction des nouvelles orientations fixées par la loi du 21 janvier 1995 et de la réforme des corps de la police est une formidable opportunité pour bousculer les modes traditionnels de gestion de la police et adopter définitivement de nouvelles règles fondées sur une analyse stratégique des besoins. La DGPN est bien engagée pour réussir son pari.

* * *

La gestion des personnels dans les services centraux du ministère de l'intérieur occupe une part non négligeable d'agents, puisque 15 % d'entre eux au moins sont monopolisés par la fonction personnel.

On aurait pu penser qu'avec des effectifs très largement affectés en services déconcentrés, appartenant dans une très large proportion à la catégorie C, les services gestionnaires de l'administration centrale auraient pu abandonner des tâches primaires de gestion pour centrer leur action sur le contrôle de gestion et la gestion prospective.

Le constat, comme on vient de le voir, est tout autre. Certes la gestion des effectifs est, globalement, bien maîtrisée même si l'absence d'un outil unique de gestion nuit à la cohérence de la collecte et de l'analyse des informations. On ne peut que relever l'insuffisante réflexion sur les flux, les pyramides des âges et regretter que la politique des recrutements soit une politique à très court terme.

La gestion des emplois reste encore, malgré les travaux qui ont été conduits jusqu'ici, très en retrait. Les contraintes qui pèsent sur une gestion pluriannuelle expliquent, pour une part, la difficulté à laquelle le ministère s'est trouvé confronté pour aller plus avant dans une démarche d'analyse des métiers ou des emplois-types. Et cependant, seule une telle démarche peut permettre d'améliorer l'adéquation entre les besoins et les moyens mis en place et cela d'autant plus que la profonde mutation de l'administration contraint à une plus forte adaptabilité des personnels à des fonctions nouvelles.

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du ministère de l'intérieur.

Annexe 2 : Etat des effectifs budgétaires et reels au 31 décembre 1995.

Annexe 3 : Décret n° 92-361 du 27 mars 1992 portant déconcentration en matière de recrutement et de gestion de certains personnels du ministère de l'intérieur.

Annexe 4 : Tableau de répartition des competences entre le niveau central, le niveau départemental et le niveau zonal pour la gestion des personnels techniques et spécialisés.

Annexe 5 : Décret n° 95-1197 du 6 novembre 1995 portant déconcentration en matière de gestion des personnels de la police nationale.

Annexe 6 : Modèle de tableau de bord des effectifs des préfectures.

Annexe 7 : Evolution prévisionnelle des effectifs des personnels de la police nationale.

Annexe 8 : Dossier de présentation de l'effectif de référence des personnels du cadre national des préfectures.

Annexe 9 : Liste des indicateurs retenus pour la détermination d'un effectif de référence comparé dans la sécurité publique.

Annexe 10 : Fiches techniques de présentation du modèle de détermination de l'effectif de référence des standards téléphoniques de préfecture.

Annexe 11 : Dossier de présentation des emplois-types dans les préfectures.

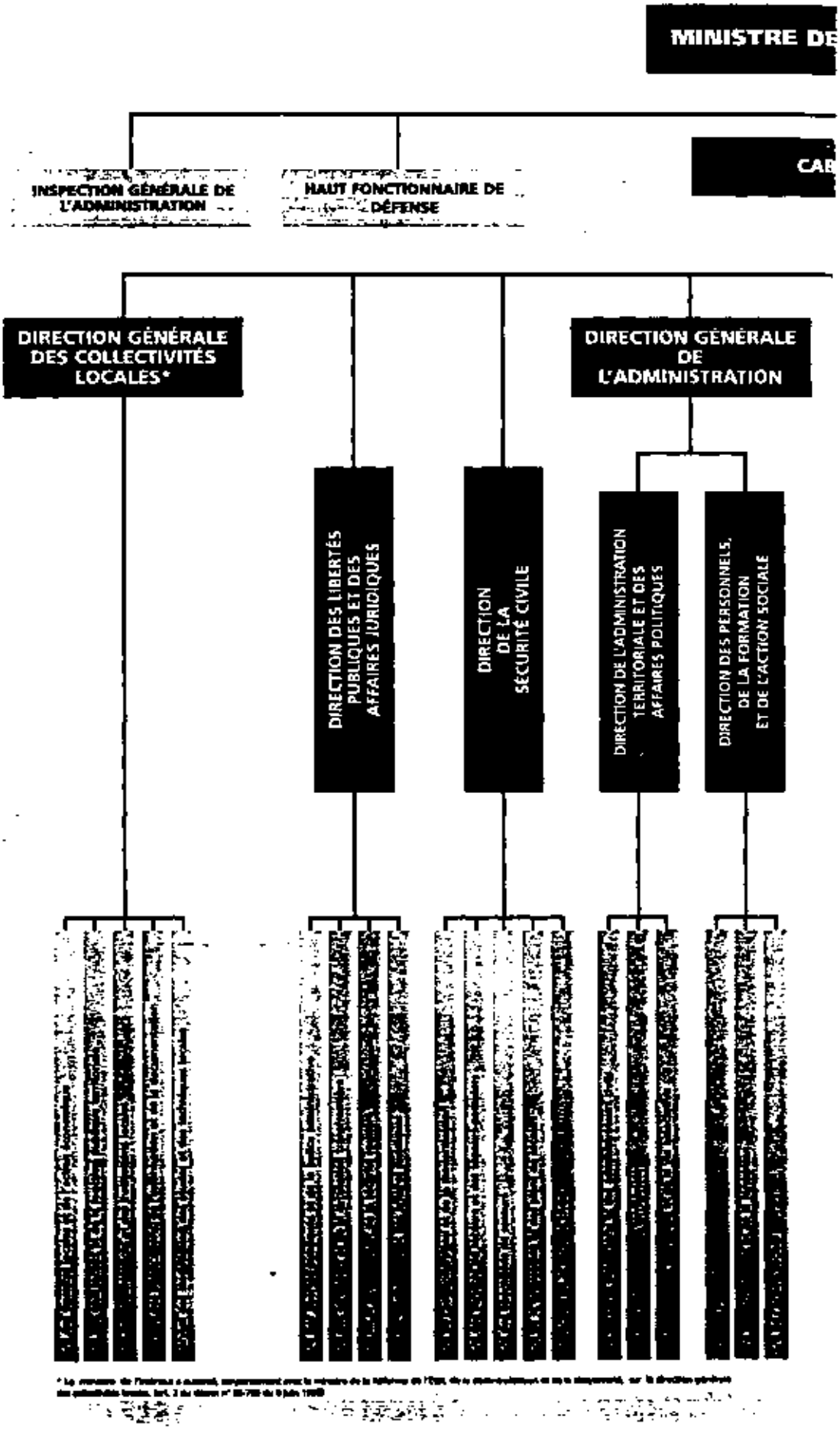
Annexe 12 : Dossier de présentation de l'étude sur l'effectif de référence de l'administration centrale.

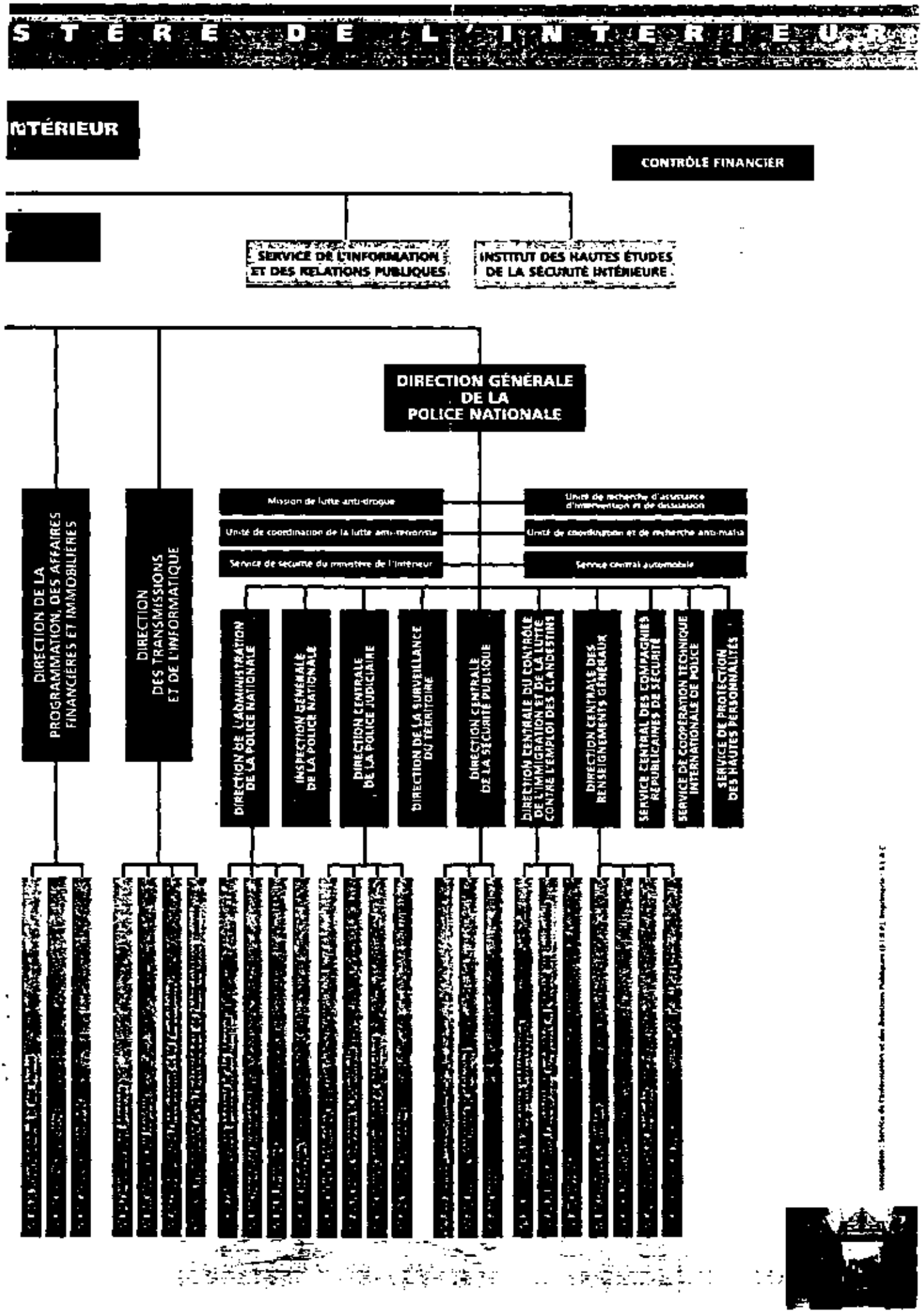
Annexe 13 : Dossier de présentation de la nomenclature générale des activités finalisées de la police nationale.

Annexe 1

Organigramme du ministère de l'intérieur

ORGANIGRAMME DU MIN





La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Annexe 2

Etat des effectifs budgétaires et réels
au 31 décembre 1995

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

EFFECTIFS BUDGETAIRES ET REELS
par catégorie et par direction
au 1er janvier et 31 décembre 1995

REPARTITION DES EFFECTIFS	EFFECTIF BUDGETAIRE 1995					EFFECTIF REEL									
						au 01.01.95					au 31.12.95				
	A	B	C	alyp	total	A	B	C	alyp	total	A	B	C	alyp	total
chapitre 31-01 : directions d'administration centrale															
emplois de direction	241				241	234				234	229				229
IGA	39				39	34				34	35				35
autres personnels	512	463	1 369		2 344	500	460	1 385		2 345	493	460	1 375		2 328
contractuels				104	104				126	126				120	120
chapitre 31-11 : administration territoriale															
corps préfectoral	598				598	628				628	631				631
autres personnels de préfecture	3 461	5 010	19 136	4	27 641	3 461	4 427	19 646	1	27 535	3 517	4 747	19 424	1	27 689
personnels affectés en Polynésie		53	106		159		46	103		149		45	98		143
contractuels	5	2	9		16	5	2	5		12	5	2	5		12
chapitre 31-21 : cultes d'Alsace Lorraine				1 785	1 785				1 599	1 599				1 575	1 575
chapitre 31-30 : sécurité civile															
personnels militaires				24	24				24	24				24	24
groupement aérien				202	202				171	171				167	167
service du déminage	1	20	9		30	2	19	10		31	2	18	10		30
service du matériel et des infrastructures	20	24	0	21	65	15	14	4	28	61	15	13	4	36	68

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

REPARTITION DES EFFECTIFS	EFFECTIF BUDGETAIRE 1996					EFFECTIF REEL									
						au 01.01.95					au 31.12.95				
	A	B	C	atyp	total	A	B	C	atyp	total	A	B	C	atyp	total
chapitre 31-41 : police nationale															
services actifs de police	2 206	18 149	92 865	12	113 232	2 181	18 043	92 208	12	112 444	2 187	18 221	92 616	12	113 036
SCTIP									104	104				149	149
service national				8 325	8 325				7 081	7 081				7 253	7 253
services administratifs	142	1 327	10 661	127	12 257	109	1 300	9 954	106	11 469	105	1 299	10 364		11 768
services techniques	128	143	113	12	396	123	133	145	11	412	124	139	146	11	420
chapitre 31-83 : services techniques communs															
transmissions et informatique	285	819	1 132		2 246	269	716	1 190		2 175	274	735	1 164		2 173
service social	44	88	25		157	19	110	22		151	19	110	23		152
chapitre 31-95 : personnels ouvriers															
sécurité civile				204	204				179	179				175	175
police nationale				1 562	1 562				1 448	1 448				1 446	1 446
TOTAL	7 722	26 096	125 425	12 382	171 627	7 580	25 270	124 672	10 690	168 412	7636	25781	125219	11969	169 623
CAS PARTICULIERS :															
emplois budgétaires non gérés par le ministère :															
attachés de l'INSEE					6										
emplois rémunérés sur provision budgétaire :															
contractuels ANIFOM										67					67
contractuels SESGAR										109					109
TOTAL GENERAL					171 633					168 588					169 799

Annexe 3

Décret n° 92-361 du 27 mars 1992
portant déconcentration en matière
de recrutement et de gestion de certains personnels
du ministère de l'intérieur

Art. 2. - Une régie d'avances est instituée pour le paiement des dépenses énumérées à l'article 5 (a, b, c, e et j) de l'arrêté du 17 décembre 1979 susvisé auprès de chacun des organismes relevant de la direction centrale des transmissions de l'armée de terre désignés ci-après :

ORGANISME DOTÉ D'UNE RÉGIE D'AVANCES	MONTANT de l'avance mensuelle ou régulateur (en francs)
Direction des télécommunications et systèmes d'information auprès du commandement militaire de l'Ile-de-France à Saint-Germain-en-Laye (Yvelines)	25 000,00
Sous-direction des télécommunications et systèmes d'information en circonscription militaire de défense à Lille (Nord)	25 000,00
Direction des télécommunications et systèmes d'information en circonscription militaire de défense à Rennes (Ille-et-Vilaine)	25 000,00
Direction des télécommunications et systèmes d'information en région militaire de défense Atlantique. - Circonscription militaire de défense à Bordeaux (Gironde)	25 000,00
Direction des télécommunications et systèmes d'information en région militaire de défense Méditerranée. - Circonscription militaire de défense à Lyon (Rhône)	25 000,00
Direction des télécommunications et systèmes d'information en région militaire de défense Nord-Est. - Circonscription militaire de défense à Metz (Moselle)	25 000,00
Sous-direction des télécommunications et systèmes d'information en circonscription militaire de défense à Limoges (Haute-Vienne)	25 000,00
Sous-direction des télécommunications et systèmes d'information en circonscription militaire de défense à Besançon (Doubs)	25 000,00
Sous-direction des télécommunications et systèmes d'information en circonscription militaire de défense à Marseille (Bouches-du-Rhône)	25 000,00

Art. 3. - Le présent arrêté, qui prend effet à compter du 1er avril 1992, sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 27 mars 1992.

Pour le ministre et par délégation :
Par empêchement du directeur des services financiers :
L'attaché principal d'administration centrale.
J.-M. LECLERCQ

Arrêté du 30 mars 1992 instituant ordonnateur secondaire à vocation interarmées le directeur du commissariat de l'armée de terre de la Force française en Yougoslavie

NOR : DEFF9201284A

Le ministre de la défense et le ministre délégué au budget,

Vu le décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique, et notamment les articles 5, 64 à 66 et 226 ;

Vu le décret n° 91-669 du 14 juillet 1991 portant organisation générale des services de soutien et de l'administration au sein des armées et de la gendarmerie, et notamment l'article 8,

Arrêtent :

Art. 1er. - Le directeur du commissariat de l'armée de terre de la Force française en Yougoslavie est institué ordonnateur secondaire à vocation interarmées pour le mandatement des dépenses imputables au budget du ministère de la défense et pour l'émission des titres de recettes correspondants.

La liquidation de ces dépenses et de ces recettes est effectuée en dollars, en marks, en francs français ou et en monnaies locales.

Art. 2. - Cet ordonnateur secondaire est accrédité auprès du 105e bureau payeur installé en Yougoslavie.

Art. 3. - En cas d'absence ou d'empêchement, cet ordonnateur est autorisé à déléguer sa signature à un officier de son service.

Art. 4. - Les crédits délégués pour le mandatement des dépenses visées à l'article 1er peuvent être sous-délégués, conformément à l'article 8 du décret n° 91-669 du 14 juillet 1991 susvisé.

Art. 5. - Le directeur de la comptabilité publique au ministère de l'économie, des finances et du budget et le directeur des services financiers au ministère de la défense sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté, qui prend effet le 1er avril 1992 et sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 30 mars 1992.

Le ministre de la défense
Pour le ministre et par délégation :
Par empêchement du directeur
des services financiers,
Le sous-directeur de la comptabilité centrale.
F. GUILBAUD

Le ministre délégué au budget.
Pour le ministre et par délégation
Par empêchement du directeur
de la comptabilité publique
Le sous-directeur.
J. PERRÉAULT

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Décret n° 92-281 du 27 mars 1992 portant déconcentration en matière de recrutement et de gestion de certains personnels relevant du ministère de l'intérieur

NOR : INTA9200082D

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, du garde des sceaux, ministre de la justice, du ministre de l'intérieur, du ministre des départements et territoires d'outre-mer et du ministre délégué au budget,

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, notamment son article 13, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu le décret n° 71-572 du 11 juillet 1971 relatif à la compétence et à l'organisation des secrétariats généraux pour l'administration de la police ;

Vu le décret n° 82-389 du 10 mai 1982 modifié relatif aux pouvoirs du préfet et à l'action des services et organismes publics de l'Etat dans les départements ;

Vu le décret n° 82-390 du 10 mai 1982 modifié relatif aux pouvoirs des préfets de région et à l'action des services et organismes publics de l'Etat dans la région et aux décisions de l'Etat en matière d'investissements publics ;

Vu le décret n° 82-451 du 28 mai 1982 modifié relatif aux commissions administratives paritaires ;

Vu l'avis du comité technique paritaire ministériel en date du 18 avril 1991 ;

Vu l'avis du Conseil supérieur des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel en date du 28 mai 1991 ;

Le Conseil d'Etat entendu,

Décrète :

Art. 1er. - Les actes concernant le recrutement et la gestion des fonctionnaires appartenant aux corps de catégorie A, B, C ou D placés sous l'autorité du ministre de l'intérieur et dont la liste figure dans le tableau annexé au présent décret peuvent être délégués par arrêté du ministre de l'intérieur, signé, le cas échéant, par le garde des sceaux, ministre de la justice, et le ministre des départements et territoires d'outre-mer, dans les conditions définies par le présent décret.

Ces délégations peuvent être données aux préfets de région, aux préfets de département et aux représentants de l'Etat dans les collectivités territoriales de Saint-Pierre-et-Miquelon et Mayotte, pour les personnels placés sous leur autorité respective, aux préfets des départements sièges d'un secrétariat

général pour l'administration de la police, en ce qui concerne les personnels de transmissions, et aux présidents des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel, en ce qui concerne les personnels affectés dans les greffes de ces juridictions.

Les décisions qui nécessitent l'avis préalable des commissions administratives paritaires ne peuvent être déléguées aux présidents des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel.

Lorsque la délégation ne peut être consentie, en application des dispositions du précédent alinéa, le pouvoir de décision est délégué au préfet auprès duquel est placée la commission administrative paritaire locale compétente.

Art. 2. - Pour les personnels appartenant à des corps de catégories A et B, les délégations prévues à l'article 1er ne peuvent porter sur :

1° Le recrutement, à l'exception de l'organisation matérielle des concours de catégorie B ;
2° La nomination ;
3° L'avancement de grade ;
4° L'inscription sur liste d'aptitude ;
5° La mutation en dehors de la circonscription dans laquelle s'exerce la compétence de l'autorité bénéficiant de la délégation ;
6° Le détachement ;
7° La mise en position hors cadres ;
8° La mise à disposition ;
9° La disponibilité prévue aux articles 44, 45 et 46 du décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'Etat et à certaines modalités de cessation définitive de fonctions ;
10° La réintégration, à l'issue du détachement, des disponibilités mentionnées ci-dessus, de la mise en position hors cadres et de la mise à disposition ;
11° Les sanctions disciplinaires des deuxième, troisième et quatrième groupes ;
12° Les décisions entraînant la cessation définitive de fonctions ;
13° Les décisions retirant l'honorariat.

Art. 3. - Pour les personnels appartenant à des corps de catégories C et D, les délégations prévues à l'article 1er ne peuvent porter sur :

1° L'inscription au tableau d'avancement ;
2° L'inscription sur liste d'aptitude ;
3° La mutation en dehors de la circonscription dans laquelle s'exerce la compétence de l'autorité bénéficiant de la délégation ;
4° Le détachement ;
5° La mise en position hors cadres ;
6° La mise à disposition ;
7° Les disponibilités autres que celles d'office ou de droit au-delà d'un an ;
8° La réintégration, à l'issue du détachement, de la mise en position hors cadres, de la mise à disposition et de la disponibilité dans les cas mentionnés ci-dessus ;
9° Les sanctions disciplinaires des deuxième, troisième et quatrième groupes.

Art. 4. - Pour les décisions qui nécessitent l'avis préalable des commissions administratives paritaires, la délégation de pouvoir est subordonnée à l'institution de ces commissions auprès des préfets.

Par dérogation aux dispositions de l'alinéa ci-dessus et aux dispositions du décret du 28 mai 1982 susvisé relatif aux commissions administratives paritaires, pour les personnels appartenant aux corps des transmissions et de l'informatique (agents, contrôleurs) et pour les personnels appartenant aux corps des services techniques du matériel (contrôleurs divisionnaires, contrôleurs, contremaîtres, chefs de garage et conducteurs d'automobile), les commissions administratives paritaires compétentes sont instituées à l'échelon interdépartemental auprès des préfets des départements sièges de secrétariats généraux pour l'administration de police.

Art. 5. - Les présidents des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel, ou les représentants qu'ils désignent à cet effet, sont invités à participer aux séances de la commission administrative paritaire, avec voix consultative, lorsque l'examen de la situation individuelle d'agents placés sous leur autorité est inscrit à l'ordre du jour de la commission.

Art. 6. - Le décret n° 68-188 du 23 février 1968 relatif à la gestion de certains personnels relevant du ministère de l'intérieur est abrogé.

Art. 7. - Le ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et du budget, le ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, le garde des sceaux, ministre de la justice, le ministre de l'intérieur, le ministre des départements et territoires d'outre-mer et le ministre délégué au budget sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 27 mars 1992.

EDITH CRESSON

Par le Premier ministre :

Le ministre de l'intérieur,
PHILIPPE MARCHAND

Le ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et du budget,
PIERRE BÉRÉGOVOY

Le ministre d'Etat, ministre de la fonction publique et de la modernisation de l'administration,
JEAN-PIERRE SOISSON

Le garde des sceaux, ministre de la justice,
HENRI NALLET

Le ministre des départements et territoires d'outre-mer,
LOUIS LE PENSEC

Le ministre délégué au budget,
MICHEL CHARASSE

TABLEAU ANNEXE

DÉCRET DÉCONCENTRATION

CORPS	STATUTS APPLICABLES
Directeurs, attachés principaux, attachés.	Décret n° 88-402 du 22 avril 1988 modifié.
Secrétaires en chef de préfecture.	Décret n° 87-493 du 27 juin 1987 modifié.
Secrétaires administratifs de préfecture.	Décret n° 85-323 du 23 avril 1985 modifié.
Adjoints administratifs des administrations de l'Etat.	Décret n° 90-713 du 1er août 1990.
Agents administratifs des administrations de l'Etat.	Décret n° 90-712 du 1er août 1990.
Agents de service des services extérieurs de l'Etat.	Décret n° 71-988 du 13 décembre 1971 modifié.
Agents des services techniques des administrations de l'Etat.	Décret n° 90-715 du 1er août 1990.
Inspecteurs des transmissions du ministère de l'intérieur.	Décret n° 84-238 du 28 mars 1984 modifié.
Contrôleurs des transmissions du ministère de l'intérieur.	Décret n° 69-803 du 28 septembre 1969 modifié.
Agents de service des transmissions du ministère de l'intérieur.	Décret n° 69-804 du 28 septembre 1969.
Ingénieurs des travaux des services du matériel du ministère de l'intérieur.	Décret n° 85-328 du 14 avril 1985 modifié.
Ingénieurs des services techniques du matériel du ministère de l'intérieur.	Décret n° 85-1147 du 18 décembre 1985 modifié.
Contrôleurs divisionnaires des services techniques du matériel du ministère de l'intérieur.	Décret n° 85-829 du 27 juillet 1985 modifié.
Contrôleurs des services techniques du matériel du ministère de l'intérieur	Décret n° 85-340 du 14 avril 1985 modifié

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

CORPS	STATUTS APPLICABLES
Ouvriers professionnels et maîtres ouvriers des administrations de l'Etat.	Décrets n° 75-887 du 23 septembre 1975 modifié et n° 90-714 du 1er août 1990.
Conducteurs automobiles et chefs de garage des administrations de l'Etat.	Décret n° 70-251 du 11 mars 1970 modifié.
Assistantes, assistants et auxiliaires du service social des administrations de l'Etat.	Décret n° 58-1182 du 15 octobre 1958 modifié.
Corps d'extinction des personnels d'encadrement des groupes mobiles de sécurité.	Décret n° 85-103 du 15 février 1985 modifié.

Décret n° 92-382 du 1er avril 1992 pris pour l'application de l'article 18 de la loi n° 90-614 du 12 juillet 1990 relative à la participation des organismes financiers à la lutte contre le blanchiment des capitaux provenant du trafic des stupéfiants

NOR : INTD9201122D

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'intérieur,

Vu la loi n° 90-614 du 12 juillet 1990 relative à la participation des organismes financiers à la lutte contre le blanchiment des capitaux provenant du trafic des stupéfiants ;

Vu le décret n° 91-160 du 13 février 1991 pris pour l'application de la loi n° 90-614 du 12 juillet 1990 susvisée,

Décrète :

Art. 1er. - Pour l'application de l'article 18 de la loi n° 90-614 du 12 juillet 1990 susvisée, les casinos doivent enregistrer les noms et adresses des joueurs qui remettent ou qui reçoivent des moyens de paiement en échange de jetons ou de plaques, ainsi que la référence du document probant d'identité produit, dès lors que les sommes en cause excèdent 10 000 F par séance.

Art. 2. - Le ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et du budget, le ministre de l'intérieur et le ministre délégué au budget sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 1er avril 1992.

EDITH CRESSON

Par le Premier ministre :

Le ministre de l'intérieur,
PHILIPPE MARCHAND

Le ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et du budget,
PIERRE BÉRÉGOVOY

Le ministre délégué au budget,
MICHEL CHARASSE

Décret n° 92-383 du 1er avril 1992 portant statut particulier du cadre d'emplois des éducateurs territoriaux des activités physiques et sportives

NOR : INTB9201134D

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'intérieur,

Vu le code des communes ;

Vu le code du service national ;

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires ;

Vu la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ;

Vu la loi n° 84-594 du 12 juillet 1984 modifiée relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale ;

Vu la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives ;

Vu le décret n° 65-773 du 9 septembre 1965 relatif au régime de retraite des fonctionnaires affiliés à la Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales ;

Vu le décret n° 85-643 du 26 juin 1985 modifié relatif aux centres de gestion institués par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée ;

Vu le décret n° 86-227 du 18 janvier 1986 relatif à la titularisation des agents des collectivités territoriales des catégories A et B ;

Vu le décret n° 87-811 du 5 octobre 1987 modifié relatif au Centre national de la fonction publique territoriale ;

Vu le décret n° 87-1107 du 30 décembre 1987 modifié portant organisation des carrières des fonctionnaires territoriaux de catégories C et D ;

Vu le décret n° 90-829 du 20 septembre 1990 relatif à la fonction publique territoriale ;

Vu le décret n° 90-939 du 17 octobre 1990 fixant les règles d'assimilation prévues à l'article 16 *bis* du décret du 9 septembre 1965 relatif au régime de retraite des fonctionnaires affiliés à la Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales, et notamment son article 15 ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale en date du 21 novembre 1991 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'intérieur) entendu,

Décrète :

TITRE Ier

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Art. 1er. - Les éducateurs territoriaux des activités physiques et sportives constituent un cadre d'emplois sportif de catégorie B au sens de l'article 5 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 susvisée.

Ce cadre d'emplois comprend les grades d'éducateur de 2e classe, d'éducateur de 1re classe et d'éducateur hors classe.

Art. 2. - Les membres du cadre d'emplois exercent leurs fonctions sous l'autorité des directeurs généraux des services des départements et des régions, des secrétaires généraux ou secrétaires des communes, ou des directeurs d'établissements publics, et, le cas échéant, des directeurs généraux adjoints des départements et des régions, des secrétaires généraux adjoints des communes, des directeurs adjoints des établissements publics ou des administrateurs territoriaux et des conseillers territoriaux des activités physiques et sportives en poste dans la collectivité ou l'établissement.

Ils conduisent et coordonnent sur le plan administratif, social, technique, pédagogique et éducatif, les activités physiques et sportives de la collectivité ou de l'établissement public, assurent l'encadrement des personnels qui s'y consacrent, veillent à la sécurité du public et surveillent les installations. Ils sont également chargés de l'encadrement des groupes d'enfants et d'adolescents qui pratiquent les activités sportives au de plein air de la collectivité.

Les éducateurs des activités physiques et sportives occupant les fonctions de chef de bassin assurent l'encadrement des activités de natation. Ils veillent à la sécurité du public et à la bonne tenue d'un ou plusieurs bassins.

TITRE II

MODALITÉS DE RECRUTEMENT

Art. 3. - Le recrutement en qualité d'éducateur territorial des activités physiques et sportives intervient après inscription sur les listes d'aptitude établies :

1° En application des dispositions de l'article 36 de la loi du 26 janvier 1984 précitée ;

2° En application des dispositions du 2° de l'article 39 de ladite loi.

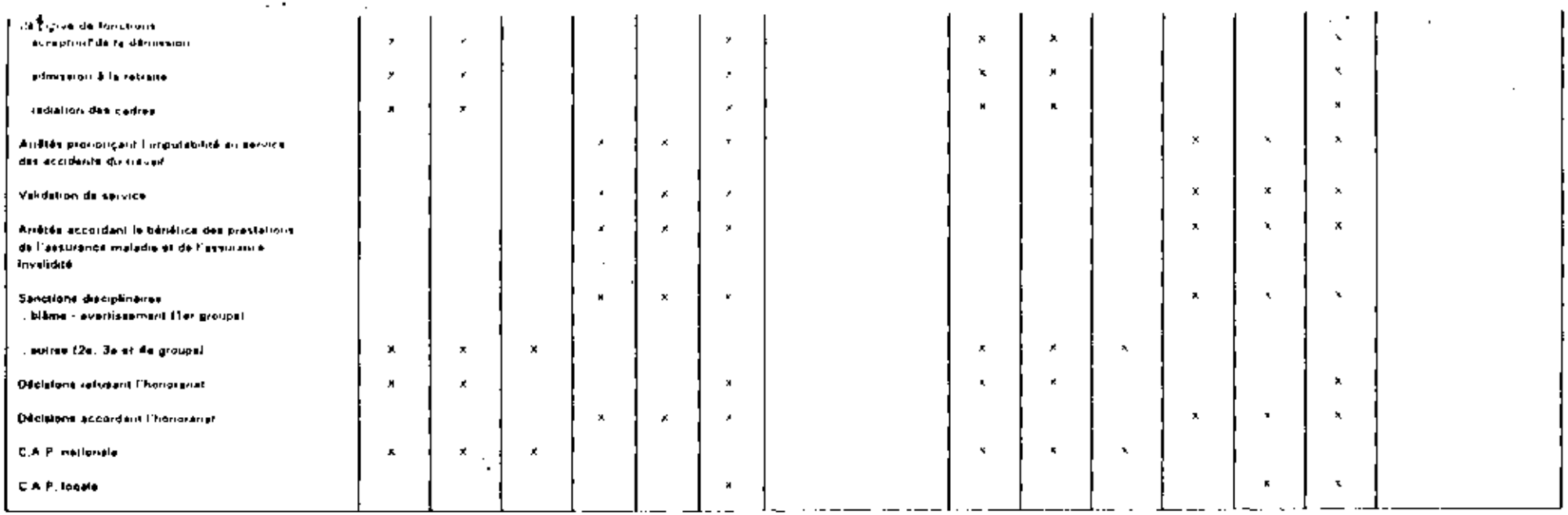
Annexe 4

Tableau de répartition des compétences entre le niveau central, le niveau départemental et le niveau zonal pour la gestion des personnels techniques et spécialisés

RÉPARTITION DES COMPÉTENCES APRÈS DÉCONCENTRATION DES ACTES DE GESTION

	Concernant les personnels affectés en préfecture S I M MO / OP Agent de service technique						Observations Propositions	Concernant les personnels S I M affectés en S G A P						Observations Propositions
	Administration centrale			Préfet (département)				Administration centrale			Préfet (département) siège d'un S G A P			
	A	B	C	A	B	C		A	B	C	A	B	C	
Concours et examen professionnels . Arrêté d'autorisation initiale	X	X	X					X	X	X				
. Arrêté d'ouverture	X				X	X		X				X	X	
. Organisation matérielle	X				X	X		X	X				X	
Nomination et titularisation des lauréats des concours et examen professionnel . Nomination	X	X				X		X	X				X	
. Affectation après le stage	X	X				X		X	X				X	
. Titularisation				X	X	X					X	X	X	
. Prolongation et renouvellement de stage				X	X	X					X	X	X	
Etablissement et signature des cartes professionnelles				X	X	X					X	X	X	
Arrêtés prononçant les avancements d'échelon				X	X	X					X	X	X	
Arrêtés accordant des réductions d'ancienneté après consultation de la C A P				X	X	X					X		X	
Arrêtés portant nomination au grade supérieur après inscription sur le tableau d'avancement national	X	X				X		X	X					
Reclassement après modifications statutaires	X	X	X					X	X	X				
Avancement de corps / inscription sur la liste d'aptitude et sur le tableau d avancement	X	X	X					X	X	X				
Mutation avec changement de résidence	X	X	X					X	X	X				
Mutation sans changement de résidence dans le ressort du département				X	X	X					X	X	X	
Décisions relatives aux congés congé annuel				X	X	X					X	X	X	
. congé de maternité ou d adoption				X	X	X					X	X	X	
. congé de maladie ordinaire et renouvellement				X	X	X					X	X	X	
. C L M - C L D et réintégrations				X	X	X					X	X	X	

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères



Délégation de fonctions																
acceptation de la démission	x	x				x			x	x				x		
admission à la retraite	x	x				x			x	x				x		
radiation des cadres	x	x				x			x	x				x		
Arrêtés prononçant l'imputabilité au service des accidents du travail				x	x	x						x	x	x		
Validation de service				x	x	x						x	x	x		
Arrêtés accordant le bénéfice des prestations de l'assurance maladie et de l'assurance invalidité				x	x	x						x	x	x		
Sanctions disciplinaires . blâme - avertissement (1er groupe)				x	x	x						x	x	x		
. autres (2e, 3e et 4e groupe)	x	x	x						x	x	x					
Décisions relevant l'horodateur	x	x				x			x	x				x		
Décisions accordant l'horodateur				x	x	x						x	x	x		
C.A.P. nationale	x	x	x						x	x	x					
C.A.P. locale						x							x	x		

Il n'existe pas de différence pour les compétences décroisonnées entre S.G.A.P. et Préfecture
La différence existe entre les catégories de personnel.

Annexe 5

Décret n° 95-1197 du 6 novembre 1995
portant déconcentration en matière de gestion des personnels de la police nationale

Annexe 5

des affaires juridiques, le directeur de la programmation, des affaires financières et immobilières et le directeur de la sécurité civile sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 31 octobre 1995.

Pour le ministre et par délégation :
Le directeur du cabinet,
M. Besse

Arrêté du 6 novembre 1995 portant déconcentration en matière de gestion des personnels de la police nationale

NOR : *INTC9500815A*

Le ministre de l'intérieur,

Vu le décret n° 71-572 du 1er juillet 1971 modifié relatif à la compétence et à l'organisation des secrétariats généraux pour l'administration de la police ;

Vu le décret n° 82-389 du 10 mai 1982 modifié relatif aux pouvoirs du préfet et à l'action des services et organismes publics de l'Etat dans les départements ;

Vu le décret n° 92-604 du 1er juillet 1992 portant charte de la déconcentration ;

Vu le décret n° 93-377 du 18 mars 1993 relatif aux préfets délégués pour la sécurité et la défense auprès des préfets de zone de défense, et notamment son article 12 ;

Vu le décret n° 95-654 du 9 mai 1995 fixant les dispositions communes applicables aux fonctionnaires actifs des services de la police nationale ;

Vu le décret n° 95-1197 du 6 novembre 1995 portant déconcentration en matière de gestion des personnels de la police nationale ;

Vu l'avis du comité technique paritaire central de la police nationale du 18 juillet 1995 ;

Vu l'avis du comité technique paritaire ministériel du 26 juillet 1995,

Arrête :

Art. 1er. – Pour l'ensemble des corps des fonctionnaires de police, les préfets sous l'autorité desquels sont placés les secrétariats généraux pour l'administration de la police et, dans les départements d'outre-mer, les services administratifs et techniques de la police reçoivent délégation pour prendre les décisions concernant :

- l'approbation des candidatures et l'organisation matérielle des concours de recrutement ;
- les congés de maternité ou d'adoption ;
- les congés de maladie ordinaires et leur renouvellement ;
- les congés de longue maladie et les réintégrations dans le service d'origine ;
- les congés de longue durée et les réintégrations dans le service d'origine ;
- les congés pour période d'instruction militaire ;
- l'octroi de congés parentaux ;
- les congés sans traitement prévus aux articles 19 et 20 du décret n° 94-874 du 7 octobre 1994 fixant les dispositions communes applicables aux fonctionnaires stagiaires de l'Etat et de ses établissements publics ;
- les congés pour participer aux activités des associations de jeunesse et d'éducation populaire, des fédérations et des associations sportives et de plein air légalement constituées mentionnés à l'article 34 (8°) de la loi du 11 janvier 1984 susvisée ;
- les autorisations d'absence pour l'exercice du droit syndical, dans le cadre des droits ouverts par l'administration centrale ;
- les autorisations d'absence pour participation aux travaux des assemblées électives et des organismes professionnels ;
- les autorisations de travail à temps partiel pour raison thérapeutique ;
- l'imputation au service des maladies ou accidents ;
- les décisions relatives à la mise en œuvre de la protection juridique de l'Etat.

Art. 2. – Pour les personnels de corps de maîtrise et d'application, à l'exception des personnels servant en administration centrale, dans les compagnies républicaines de sécurité et dans les structures de formation, en qualité de formateur, et pour les agents, les adjoints administratifs et les personnels techniques de catégorie C de la police nationale, les préfets sous l'autorité desquels sont placés les secrétariats généraux pour l'administration de la police et, dans les départements d'outre-mer, les services administratifs et techniques de la police reçoivent délégation pour prendre les décisions concernant :

- la titularisation ;
- l'avancement d'échelon ;
- la réduction d'ancienneté ;
- la permutation dans les limites territoriales de la commission administrative paritaire compétente ;
- la mise en congés bonifiés ;
- la mise en disponibilité ;
- la mise à la retraite.

Art. 3. – Pour les secrétaires administratifs, les agents, les adjoints administratifs et les personnels techniques de catégorie C de la police nationale, les préfets sous l'autorité desquels sont placés les secrétariats généraux pour l'administration de la police et, dans les départements d'outre-mer, les services administratifs et techniques de la police reçoivent délégation pour prendre les décisions concernant :

- les autorisations de travail à temps partiel ;
- la position sous les drapeaux et la réintégration dans les services d'origine.

Art. 4. – Pour les personnels techniques de catégorie C de la police nationale, les préfets sous l'autorité desquels sont placés les secrétariats généraux pour l'administration de la police et, dans les départements d'outre-mer, les services administratifs et techniques de la police reçoivent délégation pour prendre les décisions concernant :

- les concours de recrutement dans la limite des postes autorisés ;
- la nomination.

Art. 5. – Pour les personnels du corps de maîtrise et d'application, à l'exception des personnels servant en administration centrale, dans les compagnies républicaines de sécurité et dans les structures de formation, en qualité de formateur, et pour les agents, les adjoints administratifs et les personnels techniques de catégorie C de la police nationale, les préfets et, à Paris, le préfet de police reçoivent délégation pour prononcer les sanctions disciplinaires du premier groupe.

Art. 6. – Le préfet sous l'autorité duquel est placé le secrétariat général pour l'administration de la police de Paris reçoit délégation pour muter les personnels du corps de maîtrise et d'application, à l'exception des personnels servant en administration centrale, dans les compagnies républicaines de sécurité et dans les structures de formation, en qualité de formateur, et les personnels administratifs de catégorie C, dans les limites du secrétariat général pour l'administration de la police.

Art. 7. – L'arrêté du 24 août 1973 portant délégation de pouvoirs aux préfets est abrogé.

Art. 8. – Le directeur général de la police nationale est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 6 novembre 1995.

Jean-Louis Debré

Arrêté du 6 novembre 1995 modifiant l'arrêté du 17 mai 1984 fixant l'échelonnement indiciaire applicable au corps des inspecteurs des transmissions

NOR : *INTA9500843A*

Le ministre de l'économie, des finances et du Plan, le ministre de l'intérieur, le ministre de la fonction publique et le secrétaire d'Etat au budget,

Vu le décret n° 48-1108 du 10 juillet 1948 portant classement hiérarchique des grades des personnels civils et militaires de l'Etat relevant du régime général des retraites, modifié notamment par le décret n° 94-1021 du 18 février 1994 ;

Vu le décret n° 84-239 du 29 mars 1984 relatif au statut particulier du corps des inspecteurs des transmissions du ministère de l'intérieur, modifié par le décret n° 87-842 du 13 octobre 1987 et par le décret n° 95-1198 du 6 novembre 1995 ;

Vu l'arrêté du 17 mai 1984 fixant l'échelonnement indiciaire applicable au corps des inspecteurs des transmissions,

Arrêtent :

Art. 1er. – L'échelonnement indiciaire applicable au corps des inspecteurs des transmissions régi par le décret du 29 mars 1984 susvisé est modifié ainsi qu'il suit pour le grade d'inspecteur :

GRADE	ÉCHELONS	INDICES BRUTS A/C du 1er août 1990
Inspecteur	12	780
	11	758
	10	[illegible]

Annexe 6

Modèle de tableau de bord des effectifs
des préfectures

Annexe 6

PRESENTATION DES EFFECTIFS DES PREFECTURES AU 01.07.1996

SOMMAIRE

	SOMMAIRE	page 2
	GLOSSAIRE DES NOTIONS D'EFFECTIFS UTILISEES	page 3
1ERE PARTIE	EFFECTIFS BUDGETAIRE ET REEL - EMPLOIS VACANTS - CREDITS	
I) A	Effectifs budgétaire et réel - emplois vacants au 31 décembre 1996	page 5
I) B	Situation des crédits du chapitre 31-11, article 30	page 9
2EME PARTIE	SITUATION DES EFFECTIFS REELS	
II) A	Fiche navette du 2ème trimestre 1996 (CIGNE 25)	page 11
II) B	Fiche navette du 1er trimestre 1996 (CIGNE 24)	page 13
II) C	Evolution des effectifs de la fiche navette :	
	- par rapport à la situation au 31/03/1996	page 15
	- par rapport à la situation au 30/06/1995	page 15
II) D	Evolution des effectifs du Cadre National des Préfectures	page 16
II) E	Ventilation catégorielle en % de l'effectif réel affecté à des missions administratives (préfectures, sous-préfectures, SGAR)	page 17
II) F	Composition de la structure de l'effectif réel affecté à des missions administratives :	
	- Catégorie A	page 19
	- Catégorie B	page 21
	- Catégorie C (y compris as et op/mop)	page 23
II) G	Répartition des effectifs selon la pyramide des âges	page 25
II) H	Répartition par grade des effectifs à temps complet et partiel	page 29
II) I	Photographie de la pyramide des grades du C.N.P.	page 31
3EME PARTIE	COMPARAISON DE L'EFFECTIF REEL A L'EFFECTIF DE REFERENCE	
III) A	Effectif de référence 1996 (répartition catégorielle y compris spécificités)	page 33
III) B	Tableau comparatif de l'effectif réel et de l'effectif de référence	page 35
III) C	Représentations graphiques (carte):	
	- de l'effectif global	page 38
	- de l'effectif des catégories A, B et C	page 39
III) D	Courbe de l'évolution de l'effectif réel par rapport à l'effectif de référence	page 40
III) E	Présentation et classement des écarts de l'effectif réel à l'effectif de référence 1996 en nombre et pourcentage:	
	- écarts relatifs à l'effectif global par préfecture	page 41
III) F	- écarts relatifs à l'effectif de la catégorie A par préfecture	page 43
	- écarts relatifs à l'effectif de la catégorie B par préfecture	page 45
	- écarts relatifs à l'effectif de la catégorie C par préfecture	page 47
III) G	Classement des préfectures en fonction de l'importance des sous-effectifs et des sur-effectifs en nombre et en pourcentage (effectif global)	page 49
III) H	Classement des préfectures en fonction de l'importance des sous-effectifs et des sur-effectifs en nombre et en pourcentage (catégories A, B et C)	page 50

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

FICHE NAVETTE DES EFFECTIFS DES PREFECTURES AU 1ER JUILLET 1996 (SITUATION DU 30 JUIN 1996)

AGREGATION DES 96 PREFECTURES DE METROPOLE

CIGNE : 25

CORPS DES PERSONNELS DES PREFECTURES	NOMBRE D'AGENTS AU 30/06/1996	TPS TRAVAILLE SOUS AUTORITE PREFET	EMPLOIS ADMINISTRATIFS EN TPS TRAVAILLE					EMPLOIS TECHN.		HORS AUTORITE		ENTREES du 1/07 au 30/06/96	SORTIES
			PREF	S/PREF	SGAR	SGAP	AUTRES STRUCT ADMIN	PREF S/PREF SGAR	AUTRES STRUCT. TECHNIQ.	MAD (toutes situations)	TA CAA		
TABLEAU I													
CADRE NATIONAL DES PREFECTURES													
CSA 3ème échelon	7	7,0	6 0			1 0							
CSA	100	100,0	88 0	4 0	3 0		3 0					6	2
DIRECTEUR CL EXCEPTIONNELLE	20	20,0	17 0	1 0	2 0								2
DIRECTEUR CL NORMALE	246	244,4	178 1	16 5	12 5	7 0	27 0			1 0		12	9
ATTACHE PRINCIPAL 1ERE CLASSE													
ATTACHE PRINCIPAL 2EME CLASSE	457	435,7	335 4	52 7	15 0	11 5	16 0	1 5	3 0		10 8	13	11
ATTACHE	2754	2903,1	1981 1	382 4	73 5	51 5	46 4	10 9	54 4	5 5	52 6	51	22
S/TOTAL CATEGORIE A	3584	3410,2	2608,2	458,9	106,4	73,4	92,6	15,3	57,4	10,5	63,4	93	67
SECRETAIRE ADM CLASSE EXCEPTIONNELLE	425	395,0	314 0	53 1	8 1	4 4	9 2	1 0	1 0	2 0	7 0	1	5
SECRETAIRE ADM EN CHEF (PROVISOIRE)	291	270,3	211 6	42 4	7 5	4 5	2 5		1 0		3 5	25	6
SA CLASSE SUPERIEURE	314	291,7	214 5	51 5	4 5	1 0	2 5	1 0	1 0		3 5		1
SA CL NORMALE 8ème - 12 ème échelon	2201	2018,3	1521 7	337 5	42 1	36 1	39 3	10 9	28 6	2 0	41 1		
SA CL NORMALE 1er - 7 ème échelon	1778	1641,1	1246 2	288 4	22 5	29 2	12 3	5 5	38 6	2 0	47 3		
S/T SECRETAIRE ADMINISTRATIF CL NORMALE	3979	3659,4	2787,9	623,0	84,6	67,4	51,6	17,7	67,2	4,0	69,0	25	67
S/TOTAL CATEGORIE B	5009	4616,4	3508,0	770,1	85,0	90,9	66,5	19,7	76,2	6,0	102,5	45	85
ADJOINT ADMIN PRINCIPAL 1CLASSE	582	497,2	351 3	101 0	9 5	4 3	14 2	2 0	1 8	1 0	5 0	4	22
ADJOINT ADMIN PRINCIPAL 2CLASSE	2175	1898,0	1419 5	419 8	37 3	64 1	32 8	13 0	10 6		27 0	1	25
ADJOINT ADMINISTRATIF	7173	6438,1	4621 0	1418 5	118 3	136 1	77 8	35 4	18 6	6 6	192 2	25	55
S/TOTAL ADJOINT	9930	8831,3	6391,8	1939,1	165,0	229,2	124,5	50,4	31,0	7,6	224,2	30	112
AGENT ADMINISTRATIF 1CLASSE	1524	1395,7	976 0	342 1	5 6	24 1	24 4	13 9	4 5		24 1		11
AGENT ADMINISTRATIF 2CLASSE	4745	4328,6	3203 5	882 9	50 1	56 9	58 2	14 4	22 1	1 0	133 0	16	41
S/T AGENT ADMINISTRATIF	6269	5724,5	4179,5	1225,6	60,3	81,3	82,6	58,3	26,9	1,0	157,2	17	53
S/TOTAL CATEGORIE C ADMINISTRATIFS	16199	14555,8	10571,6	3164,7	225,3	310,2	207,4	118,7	57,9	8,6	381,4	47	165
S/TOTAL EFFECTIF ADMINISTRATIF	24782	22682,4	16685,8	4333,7	416,7	474,5	366,5	153,7	191,5	25,3	547,4	186	317
CHEF SURVEILLANT 6 AGT ECHELLE 1 5 2	45	43,7	33 7	4 0			1 0	26 0	1 0		1 0		3
AGT SERVICE TECHNIQ 1ère CLASSE	245	237,2	121 3	12 5	2 0	4 0	2 0	83 4	12 0		2 0	1	2
AGT SERVICE TECHNIQ 2ème CLASSE	1100	1100,1	382 0	41 0	5 0	10 0	4 1	654 1	40 1	3 0	48 6	19	10
S/T AGENT SERVICE TECHNIQUE	1480	1391,0	485,0	57,5	7,0	17,0	7,1	744,1	53,3	3,0	51,6	20	15
S/TOTAL CATEGORIE C	17829	16036,8	11068,6	3222,2	232,3	327,2	214,5	962,8	111,2	11,6	433,0	67	180
TOTAL CADRE NATIONAL PREFECTURES	26222	24063,4	17180,8	4461,2	423,7	481,5	373,6	897,8	244,8	28,3	589,0	206	332
MAITRE OUVRIER PRINCIPAL	621	60,8	11 5				1 0	48 3					5
MAITRE OUVRIER	296	291,3	15 9	3 4			1 9	253 1	17 0	1 0	1 0	3	2
OUVRIER PROFESS PRINCIPAL	217	208,4	33 8	5 4	1 0		1 0	155 0	8 0		2 0	3	
OUVRIER PROFESSIONNEL 1ère CATEGORIE	3	3,0	1					3 0					
OUVRIER PROFESSIONNEL	539	618,5	54 9	15 0		2 0	3 8	498 0	37 8		15 0	9	12
S/TOTAL OUP - MOP)	1217	1182,0	123,0	27,8	1,0	2,0	7,7	957,6	62,8	1,0	13,0	24	18
AGTS MIS A DISPOSITION PAR COLLECTIVITES TERRITORIALES													
M A D PREFET CATEGORIE A	20	19,8	14 9				1 9	3 0				1	3
M A D PREFET CATEGORIE B	26	24,4	15 6	1 0				5 8	2 0	1 0			2
M A D PREFET CATEGORIE C/D	308	284,1	179 3	11 1	0 7	1 0	4 4	82 6	5 0		2 5	2	21
M A D PREFET OP - MOP	52	49,8	8 5					40 3					9
S/TOTAL AGENTS MIS A DISPOSITION	406	377,1	218,3	12,1	0,7	1,0	6,3	131,7	7,0	1,0	2,5	4	33
TOTAL FONCTIONNEL & JURIDIQUE	27845	25622,5	17522,1	4491,1	425,4	484,5	387,8	1087,1	314,7	30,3	614,5	234	383
AUTRES DEPARTEMENTS MINISTERIELS - PERSONNELS MIS A DISPOSITION DU PREFET													
CATEGORIE A	131	119,6	10 8	0,7	7 3		95 8	3,0	2,0			15	11
CATEGORIE B	28	27,9	15 9	2 0	1,0		5,0		4 0			8	
CATEGORIE C/D	77	74,5	39 2	10 3			14 0	3 0	8,0			9	2
S/TOTAL AGTS AUTRES ADMINIST	236	222,0	65,9	13,0	8,3		114,8	6,0	14,0			42	13
AGENTS DES GROUPES MOBILES DE SECURITE (G.M.S.) - PERSONNELS NON ACCUEILLIS EN DETACHEMENT													
COMMANDANT - CAT A	23	23,0	11 0				5 0	1 0	6 0			1	1
CHEF DE SECTION - CAT B	1	1,0	1										
S/T GMS	24	24,0	11,0	1,0			5,0	1,0	6,0			1	1
AGENTS CONTRACTUELS													
CONTRACTUELS CAT A	167	164,6	54 9	1 9	14 8		89 0	2,0	2,0			5	10
CONTRACTUELS CAT B	78	78,3	26 2	6 6	2 0	2 0	28 5	2,0	9 0			5	7
CONTRACTUELS CAT C / D	128	124,8	87 1	9 5	4 8	1 0	19 0	11 6	11 0			5	13
S/T CONTRACTUELS	373	364,9	148,2	18,0	21,6	3,0	136,5	15,6	22,0			16	30
AUTRES AGENTS NON TITULAIRES													
AUXILIAIRES	21	4,0	2 0	1 0			1 0						
VACATAIRES 97-10	1712	1448,2	256 8	75 1	1 0		6 5	944 7	165,1			177	81
C E S	1033	524,7	318 7	152 8	13 5		11 5	26 5	2 0		3 0	58	127
S/T AUTRES AGENTS NON TITULAIRES	2746	1977,9	577,9	229,9	14,5		19,0	970,9	167,1		3,0	236	219
TOTAL AGENTS NON TITULAIRES	3121	2342,8	726,7	248,9	36,1	3,0	155,5	986,5	189,1		3,0	251	249
TOTAL TABLEAU I	31226	28211,3	18324,7	4782,0	469,8	487,5	662,9	2990,8	523,8	30,3	617,5	529	646

CORPS DES PERSONNELS DES PREFECTURES	NOMBRE D'AGENTS AU 30/09/1998	TPS TRAVAILLE SOUS AUTORITE PREFET	EMPLOIS TECHNIQUES En TPS TRAVAILLE					EMPLOIS ADMIN.		HORS AUTORITE		ENTREES SORTIES	
			PREF.	SPREF	SGAR	SGAP	AUTRES STRUCT. TECHNIQ	PREF SPREF SGAR	AUTRES STRUCT. ADMIN.	MAD (moins affectés)	TA CAA	du 1/04 au 30/09/98	
TABLEAU II SERVICES TECHNIQUES OU MATERIEL DES PREFECTURES													
INGENIEUR EN CHEF	1	1,0	1,0										
INGENIEUR DE 1ère CLASSE	1	1,0					1,0						
INGENIEUR DE 2ème CLASSE													1
S/T CATEGORIE A	2	2,0	1,0				1,0					1	1
CONTROLEUR CLASSE EXCEPTIONNELLE													
CONTROLEUR DIVISIONNAIRE (PROVISOIRE)	23	23,0	20,0	1,0			2,0						
CONTROLEUR CL SUPERIEURE													
CONTROLEUR CHEF DE SECTION	17	15,5	13,5	1,0			1,0			1,0			
CONTROLEUR CL NORMALE	27	26,9	24,9				1,0	1,0					
S/T CATEGORIE B	67	65,4	58,4	2,0			4,0	1,0		1,0			
AGT PRINCIPAL SERV TECH 1e CAT	1	1,0							1,0			1	
AGT PRINCIPAL SERV TECH 2e CAT	21	20,0	16,0	2,0				2,0					1
CONTREMAITRE PRINCIPAL	72	70,5	55,0	7,0			3,0	5,5					1
CONTREMAITRE	100	98,6	72,6	12,0			11,0	3,0			0,6		
S/T CONTREMAITRE	194	190,1	143,6	21,0			14,0	10,5	1,0		0,6	1	2
CHEF DE GARAGE PRINCIPAL	13	13,0	11,0	2,0									
CHEF DE GARAGE	54	54,0	35,0	14,0			2,0	3,0				2	
CONDUCTEUR AUTO HORS CATEGORIE	112	109,0	66,0	36,4	2,0		2,0	2,6		1,0	1,0	1	3
CONDUCTEUR AUTO 1ère CATEGORIE	127	122,0	84,0	30,0	3,0	1,0	2,0	2,0		1,0	4,0	4	1
CONDUCTEUR AUTO 2ème CATEGORIE	187	184,5	104,9	56,5			1,0	2,1		1,0	1,0	5	5
S/T CHEF GARAGE & CONDUCTEUR	473	462,5	300,9	140,9	5,0	1,0	7,0	7,7		3,0	6,0	12	9
S/T CATEGORIE C	967	653,6	444,5	161,9	5,0	1,0	21,0	18,2	1,0	3,0	6,6	13	10
S/TOTAL STM AGENTS TITULAIRES	736	720,0	503,9	183,9	5,0	1,0	26,0	19,2	1,0	4,0	6,6	14	11
M A D TECHNIQUE CATEGORIE A													1
M A D TECHNIQUE CATEGORIE B	4	4,0	2,0				2,0						
M A D TECHNIQUE CATEGORIE C	55	55,0	35,0	9,0			11,0	10,0					
MAD TECH OUVRIER D'ETAT (DEFENSE)	10	10,0	9,0	1,0								1	
S/T AGENTS MIS A DISPOSITION STM	69	69,0	46,0	4,0			19,0	10,0				1	1
CONTRACTUEL TECHNIQUE CAT A													
CONTRACTUEL TECHNIQUE CAT B	4	4,0	1,0				2,0	1,0				1	
CONTRACTUEL TECHNIQUE CAT C	9	8,5	4,5	2,0			2,0					4	1
S/T CONTRACTUELS TECHNIQUES	13	12,5	5,5	2,0			4,0	1,0				5	1
TOTAL SERVICES TECHNIQ. DU MATERIEL	818	801,5	545,4	189,9	5,0	1,0	49,0	30,2	1,0	4,0	6,6	20	20
PROTE DE L'IMPRIMERIE NATION	1	1,0	1,0										
SOUS-PROTE DE L'IMPRIM NAT													
TOTAL PROTE IMPR. NAT	1	1,0	1,0										
SERVICE SOCIAL													
CONSEILLER TECHNIQUE (CATEGORIE A)	15	15,5	14,5					1					
ASSISTANT PRPL DE SERV SOC (CAT B)	23	21,3	21,3										
ASSISTANT DE SERVICE SOCIAL CAT B	58	54,3	51,3	2,0				1,0				2	
S/T CATEGORIES A & B SERVICE SOCIAL	97	91,1	88,1	2,0				1,0				2	1
CONTRACTUELS SERVICE SOCIAL CAT A													
CONTRACTUELS SERVICE SOCIAL CAT B	5	3,5	3,5										1
CONTRACTUELS SERVICE SOCIAL CAT C	6	6,0	6,0										
S/T CONTRACTUELS SERVICE SOCIAL	11	9,5	9,5										1
INFIRMIERE (CATEGORIE B)	2	2,0	2,0										
TOTAL SERVICE SOCIAL	110	102,6	99,6	2,0				1,0				2	2
SERVICE DES TRANSMISSIONS													
INSPECTEUR REGIONAL	7	7,0					6,0		1,0			1	1
INSPECTEUR PRINCIPAL	15	15,0	2,0				12,0		1,0			1	3
INSPECTEUR	91	91,0	49,0				35,0		7,0			2	1
S/T CATEGORIE A	113	113,0	51,0				53,0		9,0			3	5
CONTROLEUR DIVISIONNAIRE	94	94,0	51,5				39,0	0,5	3,0			3	1
CONTROLEUR PRINCIPAL	97	97,5	70,0				25,0		2,0			1	7
CONTROLEUR DES TRANSMISS	362	360,2	233,0				118,7	1,5	7,0				10
S/T CATEGORIE B	553	551,2	354,5				182,7	2,0	12,0			4	18
AGENT DES TRANSMIS 1e GRPE	216	214,1	191,1				22,0		1,0			1	3
AGENT DES TRANSMIS 2e GRPE	591	583,8	505,0	3,0	0,6		69,5	0,7	5,0		2,0	10	6
AGENT DES TRANSMIS 3e GRPE	225	220,9	211,5				6,4		1,0			4	13
S/T CATEGORIE C	1032	1018,8	907,6	3,0	0,6		98,9	0,7	7,0		2,0	15	22
M A D SERVICE TRANS CATEGORIE A	1	1,0	1,0										
M A D SERVICE TRANS CATEGORIE B	2	2,0	2,0									1	
M A D SERVICE TRANS CATEGORIE C	20	19,8	19,8										5
S/T AGTS MIS A DISPOSITION TRANS.	23	22,8	22,8									1	5
CONTRACTUELS TRANSMISSIONS CAT A	2	2,0					2,0						
CONTRACTUELS TRANSMISSIONS CAT B	3	3,0	3,0										
CONTRACTUELS TRANSMISSIONS CAT C	23	22,0	22,0									5	5
S/T CONTRACTUELS TRANSMISSIONS	28	27,0	25,0				2,0					5	5
TOTAL SERVICE TRANSMISSIONS	1749	1732,8	1360,9	3,0	0,6		337,6	2,7	28,0		2,0	29	55
AUTRES AGTS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES (à détailler dans votre note de transmission)													
DIVERS (notion admin. comptable etc - hors GMS) Nom	202	201,0	79,0				87,0	20,0	15,0			10	3
TOTAL TABLEAU II	2830	2838,9	2086,9	174,9	6,6	1,0	473,6	63,9	44,0	4,0	8,6	60	80
TOTAL EFFECTIF FONCTIONNEL OPERAT.	34106	31048,2	20410,6	4926,9	476,4	488,6	1136,5	3034,6	567,8	34,3	626,1	588	726

III (1)

EVOLUTION DES EFFECTIFS DU CADRE NATIONAL DES PREFECTURES (ADMINISTRATIFS ET AGENTS DES SERVICES TECHNIQUES)

	01/01/93 (1 LIGNE 19)	01/04/93 (LIGNE 19)	EVOLUTION SUR UN TRIMESTRE (Ligne 20 - 19)	01/07/93 (LIGNE 21)	EVOLUTION SUR UN TRIMESTRE (Ligne 21 - 20)	01/10/93 (LIGNE 22)	EVOLUTION SUR UN TRIMESTRE (Ligne 22 - 21)	01/01/94 (LIGNE 23)	EVOLUTION SUR UN TRIMESTRE (Ligne 23 - 22)	EVOLUTION DU 1/01/1993 AU 1/01/1994 (Ligne 23 - 19)	01/04/94 (LIGNE 24)	EVOLUTION SUR UN TRIMESTRE (Ligne 24 - 23)	EVOLUTION DU 1/01/1993 AU 1/04/1994 (Ligne 24 - 19)	01/07/94 (LIGNE 25)	EVOLUTION SUR UN TRIMESTRE (Ligne 25 - 24)	EVOLUTION DU 1/01/1993 AU 1/07/1994 (Ligne 25 - 19)
NOMBRE D'AGENTS	25 435	25 537	0,36%	25 467	-0,24%	25 583	0,46%	25 708	0,48%	1,07%	25 725	0,07%	1,14%	25 883	0,62%	0,48%
CATEGORIE A	3 459	3 448	0,38%	3 504	1,66%	3 513	0,26%	3 517	0,03%	1,53%	3 496	-0,46%	1,07%	3 520	0,69%	0,46%
CATEGORIE B	4 328	4 360	0,74%	4 387	0,62%	4 676	6,59%	4 901	4,81%	13,24%	4 941	0,82%	14,16%	4 903	0,77%	11,78%
CATEGORIE C	17 648	17 221	0,41%	17 576	0,82%	17 394	-1,04%	17 290	-0,57%	2,00%	17 288	0,04%	-2,04%	17 169	0,69%	-3,22%
DONT AEI	1 370	1 400	2,19%	1 385	-0,36%	1 386	0,65%	1 397	0,79%	1,97%	1 405	0,57%	2,55%	1 408	0,07%	0,79%
TEMPS TRAVAILLE	24 820,1	24 886,1	0,33%	24 928,8	0,26%	24 143,7	0,48%	24 247,3	0,43%	0,89%	24 238,8	-0,04%	0,80%	24 981,7	0,60%	0,26%
CATEGORIE A	3 368,0	3 357,6	0,30%	3 416,8	1,82%	3 422,1	0,10%	3 416,0	-0,12%	1,46%	3 383,7	0,71%	0,76%	3 420,7	0,80%	0,06%
CATEGORIE B	4 054,2	4 110,1	0,63%	4 136,7	0,70%	4 471,8	6,84%	4 637,0	4,66%	13,54%	4 665,7	0,62%	14,24%	4 622,6	-0,91%	11,69%
CATEGORIE C	16 567,8	16 828,2	0,36%	16 471,1	0,94%	16 299,7	-1,04%	16 192,3	-0,66%	2,27%	16 172,4	-0,01%	-2,36%	16 048,6	-0,80%	-2,57%
DONT AEI	1 356,4	1 379,4	1,70%	1 374,7	-0,34%	1 366,3	0,61%	1 376,8	0,77%	1,50%	1 382,9	0,44%	1,95%	1 384,0	0,08%	0,65%
TEMPS REMUNERE (1 P PLANS DE CHARGE)	24 336,8	24 384,1	0,23%	24 328,8	-0,23%	24 448,0	0,44%	24 534,1	0,36%	0,81%	24 530,7	0,03%	0,83%	24 380,3	-0,61%	0,23%
CATEGORIE A	3 385,4	3 390,6	0,12%	3 451,9	1,80%	3 447,5	0,12%	3 433,9	0,39%	1,40%	3 414,1	0,58%	0,82%	3 460,4	0,33%	0,32%
CATEGORIE B	4 161,9	4 167,0	0,12%	4 186,0	0,70%	4 442,0	6,12%	4 686,0	5,50%	12,66%	4 721,9	0,70%	13,46%	4 679,0	-0,91%	11,78%
CATEGORIE C	16 769,7	16 846,6	0,34%	16 700,5	-0,87%	16 558,5	-0,85%	16 411,2	-0,89%	2,25%	16 403,7	-0,05%	-2,30%	16 221,0	-0,66%	-2,57%
DONT AEI	1 350,4	1 385,0	2,11%	1 379,5	-0,40%	1 369,5	-0,77%	1 380,2	0,82%	1,18%	1 388,9	0,59%	2,40%	1 388,7	0,05%	0,87%
REPRESENTATION DU TEMPS PARTIEL EN EMPLOI (EN TPS REVELE)	1 410,0	1 430,0	1,63%	1 438,4	0,52%	1 439,3	0,06%	1 440,7	1,49%	3,24%	1 488,2	1,88%	5,18%	1 500,3	0,81%	6,38%
CATEGORIE A	81,0	86,2	3,06%	85,2	-3,40%	91,9	6,69%	94,0	3,41%	3,30%	102,0	8,83%	12,42%	99,3	-2,93%	16,56%
CATEGORIE B	243,8	249,8	2,50%	248,3	-0,64%	254,1	2,34%	264,0	3,90%	9,29%	275,3	4,28%	12,97%	280,6	1,93%	13,01%
CATEGORIE C	1 080,1	1 092,9	1,18%	1 104,8	1,11%	1 094,2	-0,96%	1 102,7	0,77%	2,08%	1 110,6	0,72%	2,82%	1 120,4	0,88%	1,48%
DONT AEI	13,6	20,6	51,47%	20,2	-1,66%	19,7	-2,96%	20,2	2,54%	48,53%	22,1	9,41%	62,50%	22,0	-0,45%	8,33%
REPRESENTATION DU TEMPS PARTIEL EN EMPLOI (EN TPS REMUNERE)	1 087,0	1 132,9	3,27%	1 130,0	-0,26%	1 137,0	0,71%	1 173,8	3,35%	7,91%	1 185,3	0,97%	9,05%	1 201,7	1,38%	9,44%
CATEGORIE A	72,6	86,5	23,65%	82,5	-5,41%	85,5	24,36%	78,1	18,24%	7,58%	81,9	4,87%	12,81%	79,6	2,92%	61,80%
CATEGORIE B	186,1	203,0	22,22%	201,0	-0,99%	234,0	16,42%	212,0	9,40%	27,61%	219,1	3,35%	31,91%	224,0	2,25%	11,46%
CATEGORIE C	858,3	874,4	1,88%	875,6	0,13%	827,5	4,74%	883,8	5,53%	2,97%	884,3	0,06%	3,03%	888,0	1,65%	2,57%
DONT AEI	13,6	15,0	10,28%	16,5	9,33%	16,5	6,45%	16,3	1,21%	19,85%	16,1	1,23%	18,38%	17,8	10,62%	14,90%
EFFECTIF REEL COMPARE A L'EFFECTIF DE REFERENCE	23 003,3	23 087,3	-0,06%	22 831,1	-0,72%	22 913,3	0,48%	23 014,5	0,44%	0,03%	22 893,2	-0,28%	-0,22%	22 720,5	-0,71%	-0,18%
CATEGORIE A	3 252,9	3 232,8	0,62%	3 289,1	1,74%	3 281,5	0,05%	3 294,1	0,20%	1,27%	3 271,1	0,70%	0,56%	3 287,8	0,51%	-0,04%
CATEGORIE B	3 858,1	3 981,2	0,05%	3 885,3	0,61%	4 254,3	6,75%	4 471,2	5,10%	12,93%	4 488,1	0,60%	12,61%	4 459,4	-0,86%	11,90%
CATEGORIE C	15 795,3	15 783,7	0,01%	15 546,7	-1,50%	15 171,5	1,13%	15 249,2	0,80%	3,46%	15 168,0	0,40%	-3,84%	15 032,3	-1,01%	-3,21%
DONT AEI	817,6	842,2	2,98%	784,1	-0,73%	764,8	1,22%	748,9	2,08%	8,30%	780,7	1,44%	6,98%	748,7	-1,58%	-2,02%

PAGE 1a

II G

CADRE NATIONAL DES PRÉFECTURES : RÉPARTITION DE L'EFFECTIF SELON L'ÂGE ET LE SEXE

Cette répartition repose sur la base d'une extraction de GPR2 effectuée le 2 janvier 1996 (données du 31 décembre 1995) et sa conformité à la réalité est fonction de l'exactitude des mises à jour.

Elle concerne l'ensemble des personnels administratifs et de service du CNP, titulaires, stagiaires ou mis à disposition, en position statutaire d'activité mais en exceptant ceux affectés dans un département ou territoire d'outre-mer ou au sein d'une juridiction administrative.

Dans le tableau ci-dessous, les données sont ventilées selon les dates de naissance et les codes de civilité (M. et Mme ou Mlle) des agents. Dans les pyramides, l'âge des agents est appredie au 31 décembre 1996.

Le premier tableau (ci-dessous) presente le detail des tranches d'âge les plus élevées, comprenant les agents qui atteindront un âge compris entre 56 et 66 ans le 31 decembre 1996.

En page 26, trois pyramides figurent, a raison d'une par categorie (A, B et C), la répartition de l'effectif par tranches d'âge et par sexe.

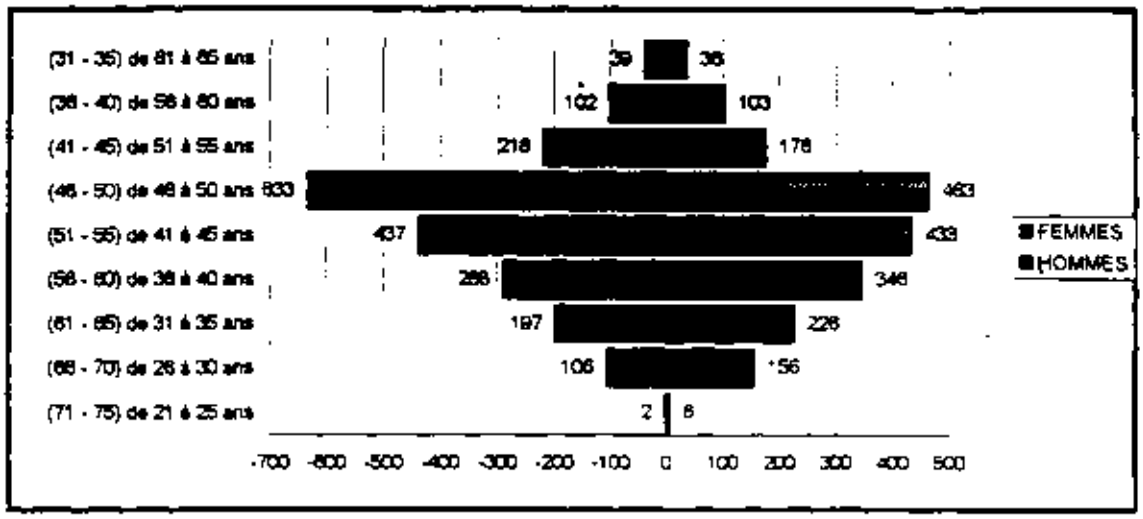
La page 27 fournit le tableau global des donnees pour l'ensemble du CNP et la page 28 presente une pyramide synthetique figurant la répartition de l'effectif par tranches d'âge, sexe et categorie.

TABLEAU DES TRANCHES D'AGE LES PLUS ELEVEES DE 56 A 66 ANS (au 31 décembre 1996)

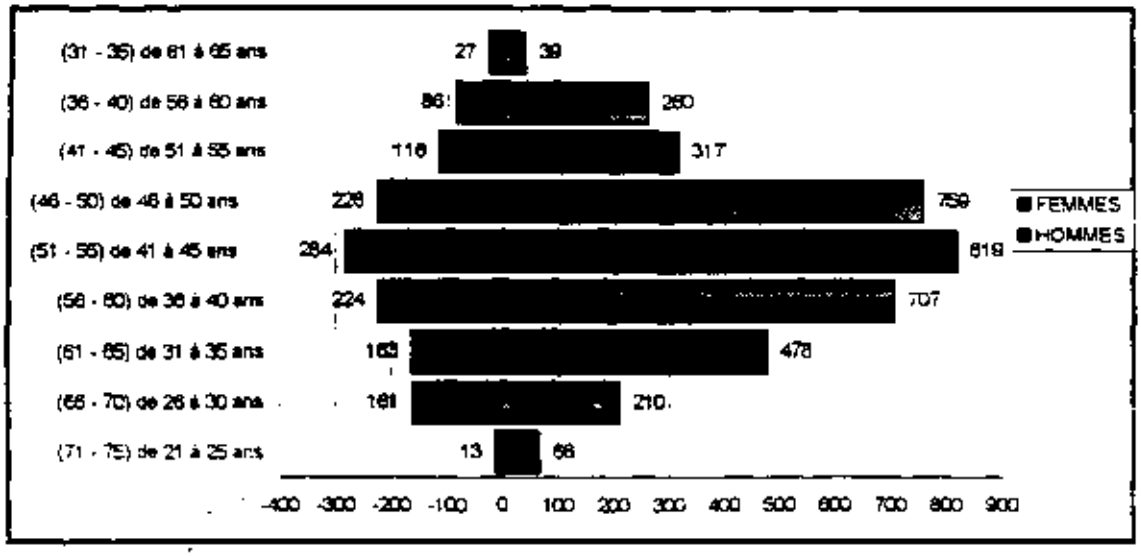
Année de naissance	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	TOTAL
Grade												
CSA5				1	1	2	2					6
CSA		2		1	5	1	2	4	3	2	7	27
DIRCE				1	3	1		1	2	2	3	13
DIRCN									3	1	2	6
ATT PRIN	1	3	3	3	8	4	5	3	1	10	8	49
ATTACHE	1	2	3	7	8	15	25	33	32	28	25	179
S/T CAT A	2	7	6	13	26	23	34	41	41	43	46	280
SA CHEF		3	5	2	1	3	10	13	8	21	6	72
CS		1	1	1	2	1	15	12	18	12	9	72
SA		5	7	7	8	19	22	51	55	55	39	268
S/T CAT B	0	9	13	10	11	23	47	76	81	88	54	412
ADJ.AP1C		6	7	12	10	11	51	53	45	41	27	263
ADJ.AP2C	1	4	11	10	10	14	51	55	69	55	76	356
ADJ.A	2	4	8	12	17	18	61	52	62	79	77	392
S/T ADJT.	3	14	26	34	37	43	163	160	176	175	180	1011
AA. 1C		6	3	4	7	10	14	17	23	17	22	123
AA. 2C		1	2	3	7	11	16	12	30	25	28	135
S/T AGT.	0	7	5	7	14	21	30	29	53	42	50	258
CHEF SURV.							1		1			2
AST. 1C		3	2	3	9	2	9	14	13	16	11	82
AST. 2C			2	4	1	6	18	19	15	15	18	98
S/T A. SERV.	0	3	4	7	10	8	28	33	29	31	29	182
S/T CAT C	3	24	35	48	61	72	221	222	253	248	259	1451
TOTAL	5	40	54	71	97	118	302	336	396	379	358	2143

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

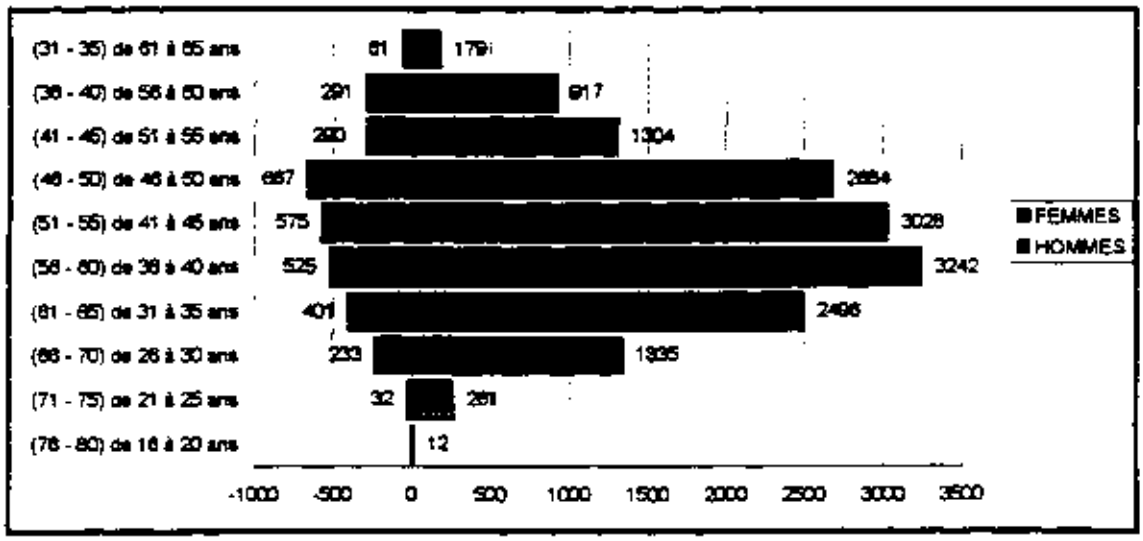
PYRAMIDE DES AGES DE LA CATEGORIE A



PYRAMIDE DES AGES DE LA CATEGORIE B

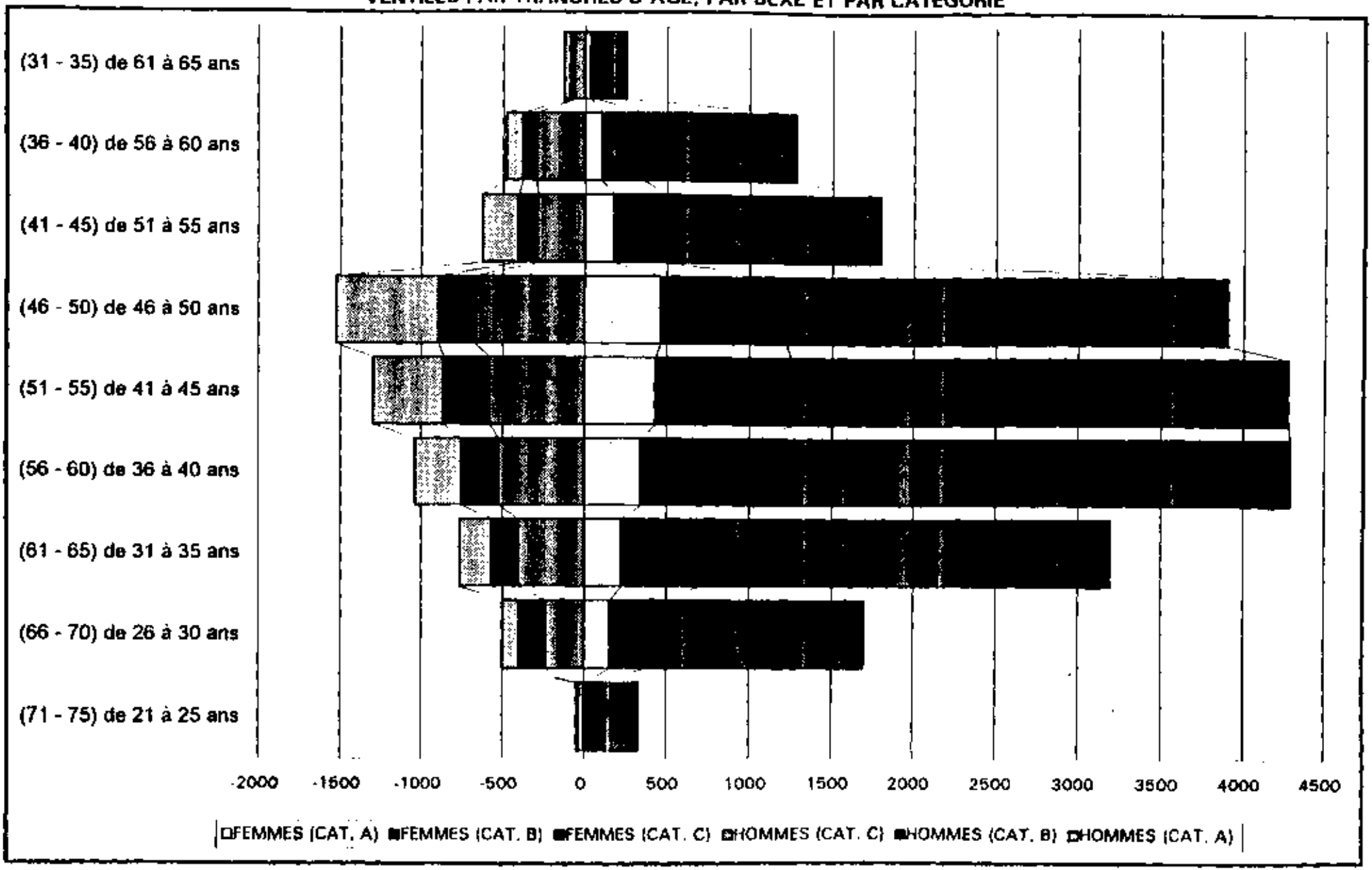


PYRAMIDE DES AGES DE LA CATEGORIE C



La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

PYRAMIDE DES AGES DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS DU CNP VENTILES PAR TRANCHES D'AGE, PAR SEXE ET PAR CATEGORIE



PHOTOGRAPHIE DE LA PYRAMIDE DU CNP AU 30 JUIN 1996

II)D

TEMPS TRAVAILLE SOUS L'AUTORITE D'EMPLOI DES PREFETS

CORPS DES PERSONNELS DES PREFECTURES	EXPRIME EN % AU SEIN DE CHAQUE CATEGORIE
CHEF DE SERVICE ADMIN. 5 ème échelon	0,21%
CHEF DE SERVICE ADMINISTRATIF	2,93%
DIRECTEUR CL EXEPTIONNELLE	0,59%
DIRECTEUR CL NORMALE	7,17%
ATTACHE PRINCIPAL 1ERE CLASSE	0,00%
ATTACHE PRINCIPAL 2EME CLASSE	12,78%
ATTACHE	76,33%
TOTAL CATEGORIE A	100,00%
SECRETAIRE ADMIN. CLASSE EXCEPTL	8,56%
SECRETAIRE ADMIN.EN CHEF (PROVISOIRE)	5,86%
SECRETAIRE ADMIN. CLASSE SUPERIEURE	6,32%
SECRETAIRE ADMIN. CLASSE NORMALE	79,27%
TOTAL CATEGORIE B	100,00%
ADJOINT ADMINIST PRINCIPAL 1 CL	3,39%
ADJOINT ADMINIST PRINCIPAL 2 CL	13,63%
ADJOINT ADMINISTRATIF	43,91%
AGENT ADMINISTRATIF 1 CL	9,52%
AGENT ADMINISTRATIF 2 CL	29,54%
TOTAL CATEGORIE C (hors corps A.S.)	100,00%
TOTAL EFFECTIFS C.N.P	100,00%

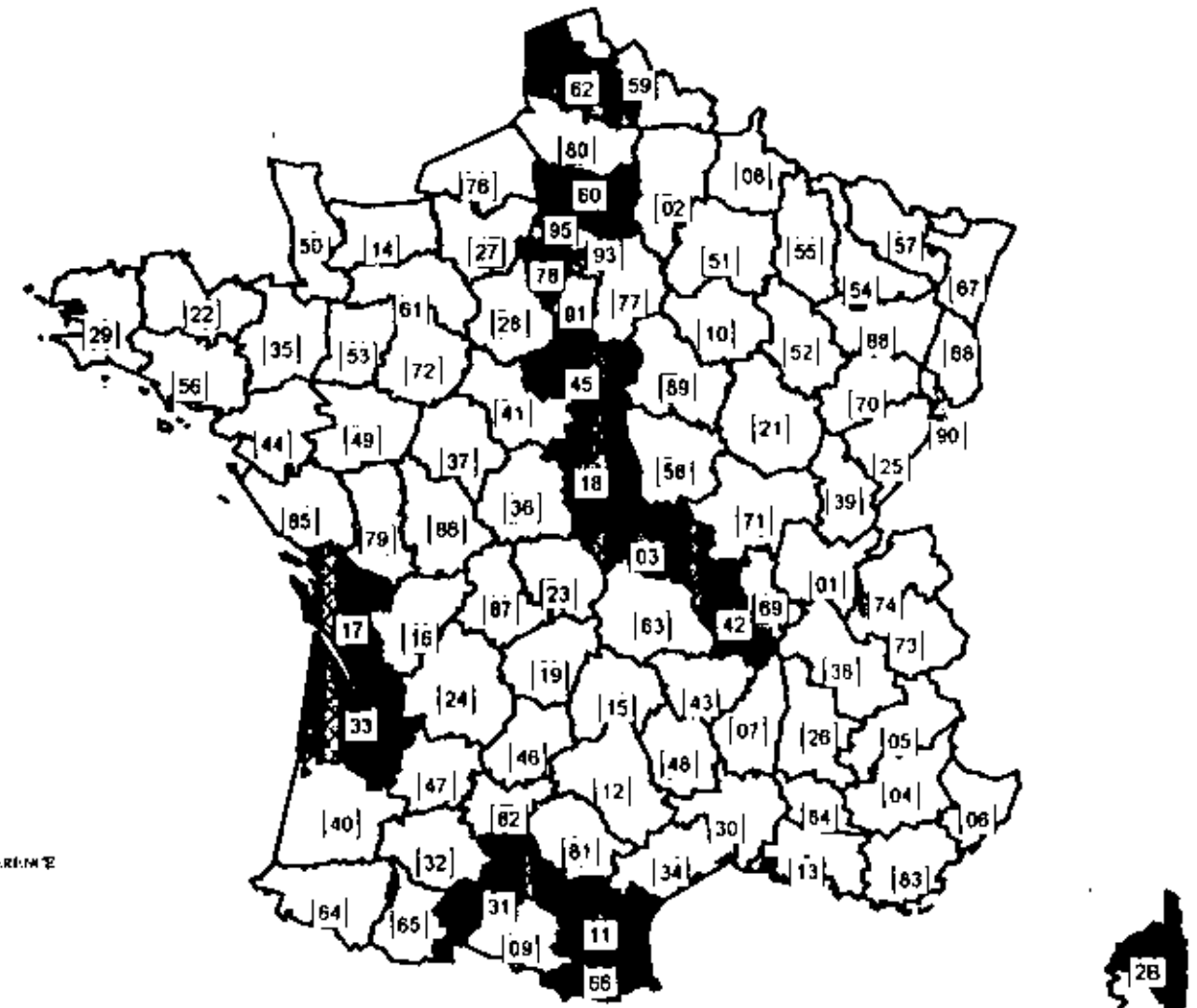
Répartition catégorielle de l'effectif de référence 1996

	Département	Effectif de référence 1996	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
1	AIN	229,29	37,06	46,46	145,77
2	AISNE	243,20	41,13	53,19	148,88
3	ALLIER	170,22	31,08	37,81	101,33
4	ALPES DE HAUTE-PROVENCE	130,10	25 00	27,86	77,24
5	HAUTES-ALPES	113,57	22,08	26,12	65,37
6	ALPES-MARITIMES	409,96	54,97	82,94	272,05
7	ARDECHE	151,66	26 47	33,53	91,66
8	ARDENNES	172,50	31 46	37 45	103 59
9	ARIEGE	119,32	23 29	27,23	68,80
10	AUBE	163,18	27 79	36 21	99 18
11	AUDE	165,17	28 41	37 49	99,27
12	AVEYRON	150,69	26 61	34 72	89 36
13	BOUCHES-DU-RHONE	669,26	89,93	134,33	445,04
14	CALVADOS	271,62	44 14	57,72	169,76
15	CANTAL	121,81	23 53	27,39	70 89
16	CHARENTE	174,12	31 11	37 85	105,16
17	CHARENTE-MARITIME	238,42	40 67	51 31	146 44
18	CHER	172,92	30 79	36,83	105,29
19	CORREZE	144,74	25 93	33 34	85,47
20A	CORSE DU SUD	148,11	28 58	32,65	86,88
20B	HAUTE CORSE	139,38	26 67	30,96	81 75
21	COTE D'OR	252,20	40,56	52,67	158,97
22	COTES D'ARMOR	207,25	35 76	45 12	126,37
23	CREUSE	105,47	20,87	24,59	60,02
24	DORDOGNE	206,03	34,47	43,59	127,97
25	DOUBS	244,07	40,70	50,99	152,37
26	DROME	195,40	33,15	42,84	119,41
27	EURE	212,35	35 76	48,02	128,57
28	EURE-ET-LOIR	202,01	34 30	41,67	126,04
29	FINISTERE	278,82	44,20	62,57	172,05
30	GARD	244,11	38,48	50,44	155,19
31	HAUTE-GARONNE	432,91	64,08	84,94	283,89
32	GERS	133,05	24,60	30,16	78,29
33	GIRONDE	458,05	69,60	92,84	295,62
34	HERAULT	365,29	55,37	74,57	235,36
35	ILLE-ET-VILAINE	328,65	50,55	68,27	209,83
36	INDRE	150,27	27,45	32,62	90,20
37	INDRE-ET-LOIRE	220,67	36,55	47,45	136,67
38	ISERE	336,83	48,15	70,72	217,96
39	JURA	151,99	26,69	34,70	90,60
40	LANDES	147,29	25,53	34,50	87,25
41	LOIR-ET-CHER	161,00	27,54	35,42	98,04
42	LOIRE	253,40	41,28	55,75	156,37
43	HAUTE-LOIRE	126,87	24,44	29,70	74,72
44	LOIRE-ATLANTIQUE	389,66	60,40	81,84	247,42
45	LOIRET	272,38	42,84	53,77	175,76
46	LOT	121,87	23,41	27,54	70,93
47	LOT-ET-GARONNE	178,02	31,89	36,69	109,43
48	LOZERE	93,70	19,73	21,87	52,10
49	MAINE-ET-LOIRE	259,15	40 72	54,04	164 39
50	MANCHE	205,80	35,38	47,20	123,23

	Département	Effectif de référence 1996	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
51	MARNE	286,05	46,00	60,31	179,74
52	HAUTE-MARNE	134,68	25,12	31,27	78,28
53	MAYENNE	141,60	25,56	31,38	84,66
54	MEURTHE-ET-MOSELLE	277,65	43,90	59,26	174,48
55	MEUSE	144,71	26,79	33,23	84,69
56	MORBIHAN	241,99	39,13	52,62	150,24
57	MOSELLE	454,25	69,43	89,83	294,99
58	NIEVRE	145,45	26,72	31,96	86,77
59	NORD	757,92	101,65	160,55	495,73
60	OISE	294,09	45,41	62,70	185,98
61	ORNE	158,62	27,15	36,28	95,20
62	PAS-DE-CALAIS	463,78	71,97	103,64	288,18
63	PUY-DE-DOME	287,21	46,41	56,74	184,06
64	PYRENEES-ATLANTIQUES	234,12	37,94	51,68	144,49
65	HAUTES-PYRENEES	141,49	25,72	32,97	82,80
66	PYRENEES-ORIENTALES	200,97	33,65	41,61	125,71
67	BAS-RHIN	406,05	57,83	77,85	270,37
68	HAUT-RHIN	298,34	46,06	61,32	190,96
69	RHONE	549,42	74,64	103,64	371,14
70	HAUTE-SAONE	136,31	24,09	31,67	80,56
71	SAONE-ET-LOIRE	240,60	40,42	53,02	147,16
72	SARTHE	202,16	33,85	42,43	125,88
73	SAVOIE	191,60	33,72	41,30	116,57
74	HAUTE-SAVOIE	239,62	38,84	49,12	151,66
76	SEINE-MARITIME	439,99	63,91	93,03	283,05
77	SEINE-ET-MARNE	442,76	63,10	89,98	289,69
78	YVELINES	556,44	74,74	110,43	371,27
79	DEUX-SEVRES	166,41	29,77	35,01	101,62
80	SOMME	264,63	44,60	57,06	162,98
81	TARN	165,84	30,57	37,45	97,83
82	TARN-ET-GARONNE	125,78	22,90	28,06	74,82
83	VAR	323,02	49,65	70,13	203,24
84	VAUCLUSE	207,02	34,17	42,63	130,22
85	VENDEE	194,72	32,95	41,44	120,33
86	VIENNE	211,88	36,53	42,61	132,55
87	HAUTE-VIENNE	207,36	36,37	42,20	128,79
88	VOSGES	186,77	32,20	41,97	112,60
89	YONNE	172,79	31,01	37,12	104,66
90	TERRITOIRE DE BELFORT	100,19	19,35	22,03	58,81
91	ESSONNE	485,29	65,78	94,62	324,89
92	HAUTS DE SEINE	644,35	78,66	119,73	445,96
93	SEINE-SAINT-DENIS	626,37	79,72	119,90	426,75
94	VAL-DE-MARNE	534,80	68,00	102,25	364,55
95	VAL D'OISE	463,16	63,43	88,97	310,78
	Total	24383,68	3850,47	5113,50	15419,91
75	PRIF	131,30	29,50	31,60	70,20
	Total général	24515,18	3879,97	5145,10	15490,11

III) C

EFFECTIFS REELS COMPARES A L'EFFECTIF DE REFERENCE 1996
SITUATION AU 30 JUIN 1996



EFFECTIF REEL / EFFECTIF DE REFERENCE

[ ] SOUS-EFFECTIF

EQUILIBRE

SUREFFECTIF

section effectifs et décentralisation au 13/08/1996

Annexe 7

Evolution prévisionnelle des effectifs
des personnels de la police nationale

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

. Annexe n° 9

SITUATION DES EFFECTIFS RÉELS PAR DIRECTION

DES PERSONNELS DE LA POLICE NATIONALE

Au 1er Juin 1996

DIRECTIONS	[illegible] ET [illegible]	[illegible] ET [illegible]	[illegible] ET APPRENTISSAGE	TOTAL PERSONNELS ACTIFS	PERSONNELS ADMINISTRATIFS	TOTAL GÉNÉRAL	POLICIERS AUXILIAIRES
S.P	771	6 926	53 456	61 153	4 906	**66 059**	3 963
R.G	206	1 754	403	2 363	759	**3 122**	10
C.I.L.E.C	83	845	4 831	5 759	296	**6 055**	469
C.R.S	38	456	12 809	13 302	1 210	**14 512**	393
P.J	222	2 298	436	2 956	1 295	**4 251**	/
S.T	101	834	280	1 215	301	**1 516**	25
A.P.N	88	480	1 294	1 862	2 313	**4 175**	39
P.P	258	3 146	14 830	18 234	639	**18 873**	1 146
DIVERS	167	629	1 791	2 587	397	**2 984**	51
ÉLÈVES	121	448	3 322	3 891		**3 891**	508
TOTAL GÉNÉRAL	**2 055**	**17 815**	**93 452**	**113 322**	**12 116**	**125 438**	**6 703**

TABLEAU N° 1

D.A.P.N
S.A.G.P
EFFECTIFS

16/10/1996

EVOLUTION DES EFFECTIFS DE POLICE
PAR DIRECTION ENTRE 1997 ET 2006
Au 1er Janvier de chaque année

HYPOTHESE ENVISAGEE

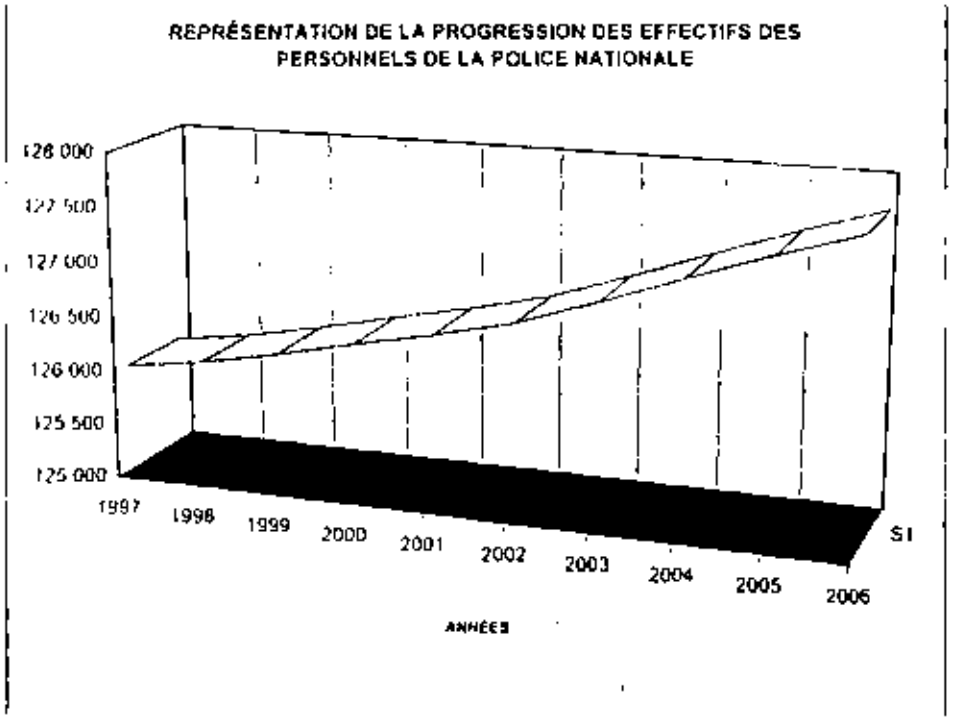
DIRECTIONS	CORPS	1997	2006	EVOLUTION	
S.P	Actifs	61 550	[illegible]	+ 1 811	+ 3,0%
	Administratifs	5 257	[illegible]	[illegible]	+ 0,9%
	TOTAL	66 807	[illegible]	+ 1 867	+ 2,8%
R.G	Actifs	2 335	[illegible]	[illegible]	+ 1,5%
	Administratifs	814	[illegible]	[illegible]	+ 0,3%
	TOTAL	3 149	[illegible]	[illegible]	+ 1,2%
D.C.I.L.E.C	Actifs	5 778	[illegible]	[illegible]	+ 1,5%
	Administratifs	310	[illegible]	[illegible]	+ 0,5%
	TOTAL	6 088	[illegible]	[illegible]	+ 1,4%
C.R.S	Actifs	13 359	[illegible]	[illegible]	+ 1,5%
	Administratifs	1 279	[illegible]	[illegible]	+ 0,3%
	TOTAL	14 638	[illegible]	+ 201	+ 1,4%
P.J	Actifs	2 998	[illegible]	[illegible]	+ 1,5%
	Administratifs	1 382	[illegible]	[illegible]	+ 0,3%
	TOTAL	4 380	[illegible]	[illegible]	+ 1,1%
S.T	Actifs	1 221	[illegible]	[illegible]	+ 1,5%
	Administratifs	336	[illegible]	[illegible]	+ 0,3%
	TOTAL	1 557	[illegible]	+ 19	+ 1,2%
P.P	Actifs	18 227	[illegible]	[illegible]	+ 1,5%
	Administratifs	685	[illegible]	[illegible]	+ 0,5%
	TOTAL	18 912	[illegible]	+ 274	+ 1,4%
DIVERS	Actifs	7 605	[illegible]	[illegible]	- 10,5%
	Administratifs	2 354	[illegible]	[illegible]	+ 0,3%
	TOTAL	10 459	[illegible]	- 790	- 7,6%
TOTAL	Actifs	113 073	[illegible]	[illegible]	+ 1,5%
	Administratifs	12 917	[illegible]	[illegible]	+ 0,5%
	TOTAL	125 990	[illegible]	+ 1 733	+ 1,4%

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE 1

EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS DES PERSONNELS DE LA POLICE NATIONALE

Années	Effectifs au 1er janvier	Départs	Arrivées	Effectifs au 31 Décembre	Evolution en Nombre	Evolution en %
1997	125 990	4 031	4 137	126 096	+ 106	+ 0,1%
1998	126 096	4 633	4 774	126 237	+ 141	+ 0,1%
1999	126 237	4 917	5 077	126 397	+ 160	+ 0,1%
2000	126 397	5 553	5 703	126 547	+ 150	+ 0,1%
2001	126 547	6 426	6 603	126 724	+ 177	+ 0,1%
2002	126 724	6 710	6 957	126 971	+ 247	+ 0,2%
2003	126 971	6 517	6 779	127 233	+ 262	+ 0,2%
2004	127 233	6 430	6 690	127 493	+ 260	+ 0,2%
2005	127 493	6 383	6 618	127 728	+ 235	+ 0,2%
2006	127 728					



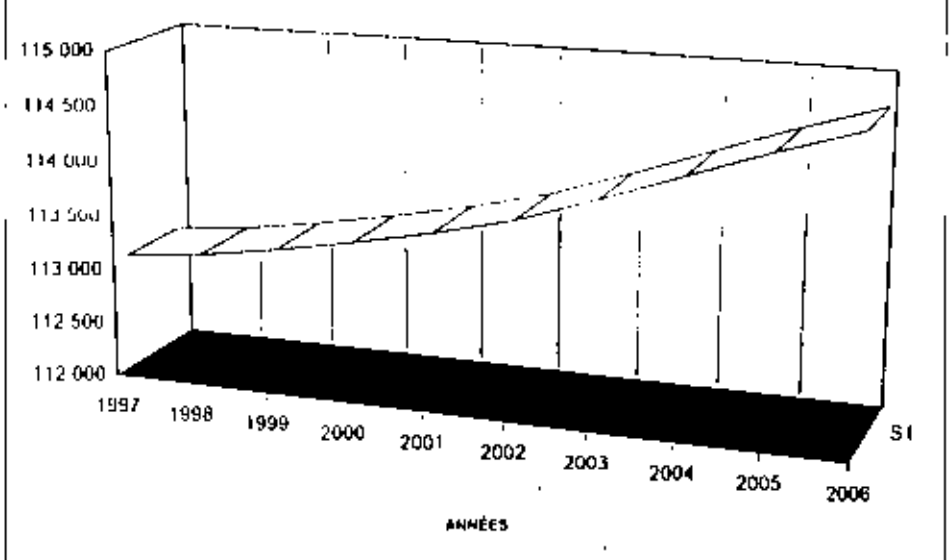
La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE 8

EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS DES PERSONNELS ACTIFS DE LA POLICE NATIONALE

Année	Effectifs au 1er janvier	Départs	Arrivées	Effectifs au 31 Décembre	Evolution en Nombre	Evolution en %
1997	113 073	3 825	3 903	113 151	+ 78	+ 0,1%
1998	113 151	4 441	4 554	113 264	+ 113	+ 0,1%
1999	113 264	4 717	4 851	113 398	+ 134	+ 0,1%
2000	113 398	5 316	5 469	113 551	+ 153	+ 0,1%
2001	113 551	6 281	6 460	113 730	+ 179	+ 0,2%
2002	113 730	6 546	6 795	113 979	+ 249	+ 0,2%
2003	113 979	6 339	6 604	114 244	+ 265	+ 0,2%
2004	114 244	6 258	6 520	114 506	+ 262	+ 0,2%
2005	114 506	6 216	6 453	114 743	+ 237	+ 0,2%
2006	114 743					

REPRÉSENTATION DE LA PROGRESSION DES EFFECTIFS DES PERSONNELS ACTIFS DE LA POLICE NATIONALE



La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

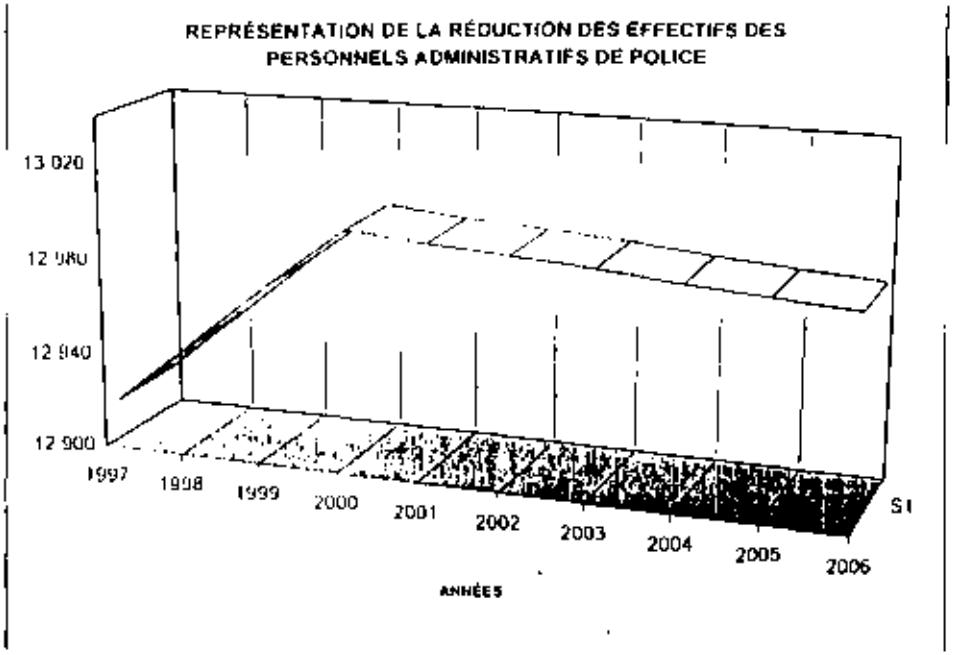
DAPN/RH
EFFECTIFS

16/10/1996

ANNEXE 2

EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS DES PERSONNELS ADMINISTRATIFS

Années	Effectifs au 1er janvier	Départs	Arrivées	Effectifs au 31 Décembre	Evolution en Nombre	Evolution en %
1997	12 917	206	234	12 945	+ 28	+ 0,2%
1998	12 945	192	220	12 973	+ 28	+ 0,2%
1999	12 973	200	226	12 999	+ 26	+ 0,2%
2000	12 999	237	234	12 996	- 3	- 0,0%
2001	12 996	145	143	12 994	- 2	- 0,0%
2002	12 994	164	162	12 992	- 2	- 0,0%
2003	12 992	178	175	12 989	- 3	- 0,0%
2004	12 989	172	170	12 987	- 2	- 0,0%
2005	12 987	167	165	12 985	- 2	- 0,0%
2006	12 985					



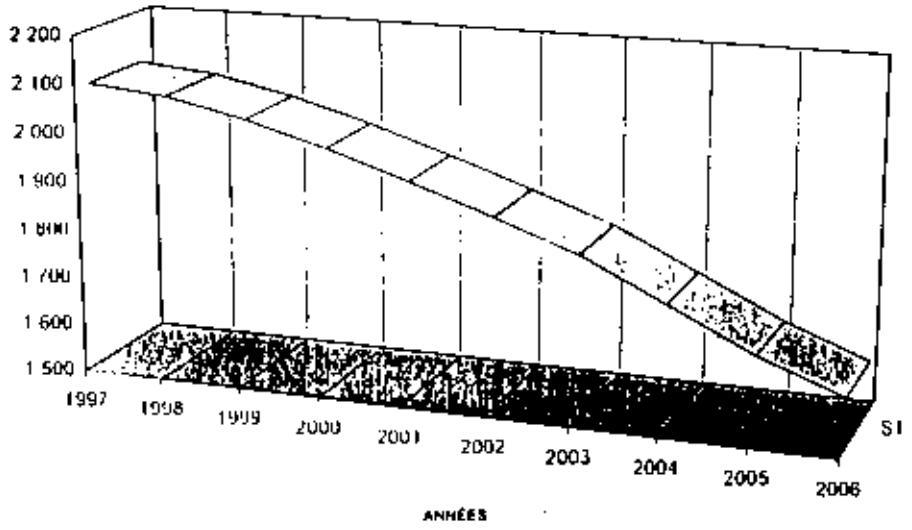
La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE 2

EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS DU CORPS DE CONCEPTION ET DE DIRECTION

Années	Effectifs au 1er janvier	Départs	Arrivées	Effectifs au 31 Décembre	Evolution en Nombre	Evolution en %
1997	2 092	75	60	2 077	- 15	- 0,7%
1998	2 077	95	60	2 042	- 35	- 1,7%
1999	2 042	105	60	1 997	- 45	- 2,2%
2000	1 997	112	60	1 945	- 52	- 2,6%
2001	1 945	116	60	1 889	- 56	- 2,9%
2002	1 889	119	60	1 830	- 59	- 3,1%
2003	1 830	141	60	1 749	- 81	- 4,4%
2004	1 749	143	60	1 666	- 83	- 4,7%
2005	1 666	124	60	1 602	- 64	- 3,8%
2006	1 602					

REPRÉSENTATION DE LA RÉDUCTION DES EFFECTIFS DES COMMISSAIRES DE POLICE



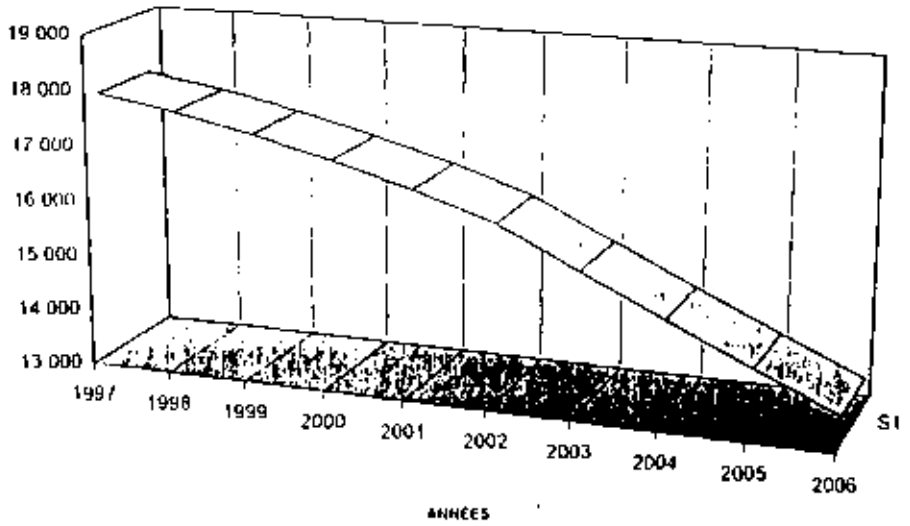
La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

ANNEXE 4

EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS DU CORPS DE COMMANDEMENT ET D'ENCADREMENT

Années	Effectifs au 1er janvier	Départs	Arrivées	Effectifs au 31 Décembre	Evolution en Nombre	Evolution en %
1997	17 859	603	380	17 636	- 223	- 1,2%
1998	17 636	671	380	17 345	- 291	- 1,7%
1999	17 345	716	380	17 009	- 336	1,9%
2000	17 009	765	380	16 624	- 385	- 2,3%
2001	16 624	840	380	16 164	- 460	- 2,8%
2002	16 164	1 066	380	15 478	- 686	- 4,2%
2003	15 478	1 065	380	14 793	- 685	- 4,4%
2004	14 793	1 053	380	14 120	- 673	- 4,5%
2005	14 120	1 014	380	13 486	- 634	- 4,5%
2006	13 486					

REPRÉSENTATION DE LA RÉDUCTION DES EFFECTIFS DES OFFICIERS DE POLICE



La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

DAPN/RH
EFFECTIFS

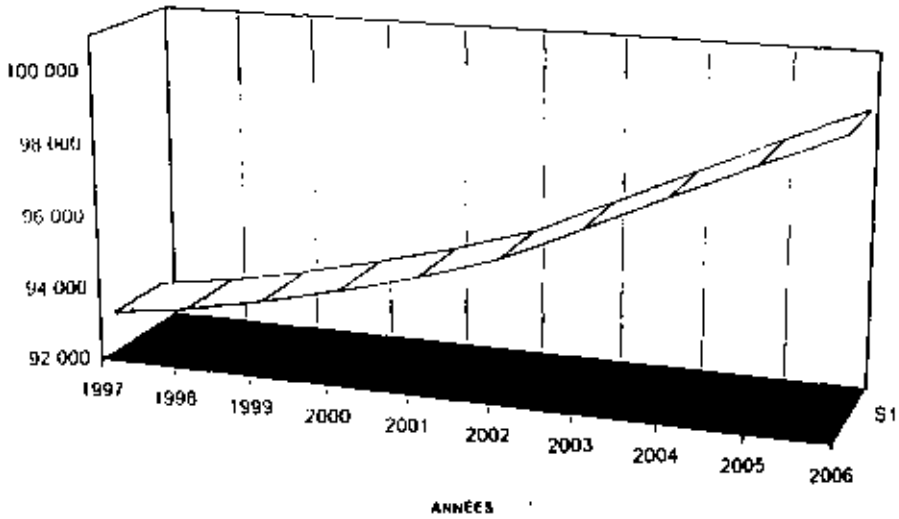
16/10/1996

ANNEXE 6

EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS
. DU CORPS DE MAITRISE ET D'APPLICATION

Années	Effectifs au 1er Janvier	Départs	Arrivées	Effectifs au 31 Décembre	Evolution en Nombre	Evolution en %
1997	93 122	3 147	3 463	93 438	+ 316	+ 0,3%
1998	93 438	3 675	4 114	93 877	+ 439	+ 0,5%
1999	93 877	3 896	4 411	94 392	+ 515	+ 0,5%
2000	94 392	4 439	5 029	94 982	+ 590	+ 0,6%
2001	94 982	5 325	6 020	95 677	+ 695	+ 0,7%
2002	95 677	5 361	6 355	96 671	+ 994	+ 1,0%
2003	96 671	5 133	6 164	97 702	+ 1031	+ 1,1%
2004	97 702	5 062	6 080	98 720	+ 1018	+ 1,0%
2005	98 720	5 078	6 013	99 655	+ 935	+ 0,9%
2006	99 655					

REPRÉSENTATION DE LA PROGRESSION DES EFFECTIFS DES GRADÉS ET GARDIENS DE LA POLICE NATIONALE



Annexe 8

Dossier de présentation de l'effectif de référence des personnels du cadre national des préfectures

Annexe 8

LES PERSONNELS DES PREFECTURES : UN CONTEXTE EN PROFONDE EVOLUTION

-*-

En guise de préambule à ce dossier, il parait nécessaire de rappeler quelques données fondamentales pour une bonne appréhension du problème des effectifs des préfectures :

1) L'effectif du cadre national des préfectures ne coïncide pas avec l'effectif en fonction dans les préfectures

Les corps des personnels de préfecture constituent le cadre national des préfectures. La majeure partie des agents en fonction dans les préfectures appartiennent à ce cadre. Mais de nombreuses autres catégories de fonctionnaires assurent le fonctionnement quotidien des préfectures par exemple, les fonctionnaires des transmissions, des services techniques du matériel, des agents de la fonction publique territoriale mis à disposition. Y travaillent également des contractuels et des vacataires, notamment ceux rémunérés sur le chapitre 37.10.

A l'inverse, les fonctionnaires du cadre national des préfectures apportent une contribution éminente au fonctionnement de nombreuses autres structures : secrétariats généraux pour l'administration de la police, greffes des juridictions administratives, centres interministériels de renseignements administratifs, comités techniques radiophoniques...

Le tableau ci-après illustre cette situation.

2) Les corps des personnels de préfectures ont subi depuis 10 ans des bouleversements majeurs

Aucun autre corps de la fonction publique n'a probablement connu des bouleversements aussi importants.

Il faut rappeler en effet qu'en 1982 2500 agents du cadre national des préfectures qui jusqu'alors travaillaient sous l'autorité du Préfet ont été soudainement placés sous l'autorité des présidents de conseils généraux et régionaux, avec tout ce que cela suppose comme modification des méthodes de travail.

A partir de 1986 la mise en oeuvre effective du droit d'option s'est traduite pour le cadre national des préfectures par l'intégration de nombreux agents départementaux mis à disposition de l'Etat, ce qui a eu pour effet une explosion des effectifs de la catégorie C et au contraire une diminution du nombre de fonctionnaires de catégorie A et B.

Il en est résulté un déséquilibre profond et durable de la pyramide des emplois du cadre national des préfectures et un blocage quasi complet des avancements pour les catégories B et C. Cela a par ailleurs rendu nécessaire la mise en place de nouveaux outils de gestion, notamment informatiques, les outils antérieurs étant devenus largement inadéquats pour faire face à des effectifs ainsi augmentés.

3) Une nouvelle approche du problème des effectifs des préfectures

Avant la partition des préfectures l'administration centrale gérait les personnels du cadre national des préfectures mais ne pouvait pas réellement traiter le problème des effectifs et de leur répartition puisqu'une part importante des personnels était recruté par les conseils généraux sur proposition des préfets. De leur côté les préfectures quand elles n'obtenaient pas de l'administration centrale les remplacements ou renforcements nécessaires pouvaient les demander aux conseils généraux

La situation est aujourd'hui entièrement différente puisque l'administration centrale gèrera en 1992 26 564 emplois au lieu de 17 966 en 1986.

Le fait pour l'administration centrale d'être seule allocataire de l'essentiel des moyens en personnel permet désormais un suivi très précis des effectifs et la mise en place d'outils nouveaux destinés à mesurer les besoins globaux et par préfecture.

Le dossier ci-après illustre les efforts entrepris depuis plus de deux ans par la direction générale de l'administration pour se mettre au diapason des ministères les plus performants en ce domaine. Il ne saurait cependant décrire l'essentiel, à savoir la réforme des méthodes de travail et des structures, avec en particulier la scission en deux entités distinctes de l'ancien bureau des personnels de préfecture ; sans ces changements en profondeur, il n'aurait pas été possible d'accroître de 42 % le nombre d'emplois gérés avec un effectif constant d'une centaine de fonctionnaires dans les deux bureaux en charge des personnels de préfecture.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

LES EFFECTIFS DES PREFECTURES

l'insuffisance des effectifs des préfectures était souvent dénoncée, sans être ni démontrée, ni précisée. L'action menée depuis deux ans s'est en conséquence orienter dans une triple direction :

I – Définir le besoin en effectifs des préfectures ;

II – Renforcer les préfectures et mieux répartir les personnels entre elles ;

III – Accroître la proportion des agents des catégories A et B

Le présent dossier a précisément pour but de faire le point de l'ensemble des actions mises en oeuvre dans le cadre de ces objectifs, et des résultats obtenus.

S'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour améliorer d'une façon durable la situation des préfectures, compte tenu de la situation de départ, des besoins révélés par l'étude sur les effectifs et des multiples contraintes auxquelles sont confrontés les gestionnaires (nonobstant les aléas économiques et leurs conséquences budgétaires), les différents outils mis en place et ceux à venir, devraient permettre de progresser encore plus efficacement dans les prochaines années. La définition d'une véritable politique de gestion prévisionnelle, s'appuyant sur des instruments adaptés et fiables devrait faciliter les redéploiements entre préfectures mais aussi le traitement de dossiers fondamentaux pour l'avenir, tel que le repyramidage d'ensemble du cadre national des préfectures et plus encore le repyramidage interne à chaque catégorie, gage d'un meilleur déroulement des carrières des agents.

En tout état de cause, le dialogue en termes d'effectif engagé depuis plus d'un an avec les préfectures sur des bases totalement transparentes, à défaut d'avoir pu encore répondre à l'insatisfaction de certaines d'entre-elles et en particulier des plus importantes, a eu au moins le mérite de limiter considérablement les incompréhensions entre les préfets et l'administration centrale, qui étaient devenues sources de conflit au fil des années, et généraient un véritable dialogue de "sourds".

Si globalement les résultats, qui doivent s'apprécier sur le moyen terme, ne sont pas dans l'immédiat à la hauteur des efforts énormes consentis par les équipes en charge de la gestion des effectifs et des personnels, ils témoignent en tout cas d'un changement de culture, qui permettra d'améliorer progressivement la gestion des effectifs et de lui donner les outils pour s'orienter vers une gestion non seulement quantitative mais aussi qualitative.

1. Situation de départ

Plusieurs facteurs ont ces dernières années profondément modifié la situation des préfectures, alors même que les missions de celles-ci étaient en pleine mutation du fait de la décentralisation et de la déconcentration.

S'agissant de l'évolution des effectifs budgétaires depuis 1980, on peut constater à la lecture du tableau ci-après deux périodes contrastées :

- une période de diminution des effectifs budgétaires (- 0,6 %) entre 1980 et 1986 due à l'application à partir de 1985 de la norme de réduction des emplois publics.

- une période d'augmentation de ces mêmes effectifs (+ 48 %) entre 1986 et 1992 due principalement à l'application de la loi du 11 octobre 1985 qui a permis la création nette de 10 724 emplois au budget de l'Etat (administratifs et ouvriers professionnels).

Ces créations ont permis l'intégration ou l'accueil en détachement de quelques 8 155 agents (administratifs et techniques), mais dont la plupart au demeurant étaient déjà sous l'autorité d'emploi des préfets.

Malgré cette augmentation de l'effectif budgétaire du cadre national des préfectures, dont 488 emplois ont été par ailleurs transférés en 1991 au Conseil d'Etat, les moyens des préfectures ont subi depuis 1986 une perte nette de 1 670 emplois consécutivement à la politique de réduction du nombre des emplois publics (sont inclus les 221 emplois supprimés en LFI 1992).

Intervenant dans un contexte hérité de la période antérieure à la décentralisation, marqué par une répartition inégale des effectifs, ces mesures de réduction d'emplois ont fortement affecté certaines préfectures.

Cette évolution par ailleurs n'a pas été sans conséquence sur le taux d'encadrement et les déroulements de carrière.

En effet, tandis que les effectifs des catégories A et B diminuaient dans le même temps en valeur absolue, par suite d'option pour la Fonction Publique territoriale, l'intégration ou l'accueil en détachement de plus de 8000 agents du cadre départemental, principalement dans les catégories C et D entrainait une baisse sensible du taux d'encadrement des préfectures qui n'était plus que de 30 % en 1990, catégories A et B confondues.

En termes d'avancement, cette situation s'est traduite par une diminution du nombre de promotions d'une catégorie à l'autre. Le nombre de passages de C en B par exemple est tombé de 28 en 1986 à 16 en 1990 alors que le nombre d'avancements de B en A a été réduit de moitié.

Compte tenu de ces facteurs, qui devenaient préjudiciables au déroulement de carrière des agents et au fonctionnement des préfectures, un premier train de mesures correctives est intervenu dès 1990, prolongé au budget 1991 dans le cadre du plan de modernisation des préfectures avec, au-delà de l'exonération de la norme de suppression d'emplois, 50 créations nettes d'emplois et 320 transformations d'emplois principalement au profit des catégories A et B (dont 209 en gestion).

2. Contraintes de gestion

Une gestion des effectifs aussi "lissée" que possible dans l'année se heurte présentement à au moins quatre types de contraintes structurelles et à trois types de contraintes conjoncturelles :

2.1. Contraintes structurelles

. contrainte de procédure budgétaire :

Elle empêche (sauf dérogation exceptionnelle accordée par contrôleur financier) de lancer les recrutements tant que le plan de charge financier de l'année budgétaire en cause n'est pas établi et accepté par le contrôleur financier : d'où l'impossibilité pour une année donnée de lancer un concours avant au mieux fin février.

Par ailleurs, l'approbation d'un plan de charge rectificatif est nécessaire pour pourvoir dans le courant du 2ème semestre de l'année les vacances d'emploi qui n'auraient pas été prévues dans le plan de charge initial.

. contrainte liée à la procédure de recrutement :

Entre la date de lancement d'un concours et l'arrivée effective des agents, un délai incompressible de 6 à 8 mois existe selon les cas ; les arrivées ne se font donc que dans le 2ème semestre de l'année. Pour les attachés recrutés par la voie des I.R.A., le délai est de deux ans.

. contrainte liée au droit d'option :

C'est certainement celle qui est la plus difficile à maîtriser et a le plus d'incidence sur les fluctuations des effectifs réels des préfectures. En effet, un certain nombre d'agents sont suceptibles au cours d'une année N de retourner dans leur collectivité locale d'origine, augmentant ainsi le nombre de postes à pourvoir, dans des proportions inégales selon les préfectures et à des dates souvent différentes du calendrier des arrivées de nouveaux agents recrutés par concours.

Or s'il est souvent difficile de prévoir la période de départ de ces agents et le volume qu'ils représentent, il peut être également délicat d'anticiper en recrutant sur les emplois correspondants, créés au budget de l'Etat, dans la mesure où ces mêmes emplois sont susceptibles d'être supprimés l'année suivante si la collectivité n'a pas pu accueillir les agents dans le délai d'un an.

Enfin ces mêmes agents conservent de par la loi pendant deux ans la possibilité de changer d'option, ce qui de toute évidence ne facilite pas la prévision et donc par conséquent la tâche des gestionnaires. Le bilan ci-après établi pour l'année 1990, après régularisations, montre bien la difficulté de l'exercice.

. contrainte liée au régime indemnitaire (hors compléments de rémunération) :

Diminuer sensiblement le taux de vacances du cadre national des préfectures, conduirait à devoir abaisser, à enveloppe constante, le niveau des primes versées aux agents et surtout les montants des reliquats versés en fin d'année, qui sont précisément financés sur les emplois vacants. Or le nombre de bénéficiaires de ces primes augmente d'année en année, du fait des recrutements et de l'intégration des agents des collectivités territoriales dans le cadre du droit d'option.

Il n'est pas inutile de rappeler à cet égard, qu'en 1988 une diminution de près de 25 % des reliquats de fin d'année, en raison d'un baisse sensible du taux de vacances par rapport à l'année précédente, avait suscité les réactions les plus vives dans les préfectures.

L'incident avait été évité de justesse au plan social.

2.2. Contraintes conjoncturelles

. contrainte liée à la réforme de la grille de la Fonction Publique :
En vue de faciliter la promotion interne, et ce pendant trois ans, les 2/3 des recrutements doivent, pour la plupart des corps, être des recrutements au titre des concours internes ; autrement dit, tout recrutement dans un corps crée (dans les 2/3 des cas) un emploi vacant dans le corps d'origine de l'agent ainsi "recruté".

. contrainte liée au "gel des emplois" :
Le gel rend en effet indisponible au recrutement un emploi vacant sur deux, soit un stock d'emplois gelés qui était de 321 emplois au 1er janvier 1991 et sera probablement supérieur à 600 emplois au 31 décembre 1991 (voir annexe ci-jointe).

. contrainte liée aux mesures de régulation budgétaire :
Comme par exemple en novembre 1990, où le Ministre du Budget a décidé de bloquer tout recrutement jusqu'au 1er janvier 1991.

A cette contrainte s'ajoutent les incertitudes liées aux changements de position de la direction du budget : s'il avait pu être obtenu au début de l'année 1991 une atténuation de la norme de "gel" à un emploi vacant sur quatre, cette norme est revenue à un emploi sur deux, sans préavis et avec effet rétroactif au 1er janvier, ce qui a singulièrement compliqué la tâche des gestionnaires.

De la même manière, l'autorisation de mettre en oeuvre les 135 créations d'emplois obtenues "hors bleu" au budget 1991 n'a jamais été donnée, perturbant ainsi très sensiblement les efforts de gestion prévisionnelle engagés.

Compte tenu de toutes ces contraintes, il est pratiquement impossible d'éviter d'avoir moins de 3 % d'emplois vacants.

3. Mesures prises pour limiter l'effet de ces contraintes

3.1. En 1990 – Connaissance précise de l'effectif réel

Des dispositions ont été prises pour avoir une meilleure connaissance des effectifs réels et donc des emplois vacants, à savoir :

. mise en place d'une procédure de "fiche navette" trimestrielle à compter du 1er juillet 1990 (cf. modèle joint en annexe), afin d'avoir désormais une photographie précise de la situation réelle de chaque préfecture au début de chaque trimestre (1), et d'appréhender pleinement le phénomène du temps partiel. Celui-ci représente actuellement l'équivalent de 1 000 emplois ; il est cependant encore difficile de pourvoir rapidement les emplois correspondants dans la mesure où les décisions sont prises au plan local et ne remontent pas toujours rapidement. La prise en compte en temps réel de ces décisions ne pourra se faire qu'avec le raccordement progressif des préfectures à GPR 2 (2).

. remise à plat du fichier des personnels de préfecture à l'occasion de l'informatisation de la gestion des personnels de préfecture sur GPR 2. Celle-ci a en effet permis de constater que le fichier n'était plus fiable, faute de mise à jour systématique depuis un certain temps.

Ce travail, qui a commencé dès le mois de septembre 1990 avec un effort prioritaire sur les quelques 14 000 agents de catégorie C et D concernés au premier chef par la mise en oeuvre du protocole "Durafour", devra se prolonger encore au cours des premiers mois de 1992, car au-delà de la prise en compte des deux premières tranches du protocole Durafour, qui a demandé un travail colossal dans des conditions difficiles, il a fallu traiter également les promotions liées aux avancements de grade, et les réductions d'ancienneté qui ont dû être différées depuis 1989 faute de moyen informatique efficace.

. connaissance anticipée des emplois susceptibles de devenir vacants : il a été demandé aux préfectures d'informer suffisamment tôt l'administration centrale des départs prévisibles (3 à 6 mois à l'avance pour : retour à la collectivité locale d'origine, retraite, demande de disponibilité), plutôt qu'une information souvent ponctuelle, a postériori, et visant à remplacer les postes nombre pour nombre. S'agissant des prévisions relatives au départ des agents ayant opté pour un retour à la collectivité locale, elles restent encore très difficiles au niveau local.

(1) cette fiche navette est un outil complémentaire de GPR2 en attendant la généralisation de l'informatisation de la gestion à l'ensemble des préfectures. Elle est en effet un moyen de vérification indispensable des données enregistrées sur GPR 2 pendant la phase de mise à niveau de la base, mais en sachant qu'elle recouvre aussi une autre réalité puisqu'elle comptabilise tous les agents en poste dans l'ensemble des services à pourvoir par les Préfets (corps de préfecture – personnels techniques et spécialisés – titulaires et non titulaires).

(2) ce raccordement a débuté au mois de juillet 1991 et concernait six préfectures à la fin de 1991. Lié à la mise en service du réseau général des transports (RGT) propre au ministère de l'Intérieur (qui permettra de s'affranchir des lignes TRANSPAC), aux moyens budgétaires qui pourront être dégagés et au plan de charge des services extérieurs de la DTI (SRTI), il devrait, être étendu à 10 préfectures supplémentaires en 1992, parmi les plus importantes, ce qui permettra à la fin de l'année d'avoir la maîtrise en temps réel de près de 40 % des effectifs du cadre national des préfectures. Les pleins effets de l'informatisation ne pourront se produire qu'en 1994 dans la meilleure hypothèse.

Ce dernier constat a conduit au lancement d'une enquête auprès des préfectures en fin d'année 1991 pour déterminer, par trimestre, le rythme prévisible des retours à leur administration des personnels des collectivités locales au cours de l'année 1992.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, il a été décidé à partir de 1990 d'accroître le nombre des accueils en détachement, afin de pourvoir des postes dont la vacance n'avait pas pu être prévue au moment du lancement du concours. Ces accueils en détachement ont principalement concerné des agents venant du ministère de la Défense qui devaient être reclassés.

3.2. En 1991 - Engagement des actions destinées à combler les vacances

Au titre de 1991, pour limiter les contraintes évoquées plus haut, les mesures ci-après ont été prises :

. mise au point d'un calendrier des concours totalement revu permettant d'accélérer le processus de recrutement et de mieux prendre en compte les effets des concours internes (qui permettent la promotion interne mais laissent autant de postes vacants à pourvoir dans les emplois précédemment occupés par les agents promus) : l'objectif est de pourvoir aussi rapidement que possible les postes laissés vacants dans un grade par des promotions dans le grade supérieur au titre des concours internes.

- c'est ainsi que pour la première fois deux concours d'une même catégorie sont organisés la même année :
. 1er concours d'adjoint administratif en mai 1991
. 2ème concours d'ajoint administratif en décembre 1991 pour la région d'Ile-de-France

- pour la première fois depuis plusieurs années un concours direct d'attachés de préfecture a été organisé sans passer par les IRA (250 postes) :

. réexamen complet des hypothèses sur la base desquelles les perspectives de recrutement sont établies dans le "plan de charge" du début d'année, de façon à mettre en place un plan de charge aussi "offensif" que possible en matière de recrutement et prenant en compte notamment les résultats de la remise à plat du fichier des effectifs gérés et de l'évolution des perspectives de départ (disponibilité, démission...).

5. Les redéploiements déjà réalisés

5.1. Constat

Les disparités d'effectifs des préfectures sont particulièrement importantes, ainsi qu'en témoignent ces quelques exemples :

Dans la strate des départements de plus d'un million d'habitants, en comparant les effectifs réels de préfectures dont la population départementale est quasi-identique, on constate entre deux préfectures un écart de 200 agents, ou entre deux autres préfectures une différence de 190 agents.

Les mêmes constats peuvent être faits pour des préfectures de moindre importance.

Ce sont par exemple deux préfectures dont la population départementale est légèrement supérieure à 500 000 habitants qui fonctionnent, l'une avec 332 agents, l'autre avec 203 agents seulement.

Ce sont encore ces deux préfectures dont l'une compte 162 agents pour une population départementale inférieure à 200 000 habitants et l'autre compte 130 agents pour 100 000 habitants de plus.

On pourrait bien évidemment multiplier de tels exemples (cf. tableau ci-joint).

Ces différences résultent de la diversité des politiques de recrutement appliquées avant la décentralisation par les conseils généraux et les Préfets.

Dès lors que l'Etat, grâce au droit d'option, maîtrise un nombre croissant d'emplois, il devient techniquement possible de procéder à un rééquilibrage en s'appuyant sur les résultats de l'étude sur les effectifs appliqués à chaque département.

Les courbes ci-après, faisant apparaître les effectifs budgétaires des préfectures (tels qu'ils résultent notamment des créations et suppressions d'emplois liées au droit d'option) par rapport à la population des départements, montrent à l'évidence qu'il était urgent de réagir, par détermination d'une autre référence, plus objective permettant de redéployer les effectifs entre les départements.

C'est pourquoi, dès les tous premiers résultats de l'étude, il a été décidé de commencer sans attendre le redéploiement sur la base des tendances lourdes de sur-effectif ou de sous-effectif qui se dégageaient pour certaines préfectures.

5.2. Les premiers résultats

Le tableau joint en annexe illustre au travers de quelques préfectures les premiers efforts de redéploiement réalisés en quelques mois.

S'il est plus facile de faire baisser l'effectif d'une préfecture sur-dotée, ne serait-ce qu'en ne remplaçant pas les partants, il est dangereux de le faire trop rapidement, sous peine de générer, en l'absence de moyens d'accompagnement significatifs (informatique - immobilier - renforcement de l'encadrement), des dysfonctionnements qui ne seraient plus maîtrisables.

A contrario, combler un déficit dans une préfecture qui manque de personnel, et en particulier lorsque le sous-effectif est lourd, prend nécessairement du temps en raison des règles rappelées ci-dessous, et peut, au moins dans un premier temps ne pas donner de résultats significatifs.

5.2.1. Règles de mutations

- Les mutations sont examinées en tenant compte de la situation respective des préfectures concernées, de la situation personnelle des agents.

- Concernant la situation des effectifs des préfectures, la tendance naturelle constatée est à sens unique et tendrait, si toutes les demandes étaient acceptées, à vider systématiquement certaines préfectures jugées peu attractives du fait essentiellement de leur localisation (préfectures de la région Ile-de-France, préfectures de l'Est de la France), au bénéfice de préfectures dont la situation des effectifs est beaucoup plus satisfaisantes, et généralement situées au Sud. L'administration centrale doit donc concilier des volontés contradictoires : celles des fonctionnaires souhaitant bénéficier de mutations et celles des préfectures sous-encadrées souhaitant à la fois un renforcement quantitatif de leurs effectifs mais désireuse également de ne pas bloquer au-delà du raisonnable des fonctionnaires.

- Concernant les situations individuelles, il convient de rappeler que :

. les fonctionnaires stagiaires ne peuvent voir aboutir leur demande de mutation,

. un délai raisonnable, de l'ordre de 2 à 3 ans sur une première affectation, dans l'intérêt professionnel du fonctionnaire et dans celui du bon fonctionnement des services, est nécessaire avant de voir pris en considération une demande de mutation.

5.2.2. Règles d'affectation des lauréats de concours et des élèves sortant d'IRA

– La répartition quantitative par préfecture des postes suite à l'organisation de concours de recrutement ou suite à l'affectation d'élèves sortant des IRA fait systématiquement l'objet d'une circulaire expliquant quels sont les critères retenus pour cette répartition.

Il est en particulier tenu compte :

. en terme de tendance, des résultats de l'enquête BOSSARD sur les effectifs de référence,

. des départs intervenus suite à mutation, départ en retraite, disponibilité,

. des résultats des concours de la catégorie supérieur, lesquels aboutissent presque systématiquement à des redistributions d'effectifs entre préfecture.

– Il convient cependant de noter qu'il n'est jamais possible de tenir compte nombre pour nombre de l'ensemble des départs intervenus.

Ces critères de répartition et le nombre de postes alloués à chaque préfecture ne sont susceptibles d'aucune modification.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Ministère de l'Intérieur
DPFAS - BAGPP
Section Effectifs et Décentralisation

EFFECTIF DE REFERENCE : Formules paramétriques 1998

PREFECTURE

PRESTATIONS	FORMULES PARAMETRIQUES
Etat civil	0,1 + 1 poste pour 7000 titres délivrés
Etrangers	0 5 poste + 1 p pour 500 titres + 1 poste pour 500 dossiers de naturalisation + 1 poste pour 250 APRF + 1 poste pour 200 mesures d'éloignement mises en oeuvre
Permis de conduire	3 postes + 1 poste pour 2300 permis + 1 poste pour 5000 dossiers examinés en commissions medicales + 1 poste pour BEPECASER pour prefectures gerant le BEPECASER + 1 postes pour plus de 350 inscriptions au BEPECASER
Cartes grises	2 postes + 1 pour 6000 cartes grises délivrées
Régies	0,5 poste + 1 p pour 50 000 titres de circulation enregistrés en caisse
Réglementation et Affaires Générales	1,5 postes + 1 poste pour 300 000 habitants du dep + un poste pour 65 000 habitants de l'arr + un poste pour 800 000 hts pour les personnes de passage
Contrôle de la FPT	1 poste + un poste pour 4500 personnels FPT de l'arrondissement + un poste pour 22 500 personnels FPT du departement
Contrôle de légalité	6 postes + un poste pour 120 000 hab de l'arr + un poste pour 360 communes de l'arr + un poste pour 600 000 hab du dep + un poste pour 1 800 communes du département
Dotations budgétaires	0,5 poste + 1 poste pour 230 communes du département
Affaires scolaires	0,5 poste + un poste pour 1 400 établissements scolaires
Contentieux	si un bureau du contentieux existe, un poste pour 180 dossiers
Programmes Crédits Etat/Europe	1,5 postes + un poste pour 300 000 hab du dep + un poste pour 5 programmes européens + 1 poste pour 100 cantons eligibles + 1 poste pour 1000 dossiers
Gestion et ordonnancement des crédits Etat	1 poste pour 2 000 mandats émis
Taxe d'apprentissage	0,5 poste + 1 poste pour 3 400 dossiers d'exonération
Emploi-formation	1 poste + 1 poste pour 350 000 habitants
Action économique	0,5 poste + 1 poste pour 700 dossiers d'aide aux entreprises

Elections et associations	0,5 poste + un poste pour 400 000 hab du dep +un poste pour 350 communes du dep + un poste pour 2 000 associations créées et modifiées
Affaires militaires	0,5 poste + un poste pour 10 000 dossiers recensement + un poste pour 1 000 dossiers dispense + un poste si commission dispense
Environnement et installations classées	2,5 p+1p pour 330 000 hab jusqu'a 1M+1p pour 150 arrêtes+1p pour 10 SEVESO Si population > 1 million 5,5 p+1p pour 150 arrêtes +1p pour 10 SEVESO
Gestion budget de la préfecture	1 poste pour 3,75 millions de francs de budget (37 10)
Action sociale	1 poste + un poste pour 2000 effectifs relevant du service social du ministère de l'intérieur dans le département + 0,5 poste pour 8000 retraités
Organisation et informatique	1,5 postes + 0,5 poste par direction
Courrier	2,5 postes + 1 poste pour 120 kF d'affranchissement + 1 poste pour 4 bâtiments différents
Huissier et accueil	3 postes + 1,5 poste pour 4 bâtiments différents, + respectivement 0,2 , 4 postes pour 2 3 ou 4 directions
Interventions et distinctions honorifiques	1,5 poste + un poste pour 1 665 interventions reçues
Cabinet	0,5 poste + un poste pour 120 000 hab du dép + un poste pour 200 000 citadins (pop communes de plus de 20 000 habitants)
Sécurité Civile	1,5 postes + un poste pour 200 000 citadins,+ un poste pour 5 millions de FF de crédit (37 10) + un poste pour 15 établissements SEVESO + un pour 400 000 lits (capacité d'accueil touristique)
Défense civile et économique	1 poste + un poste pour 750 000 hab du dép + un poste pour 300 points sensibles + un poste si préfecture est chef lieu de région
Solidarité-insertion	0,5 poste + 1 p pour 250000 hab + 1 p pour 100 relogts proposés aux bailleurs + 1 p pr 10000 nvelles demandes de logements + 1 p pour 10 communes concernées par un contrat de ville +1p si GPU + 1 p si pop concernée > 200000 ou 1,5p si >500000
Gestion du personnel - formation	1 poste + 1 poste pour l'animateur de formation + 1 poste pour 100 personnels gérés + 0,25 poste pour 250 inscrits [illegible] + 0,25 si concours B organisé (préf de région)
SGAR secrétariat	1 poste pour 400 subdélégations de crédits + un poste pour deux chargés de mission
Divers	Si population du département < 300 000 habitants : 1 poste par 75 000 habitants - Au delà de 300 000 habitants 4 postes
SGAR	5,5 postes + 1 poste pour 400 subdélégations de crédits + 1 poste pour 2 chargés de mission
Encadrement	3postes + 2 postes par directions + 1 poste pour 17 agents
Secrétariat	1 poste pour 2 postes d'encadrement + 1 poste pour 11 agents à encadrer

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Ministère de l'Intérieur
DPFAS - BAGPP
Section Effectifs et Décentralisation

SOUS-PREFECTURE

Etat civil	0,1 poste + 1 poste pour 7 000 titres délivrés
Etrangers	1 poste pour 500 dossiers de naturalisation + 1 poste pour 500 titres si délivrance de titres
Permis de conduire	si délivrance de permis 2 postes + 1 poste pour 2 300 permis délivrés + 1 poste pour 5 000 dossiers en commission médicale - Sinon 1 poste + 1poste pour 5 000 dossiers en commission médicale
Cartes grises	0,5 poste + 1 poste pour 8 000 cartes grises délivrées
Régie	0,5 poste + 1 poste pour 50 000 titres de circulation enregistrés en caisse
Réglementation et affaires générales	1,5 poste + 1 poste pour 100 000 habitants de l'arrondissement
Contrôle de FPT	0,2 poste + un poste pour 4500 agents de la fonction publique territoriale sur l'arrondissement
Contrôle de légalité	0,5 poste + 1 poste pour 360 communes de l'arr + 1 poste pour 120 000 hab de l'arrondissement
Courrier, huissiers et accueil	1 poste + 1 poste pour 200 agents de la sous-préfecture + 1 poste pour 120 kF d'affranchissement
Divers	Si pop < 200000 hab 0,3 poste + 1 poste pour 150 000 habitants Si pop >= 200 000 0,3 + 1 poste pour 75 000 habitants
Actions interministérielles	Si pop<150000 alors 1p+1p pour 100000 au dessus de 100000 Si pop entre 150000et 350000 alors 1 5p + 1p pour 50000 au dessus de 150000 Si pop>350000 alors 5,5p+0,5 pour 100000 hab au dessus de 350000
Encadrement	1 poste + 1 poste pour 17 agents à encadrer
Secrétariat	0,5 poste + 1 poste pour 15 agents à encadrer + 1 poste pour 2 postes d'encadrement

Annexe 9

Liste des indicateurs retenus pour la détermination d'un effectif de référence comparé dans la sécurité publique

Liste des indicateurs retenus pour la recherche d'un Effectif de Référence Comparé (personnel en tenue)

- 1 - Population officielle (recensement général ou partiel de l'INSEE)

- 2 - Indicateurs d'environnement géographique
  - Superficie de la circonscription (en hectares)
  - Kilométrage de voirie extérieure (autoroutes rocades, routes nationales ..)
  - Kilométrage de voirie urbaine

- 3 - Indicateurs d'environnement social
  - Population étrangère
  - Population étudiante
  - Population carcérale
  - Population en difficultés d'emploi (nombre d'inscrits à l'ANPE)
  - Population des quartiers présumés difficiles (DSU grandes cités)

- 3 - Indicateurs d'environnement professionnel
  - Surveillance des étrangers en situation irrégulière en attente de reconduite à la frontière
  - Escortes d'étrangers (expulsions, reconduites à la frontière)
  - Surveillance générale de détenus et de prévenus
    - * présentations à magistrats
    - * escortes Commissariat-Palais de Justice-établissement pénitentiaire
    - * détenus hospitalisés
  - Surveillances statiques
    - * de locaux (préfectures, bâtiments administratifs, ..)
    - * de personnalités
  - Opérations relatives à l'ordre public
    - * opérations de maintien et de rétablissement de l'ordre
    - * services d'ordre
    - * surveillance de manifestations culturelles, sportives...

- 4 - Indicateurs d'activité :
  - Nombre d'Accidents corporels et matériels de la circulation constatés par le service[2]
  - Nombre d'interventions de tous types (Police Secours)
  - Délinquance de voie publique (faits constatés)
  - Nombre de mesures de garde à vue au sein du service;

Soit :

- population	1 indicateur
- environnement géographique	3 indicateurs
- environnement social	5 indicateurs
- environnement professionnel	25 indicateurs
- activité	6 indicateurs

Ces indicateurs globaux sont décomposés en « sous-indicateurs » : nombre de missions, nombre d'opérations, nombre de personnes gardées ou de sites surveillés, heures fonctionnaires consacrées..

[2] Sont comptabilisés les nombres d'accidents, les nombres de procédures établies et les heures fonctionnaires.

Annexe 10

Fiches techniques de présentation du modèle de détermination de l'effectif de référence des standards téléphoniques de préfecture

Annexe 10

Hypothèses relatives à la détermination d'un effectif de référence des standards téléphoniques de préfecture

❖

Instruments de diagnostic

Chaque préfecture peut évaluer le fonctionnement de son standard téléphonique.

1. **Le taux d'efficacité** mesure le rapport entre les appels entrant taxes (a) et le total des appels y compris les occupations (o) et les non-réponses (n).

y		
a	o	n
90 % admis par FRANCE TELECOM		

2. **Le trafic-type** d'un standard comprend deux éléments :

- l'appel direct du standard normalement évalue à 20 % du total des appels reçus par l'installation.

- le retour à partir des postes individuels en *sélection directe à l'arrivée* (SDA) estimé au maximum à 25 % des appels sur ces postes.

Les données de chaque préfecture sont à comparer à ces chiffres de référence.

Au delà de 20 % d'appels exteneurs sur le standard :
manque d'information du public ou réticence des services à communiquer leur numéro de SDA

Au delà de 25 % de retour sur SDA :
non réponse, coupure, surcharge des postes en SDA ou mauvais relais entre SDA dans les services.

❖

TROIS CRITERES

1ER CRITÈRE
ASSURER LA PERMANENCE

2EME CRITÈRE
ÉCOULER LE TRAFIC DANS DES CONDITIONS DE QUALITÉ

3EME CRITÈRE
INTÉGRER LES ÉLÉMENTS EXOGÈNES

❖

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

1er critère

ASSURER LA PERMANENCE

La norme se situe à **5,71** agents pour assurer une position continue 24 h/ 24, 365 jours par an

heures à assurer / année
8760
heures disponibles par agent
1533

NOMBRE D'AGENTS NECESSAIRES PAR POSTE OPERATEUR (PO)
5,71

méthode de calcul

Heures à effectuer par an(24hx365)
8760

Durée hebdomadaire de travail 35h

congés annuels	27	
congés "hors saison"	2	
jours / ministre	2	
jours fériés	11	
	42 jours	
repos hebdomadaire	104 jours (52 X 2)	
Total	146 jours	

nombre de jours travaillés / an = 365 - 146 = 219 jours

nombre d'heures travaillées / an = 7 h X 219

= 1533 heures disponibles

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

2ème critère

ÉCOULER LE TRAFIC
DANS DES CONDITIONS DE QUALITE

L'objectif est double

- gérer les heures de pointe (heure chargee)

- intégrer les contraintes du tableau de service

1er objectif : assurer un écoulement du trafic a l'heure chargee

La norme de qualité pour un poste d'opérateur de préfecture peut etre evaluee a 70 appels traites à l'heure la plus chargée.
La durée moyenne de traitement de l'appel correspondant a cette norme est estimee a 20 secondes*

*Contre 15 secondes admises par la pratique courante

Calcul du nombre de poste operateurs en activite a l'heure chargee

$$\frac{N\,(s+r)}{70}$$

N(s) est le nombre d'appels arrivant directement au standard (cf norme de 20% du total entrant)

N(r) est le nombre maximum d'appels en retour des SDA sur le standard (cf norme maximale de 25% de retour d'appels sur SDA)

2ème objectif : intégrer les contraintes du tableau de service

L'effectif doit permettre de tenir trois types de position

- la position permanente tenue de façon ininterrompue

- la position mixte correspondant aux heures d'ouverture des bureaux,

- la position complémentaire assurant un service continu de 8 h à 20 h en deux brigades.

En équivalence de nombre d'agents :
1 position mixte = 1,14
1 position complémentaire = 1,95
1 position permanente = 5,71

3ème critère

Ratios exogènes

- activité administrative mesurée par l'effectif de référence du cadre national des préfectures,
- situation particulière (imbrication avec le département, une sous-préfecture, un hôtel de police).

❖

LE RECUEIL DES DONNÉES de chaque préfecture

FRANCE TELECOM (sauf étude payante) fournit le nombre total d'appels entrants (appels directs au standard, non isolés des appels SDA)

Un modèle a donc été calculé à partir de 10 préfectures-tests
L'heure la plus chargee représente **4 %** des appels globaux (**N**) sur une semaine du lundi au samedi, chaque jour de 8 heures à 18 heures.

$$N = Ns + Nr$$

Les appels sortants ne sont pas pris en compte

❖

DIMENSIONNEMENT DU FAISCEAU "ARRIVEE" DES LIGNES TELEPHONIQUES

Le dimensionnement du faisceau "arrivée" des lignes est déterminé à partir de statistiques de trafic en appliquant le calcul des probabilités qui, selon la probabilité de perte tolérée (1 %), donne le nombre de postes à équiper en fonction de l'intensité du trafic à écouler à l'heure chargée exprimée en **erlangs**[1].

Un erlang correspond à 60 minutes d'occupation totalisées à l'heure sur l'ensemble des **circuits considérés.**

Le rendement optimum d'un équipement suit la progression suivante[2]

Intensité du trafic (table d'erlang)	0,44	1,20	2,03	2,90	3,79	4,69	5,61	6,53	7,46	8,40
Nb appels à l'heure chargée	80	216	365	522	682	844	1010	1175	1343	1512
Nb total appels jusqu'à	2000	5400	9125	13050	17050	21100	25250	29375	33575	37800
Nb de PO nécessaires	1P 1	1P 1M 2	1P 1M 1C 3	1P 2M 1C 4	1P 3M 1C 5	1P 3M 2C 6	1P 4M 2C 7	1P 5M 2C 8	1P 6M 2C 9	1P 7M 2C 10
Nb d'agents	5,71	6,85	8,80	9,94	11,08	13,03	14,17	15,31	16,45	17,59

[1] Du nom de ERLANG, ingénieur danois qui appliqua le calcul des probabilités à des études théoriques sur le trafic téléphonique.

[2] Les principes retenus sont les suivants :
1) table d'erlang
2) durée commutation = 20 secondes
3) nombre total d'appels : $\frac{\text{Nb d'appels à l'heure chargée X 100}}{4}$
4) classification des postes opérateurs (PO) :
P = permanent M = mixte C = complémentaire
5) nombre d'agents
P = 5,71 M = 1,14 C = 1,95

DETERMINATION DU NOMBRE D'AGENTS NECESSAIRES POUR TENIR LES POSTES D'OPERATEURS DES STANDARDS TELEPHONIQUES

1 - Nombre d'heures dues par agent, par an (base hebdomadaire = 35 heures)

* décompte	congés autorisés	
	congés annuels	27
	congés "hors saison"	2
	jours / ministre	2
	jours fériés	11
		42 jours
* repos hebdomadaire		104 jours (52 X 2)
	Total	146 jours

* nombre de jours travaillés an = 365 - 146 = 219 jours
* nombre d'heures travaillées an = 7 h X 219 = 1533 heures

2 - Nombre d'agents nécessaires pour tenir :

2.1. - un poste permanent (24 h / 24 h)

* nombre d'heures à assurer par an 24 h X 365 = 8760 heures
-> nombre d'agents pour 1 poste permanent : 8760 1533 = *5,71*

2.2. - Un poste mixte (7 h / jour aux heures de bureau)

* nombre d'heures à assurer par an 7 h X (365 - (104 – 11)) = 1750 heures
-> nombre d'agents pour un poste mixte : 1750 . 1533 = ***1,14***

2.3. - Un poste complémentaire (12 h / jour de 8 h à 20 h)

* nombre d'heures à assurer par an 12 h X (365 - (104 + 11)) = 3000 heures
-> nombre d'agents pour un poste mixte 3000 · 1533 = ***1,95***

Annexe 11

Dossier de présentation des emplois-types
dans les préfectures

Annexe 11

MINISTERE DE L'INTERIEUR
ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION

LES EMPLOIS-TYPES DANS LES PREFECTURES

PRÉSENTATION

DIRECTION DES PERSONNELS DE LA FORMATION
ET DE L'ACTION SOCIALE (D.P.F.A.S.)
SOUS-DIRECTION DU RECRUTEMENT ET DE LA FORMATION (S.D.R.F.)

MAI 1994

INTRODUCTION

La réalisation d'un répertoire sur les diverses activités exercées dans les préfectures est une idée ancienne que ce document vient concrétiser.

L'originalité de ce répertoire est double :

• il aborde les activités de manière transversale, en privilégiant la nature de la contribution apportée dans le cadre d'une fonction, de préférence à une approche par l'organigramme ;

• il procède par emploi-type c'est-à-dire en isolant et en décrivant chaque facette homogène d'un poste de travail.

De par ces deux principes de conception, le répertoire offre une **description détaillée des attributions utilisable au niveau national**, quelles que soient la taille des sites et les modalités d'organisation du travail.

En effet, les postes existants correspondront, selon les cas, à un emploi-type ou à la combinaison de plusieurs d'entre eux mais il sera, en toute hypothèse, possible d'en appréhender le contenu par l'intermédiaire du répertoire.

Ce document rejoint ainsi la **finalité** qui lui était assignée : **fournir une source d'information et un support de communication communs à tous les acteurs de la formation**.

Il peut, dès lors, **répondre aux attentes pratiques** de ces derniers :

• en alimentant en éléments concrets les réflexions et discussions préparatoires à la définition du plan local et des projets individuels de formation dans les préfectures ;

• en contribuant par l'apport de références précises à des rapprochements et à la mise en place de formations interpréfectures ou interministérielles ;

• en facilitant la coopération entre l'administration centrale et les préfectures pour l'élaboration de projets de formation.

Pour mettre en œuvre ces trois grandes voies d'application en faveur d'un développement de la formation conçue comme un levier de changement - le répertoire intègre dans cet objectif une dimension prévisionnelle et prospective - les préfectures recevront, en tant que de besoin, le concours de la Sous-direction du recrutement et de la formation (Mission recherche et développement).

Sur un plan plus général, le répertoire peut favoriser dans les préfectures une meilleure connaissance du travail effectué d'un service à l'autre et faire ainsi progresser le décloisonnement, encourager la mobilité interne. Il peut également aider à la constitution de réseaux d'échanges d'expérience entre titulaires de mêmes emplois-types.

Première approche mettant en évidence à la fois la diversité et la technicité des activités exercées en préfecture, le répertoire peut enfin contribuer à une valorisation du travail réalisé, non seulement aux yeux des agents, mais aussi auprès des partenaires et interlocuteurs des préfectures et du ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

PRINCIPALES PHASES DE REALISATION DU REPERTOIRE

• Choix de conduire le travail en interne

• Constitution d'un groupe de pilotage

• Adoption d'une méthodologie

• Préparation d'une ébauche théorique
(= pistes de questionnement servant de base à la constitution de groupes de travail et de point de départ aux discussions)

• Mise au point pratique de la méthodologie auprès d'une préfecture pilote

• Rédaction d'un premier recueil au sein de 30 groupes de travail répartis dans 5 préfectures

• Amendement et validation de ce recueil auprès de 3 autres préfectures

• Consultations et intégration des remarques de l'Inspection générale de l'administration et des directions d'administration centrale concernées.

• Présentation (pour information) de la méthodologie suivie et du premier recueil obtenu en comité technique paritaire central des préfectures

• Constitution et réunions d'un groupe de travail paritaire administration-syndicats de préfectures - Amendements du répertoire à l'occasion de 7 réunions

• Présentation du répertoire définitif des emplois-types de préfecture en comité technique paritaire central des préfectures

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

NOTIONS DE BASE UTILISEES

I - LES FONCTIONS

1 - La notion de fonction :

1-1 - Définition :

Les fonctions constituent en terme de logique d'action, de démarche mise en œuvre, la traduction pratique des missions générales des préfectures.

C'est une approche radicalement différente de l'approche par l'organigramme.

1-2 - Justification :

▪ L'optique formation : s'agissant, par exemple, de la formation des agents chargés de mettre en oeuvre une réglementation complexe (cf fiche 3 : Instructeur rédacteur dossiers juridiques), ce qui importe c'est d'étudier en quoi consiste la démarche elle-même, ce qu'elle suppose comme connaissances générales, savoir-faire, aptitudes avant d'examiner le domaine propre auquel elle va s'appliquer et de s'attacher à l'acquisition des connaissances théoriques et pratiques spécifiques à celui-ci.

• La volonté de disposer d'un outil utilisable, quelles que soient l'organisation et les spécificités de la préfecture ou de la sous-préfecture.

2 - Les fonctions identifiées (13)

2-1 - Rappel de la liste

- Accueil-orientation
- Application des réglementations
- Coordination
- Gestion prévisionnelle - gestion
- Organisation matérielle
- Communication
- Information-conseil
- Animation-management-direction
- Formation
- Informatisation
- Documentation
- Archivage - conservation
- Assistance logistique

2-2 - Présentation

(cf tableau récapitulatif commenté des fonctions et des emplois-types pages 8 à 10)

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

II - LES EMPLOIS-TYPES

1 - Le concept d'emploi-type

1-1 - Définition :

Le choix a été fait de structurer la description des attributions autour de la notion **d'emploi-type**, c'est à dire autour de **chaque facette homogène et distincte que comporte l'activité des fonctionnaires**

1-2 - Justification de ce choix :

La démarche est guidée par un souci d'opérationnalité : le répertoire des compétences auquel doit aboutir l'étude a pour vocation de constituer un **support de travail utilisable par l'ensemble des préfectures et sous-préfectures**.

Les notions de métier et de poste de travail ne permettent pas d'atteindre cet objectif.

En effet, le métier est censé couvrir l'activité globale d'une personne (chaque individu n'exerce généralement qu'un seul métier), le poste de travail exprime lui aussi un **contenu de l'activité qui est exhaustif et exclusif**. Or métier et poste de travail, sous des intitulés voisins voire même identiques, ne vont pas renvoyer à la même définition selon que localement le mode d'organisation accordera plus ou moins de place à la polyvalence, selon que l'on se trouvera dans une grande préfecture ou dans une petite structure où le champ d'attribution de chaque agent est nécessairement plus large.

L'analyse doit s'effectuer sur la base d'une **maille plus fine sans tomber**, avec la notion, par exemple, de tâche accomplie, **dans une parcellisation trop grande de l'activité** qui ferait perdre de vue sa finalité.

Le concept intermédiaire d'emploi-type, tel qu'il est défini ci-dessus, va se révéler adapté à l'objectif poursuivi :

➥ Le répertoire emplois-types est un **outil souple** laissant toute latitude quant à la configuration des postes de travail, ceux-ci pouvant correspondre, selon le site, à un emploi-type ou à la combinaison de plusieurs d'entre eux.

➥ Il est **applicable en toute hypothèse** : tout poste de travail peut être appréhendé par l'intermédiaire de la typologie d'emplois-types qu'il propose.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

TABLEAU RECAPITULATIF COMMENTE
DES FONCTIONS
ET DES EMPLOIS-TYPES

FONCTIONS (Réf. dominante)	**Réf. Fiche**	**EMPLOIS-TYPES**
Accueil - orientation Recevoir, renseigner, orienter, réorienter les différents publics de la de la préfecture Faciliter l'accomplissement des formalités administratives	1 (35) (34) (34) (35)	• **Hôtesse ou Agent "accueil-conseil"** - Huissier (p.m.) - Instructeur titres ou autorisations administratives (p.m.) - Secrétaire généraliste (p.m.) - Secrétaire [illegible] (p.m.)
Application des réglementations Assurer la mise en œuvre des réglementations, veiller au respect du droit à travers la prise de décisions, d'arrêtés, la délivrance de titres, l'exercice d'un contrôle (de légalité budgétaire, police spéciales)	2	• **Responsable secteur juridique** exemple - droit de l'environnement - droit de l'urbanisme - contrôle de légalité - contrôle budgétaire - droit des élections - droit des étrangers et état civil - polices spéciales
Les trois emplois-types associés à cette fonction sont présentés par importance décroissante du travail juridique qu'ils comportent	3	• **Instructeur rédacteur dossiers juridiques** - Autorisations administratives complexes exemple - installations classées - déclarations d'utilité publique - expropriations - autorisations spéciales complexes - Contrôle juridique exemple - contrôle de légalité - contrôle réglementations
	4	• **Instructeur titres ou autorisations administratives** - Titres - Cartes professionnelles - Autorisations administratives
Coordination Mobiliser, animer, réguler, mettre en valeur les synergies, rechercher la cohérence dans la participation de plusieurs partenaires à l'atteinte d'un objectif. (* **organisation matérielle** car ne comporte pas la concrétisation matérielle qui revient à chacun des partenaires dans son domaine)	5 6	• **Chargé de coordination** (chef de projet) • **Assistant de coordination** (préparation et suivi de l'exécution d'une action de coordination)

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

FONCTIONS (Réf. dominante)	Réf. Fiche	EMPLOIS-TYPES
Gestion prévisionnelle - Gestion Définir les moyens nécessaires, répartir la dotation disponible, suivre son évolution de manière régulière et continue dans le temps.	7	• **Chargé de gestion prévisionnelle** (Etude prospective de l'évolution des besoins, des moyens) exemple - du budget de la préfecture - des ressources humaines - de la formation - de l'action sociale - de moyens ou crédits divers
	8	• **Chargé de gestion** (Affectation et répartition des moyens suivi de leur évolution) exemple - du budget de la préfecture - des ressources humaines - de la formation - de l'action sociale - de moyens ou crédits divers - de crédits et dotations de l'Etat
	9	• **Gestionnaire achats**
	10	• **Assistant de gestion** (Participation à la réalisation matérielle d'une prospective de gestion - suivi de dossiers) exemple - du personnel - de la formation - de crédits
	11	• **Assistant de gestion comptable**
	12	• **Caissier**
	13	• **Magasinier**
Organisation matérielle Concevoir de manière globale, mais aussi dans ses détails pratiques, une **opération concrète**, en conduire la réalisation en mobilisant des acteurs, des moyens	14	• **Gestionnaire d'opérations** exemple - élections - concours - examens - manifestations officielles - manifestations diverses
Communication Favoriser les contacts et les échanges, mettre au point des supports, des circuits de transmission de l'information.	15 16 17 (11 (20)	• **Animateur de la communication interne** • **Chargé des relations publiques** • **Rédacteur** - Hôtesse ou agent "accueil-conseil" (p.m.) - Responsable d'une équipe (p.m.)
Information - Conseil Fournir des éléments, examiner des hypothèses, proposer des démarches méthodologiques en vue de la résolution d'une question, d'un problème (≠ **Accueil-orientation** car ici étude approfondie d'une question)	18	• **Conseil(ler)** exemple : - entreprises (informateur-conseil) - collectivités locales - social - formation : Animateur de formation (p.m.)
	19	• **Chargé d'études en organisation et fonctionnement**
	(32)	- Correspondant informatique (p.m.)

FONCTIONS (Réf. dominante)	Réf. Fiche	EMPLOIS-TYPES
Animation - Management - Direction Répartir les attributions au sein d'une équipe, en suivre, en faciliter, en améliorer l'exécution, y dynamiser les relations de travail	20	• **Responsable d'une équipe** exemple : - directeur - secrétaire en chef de sous-préfecture - chef de bureau - adjoint de chef de bureau - responsable de section
Formation Animer la définition, la mise en œuvre, l'évaluation des projets de formation, dispenser des formations, assurer la formation pratique, l'intégration des agents au sein de l'équipe	21 22 23	• **Animateur de formation** • **Formateur** • **Tuteur formation** (au sein de l'équipe formation pratique) - Responsable d'une équipe (p.m.)
Informatisation Implanter, utiliser les applications lourdes, adapter les logiciels, développer des applications locales	24 25 26 27	• **Chef de projet informatique** • **Analyste** • **Analyste-programmeur** • **Technicien de réseaux**
Documentation Sélectionner, réunir, classer, actualiser, mettre à disposition des informations	28	• **Documentaliste**
Archivage - Conservation Classer, conserver, remettre à disposition des documents.	29 30	• **Archiviste** • **Aide-archiviste**
Assistance logistique Faciliter l'exécution matérielle du travail administratif par la prise en charge d'activités d'accompagnement (exemple : mettre au net des documents, effectuer leur reprographie, assurer les liaisons internes, favoriser la gestion des aspects concrets de la vie quotidienne des services, concourir au choix, à l'utilisation, au fonctionnement de leurs équipements)	31 32 33 34 35 36	• **Assistant de maintenance micro-informatique et bureautique** • **Correspondant informatique** • **Huissier** • **Secrétaire généraliste** • **Secrétaire particulier(e)** • **Technicien de reprographie**

Légende : **p.m.** : pour mémoire - fiche classée à titre principal dans une autre fonction.

LA STRUCTURE DES FICHES EMPLOIS-TYPES

① Structure générale

L'intitulé de l'emploi-type et la référence à l'une des 15 grandes **fonctions** repertoriées sont suivis d'une **définition** du contenu de l'activité

Les **spécialités** viennent illustrer les domaines dans lesquels l'emploi-type trouve application.

Puis sont indiquées les **conditions générales d'exercice** et **compétences requises** (connaissances, savoir-faire, aptitudes(1)).

La **catégorie hiérarchique** de l'emploi-type n'est mentionnée qu'à titre tout à fait indicatif et de manière généralement très ouverte.

Les rubriques précédentes alimentent le cadre réservé à la **formation** (formation de base et formation complémentaire spécifique)

Enfin une partie "**observations**" permet d'apporter le cas échéant des précisions complémentaires sur l'emploi-type, notamment sur ses particularités ou sur les conditions de plein exercice de celui-ci.

② Illustration : Présentation d'une fiche extraite du répertoire

Fiche N° 3 : INSTRUCTEUR REDACTEUR DOSSIERS JURIDIQUES (pages 11 et 12).

(1) au sens de capacité qui peut être acquise, développée.

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Instructeur rédacteur dossiers juridiques

(REF. : APPLICATION DES REGLEMENTATIONS)

FICHE N° 3

AUTRES APPELLATIONS

DÉFINITION

Conduit, tout au long de la procédure, sous la direction de son chef de service, l'examen de dossiers juridiques présentant une certaine complexité, nécessitant le plus souvent l'établissement de contacts avec l'interlocuteur à l'origine du dossier, la recherche et l'application combinée de divers textes de droit, le recueil et la synthèse du produit de consultations.

- Complète, si nécessaire, le dossier qui lui est soumis : demande des précisions à son interlocuteur par contacts téléphoniques et échanges de correspondances ; organise et exploite les consultations réalisées auprès des différents partenaires ; prépare, le cas échéant, la réunion de commissions ad hoc.

- Analyse le dossier du point de vue de sa conformité par rapport à la réglementation en vigueur, effectue éventuellement des recherches juridiques et jurisprudentielles pour compléter sa documentation de base sur le sujet. Actualise en permanence cette dernière.

- Peut être amené à étudier des mises au point ou en conformité avec son interlocuteur.

- Elabore un projet de réponse qui pourra prendre la forme, selon le cas, d'un arrêté, d'une décision administrative, d'un mémoire en vue de la saisine du tribunal administratif.

- Le soumet à son supérieur hiérarchique accompagné, si nécessaire, d'une note de présentation.

- Effectue les étapes suivantes de la démarche (notification, publicité ...) Assure la tenue et le suivi du dossier (Ex : renouvellement périodique d'autorisations, contentieux...).

SPÉCIALITÉS

- Demandes d'**AUTORISATIONS ADMINISTRATIVES** (au sens large) **COMPLEXES**

Ex : INSTRUCTEUR REDACTEUR : INSTALLATIONS CLASSEES
DECLARATIONS D'UTILITE PUBLIQUE (D.U.P.)
EXPROPRIATIONS
AUTORISATIONS SPECIALES COMPLEXES

- Dossiers présentés au **CONTROLE JURIDIQUE** et repérés comme requérant une étude approfondie

Ex : INSTRUCTEUR REDACTEUR CONTROLE LEGALITE
CONTROLE BUDGETAIRE
CONTROLE REGLEMENTATIONS (ex urbanisme commercial).

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

CONDITIONS GÉNÉRALES D'EXERCICE
COMPÉTENCES REQUISES (CONNAISSANCES, SAVOIR-FAIRE, APTITUDES)

- Connaissances juridiques de base, théoriques et pratiques sur les aspects réglementaires et administratifs du domaine considéré.

- Capacité d'analyse et de synthèse juridique (curiosité d'esprit, mémoire

- Méthode (délais à respecter), rigueur intellectuelle

- Capacités rédactionnelles dans le domaine administratif et juridique

- Aptitude à la communication

CATÉGORIE HIÉRARCHIQUE DE L'EMPLOI-TYPE (A TITRE INDICATIF)

B ou éventuellement A

FORMATION

Formation de base

- Connaissance de l'organisation administrative française (avec approfondissement sur les volets normes juridiques et organisation juridictionnelle) du rôle des préfectures, de l'organisation et du fonctionnement de la préfecture et de ses principaux partenaires dans le domaine considéré.

- Rédaction administrative et juridique.

- Procédures et règles du contentieux.

- Aspects théoriques et pratiques sur le plan administratif et juridique des dossiers traités (+ échanges d'expériences).

Formation complémentaire spécifique

- Approche contrôle pour les INSTRUCTEURS REDACTEURS CONTROLE, et "Spécialités" assurée éventuellement par des conseillers de tribunaux administratifs ou de chambres régionales des comptes.

LISTE DES EMPLOIS-TYPES PROCHES

INSTRUCTEUR TITRES ou AUTORISATIONS ADMINISTRATIVES

RESPONSABLE SECTEUR JURIDIQUE

OBSERVATIONS

La documentation Française : La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères

Annexe 12

Dossier de présentation de l'étude sur l'effectif de référence de l'administration centrale

PROJET D'ELABORATION D'UN EFFECTIF DE REFERENCE POUR L'ADMINISTRATION CENTRALE

I - LE PROJET : CONTEXTE ET OBJECTIF

L'élaboration d'un effectif de référence s'inscrit dans une triple **perspective de clarification, de rationalisation, d'anticipation** et repond a un impératif fort a l'instar des travaux conduits pour les préfectures, il s'avère indispensable de **disposer, pour les services d'administration centrale, d'éléments de référence pouvant servir de base de dialogue et d'aide à la décision en matière de répartition des effectifs.**

Par ailleurs, le mouvement de diminution des effectifs contraint à des arbitrages de plus en plus frequents et de plus en plus délicats entre les demandes en personnels exprimées par les responsables des différents services d'administration centrale

L'étude à mener va donc avoir pour finalité de fournir des paramètres destinés à étayer une estimation aussi objective que possible des moyens nécessaires à la réalisation des missions.

Pour effectuer cette estimation, seront utilisées les connaissances acquises sur les ressources consacrées, en moyenne, à la réalisation de tel ou tel type d'activité

L'outil, qui sera élaboré de manière participative et concertée, devra également incorporer le produit d'une réflexion prévisionnelle et prospective sur les activités de l'administration centrale.

II - LA NECESSITE DE SE DOTER D'UN EFFECTIF DE REFERENCE : JUSTIFICATIONS.

L'administration centrale ne dispose pas, à proprement parler, de repères concernant l'utilisation des ressources Or, dans un contexte de réduction globale des effectifs, ces **éléments de pilotage** sont **ressentis comme** étant **indispensables**

II -1 - L'absence d'un véritable outil d'aide à l'allocation des ressources.

Pour remplir sa mission d'attribution des moyens, la D.P.F.A.S. (bureau des personnels de l'administration centrale) s'appuie sur un effectif dit "théorique" qui résulte de la photographie de la distribution des effectifs entre les services telle qu'elle existait, de fait, en 1989

Cette photographie a été actualisée annuellement jusqu'en 1992, globalement à la baisse, sur la base de l'application quasi mécanique d'un pourcentage de réduction découlant des contraintes budgétaires

Cette actualisation était corrigée, à la marge, par des négociations entre la D.P.F.A.S. et chacun des services.

Le document qui fait actuellement office d'effectif de référence présente quatre défauts majeurs

- **il constitue une référence non connectée aux missions**

  Ce document n'établit aucun lien apparent entre missions et moyens, il ne donne qu'un effectif global par directions

- **il est périmé**

  les missions de l'administration centrale (dont on peut supposer qu'elles étaient, peu ou prou, une des composantes de la situation prise comme référence, même si elles n'en constituaient pas, de manière visible, la traduction) ont considérablement évolué depuis 1989 en raison notamment de la déconcentration ,

  les conséquences des contraintes budgétaires, qui ont continué à peser sur le volume global des effectifs depuis 1993, n'ont pas été intégrées

- **il est devenu inapplicable.**

  Le document présenté comme base de ventilation des ressources entre les services est en pratique inutilisable.

  Il accorde en effet aux services un effectif théorique supérieur à leur effectif réel, alors même, que l'effectif réel global de l'administration centrale est, lui, déjà supérieur à son effectif budgétaire total :

  (situation au 28.02.95) .

effectif de référence des directions	>	effectif réel des directions
2.109		**2.087**

mais

effectif réel global de l'administration centrale	>	effectif budgétaire total de l'administration centrale
2.382		**2.364**

La différence (295) entre effectif réel global de l'administration centrale (2.382) et effectif réel des directions (2.087) correspond :

pour l'essentiel, à des mises à disposition (235) ,

et pour le reste (60), à la situation d'agents en instance d'affectation (20) et à l'effectif des personnels des services communs effectuant des tâches administratives et logistiques et actuellement rattachés à la D P A.F.I. (40).

Ainsi donc, alors que l'administration centrale se trouve en sureffectif réel de 18 (2.382 - 2.364), les directions peuvent, quant à elles, mettre en avant un déficit de 22 (2.109 - 2.087) entre leur situation réelle et leur effectif théorique.

Il n'est désormais matériellement plus possible à la D.P.F.A.S. de satisfaire les demandes "légitimes", au regard du document dit "de référence", des services.

En effet, pour rétablir l'équilibre budgétaire et honorer l'effectif total théorique, il faudrait combler un différentiel total besoins/ressources de 40 (18 + 22).

Cette impossibilité s'accroît de par l'engagement, pris auprès du contrôleur financier, de résorber le sureffectif avant le 30 juin 1995.

Plus fondamentalement, c'est une remise en cause de l'outil lui-même qui est à envisager dès lors que celui-ci s'est dénaturé.

- **l'outil s'est perverti**

  destiné à l'origine à fournir une base favorisant les discussions, il contribue à les appauvrir en les plaçant sur le seul terrain des chiffres et en instaurant, dès lors, un dialogue peu constructif entre la D P F A S , qui évoque les effectifs budgétaires, et les directions qui soulignent l'effectif théorique que leur accorde ce document ,

  établi pour introduire un effort de rigueur dans la gestion, cet outil contribue aujourd'hui à favoriser une évolution inflationniste de la demande alors même que les capacités de la satisfaire se restreignent.

II-2 - La compression des effectifs renforce l'exigence d'objectivité et de rationalisation.

La gestion des personnels d'administration centrale s'effectue dans un contexte général de compression des effectifs qui trouve sa source dans trois facteurs :

- l'effort de rigueur budgétaire qui entraîne, par le biais du gel des emplois (et, jusqu'en 1993, des suppressions forfaitaires), une réduction d'effectifs ,
- la mise en oeuvre de la politique de déconcentration qui s'est renforcée depuis 1992 et qui s'accompagne du transfert d'emplois de l'administration centrale vers les services déconcentrés (19 par tranches annuelles, sur 5 ans depuis 1994) ;
- la prise en charge, par les services, d'actions nouvelles (exemple : production de la carte nationale d'identité infalsifiable) sans octroi d'une enveloppe de moyens supplémentaires pour la D P F A.S., ce qui se traduit pour elle, par la nécessité d'effectuer une ponction sur les moyens existants pour procéder à l'attribution des renforts demandés par les services.

Ces prélèvements trouvent aujourd'hui leurs limites dès lors que s'épuisent les marges de manoeuvre qui pouvaient exister par le passé et qui trouvaient notamment leurs sources dans les réserves qu'offrait un taux de vacances positif.

La conjonction du plein emploi et de la diminution constante des effectifs, conduit à établir des priorités, à faire des choix, à proposer des arbitrages. Ce contexte stigmatise le manque d'outils méthodologiques.

II-3 L'effectif de référence : une réponse à une attente assez générale.

- La recherche d'un équilibre plus juste entre la charge de travail et les moyens alloués pour y faire face, a **déjà** donné matière à **plusieurs initiatives au sein du ministère de l'intérieur** (M.I.)

  ainsi, a-t-il été confié en 1989, au cabinet BOSSARD, la mission d'élaborer un effectif de référence pour les préfectures

  c'est dans ce même esprit qu'a été menée l'étude "adéquation missions-moyens", portant sur l'administration centrale, lancée en 1991 par l'inspection générale de l'administration (I.G.A.) en collaboration avec le Cabinet I.D.R.H. consultants

- Cette **attente** se trouve **exprimée à plusieurs reprises dans le rapport THORAVAL** de juillet 1994, sur l'adaptation des structures du ministère de l'intérieur, dans la partie concernant les méthodes et les moyens à mettre en oeuvre

  Ainsi se trouve encouragée la poursuite de la démarche de détermination de "critères permettant de fixer des effectifs de référence et de réduire la part de subjectivité qui entre dans l'affectation des personnels"

  De même, l'extension à l'administration centrale de l'outil des effectifs de référence, est-elle explicitement présentée comme une voie d'établissement de nouvelles formes de dialogue entre la D.P.F.A.S. et les autres directions

  Mais c'est surtout sur le thème de l'optimisation des moyens, et de manière implicite, qu'à travers trois des principes retenus, l'on voit se profiler la nécessité de bâtir un véritable effectif de référence :

  "les besoins doivent être analysés, sur la base de critères objectifs, s'inscrire dans une programmation à moyen terme correspondant aux orientations générales fixées par le ministre ;

  l'allocation des moyens doit se faire sur la base de critères clairement définis et transparents, dans une démarche contractuelle liant les directions de moyens aux services bénéficiaires ;

  les conditions de la gestion des moyens doivent faire l'objet d'un contrôle de gestion."

- Les conclusions du rapport se font sur ce point, l'écho des **souhaits des directeurs** et de **l'encadrement de l'administration centrale** : "l'allocation des moyens fait l'objet d'observations quant à la nécessité de se doter d'outils convenables pour bien les répartir.".

III - PROPOSITION D'APPROCHE METHODOLOGIQUE.

Cette proposition tient compte des résultats obtenus, des difficultés rencontrées et des enseignements tirés de la première amorce d'établissement d'un lien entre missions et moyens de l'administration centrale.

L'approche envisagée est transversale, progressive, elle comporte une dimension prévisionnelle et prospective et s'inscrit dans un dispositif institutionnalisé.

Les développements sur ces caractéristiques générales seront complétés par une présentation du schéma récapitulatif des points "clé" de la démarche et des outils qui lui sont associés (cf IV)

III-1 Le choix d'une approche transversale.

a) Les différentes approches possibles.

L'élaboration d'un effectif théorique a pour **préalable la détermination de références.**

Celles-ci s'obtiennent à partir du **rapprochement de plusieurs sources d'information sur l'utilisation des moyens.**

En l'occurrence, les comparaisons pourraient porter sur

1° - L'utilisation, dans un même service A, des moyens au moment t puis au moment t + x

2° - L'utilisation respective, par les services différents, A et B, de moyens affectés à des activités comparables

3° - L'utilisation comparée des moyens dans des services analogues A et A'

L'option n° 1 consiste à **analyser l'évolution, dans un même service**, de la relation entre missions et moyens par l'exploitation de deux photographies prises à des moments différents

C'est à cette voie que se rattachait principalement l'étude "adéquation missions-moyens" conduite par l'I.G.A. en ménageant toutefois des possibilités d'exploitation liées à l'option n° 2

L'option n° 2 part du **postulat**, qu'**au-delà de la diversité apparente de l'activité de services différents** (exemple : les D.A.C. du M.I.) qui tient à la spécificité de leurs missions respectives, ces services mettent en oeuvre des procédures de même type, des démarches similaires et que donc, **des rapprochements transversaux peuvent être opérés**, rapprochements qui permettront, dans un premier temps, de rendre plus objectives les discussions sur l'utilisation des moyens et qui, au-delà, fourniront aussi souvent que possible, des éléments de référence.

L'option n° 3 est celle dans laquelle s'est notamment engagé le comité pour la réorganisation et la déconcentration des administrations (C.R.D.A.) en entreprenant d'établir des **comparaisons entre les directions d'administration centrale de différents ministères** intervenant dans des domaines identiques

Cette piste est trop embryonnaire pour pouvoir être exploitée dans le cadre de l'étude sur l'effectif de référence des services d'administration centrale du M.I. Elle n'a, en effet, pour l'instant, porté que sur les directions gestionnaires de personnels et, dans ce domaine, les travaux n'ont pas encore abouti.

b) Approche transversale (option 2) et pertinence par rapport à l'objectif visé.

A l'analyse, il apparaît que c'est **l'approche transversale**, c'est-à-dire le rapprochement entre les indicateurs et les effectifs relevés, pour des activités analogues, dans des services différents, qui doit être privilégiée car elle est **potentiellement plus riche dans ses apports.**

Dans cette option, en effet, les sources de comparaison sont d'origine diverses, elles peuvent susciter des échanges multilatéraux, alimenter une réflexion et entraîner une véritable dynamique de changement alors que des comparaisons purement internes à un service risquent de n'ouvrir que des possibilités limitées de régulation dans le cadre d'une discussion qui resterait, en outre, essentiellement bilatérale (D P F A S / services)

De plus, l'approche transversale a, par nature tendance **à réduire la part laissée à la spécificité.** Or, cet argument de la spécificité constitue un frein majeur à tout effort de rationalisation.

c) L'approche transversale et sa logique de présentation.

. Cette approche va, par définition, s'affranchir totalement de l'organisation traditionnelle par **direction ou service**

. Elle va, par ailleurs, tout en intégrant complètement dans son contenu **les missions du ministère**, s'abstraire de celles-ci dans sa présentation

. Elle va privilégier la mise en évidence des éléments communs.

Ces éléments sont :

- Les **DOMAINES D'ACTION** : **les matières, sujets, objets sur lesquels porte l'activité des services**.

  ex les politiques ministérielles, gouvernementales, internationales,
  les affaires juridiques,
  les crédits,
  les personnels,
  les moyens matériels...

- Les **FONCTIONS** ou **nature de l'action administrative**.

  ex conception,
  pilotage,
  contrôle,
  évaluation,
  communication

Ainsi, l'approche transversale, qui a pour fondement les missions du ministère (même si celles-ci n'apparaissent pas de manière visible), sera-t-elle structurée autour de ces deux types d'éléments qui s'articuleront de la manière suivante :

Les domaines d'action constitueront le niveau d'intégration le plus large, les fonctions venant s'insérer à l'intérieur de ces domaines d'action.

Les fonctions, elles-mêmes, seront, si nécessaire, déclinées de manière plus ou moins fine en **ATTRIBUTIONS "CADRE"**

SCHEMA

[MISSIONS DU MINISTERE]

DOMAINE D'ACTION

FONCTIONS

ATTRIBUTIONS "CADRE"

A l'intérieur de ce schéma commun comportant deux, voire trois, degrés, les services ventileront leurs **prestations** en les rattachant aux fonctions et aux attributions "cadre" correspondantes, en indiquant **les effectifs** qui leurs sont affectés en équivalent temps plein (E T P total et par catégorie) ainsi que **les indicateurs** qui les caractérisent

Certes, dans cette approche transversale, seules les activités communes à plusieurs entités pourront donner matière à comparaisons. Aussi, appartiendra-t-il aux outils construits pour la mettre en oeuvre, (**matrice générale** de présentation des activités et de collecte des informations puis **grilles détaillées par domaines d'action** cf IV-2 et ANNEXE 2), de faire émerger le plus grand nombre de ces rapprochements possibles

III-2 Une démarche progressive.

L'étude a pour vocation d'appréhender, dans leur quasi-totalité, les activités des services en mettant en rapport toutes celles qui présentent des analogies.

Ce but sera atteint par une **extension progressive du champ de l'étude.**

Vouloir embrasser d'emblée toutes les activités, condamnerait, de fait, à en n'examiner chacune que de manière superficielle, ou bien, à repousser considérablement dans le temps, l'obtention de tout résultat.

Cette alternative est à rejeter dans ses deux voies

- En effet, d'une part, l'approche transversale exige un **travail approfondi** pour développer pleinement ses virtualités.
  Les comparaisons devront porter sur des activités similaires éclairées par des faisceaux d'indicateurs dont les composantes seront identiques.

Cette homogénéïsation des éléments à retenir, repose sur un effort de conceptualisation que va traduire le cadre commun dans lequel vont venir se ranger les activités et sur **l'identification de données chiffrées pertinentes et cohérentes** caractérisant ces activités.
A défaut, l'exploitation des informations recueillies sera peu productive, voire impraticable

- Un exercice de ce type, conduit simultanement sur l'ensemble des activités, serait, d'autre part, extrêmement lourd à mettre en place, il ne fournirait que tardivement ses résultats et, surtout, il ne permettrait pas de **tirer parti des pistes éventuelles d'améliorations du dispositif apparues à chacune de ses étapes.**

L'application successive de la démarche à chacun des domaines d'action permettra, au contraire,

- **de fournir rapidement des bases tangibles de discussions,**
- **de procéder, le cas échéant, à des ajustements méthodologiques,**
- **de capitaliser et de réutiliser certains éléments.**

Le choix des domaines d'action par lesquels pourrait débuter puis s'étendre l'étude, pourrait se faire à partir de la combinaison de critères tels que

- le caractère plus ou moins largement transversal du domaine d'action ,
- le poids des effectifs concernés ;
- le caractère plus ou moins facile du recueil et de l'exploitation des indicateurs (identification, renseignement, homogénéité).
- la difficulté plus ou moins grande à cerner les contours du champ de l'étude (netteté des frontières du domaine d'action ,
- le caractere plus ou moins "sensible" du domaine d'action ,
- l'existence de travaux préalables de recherche concernant tel ou tel domaine.

Sur la base de ces critères, et à première vue, semblent émerger des domaines d'action (1) tels que

- gestion de budgets ,
- gestion de personnels ;

(1) Ces fonctions représentaient en effet plus de 50 % des effectifs recensés dans l'étude I.G.A.-I.D.R.H. en 1992, étude portant sur 3 667 agents des services d'administration centrale.

- gestion de moyens logistiques
- secrétariat ;

Mais, tout comme l'identification, la définition, le découpage, le contenu des domaines d'action, **ces éléments devront être précisés au moyen d'une enquête sommaire effectuée auprès des services.** (cf IV-2)

III-3 Un projet ouvrant sur une analyse prévisionnelle et prospective de l'activité.

Cette **démarche**, visant à donner des bases aussi objectives que possible à l'effectif de référence, est **propice à l'engagement d'une réflexion de fond sur les activités, leur contenu, leur devenir, leur mode d'exécution.** Or, cette réflexion devient impérieuse En effet, dans la mesure où pèse sur le ministère une contrainte externe de réduction des effectifs, il est nécessaire de procéder à un examen approfondi des activités qui sous-tendent les demandes présentées par les services

Cette **analyse "objectifs / moyens"** doit être faite par chacun des services en ce qui le concerne

Cet exercice devra veiller à traduire

les conséquences pratiques des principes contenus dans la charte de déconcentration en terme de transfert d'attributions et de moyens, de transformation des missions - et donc des besoins - de l'administration centrale,

les efforts de modernisation et de simplification des procédures et des structures et les gains d'efficacité ou les économies de moyens qui en découlent.

Pour favoriser cette analyse, il pourrait être envisagé de mettre à la disposition des services, un guide de questionnement permettant de balayer de manière méthodique et concrète des pistes de remise en cause de la situation actuelle.

Ce guide, finalisé par domaine d'action, serait bâti et utilisé, dans le prolongement immédiat des travaux sur la recherche et l'application de références dans le domaine d'action concerné

Il contribuerait à la définition d'un effectif de référence qui serait prévisionnel, (intégration de l'évolution probable de la charge de travail) et prospectif (intégration des orientations nouvelles retenues).

III-4 Un dispositif "institutionnalisé".

La **détermination d'un effectif de référence** pour des unités ayant des missions distinctes, est un **processus** qui, quelle que soit l'approche retenue, s'**inscrit dans la durée.**

Ainsi, dans l'approche transversale, pour les raisons qui viennent d'être exposées ci-dessus, le champ de l'étude doit être abordé, segment par segment, et en profondeur.

Il en résulte que **pour être mené à son terme, un projet de ce type doit être assuré d'une impulsion soutenue au plus haut niveau. Il nécessite également la mise en place d'une structure pérenne.**

a) L'implication des instances de décision du M.I.

Les entraves auxquelles s'est heurtee, par le passé, l'étude "adéquation missions-moyens" doivent conduire à ne pas sous-estimer les risques d'inertie, les réticences que peut susciter un tel projet porteur de changement.

Une implication forte du Ministre ou de ses proches collaborateurs, des directeurs et chefs de service dans le lancement et le suivi de l'etude, sera la garantie déterminante de la réalisation de celle-ci

Ainsi, le projet ne sera-t-il mis en oeuvre que s'il apparaît comme une priorité dont il conviendrait de veiller à la concrétisation, en intervenant dans la définition des orientations et par une participation active

b) La constitution d'une mission permanente.

L'effectif de référence qui doit être progressivement élaboré, passe par

- la construction préalable d'outils,
- l'accompagnement de la mise en oeuvre de ces outils par les services,
- l'exploitation des rapprochements opérés,
- l'émergence de références,
- l'application de ces références pour la détermination d'un effectif théorique.

Cette démarche, qui est à conduire pour chaque domaine d'action, va de plus, on l'a vu, s'enrichir d'une réflexion prévisionnelle et prospective

Or, malgré toutes les précautions qui peuvent être prises à travers notamment

- les efforts de définition des termes,
- la formulation de conventions et de recommandations concernant le mode d'emploi des outils,
- la fourniture d'exemples pour illustrer l'exercice,

des dérives provenant d'interprétations personnelles ou d'aménagements spontanés des outils, se produisent inévitablement. Le cadre de l'étude perd ainsi le caractère commun qui lui avait été donné au départ.

L'introduction de ces biais fausse le recueil d'informations et dénature le traitement qui pourra en être fait.

Pour éviter ces dérapages, la mise en oeuvre des outils doit être étroitement accompagnée le rattachement et la ventilation des prestations des services à l'intérieur de la grille commune bâtie pour chaque fonction doit être proposée par les services puis discutée et validée par une équipe qui aura une doctrine unitaire

En dehors des dangers liés à un guidage methodologique insuffisant; le risque majeur que court l'étude est un enlisement du fait de la durée que va prendre sa réalisation.

Afin que le processus initié ne se délite pas au fil du temps, **il faut que le dossier progresse à un rythme soutenu et de manière visible pour tous.**

Pour cela, il est nécessaire que les etapes d'avancement definies ne soient pas trop distendues, que leur calendrier soit respecte, que des comptes rendus réguliers sur leur aboutissement soient diffusés.

Ces enjeux vont requérir de la part de l'equipe qui va animer ce dossier, une grande disponibilité

L'institution d'une mission permanente, composee de quelques personnes travaillant à temps plein sur ce sujet (ou, tout au moins, détachees pour une partie non résiduelle de leur temps de travail, ex une journee par semaine au minimum), **constitue une réponse à ces impératifs.**

Cette création viendrait aussi conforter l'étude par la manifestation qu'elle apporterait d'une volonté forte de voir le projet aboutir dans un délai qui ne devrait pas excéder 2 ans.

Cette mission serait placée auprès du directeur des personnels, de la formation et de l'action sociale et constituée à partir de ressources internes
Le recours ponctuel à des intervenants extérieurs pourra être envisagé, si nécessaire, pour la concrétisation de certaines étapes de l'étude. Mais il est préférable que celle-ci soit conduite par une équipe du ministère qui s'attachera à l'appropriation du projet et des outils et qui se forgera une maîtrise méthodologique qui sera réutilisée pour faire évoluer, par la suite, l'effectif de référence conçu (cf CONCLUSION).
Par ailleurs, les sommes qui seraient à engager pour une réalisation par un cabinet externe plaident aussi, compte tenu de la durée de l'étude, pour cette solution.

IV - LES POINTS "CLE" DE LA DEMARCHE (cf ANNEXE 1).

IV-1 - Le champ de l'étude.

Il est proposé de faire porter le champ de l'étude sur l'ensemble des services d'administration centrale.

Par ailleurs, pour que le lien établi entre indicateurs et effectifs ait un sens et soit exploitable, il faudra que tous les moyens humains, quel que soit leur statut, soient pris en considération.

IV-2 - La construction d'outils.

Préalablement à la construction des outils proprement dits, **une matrice générale des activités des services, donnant une vue d'ensemble, devra être définie (cf ANNEXE 2)**.

Les services procéderont à une première ventilation rapide de leurs prestations et de leurs moyens à l'intérieur de cette matrice

Cette opération permettra de mettre à l'épreuve les frontières des domaines d'action, de préciser leur contenu, d'appréhender leurs particularités et de recueillir des éléments permettant de déterminer l'ordre dans lequel ils seront étudiés

A partir de ce travail initial, deux types d'outils seront bâtis

a) **L'élaboration, par domaine d'action, d'une grille détaillée de ventilation des activités.**

Afin de disposer de critères objectifs de discussion sur l'affectation des moyens entre, et dans, les différents services, il est nécessaire que les prestations des services (et les ressources qui leur sont affectées) s'insèrent dans un schéma de présentation qui soit commun à l'ensemble des services

Si la matrice des activités concrétise de manière élémentaire cet impératif, **il est nécessaire que la première ventilation soit ensuite affinée.**

Une grille, conçue pour chaque domaine d'action identifié dans la matrice générale, répondra à ce besoin.

A l'intérieur de chaque domaine d'action, elle reprendra, de manière plus détaillée, les fonctions déjà répertoriées en les subdivisant ; les regroupements de prestations gagneront ainsi en homogénéité.

b) **Préparation d'un guide d'analyse des activités.**

La construction de l'effectif de référence doit faire place à une analyse critique prévisionnelle et prospective de l'activité

Pour faciliter cette analyse, un guide de questionnement pourra être élaboré et mis à disposition des services.

Ce guide aurait pour finalité une **étude méthodique de l'activité** qui, pour être plus **concrète**, serait **ciblée par domaine d'action.**

L'intérêt de ce guide serait d'apporter un élément d'extériorité et d'amener les services à examiner des questions qui ne seraient peut-être pas spontanément envisagées.

Dans la pratique, ce guide serait bâti, pour chaque domaine d'action, par la mission d'étude à l'issue des premiers travaux conduits sur la ventilation des prestations et des moyens et sur les rapprochements effectués, ces opérations étant en elles-mêmes susceptibles de révéler les aspects particuliers à creuser par les interrogations qu'elles auront suscitées.

Dans sa trame générale ce guide aurait pour but :

- **d'exploiter les conséquences pratiques des mesures de déconcentration, de simplification et de réorganisation déjà envisagées ;**

- **de favoriser l'exploration d'hypothèses de travail nouvelles.**

Il comporterait des questions permettant :

. **d'aborder la raison d'être de certaines prestations (certaines contraintes, présentées comme externes, ne correspondent en réalité qu'à des pratiques que le service s'est auto-imposé ou qu'il a autogénérées),**

. **d'identifier les obligations et les attentes réelles auxquelles le service a à répondre,**

. **de s'interroger sur le degré de satisfaction qui doit leur être apporté,**

. **d'envisager les moyens, à niveau de satisfaction équivalent, de réduire la charge de travail et/ou de la remplir différemment...**

IV-3 - L'utilisation de ces outils par les services.

a) Etablissement d'un document mettant en évidence la répartition actuelle des ressources dans le domaine d'action étudié.

Les prestations des services se rattachant au domaine d'action considéré seront classées à l'intérieur de la grille commune. Elles seront assorties de la mention des **effectifs** qui leur sont associés et des **indicateurs** qui les caractérisent.

Cette opération pourrait être effectuée par les chefs de bureau (ou de section) qui seront ensuite les interlocuteurs de la mission d'étude qui validera, point par point, ce recueil d'informations.

b) Examen approfondi des activités, de leur contenu, de leur devenir, de leur mode d'exécution.

Cet examen, mené domaine d'action par domaine d'action, aura pour vocation de **faire apparaître** le plus grand nombre d'**hypothèses de redéfinition** (transfert, abandon, développement) **ou de réorganisation de l'activité.**

IV-4 - Exploitation des résultats et définition d'un effectif de référence.

Le rapprochement entre prestations et moyens actuels va ouvrir des possibilités de comparaison et de discussion sur l'utilisation respective des ressources entre les différents services dans chacun des domaines d'action qui sera successivement étudié.

Par ailleurs, les hypothèses répertoriées lors de l'analyse de l'activité seront evaluees dans toutes leurs conséquences.

Elles seront, le cas échéant, par exemple si elles concernent plusieurs services (exemple : hypothèses de transfert ou de regroupement d'attributions), examinées au sein de groupes de travail constitués à cet effet.

Ces hypothèses pourraient ensuite être commentées, discutées et amendées de manière collégiale par les directeurs.

A l'issue de ce travail préparatoire, le Ministre aura à se prononcer sur les options comportant un caractère politique, à exercer son arbitrage sur les options concurrentes. Il lui appartiendra enfin de valider l'effectif de référence (et ses annexes relatives aux autres moyens requis : cf CONCLUSION), élaboré au terme du processus, par chaque service.

Ce document d'orientation constituera un outil de gestion prévisionnelle pour les directions gestionnaires de personnels en leur permettant de connaître les besoins futurs des services et de se préparer au mieux à y faire face

CONCLUSION

- Si, dans sa finalité, l'étude envisagée se rapproche de celle conduite dans les préfectures, elle présente néanmoins dans sa démarche, ainsi que cela a été souligné en introduction, des **difficultés méthodologiques spécifiques**

  - A la différence de ce qui a été fait dans les préfectures, où ont été déterminées des références à partir de prestations communes qui pouvaient être répertoriées de manière relativement aisée, il faudra ici, s'agissant de services d'administration centrale ayant des missions distinctes, bâtir préalablement le cadre qui autorisera ensuite les rapprochements et les comparaisons ,

  - Par ailleurs, la recherche de données quantifiables, d'indicateurs, sera plus délicate encore que dans les préfectures (où des difficultés s'étaient manifestées) en raison de la vocation réduite de l'administration centrale à fournir des prestations matérielles standardisables ,

- Cette étude appelle, par ailleurs, **deux types de prolongements**

  - **Une insertion du projet dans une politique de gestion globale des moyens.**

    Les actions envisagées doivent être évaluées dans leur ensemble avec toutes les incidences induites de sorte que l'on puisse établir un diagnostic d'écart entre l'existant et la situation cible et mettre en oeuvre des politiques d'adaptation globales concernant les moyens matériels, financiers, et les ajustements en moyens humains

    La D P F A.S. est prête, pour sa part, à promouvoir l'idée d'une contractualisation de ses relations avec les services en s'engageant à répondre au mieux à leurs besoins sur le plan qualitatif (recrutement au sens large, mobilité, formation) et en terme de délais.

  - **Un affinement des outils méthodologiques.**

    Ainsi que cela vient d'être souligné, l'un des facteurs déterminants pour associer les services à la politique d'évolution des effectifs, serait l'engagement pris de leur accorder des ressources humaines mieux adaptées à leurs besoins et de leur fournir les autres moyens d'accompagnement requis.

Pour cela, il faudra que les directions allocataires de moyens affinent le diagnostic d'écart réalisé et l'évaluation approximative des besoins nouveaux qui aura été faite.

Cela signifiera en particulier, pour les directions gestionnaires de personnels d'administration centrale, la nécessité de développer leur connaissance des moyens humains en les appréhendant par l'intermédiaire des emplois et des compétences.

- Il convient, enfin, d'insister sur le **caractère évolutif de l'effectif de référence.**

Le document élaboré devra faire l'objet de réajustements et d'actualisations périodiques Ce caractère évolutif sera déterminant de l'intérêt qu'il pourra offrir. En effet, une référence périmée n'a plus aucune valeur

Annexe 13

Dossier de présentation de la nomenclature générale des activités finalisées de la police nationale

Annexe 13

le 28/03/96

LA NOUVELLE NOMENCLATURE GENERALE DES ACTIVITES FINALISEES

La direction générale de la police nationale a relancé une réflexion engagée il y a déjà plusieurs années sur les métiers de la police. Elle a entrepris l'élaboration de nouveaux référentiels metier dont les enjeux sont :

stratégiques

- une meilleure connaissance des métiers d'aujourd'hui pour préparer les évolutions de demain

opérationnels

- une définition et une clarification des fonctions de chacun destinées à améliorer la formation des personnels et l'efficacité des services

de gestion

- l'utilisation d'un langage commun pour assurer une meilleure gestion prévisionnelle des ressources humaines

Ce long travail d'analyse, de recherche et de synthèse a porté plus particulièrement sur les activités des personnels actifs de la police nationale. Récemment, les projets de référentiels métiers existants (maîtrise et application - commandement et encadrement) ont été réactualisés et celui des commissaires de police (conception et direction) a été créé.

Cette démarche a été menée grâce à la production de nombreux groupes de travail dans lesquels était représenté l'ensemble des directions et services centraux.

Le cabinet P.M.P., conseil en management des organisations,à la demande de la direction générale, a examiné avec un regard extérieur, et a validé la cohérence et l'exhaustivité fonctionnelle de l'ensemble des activités répertoriées dans ces référentiels.

Il ressort des différents travaux une nomenclature générale unifiée devant regrouper l'ensemble des activités déployées par les corps actifs pour exécuter les missions confiées a l'institution, missions redéfinies en cours d'étude par la loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité. Ont été également pris en compte les statuts des trois nouveaux corps actifs de police et, plus globalement, les orientations relatives a la préparation et à la mise en oeuvre de la réforme de l'Etat et des services publics.

Cette nomenclature est un dictionnaire et constitue le socle des futurs référentiels métier.

LA NOUVELLE STRUCTURE

Caractérisée par son **unicité**, la nouvelle nomenclature générale des activités finalisées tient compte des activités provenant des référentiels maîtrise et application, commandement et encadrement, conception et direction.

Elle répartit les activités de ces corps dans cinq domaines opérationnels dont trois correspondent à des logiques fondamentales de terrain :

- **I** - activités de police de proximité, de sécurité et d'ordre publics
- **II** - activités judiciaires
- **III** - activités d'information et de renseignement

et deux à des logiques transversales :

- **IV** - activités de soutien aux missions opérationnelles
- **V** - activités de fonctionnement de l'institution

Dans chacun de ces cinq domaines les activités sont ventilées selon l'architecture fonctionnelle suivante :

- **A** - détection, anticipation, prévention
- **B** - organisation, définition des règles
- **C** - communication, relations sociales et professionnelles
- **D** - analyse, conseil, décision
- **E** - conduite et réalisation de l'action
- **F** - contrôle, régulation

SON CONTENU

L'effort d'enrichissement et de synthèse réalisé a permis de répertorier **580** activités pour exécuter les grandes missions de police, permanentes et prioritaires.

La prise en compte de la loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité apparaît de façon explicite à travers des activités spécifiques (ex : «organiser la lutte contre les violences urbaines»), ou de façon implicite à travers des activités classiques (ex : «effectuer une enquête judiciaire»).

Cette nomenclature pourra, sans modification de sa structure, s'enrichir de toutes les contributions supplémentaires prescrites par les directions ou services d'emploi, créées par l'adjonction de référentiels des corps administratifs, techniques et scientifiques, ou suscitées par les évolutions de l'environnement.

SES APPLICATIONS

Dans l'immédiat, les directions et services centraux pourront utiliser les activités répertoriées pour formaliser les fiches d'emploi de l'ensemble de leurs personnels actifs.

Un formulaire de fiche d'emploi et un guide de réalisation ont été conçus à cet effet.

GUIDE DE REALISATION DE FICHES D'EMPLOI-TYPE

INTRODUCTION

A partir de la nouvelle nomenclature générale des activités finalisées, les directions et services centraux de la police nationale peuvent désormais établir les fiches d'emploi-type des trois corps actifs placés sous leur autorité.

Ces fiches d'emploi-type sont de nature à permettre une meilleure connaissance des rôles de chacun, une formation adaptée aux besoins du terrain ainsi qu'une amélioration de la gestion prévisionnelle des effectifs, en tenant compte de la loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité et des nouveaux statuts des personnels actifs.

La fiche d'emploi-type constitue pour les fonctionnaires de chaque corps le cadre général d'exercice d'un emploi. Elle fait abstraction des données concernant le titulaire, le grade et la dimension des postes et des responsabilités qui caractérisent les fiches descriptives de poste (cf schéma en annexe)

Une même fiche d'emploi peut s'appliquer à plusieurs postes (par exemple une fiche d'emploi de «chef de circonscription de sécurité publique» pourra correspondre à un grand nombre de postes).

PRESENTATION DE LA FICHE D'EMPLOI-TYPE

La fiche d'emploi-type est constituee de six rubriques
En haut à gauche doit figurer la date de creation de la fiche afin de pouvoir suivre dans le temps l'evolution de l'emploi, ainsi que celle du corps qui l'exerce

Ce document pourra compter une, deux ou plusieurs pages selon l'importance quantitative des données que chaque direction ou service central estimera necessaire d'y faire figurer Toutefois il est demandé de respecter la structure générale du formulaire ci-apres presente.

Pour permettre une formulation coherente de tous les emplois-type de la police nationale, il a été jugé utile d'expliciter chacune des rubriques de la fiche.