



Inspection générale des Finances
www.igf.finances.gouv.fr

Inspection générale des Affaires sociales
www.igas.gouv.fr

Inspection générale de l'Administration
www.interieur.gouv.fr

Simplification et rationalisation des outils de pilotage et modalités de compte rendu de l'administration territoriale de l'État

Janvier 2014

Simplification et rationalisation des outils de pilotage et modalités de compte rendu de l'administration territoriale de l'État

JANVIER 2014

Jean-Pascal **COGEZ** • Philippe **DEBROSSE** •
Huguette **MAUSS** • Philippe **RAMBAL**

Pierre **BERGES** • Florian **COLAS**

IGF
INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES


INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES SOCIALES



Simplification et rationalisation des outils de pilotage et modalités de compte rendu de l'administration territoriale de l'État

JANVIER 2014

Jean-Pascal **COGEZ** • Philippe **DEBROSSE** •
Huguette **MAUSS** • Philippe **RAMBAL**

Pierre **BERGES** • Florian **COLAS**

IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES



INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES SOCIALES





Inspection générale
des finances

N° 2013-M-110-01

Inspection générale
de l'administration

N° 14-003/13-112/01

Inspection générale
des affaires sociales

N° 2013-161 R

RAPPORT

Simplification et rationalisation des outils de pilotage et modalités de compte rendu de l'administration territoriale de l'État

Établi par

PHILIPPE RAMBAL
Inspecteur général des
finances

FLORIAN COLAS
Inspecteur des finances

Avec le concours de
LAHCEN DANOUN
Inspecteur des finances du
Maroc

JEAN-PASCAL COGEZ
Inspecteur général de
l'administration

PHILIPPE DEBROSSE
Inspecteur général de
l'administration

PIERRE BERGÈS
Inspecteur de
l'administration

HUGUETTE MAUSS
Inspectrice générale des
affaires sociales

- JANVIER 2014 -

SYNTHÈSE

À la suite de la décision n°28 du comité interministériel pour la modernisation de l'action publique (CIMAP) du 17 juillet 2013, et en parallèle de la réflexion sur les engagements de projet et de service public, le directeur du cabinet du Premier ministre a missionné les trois inspections pour formuler des propositions de simplification et de rationalisation des « outils de pilotage et modalités de compte rendu de l'administration territoriale de l'État ».

Conformément au cadre d'analyse suggéré par la lettre de mission et compte tenu des délais impartis, l'équipe d'inspection s'est attachée à examiner la charge de travail liée au pilotage et aux comptes rendus de l'administration déconcentrée sur le périmètre circonscrit des services « RéATE ¹ », soit un champ de près de 83 500 équivalents temps plein travaillé. Ce choix de périmètre laisse certes de côté plusieurs grands réseaux de l'administration². La grille d'analyse de la mission et les recommandations générales formulées dans le présent rapport n'en restent pas moins applicables à ces structures. Les notions d'outils de pilotage et de modalités de compte rendu ont été entendues de façon large, comme incluant **toute activité de remontée d'information d'un service de l'administration territoriale, qualitative ou quantitative, ponctuelle ou récurrente, générée par le pilotage qu'exercent les différents échelons administratifs dont il relève.**

À partir d'une série d'entretiens à l'échelon central, de deux déplacements en région, d'une enquête diffusée à un échantillon de plus de 80 services déconcentrés, et en s'appuyant sur les travaux du groupe piloté par le secrétariat général du gouvernement³, la mission a estimé la charge des activités de *reporting* à **approximativement 3 000 ETP sur toute la France, dont environ 500 correspondent à des agents intégralement dédiés au reporting et le reste à des fractions d'ETP assurant des tâches de remontée d'information à titre subsidiaire.** Cette activité mobilise tout particulièrement l'encadrement, qui représente en moyenne 28 % des ETP consacrés à ces tâches et jusqu'à 40 % dans certaines structures.

Les demandes hors cadres récurrents représentent entre un quart et un tiers du total des remontées recensées, avec cependant un poids variable d'un périmètre ministériel à l'autre. DDCS, DDPP et DRAC apparaissent comme particulièrement exposées à ce type de commande. Le *reporting* métier constitue le premier facteur de charge, devant la préparation et la conduite du dialogue de gestion, dont les modalités ont fait l'objet d'améliorations, à poursuivre, dans la plupart des ministères.

¹ RéATE : réforme de l'administration territoriale de l'État. Ce périmètre couvre les directions départementales des territoires et directions départementales des territoires et de la mer, les directions départementales de la protection des populations, les directions départementales de la protection des populations, les directions départementales de la cohésion sociale, les directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations, les secrétariats généraux aux affaires régionales, les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement, les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, et les directions régionales des affaires culturelles.

² Ministère de l'éducation nationale, de la justice, police, gendarmerie, services financiers, douaniers et fiscaux, opérateurs de l'État.

³ Il s'agit de l'un des trois sous-groupes de travail mis en place dans le cadre de la mesure n°29 du CIMAP du 17 juillet 2013, animé par la direction des services administratifs et financiers du SGG. Composé de représentants des différents échelons d'administration centrale et territoriale du périmètre retenu par la mission, ce sous-groupe a permis, au fil de ses réunions, d'alimenter de façon très riche les travaux des inspections et de tester la pertinence des propositions formulées ci-après.

La collecte de l'information s'effectue encore majoritairement par décompte manuel (un tiers des remontées) **ou par extraction nécessitant retraitement** (20 % des remontées). La collecte totalement automatisée par simple requête restituant directement l'information voulue ne concerne qu'une minorité des cas (5 % des demandes). Ceci se traduit dans les modalités de remontée, où la transmission automatisée *via* un système d'information ne concerne qu'un quart des demandes. Dans 50 % des cas à l'inverse, la remontée est assurée de façon certes dématérialisée, mais dans un format *ad hoc*. **L'outil CHORUS n'est pas utilisé, ou pas suffisamment adapté, pour répondre aux demandes de suivi de l'exécution budgétaire** : les services déconcentrés rencontrés par la mission tenaient tous une comptabilité parallèle sur tableur. Les délais et la fréquence des demandes, en revanche, ne posent pas tant problème que **l'absence de planification des tâches sur l'année**.

Les **principaux facteurs d'alourdissement de la charge**, à périmètre de *reporting* constant, sont (i) la **redondance de commandes** émanant de structures différentes, signe d'une **insuffisante circulation horizontale de l'information aux échelons pilotes**, (ii) la **difficulté à obtenir l'information demandée** lorsqu'elle ne correspond pas aux éléments « standard » des référentiels des services, (iii) **l'imprécision et les difficultés d'interprétation des demandes**, (iv) **les incompatibilités de format et de logiciels** entre systèmes d'information et d'exploitation utilisés aux échelons de pilotage et de mise en œuvre des politiques publiques, et enfin (v) **les temps de déplacement et de réunion** que requièrent les divers exercices d'animation et de pilotage.

Enfin, la **très faible pratique des restitutions** aux services, ne serait-ce que pour leur permettre de se situer par rapport à une moyenne nationale, rend souvent le sens des remontées d'information difficilement perceptible par l'administration déconcentrée.

L'échelon central – au premier rang desquels administrations centrales et secrétariats généraux ministériels – **ressort comme le principal demandeur de remontée**, soit qu'il adresse directement ses commandes aux échelons de mise en œuvre des politiques, soit que celles-ci transitent par un échelon intermédiaire de pilotage local (échelon régional).

Si l'objet du présent rapport n'est pas de remettre en cause le principe même du compte rendu, nécessaire à l'information du citoyen et du Parlement, à la déclinaison des politiques publiques et à la mesure de la performance, des propositions peuvent être formulées pour **simplifier et rationaliser les pratiques existantes**. Dans les délais impartis, la mission n'a pas pu conduire des investigations susceptibles de lui permettre de se prononcer au cas par cas sur la pertinence de telle ou telle demande. **Les propositions formulées relèvent donc davantage de la recherche d'efficience et de la mise en œuvre de bonnes pratiques, la demande de reporting ayant été considérée comme une donnée exogène**, qu'il appartient d'abord à chaque ministère de réguler en fonction de ses besoins « métiers » réels, sous le contrôle des secrétaires généraux et du secrétariat général du gouvernement.

Dans un premier temps, **la régulation de la charge de reporting des services déconcentrés passe d'abord par une autodiscipline des commanditaires** visant à (i) s'assurer que la mobilisation des réseaux est réellement nécessaire à l'obtention de l'information dont ils ont besoin, (ii) privilégier l'information disponible « sur étagère » plutôt que d'exiger des remontées spécifiques, (iii) effectuer un arbitrage entre l'utilité de l'information et les coûts de collecte induits, (iv) formuler des commandes claires intégrant les contraintes techniques des services interrogés, (v) se coordonner au préalable à l'échelle ministérielle, et en interministériel, pour éviter les commandes redondantes, (vi) respecter les canaux hiérarchiques de validation et de transmission des demandes, et (vii) fournir des restitutions aux services sollicités.

En parallèle de ces bonnes pratiques, **la mission recommande de poursuivre l'effort d'harmonisation et d'allègement du dialogue de gestion**, qui constitue encore l'un des exercices récurrents les plus chronophages, avec l'objectif de **recentrer ce dialogue sur un rôle d'orientation stratégique plutôt que de répartition fine des moyens** et d'imputation des variations marginales de crédits et d'effectifs.

À plus long terme, les ministères doivent conduire une démarche coordonnée de développement d'outils informatiques, permettant d'**accroître le taux d'automatisation des remontées d'information récurrentes** et d'**améliorer l'efficacité de ces remontées en articulant ces dernières sur des requêtes pré-formatées**.

L'ensemble de ce dispositif pourrait être crédibilisé en **confiant aux secrétaires généraux des ministères, sous l'impulsion des services du Premier ministre, un rôle permanent de surveillance des pratiques** de remontée d'information et de **revue annuelle des demandes adressées aux services déconcentrés**, assortie d'**objectifs ministériels d'allègement** et d'amélioration de la planification des tâches par **l'élaboration d'un programme annuel d'enquêtes**. Cette revue annuelle pourra s'appuyer sur la grille d'analyse des remontées d'information élaborée par la mission dans le présent rapport.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1. SUR LE PÉRIMÈTRE RÉATE, LES ACTIVITÉS DE REMONTÉE D'INFORMATION REPRÉSENTENT L'ÉQUIVALENT DE 3 000 ETP ET MOBILISENT TOUT PARTICULIÈREMENT L'ENCADREMENT.....	4
2. LA CHARGE DE TRAVAIL LIÉE AU REPORTING RÉSULTE À LA FOIS DU NOMBRE DE DEMANDES, DE LEUR CONTENU, DES MODALITÉS DE COLLECTE ET DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION AINSI QUE DES DÉLAIS ET FRÉQUENCES DE REMONTÉE.....	5
2.1. Près de 6 000 remontées ont été recensées, dont une part importante de demandes ponctuelles, variable selon les ministères.....	6
2.2. Le contenu des remontées se caractérise par la prééminence du <i>reporting</i> « métiers » et du contrôle d'activité.....	9
2.3. Les modalités de collecte de l'information ne sont pas optimisées du fait du poids des demandes nécessitant décompte manuel ou retraitement de données	13
2.3.1. <i>Une part encore trop importante de demandes nécessite la collecte de données non disponibles de façon automatisée.....</i>	<i>13</i>
2.3.2. <i>Les difficultés liées au reporting financier sont particulièrement signalées par les services.....</i>	<i>14</i>
2.3.3. <i>La cohabitation d'outils informatiques cloisonnés complique la consolidation de données à l'échelle d'un service.....</i>	<i>15</i>
2.4. La consultation directe par les échelons pilotes des données renseignées dans les outils informatiques reste minoritaire.....	15
2.5. Les délais et fréquences des remontées sont moins problématiques que l'absence de planification des tâches sur l'année.....	16
2.6. Certains facteurs contribuent tout particulièrement à l'alourdissement de la charge de travail des services déconcentrés.....	17
2.6.1. <i>La redondance des commandes.....</i>	<i>17</i>
2.6.2. <i>La difficulté à obtenir l'information demandée.....</i>	<i>19</i>
2.6.3. <i>L'imprécision et les difficultés d'interprétation des demandes.....</i>	<i>19</i>
2.6.4. <i>Les incompatibilités de format, de logiciels et de systèmes d'information.....</i>	<i>20</i>
2.6.5. <i>L'exigence de participation à des réunions de pilotage.....</i>	<i>20</i>
2.6.6. <i>La faible pratique des restitutions, qui rend souvent le sens des remontées d'information difficilement perceptible par l'administration déconcentrée.....</i>	<i>21</i>

3. L'ÉCHELON CENTRAL EST À L'ORIGINE DE LA MAJORITÉ DES DEMANDES.....	22
4. LES ÉCHELONS PILOTES DOIVENT, SOUS L'IMPULSION DES SERVICES DU PREMIER MINISTRE, SE SAISIR DE L'ENJEU EN RECENTRANT LE DIALOGUE DE GESTION SUR SON RÔLE STRATÉGIQUE, EN GARANTISSANT LE RESPECT DE BONNES PRATIQUES ET EN AMÉLIORANT LES OUTILS DU <i>REPORTING</i>.....	25
4.1. Faire du dialogue de gestion un exercice de discussion stratégique plutôt que de répartition fine des moyens.....	26
4.2. Assurer le respect d'un ensemble de bonnes pratiques avant toute demande de remontée à l'administration déconcentrée.....	27
4.3. Améliorer les outils de remontée d'information.....	29
4.4. Crédibiliser la démarche de rationalisation par un exercice de revue annuelle	31

INTRODUCTION

Parallèlement à la mise en place des engagements de projet et de service public, et à la suite de la décision n°28 du comité interministériel pour la modernisation de l'action publique (CIMAP) du 17 juillet 2013, la lettre de mission du directeur de cabinet du Premier ministre en date du 1^{er} octobre 2013 invitait les trois inspections à formuler des propositions de simplification et de rationalisation des « outils de pilotage et modalités de compte rendu de l'administration territoriale de l'État » (cf. annexes).

La mission a fait le choix, compte tenu des délais impartis, et dans la mesure où aucun état des lieux consolidé des pratiques ministérielles n'était disponible au démarrage de ses travaux⁴, sauf sous la forme d'informations parcellaires, **de circonscrire son périmètre d'investigation aux services administratifs placés sous l'autorité des préfets dans la nouvelle organisation issue de la RéATE**, soit :

- ◆ à l'échelon départemental : les préfetures et les différentes directions départementales interministérielles (DDT(M)⁵, DDPP⁶, DDCS⁷, DDCSPP⁸) ;
- ◆ à l'échelon régional : les SGAR⁹, les DREAL¹⁰, les DIRECCTE¹¹, les DRAAF¹², les DRJSCS¹³, et les DRAC¹⁴.

Le champ retenu englobe près de 83 500 ETPT¹⁵, mais n'inclut pas les effectifs du ministère de l'éducation nationale ni ceux de la justice. Il ne couvre pas non plus la police et la gendarmerie, ni les services financiers, douaniers et fiscaux, qui disposent néanmoins de systèmes de *reporting* et de pilotage très étoffés. Il en est de même pour les opérateurs de l'État enfin qui, quoiqu'en dehors du champ retenu, peuvent également générer, et supporter, une charge substantielle de *reporting* s'ajoutant à celle déjà identifiée dans le présent rapport.

Si le champ des administrations examinées reste limité, les notions d'outils de pilotage et de modalités de compte rendu ont été en revanche entendues de façon large, conformément aux indications de la lettre de mission. Entre ainsi dans le champ retenu **toute activité de remontée d'information d'un service de l'administration territoriale, générée par le pilotage qu'exercent les différents échelons administratifs dont il relève**.

⁴ La lettre de mission prévoyait qu'un état de lieux serait établi par ministère par les secrétariats généraux et fourni à la mission au début des travaux. En l'absence d'un cadrage préalable des secrétariats généraux pour préparer cet état des lieux, et compte tenu de la contrainte de délai, la mission n'a pu exploiter que les éléments directement mobilisables par ces derniers, qui ne couvraient en règle générale que les aspects liés à la conduite du dialogue de gestion.

⁵ Directions départementales des territoires et directions départementales des territoires et de la mer.

⁶ Directions départementales de la protection des populations.

⁷ Directions départementales de la cohésion sociale.

⁸ Directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations.

⁹ Secrétariats généraux aux affaires régionales.

¹⁰ Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement.

¹¹ Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

¹² Directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt.

¹³ Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale.

¹⁴ Directions régionales des affaires culturelles.

¹⁵ Équivalents temps plein travaillé.

Rapport

Ce périmètre recouvre par conséquent toute forme de compte rendu, quantitatif ou qualitatif, ponctuel ou récurrent, incluant une grande variété de tâches qui sont parfois difficiles à distinguer clairement des activités relevant du cœur de métier des services : renseignement des indicateurs des projets/rapports annuels de performance et budgets opérationnels de programme, données utilisées pour la préparation et la conduite du dialogue de gestion, suivi des politiques publiques, *reporting* relatif aux fonctions support, enquêtes ponctuelles, outils mis en place pour le pilotage régional des SGAR et des préfets, remontées de notes sur des questions spécifiques, travail de préparation de visites ministérielles ou de missions des corps de contrôle. Il est à noter qu'entrent dans ce périmètre les activités de collecte, de saisie et de mise en forme qui mobilisent les services déconcentrés, mais pas les activités de consolidation et d'analyse assurées aux échelons pilotes à l'origine des demandes.

La mission n'a pas considéré la demande de *reporting* comme constituant, par nature, un problème ou devant être intrinsèquement remise en cause. Cette approche est d'ailleurs partagée par tous les services territoriaux rencontrés ou interrogés. **La remontée d'information et le compte rendu sont en effet légitimement des activités à part entière de la vie administrative, nécessaires à l'information des citoyens et du Parlement, à la déclinaison des politiques publiques et au suivi de la performance.** Le *reporting* est accepté en tant que tel par les agents. Les mesures proposées dans le présent rapport ne portent que sur les situations qui peuvent être jugées, au regard de critères objectifs, comme excessives, inefficaces ou inefficaces.

Les éléments de constat et de proposition présentés ci-après sont le résultat d'investigations conduites dans les délais contraints fixés par la lettre de mission. **La réalisation par la mission de cet état des lieux des pratiques**, telles que perçues par les services déconcentrés, **s'est avérée nécessaire pour pallier l'absence de vision consolidée de la situation à l'échelon central.** Ce travail s'est appuyé sur :

- ◆ une capitalisation des connaissances sur le sujet, à partir des différents rapports d'inspection ayant eu à en connaître au cours des trois dernières années (*cf.* liste en annexe) ;
- ◆ une série d'entretiens préalables avec le secrétariat général du gouvernement (SGG), le secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP) et les secrétaires généraux des ministères concernés ;
- ◆ deux déplacements en région (Bourgogne et Lorraine), où les membres de la mission ont pu rencontrer l'intégralité des services du périmètre implantés au chef-lieu de région (*cf.* liste des personnes rencontrées en annexe) ;
- ◆ une enquête dématérialisée, diffusée à l'intégralité des services du périmètre de la mission, dans quatre régions (Bourgogne, Lorraine, Languedoc-Roussillon et Pays de la Loire) au chef-lieu de région et dans chaque département de ces régions, dont les résultats permettent de disposer de données quantitatives sur l'estimation de la charge de travail induite par cette activité, son origine et ses facteurs d'alourdissement. La restitution qui en est faite dans le présent rapport doit néanmoins être prise en tenant compte de certaines précautions méthodologiques, les données ayant été collectées auprès des services interrogés sur une base déclarative. **Il en résulte néanmoins une photographie très instructive de la réalité perçue des services**, qui peut être considérée comme représentative au vu du nombre de structures interrogées et du taux de réponse enregistré¹⁶. **La mission tient d'ailleurs les éléments détaillés de recensement des réponses**, sous forme anonyme, à la disposition des services

¹⁶ Sur 89 services interrogés, 82 ont répondu à l'enquête soit un taux de réponse de 92 %.

Rapport

centraux qui pourraient souhaiter les exploiter pour mettre en œuvre des démarches de rationalisation et de simplification¹⁷.

Dans la conduite de ses travaux, **la mission s'est appuyée sur l'un des trois sous-groupes de travail animé par la direction des services administratifs et financiers du SGG**, mis en place **dans le cadre de la mesure n°29 du CIMAP du 17 juillet 2013**. Composé de représentants des différents échelons d'administration centrale et territoriale du périmètre retenu par la mission, ce sous-groupe a permis, au fil de ses réunions, d'alimenter de façon très riche les travaux des inspections et de tester la pertinence des propositions formulées ci-après.

La mission a également veillé, via des réunions d'échange et de concertation, à articuler ses conclusions avec les autres travaux engagés dans le cadre de la mesure n°29 du CIMAP (sous-groupe en charge de la révision de la charte de la déconcentration, sous-groupe et mission en charge de l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des administrations centrales dans leurs relations avec les services déconcentrés, et mission relative aux engagements de projet et de service public).

Les constats et recommandations formulées dans le présent rapport traitent de la question des outils de pilotage et modalités de compte rendu de façon transversale, en proposant des **orientations générales de simplification et de rationalisation applicables à tous les services**. La première annexe du présent rapport dresse par ailleurs un **bilan de situation pour chaque type de structure examinée**, en identifiant les principaux axes d'amélioration suggérés par les services interrogés.

¹⁷ Ces éléments prennent la forme de deux fichiers Excel agrégeant l'ensemble des réponses fournies à la mission par les services interrogés, en réponse au questionnaire et à la demande de recensement. Ils n'ont pas pu être annexés au présent rapport en raison de leur format.

1. Sur le périmètre RéATE, les activités de remontée d'information représentent l'équivalent de 3 000 ETP et mobilisent tout particulièrement l'encadrement

Sur la base des informations collectées, **les activités de remontée d'information mobilisent en moyenne 3,7 % de la capacité de travail** (en équivalents temps plein) **des administrations déconcentrées de l'État et peuvent solliciter jusqu'à plus de 8% des ETP dans certaines structures** (cf. tableau 1).

La charge de ces activités peut être ainsi estimée à approximativement 3 000 ETP sur toute la France, dont environ 500 correspondent à des agents intégralement dédiés à la collecte et à la transmission d'information (en règle générale, des contrôleurs de gestion), **et le reste à des fractions d'ETP assurant de telles tâches à titre subsidiaire**, parfois intégrées dans les comptes rendus quotidiens ou hebdomadaires d'activité¹⁸. Par ailleurs, ce nombre ne prend pas en compte les effectifs qui exploitent les données remontées au niveau régional ou central. En effet, dans les délais impartis, la mission s'est attachée en priorité à établir une photographie aussi fidèle que possible de la réalité des pratiques touchant les services déconcentrés, au détriment il est vrai d'une analyse de la situation des services commanditaires.

La charge de la remontée d'information varie sensiblement d'un service à l'autre et d'un échelon à l'autre.

L'échelon régional apparaît globalement plus mobilisé par ces activités que l'échelon départemental. Selon les résultats de l'enquête, les ETP consacrés aux remontées d'information représentent 8,3 % des ETP totaux des SGAR, 7,1 % des ETP des DRAAF, 6,2 % des ETP des DIRECCTE, 5,1 % des ETP des DREAL, 4,2 % des ETP des DRJSCS et 4,1 % des ETP des DRAC.

À l'échelon départemental, les services qui ressortent comme les plus mobilisés par les activités de remontée d'information sont les DDCS (5,3 % des ETP), les DDPP (5,2 % des ETP), et les DDCSPP (4,7 % des ETP). Les DDTM et les préfetures (2,5 % des ETP), ainsi que les DDT (1,9 % des ETP), consacrent en moyenne moins de ressources à cette activité.

La charge liée à ces activités repose en grande partie sur un nombre limité d'agents. Elle **mobilise tout particulièrement l'encadrement**. L'implication des équipes dirigeantes dans la gestion des remontées d'information représente en effet à elle seule en moyenne 1 % des ETP des services, soit **l'équivalent d'environ 830 cadres à temps complet** sur toute la France. **L'encadrement représente en moyenne 28 % des ETP consacrés à ces tâches dans l'administration déconcentrée et jusqu'à plus de 40 % dans certaines structures.**

La très forte mobilisation de l'encadrement sur ces tâches de *reporting* explique sans doute le caractère particulièrement sensible, et visible, de cette question dans les relations entre administrations centrales et déconcentrées. **Les remontées d'information sont d'autant plus difficilement vécues par les équipes locales de direction qu'elles reflètent une certaine limite dans leur autonomie et leur responsabilisation, qu'elles ne sont pas directement utiles au pilotage local et portent majoritairement sur des éléments quantitatifs plutôt que qualitatifs.** La forte mobilisation des cadres sur les activités de *reporting* rend également ces derniers moins disponibles pour les activités d'animation et de soutien des équipes.

¹⁸ La remontée d'information « diffuse », c'est-à-dire répartie entre des agents dont elle ne constitue pas le cœur de métier, absorberait en moyenne 2,1 % des ETP totaux de l'administration déconcentrée. À cela s'ajoutent vraisemblablement des tâches de saisie générées mécaniquement par certaines applications informatiques, mais qui ne sont pas toujours considérées par les agents comme des tâches de « *reporting* ».

Rapport

Tableau 1 : Poids relatif (en % des ETP du service) des activités de remontée d'information sur 12 mois dans les administrations déconcentrées de l'État

Structure	Part des effectifs totaux (en ETP) de la structure consacrés à la remontée d'information (%)	... dont effectifs d'encadrement (%)	... dont agents totalement dédiés à la remontée d'information hors encadrement (%)	... dont agents partiellement dédiés à la remontée d'information hors encadrement (%)	Part de l'encadrement dans les effectifs (en ETP) consacrés à la remontée d'information (%)
Échelon départemental					
DDCS	5,3	1,8	1,1	2,4	35
DDPP	5,2	2,1	0,0	3,1	41
DDCSPP	4,7	1,3	0,2	3,2	27
Préfecture	2,5	0,7	0,3	1,4	30
DDTM	2,5	0,4	0,6	1,6	14
DDT	1,9	0,4	0,3	1,2	23
Échelon régional					
SGAR	8,3	2,3	0,7	5,4	27
DRAAF	7,1	1,3	2,4	3,4	18
DIRECCTE	6,2	1,8	0,4	4,0	30
DREAL	5,1	1,3	1,7	2,2	25
DRJSCS	4,2	1,6	0,4	2,2	38
DRAC	4,1	1,0	0,8	2,3	25
Total	3,7	1,0	0,6	2,1	28

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés). Les chiffres présentés sont arrondis à la première décimale, ce qui peut altérer la cohérence apparente des totaux.

Encadré 1 : Précisions méthodologiques

Les données présentées dans le tableau ci-dessus ont été renseignées à partir de l'enquête diffusée par la mission à un échantillon de structures (18 préfectures, 11 DDCS, 11 DDPP, 7 DDCSPP et 18 DDT et DDTM, 4 SGAR, 4 DRJSCS, 4 DIRECCTE, 4 DRAAF, 4 DRAC et 4 DREAL) représentant environ 17 % des effectifs (en ETP) des services déconcentrés du périmètre RéATE en France métropolitaine.

Les services interrogés ont été invités à indiquer leur estimation du nombre total d'ETP consacrés aux activités de remontée d'information, ainsi que leur ventilation entre encadrement, agents intégralement dédiés et agents partiellement dédiés.

Pour une même catégorie de services, les réponses obtenues ont pu présenter certaines disparités d'un département ou d'une région à l'autre. Ces disparités sont vraisemblablement liées à des différences de compréhension de la notion de « remontée d'information » proposée par la mission, dont le périmètre est, il est vrai, difficile à circonscrire très précisément. Elles peuvent également refléter des différences de perception sur le poids de l'activité d'un service à l'autre, les données remontées procédant d'estimations et non d'une mesure fine issue d'un outil de suivi du temps de travail.

Afin de lisser l'impact de ces disparités, la mission a fait le choix méthodologique de retenir les moyennes par catégorie de service, neutralisant ainsi l'impact potentiellement déformant de services ayant retenu une définition trop large ou trop restrictive de la notion de remontée d'information.

Compte tenu de ces éléments et du caractère déclaratif des données collectées, il convient d'interpréter les résultats présentés avec une certaine prudence. Néanmoins, ces données ont été considérées comme suffisamment fiables par la mission pour indiquer avec justesse les ordres de grandeur du poids réel de la charge. Les services interrogés ont disposé de deux semaines pour effectuer le travail d'estimation, en concertation avec l'ensemble de leurs équipes, et ont été invités à valider des chiffres reflétant au mieux, selon eux, la réalité de leur activité.

Source : Mission.

2. La charge de travail liée au *reporting* résulte à la fois du nombre de demandes, de leur contenu, des modalités de collecte et de transmission de l'information ainsi que des délais et fréquences de remontée

2.1. Près de 6 000 remontées ont été recensées, dont une part importante de demandes ponctuelles, variable selon les ministères

Les services interrogés par la mission dans le cadre de l'enquête se sont livrés à un recensement sur 12 mois des remontées d'information réalisées pour un service « pilote ». Les éléments dénombrés couvrent toutes les sortes de remontées possibles, ponctuelles ou récurrentes, quantitatives ou qualitatives, « métiers » ou « support », quelles que soient les modalités de collecte et de remontée des données. La charge générée peut ainsi, d'un type de remontée à l'autre, différer fortement, et ce recensement n'est donc qu'un indice parmi d'autres de la charge de travail totale que représentent les activités de *reporting*.

D'après ce travail de recensement, **près de 4 200 remontées récurrentes et plus de 1 600 remontées ponctuelles ont ainsi pu être dénombrées sur un an pour l'ensemble des services du champ RÉATE.**

Sur le fondement des données collectées, les remontées récurrentes représentent ainsi, en moyenne, de deux tiers à trois quarts des requêtes recensées par les services, et les remontées ponctuelles d'un quart à un tiers. Les demandes ponctuelles émanent majoritairement des administrations centrales (28 %), des directions régionales (25 %), du SGG et des secrétariats généraux (SG) ministériels (15 %), et de l'administration préfectorale¹⁹ (15 %). Les services interrogés ont unanimement souligné le **poinds tout particulier des demandes ponctuelles, qui cumulent souvent tous les facteurs d'alourdissement de la charge** : demandes de données spécifiques nécessitant une collecte manuelle, modalités de remontée *ad hoc*, délais plus restreints et nécessité de réagir à la demande dans l'urgence, sans planification possible. Certains services ont insisté sur la charge particulière générée par les visites ministérielles dont les délais de préavis tendent à se restreindre à quelques jours, et qui nécessitent, dans l'urgence et en dehors des cadres de remontée habituels, la collecte de données à jour sur l'ensemble des thèmes du déplacement, ainsi que la rédaction de notes faisant le point sur diverses affaires en cours. Ces déplacements, fortement demandeurs en remontées d'information dans des délais particulièrement contraints, concernent au premier chef les grandes régions bien connectées aux réseaux de transport, qui tendent également à être davantage mobilisées par diverses missions (missions parlementaires, corps de contrôle, institutions européennes) nécessitant elles aussi des formes de remontées d'information atypiques.

Encadré 2 : Exemples de demandes de remontées ponctuelles

Les remontées ponctuelles nécessitent fréquemment une collecte manuelle de données. Elles répondent souvent, dans un premier temps, à une réponse en urgence à un problème spécifique : chiens dangereux (suivi en préfecture), expulsions locatives (suivi en DDCS)... puis ces remontées se poursuivent au fil du temps sans que cela soit toujours justifié et sans que l'initiative de les arrêter soit prise.

Des remontées telles que le suivi des mises en fourrière, le suivi des suspensions de permis de conduire, l'éloignement des étrangers, l'enquête sur l'accessibilité des établissements recevant du public, le suivi de l'état d'avancement des cartes de bruits, représentent un poids important à traiter manuellement dans les DDI.

Le volet ressources humaines (compte épargne-temps, action sociale, sanction disciplinaire, congé paternité, accidents du travail et maladies professionnelles) est le domaine le plus interrogé par les

¹⁹ Préfectures de département et de région, SGAR et plateformes ressources humaines.

Rapport

différents niveaux de l'administration de manière ponctuelle, sans standardisation et dans des délais courts.

Le risque est la mise en routine de ce type de demandes, sans inscription dans un processus structuré de pérennisation ou alors même que son objet initial n'a plus d'actualité. Cette « mise en routine » se trouve illustrée par plusieurs dispositifs en matière d'hébergement :

- le suivi des politiques logement/hébergement reste encore manuel malgré la fréquence parfois journalière des remontées. Les données relatives au droit au logement opposable (DALO), aux CCAPEX (commission de coordination des actions de prévention locatives) font l'objet de remontées sans standardisation nationale, avec des décomptes manuels variables selon les départements et selon des périodicités fluctuantes (compte tenu de la pluralité des intervenants) et avec des risques de non déclaration de fichiers à la commission nationale informatique et libertés (CNIL) ;
- le suivi des plans grands froids, du dispositif hivernal (hebdomadaire) ou du suivi (journalier) de l'hébergement d'urgence au niveau local en doublon des remontées d'information prévues dans le cadre du BOP 177 sont des charges non justifiées pour les services (qui y consacrent trop de temps) pour du comptage manuel dont l'intérêt n'est pas démontré.

Le maintien de ces demandes sans support automatique est problématique. Les associations de terrain qui gèrent les dispositifs d'hébergement pourraient alimenter une base de données sur les capacités des structures sans générer pour autant une charge de travail supplémentaire pour les DDI.

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés).

Au niveau départemental, les préfetures sont les services qui assurent le plus de remontées d'information parmi les services du champ RéATE, mais 89 % d'entre elles sont récurrentes, permettant à ces dernières d'optimiser leur organisation et de limiter ainsi les ETP consacrés à ces tâches. Viennent ensuite **les DDPP et les DDCSPP, dont respectivement 67 % et 46 % des demandes de remontée d'information sont à l'inverse de nature ponctuelle**. Cette situation peut s'expliquer par le caractère récent et la nature fortement interministérielle de ces structures, issues de la fusion de services relevant de champs ministériels peu habitués à travailler ensemble, ainsi que par une certaine sensibilité des missions qu'elles assurent.

À l'échelon régional, DRAAF et DIRECCTE sont les directions affichant la plus grande variété de demandes de remontée d'information. Pour les DIRECCTE, 89 % de ces requêtes sont néanmoins de nature récurrente, notamment liées pour une grande part aux activités des pôles « Métrologie ». Pour les DRAAF, les requêtes sont en majorité de nature ponctuelle. Les directions régionales les plus soumises aux demandes ponctuelles *ad hoc* sont les DRAC.

Tableau 2 : Nombre de remontées d'information recensées sur 12 mois²⁰ pour chaque type de service d'administration territoriale

Structure	Nombre total de remontées (maximum recensé)	... dont nombre de remontées récurrentes (maximum recensé)	Part des remontées récurrentes dans le total (%)	... dont nombre de remontées ponctuelles (maximum recensé)	Part des remontées ponctuelles dans le total (%)
Échelon départemental					
Préfecture	653	579	89	74	11
DDPP	300	100	33	200	67
DDCS	224	163	73	61	27
DDCSPP	207	111	54	96	46
DDTM	200	138	69	62	31
DDT	169	119	70	50	30

²⁰ À partir des recensements les plus exhaustifs réalisés par les services interrogés.

Rapport

Structure	Nombre total de remontées (maximum recensé)	... dont nombre de remontées récurrentes (maximum recensé)	Part des remontées récurrentes dans le total (%)	... dont nombre de remontées ponctuelles (maximum recensé)	Part des remontées ponctuelles dans le total (%)
Échelon régional					
DIRECCTE	1 367	1 215	89	152	11
DRAAF	1 350	700	52	650	48
DRJSCS	926	797	86	129	14
DREAL	211	139	66	72	34
DRAC	144	64	44	80	56
SGAR	90	74	82	16	18
Total	5 841	4 199	72	1 642	28

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés).

Tableau 3 : Origine des demandes de remontée ponctuelles

Commanditaires de remontées ponctuelles	Part au sein des commanditaires de remontées ponctuelles (en %)
Directions métier d'administration centrale	28
Directions régionales	25
SGG et SG ministériels	15
Préfectures (région et département, SGAR, plateformes RH)	15
Corps de contrôle (inspection, mission d'audit, cour des comptes)	6
Autre	5
Cabinets ministériels	4
Services financiers locaux (DDFiP, DRFiP, contrôle budgétaire régional)	1

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés). Les chiffres présentés sont arrondis à l'unité, ce qui peut altérer la cohérence apparente du total.

Encadré 3 : Précisions méthodologiques

Les données présentées proviennent de l'enquête conduite par la mission auprès de l'administration territoriale. Il a été, dans ce cadre, demandé aux services interrogés de procéder à un recensement de l'ensemble des éléments de remontée d'information transmis à un échelon d'administration « pilote » sur une période de 12 mois. Étaient ainsi explicitement visés par ce recensement :

- les remontées de données récurrentes vers d'autres échelons, qu'ils s'agissent de données relatives aux activités « métiers » ou à la gestion ;
- les remontées ponctuelles d'informations, tant qualitatives que quantitatives, correspondant à des demandes spécifiques, tant dans les domaines « métiers » que « gestion » (mise en place d'une réforme, point sur une thématique, enquête urgente sur un sujet médiatisé ou politiquement sensible) ;
- la participation à l'élaboration de documents stratégiques, d'orientation ou de programmation (PASE, feuilles de route de service, etc.) à la demande d'autres échelons ;
- les travaux liés à la participation à différents exercices de pilotage à échéances régulières (CAR, dialogue de gestion, et leurs travaux préparatoires) ;
- l'élaboration de bilans, rapports annuels d'activité et/ou de mise en œuvre des politiques publiques.

Réalisé dans les délais limités rendus nécessaires par le calendrier du CIMAP, ce recensement a exigé de la part des services de l'échantillon interrogé un effort important, dont les inspections n'ignorent pas le caractère lourd, et quelque peu contradictoire avec l'objectif d'allègement du reporting porté par la lettre de mission. Le résultat a néanmoins permis de disposer d'une information inédite sur les remontées assurées par les différentes administrations déconcentrées à l'égard de leurs multiples pilotes, nécessaire pour documenter cette question d'une façon complète et objective. Les données présentées dans le tableau 2 ont été déterminées à partir des réponses des services ayant réalisé le travail de recensement le plus exhaustif.

Source : Mission.

2.2. Le contenu des remontées se caractérise par la prééminence du reporting « métiers » et du contrôle d'activité

À l'issue des entretiens préalables en administration centrale et en région, la mission a proposé une répartition des tâches de remontée d'information en trois grands ensembles :

- ◆ le suivi et le renseignement au fil de l'eau d'indicateurs et de tableaux de bord dans les domaines de compétence des services ;
- ◆ la préparation et la conduite des exercices annuels de dialogue de gestion et de compte rendu de gestion ;
- ◆ autres activités, dont la contribution à la rédaction de documents stratégiques, d'orientation ou de programmation tels que les projets d'action stratégique de l'État (PASE), les feuilles de route régionales, ou les documents annuels de priorité.

Les services interrogés dans le cadre de l'enquête ont effectué un classement du poids de chaque catégorie dans la charge globale de remontée d'information. Il est à noter que ces catégories peuvent recouvrir des éléments de *reporting* à la fois quantitatifs et qualitatifs. C'est néanmoins le *reporting* quantitatif qui domine au sein des demandes adressées aux services déconcentrés, comme le montrent les développements ci-dessous.

Le renseignement et le suivi, hors dialogue de gestion, d'indicateurs et de tableaux de bord tout au long de l'année se dégagent nettement comme étant l'activité la plus chronophage.

Essentiellement quantitative, cette activité de remontée d'information est destinée pour l'essentiel au **suivi des politiques publiques**, qui représente en moyenne **41 % du total des remontées** recensées par les services interrogés. Dans la plupart de ces services, le poids de cette activité de suivi fluctue entre 30 et 40 % des demandes ; dans les DDPP et les DRJSCS, la proportion s'élève à 52 %. Tableaux de bord et indicateurs sont également utilisés dans le cadre du **pilotage local**, qui représente **12 % des remontées**. Ils peuvent enfin servir à **la mise en œuvre d'un plan, à la préparation de réformes, ou à la gestion d'une urgence**. Ces activités génèrent un flux de remontées représentant **respectivement 10 %, 3 % et 1 % du total**. Pour autant, le poids des plans dans le *reporting* est particulièrement marquant pour les DDCS, les DDPP, les DDCSPP et les DREAL, où ils représentent de 15 à 17 % des remontées. Ils constituent aussi une part importante de l'activité des services des SGAR.

La préparation et la conduite du dialogue de gestion ainsi que le suivi de l'exécution budgétaire arrivent en seconde position dans les classements des activités de remontée d'information les plus chronophages. En moyenne, **ces activités génèrent 17 % du flux total de demandes de remontée d'information**, avec des disparités relativement limitées entre services.

Rapport

En effet, si le principe et la pertinence d'un dialogue de gestion annuel ne sont pas contestés, celui-ci est jugé très lourd au regard des marges de manœuvre réelles en budget et en emplois qu'il permet de dégager. Il est d'autant plus complexe et chronophage que les services gèrent un nombre important de programmes relevant de plusieurs ministères. Certaines administrations déconcentrées doivent encore fournir des documents qui varient dans leur format et leur contenu selon les différents demandeurs. Les services intervenant sur plusieurs bassins fluviaux doivent par exemple fournir des éléments variables et non harmonisés aux différentes agences de l'eau dont ils relèvent. A titre d'exemple, la région Bourgogne relève de trois agences de bassin dont les exigences de *reporting* diffèrent.

Les discussions dans le cadre de ce « dialogue » portent essentiellement sur les moyens et fonctions support, alors que **les directeurs de services déconcentrés se déclarent en attente d'échanges plus stratégiques** sur les modalités de déclinaison des politiques et la **mise en cohérence des priorités locales et nationales**, afin de mieux assurer leurs missions. À cet égard, la participation des préfets de région au dialogue de gestion, expérimentée en 2013 dans cinq régions, parfois également réalisée ailleurs sur demande du préfet, et dont la généralisation est prévue à compter de 2014, peut conduire à donner ou redonner au dialogue de gestion sa réelle dimension stratégique, perdue de vue lorsqu'il vise avant tout à répartir les variations marginales des moyens budgétaires et humains.

Plus généralement, **la volonté de certaines directions centrales de disposer d'un reporting très précis sur la ventilation du temps de travail et de la consommation des crédits** par activité procède d'une **logique de contrôle fin**, souvent vécue comme le signe d'une **réticence à admettre les principes de la déconcentration et de l'interministérialité**²¹. Cette logique peut refléter un sentiment de « perte de contrôle » des services centraux et une tentative de « garder la main » alors que la RéATE s'est traduite par la disparition de la majorité des services déconcentrés propres à chaque administration centrale, et la constitution de structures largement interministérielles au niveau local.

La mission a néanmoins constaté des progrès dans les pratiques des ministères et de la direction du budget, en particulier pour l'exercice 2014 :

- ◆ harmonisation par la direction du budget du cadre utilisé pour les différents exercices de dialogue de gestion, de programmation, de compte rendu de gestion et de contrôle budgétaire²² (maquettes standardisées²³ pour la présentation des crédits des budgets opérationnels de programme, pour les documents de répartition initiale des crédits et des emplois, les documents prévisionnels de gestion et emplois et des crédits de personnel, et la programmation des crédits hors titre 2 des programmes) ;
- ◆ efforts de certains ministères pour objectiver davantage l'allocation des moyens à partir d'inducteurs de charge identifiés (démarche « budget base zéro » aux MEDDE et METL²⁴) ;

²¹ La mission n'a par ailleurs pas disposé du temps nécessaire pour expertiser si les données renseignées dans le cadre de ce suivi renvoyaient une image fiable de l'affectation réelle du temps-agent et des crédits.

²² La direction du budget a arrêté trois groupes de région et fixe pour chaque groupe des seuils de contrôle identiques pour tous les programmes et tous les ministères. Les seuils sont arrêtés par nature de dépenses (fonctionnement, investissement, intervention).

²³ L'arrêté du 11 décembre 2012 relatif au cadre de la gestion budgétaire pris en application de l'article 105 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique a défini les modalités de présentation des BOP. Les documents du cadre de la gestion budgétaire, dont le BOP, sont présentés selon le format arrêté par la direction du budget et disponibles sur le site www.performance-publique.budget.gouv.fr avec leur notice d'explication.

²⁴ MEDDE : ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie ; METL : ministère de l'égalité des territoires et du logement.

Rapport

- ◆ rationalisation des modalités d'organisation des échanges en limitant le nombre de réunions et en recourant plus largement à la visio-conférence. À cet égard, il importe que le coût que représente la mobilisation des services, et en particulier de l'équipe de direction, pour le dialogue de gestion, soit pris en compte de façon systématique par les administrations en charge du calibrage de cet exercice, au plan national comme au plan local.

Les autres activités de remontée d'information et de compte rendu, dont la contribution à la rédaction de documents stratégiques, d'orientation ou de programmation sont considérées comme les moins chronophages des trois ensembles de tâches proposés, quoique la planification pèse significativement plus sur les services des DRAAF et des SGAR.

Rapport

Tableau 4 : Contenu des remontées d'information

Étiquettes de lignes	DDCS	DDCSPP	DDPP	DDT	DDTM	DIRECTE	DRAAF	DRAC	DREAL	DRJSCS	Préf.	SGAR	Moyenne
Renseignement au fil de l'eau d'indicateurs et de tableaux de bord													
Suivi d'une politique publique (%)	35	41	52	40	44	43	30	39	38	52	38	37	41
Pilotage local (%)	8	10	7	15	8	17	5	14	18	5	16	7	12
Mise en œuvre d'un plan (%)	17	17	15	6	9	9	9	10	15	11	6	7	10
Préparation d'une réforme (%)	3	3	0	4	8	4	0	2	4	1	3	3	3
Gestion d'une urgence (%)	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
Remontées d'information liées au dialogue de gestion													
Dialogue de gestion et suivi d'exécution (%)	26	14	6	17	24	12	25	19	14	26	17	22	17
Autre, dont contribution à la rédaction de documents stratégiques, d'orientation ou de programmation													
Autre (%)	11	14	18	17	7	14	31	15	9	5	19	24	16
Total (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés).

2.3. Les modalités de collecte de l'information ne sont pas optimisées du fait du poids des demandes nécessitant décompte manuel ou retraitement de données

2.3.1. Une part encore trop importante de demandes nécessite la collecte de données non disponibles de façon automatisée

Plus d'un tiers des remontées d'information réalisées par l'administration déconcentrée porte sur des données qui, d'après les services interrogés, nécessitent un décompte manuel. Les données disponibles de façon réellement automatique, c'est-à-dire par requêtage d'un outil informatique sans qu'un retraitement soit nécessaire, ne concerneraient que 5 % des remontées. Au total, un quart sont collectées *via* enquête, près de 20 % par extraction de fichier impliquant retraitement, et 17 % via d'autres modalités variables.

Les difficultés liées à la collecte de données peuvent résulter de différents facteurs : déficit d'outils informatiques, complexité d'utilisation des outils existants, méconnaissance de ces outils par les agents, ou cloisonnements qui nécessitent la consolidation de différentes extractions.

Encadré 4 : Exemples de remontées de données récurrentes mais ne relevant pas de procédés informatisés

Pour les DIRECCTE, fortement sollicitées sur des politiques au cœur de l'actualité, les remontées relatives aux emplois d'avenir ou aux contrats de génération font l'objet de reporting souvent manuels avec un suivi hebdomadaire ou mensuel. Le suivi des ruptures conventionnelles ou des détachements internationaux sont des dispositifs très lourds en gestion mais qui ne sont pas informatisés alors que des remontées sont demandées très régulièrement, des dispositifs de télé-déclaration seraient envisageables, soulageraient les services et alimenteraient automatiquement des bases de données.

Pour les DDSCS, les centres de vacances ou d'hébergement des mineurs font l'objet de suivi mensuel toujours manuel alors que cette politique est suivie depuis des années.

Les DDPP et les DDT dans le cadre du suivi des politiques de risques sanitaires (légionellose) ou technologique ou de prévention des risques naturels (camping à risques) assurent des remontées mensuelles essentiellement manuelles. Il s'agit pourtant de politiques de prévention suivies depuis de nombreuses années.

La pertinence de ces remontées n'est que rarement remise en cause.

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés).

Tableau 5 : Modalités de collecte des données demandées

Modalité de collecte	Part dans le total des remontées (%)
Décompte manuel	34
Enquête	25
Extraction nécessitant retraitement	19
Autre	17
Automatique (SI) sans retraitement	5
Total général	100

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés).

2.3.2. Les difficultés liées au reporting financier sont particulièrement signalées par les services

Une difficulté particulière a été signalée par l'ensemble des services interrogés sur le reporting financier et le suivi de l'exécution budgétaire, liée aux limites rencontrées par les services dans l'utilisation de CHORUS. Les difficultés à utiliser CHORUS comme outil de pilotage financier ont été documentées dans plusieurs rapports (cf. liste en annexe) à la suite desquels l'agence pour l'informatique financière de l'Etat (AIFE) a amélioré l'outil en fiabilisant et en détaillant certaines restitutions de l'infocentre, ainsi qu'en déployant de nouvelles restitutions (nouveaux états de pilotage financier présentés en novembre 2013 par exemple). Par ailleurs, un important plan de formation aux restitutions CHORUS a été mis en œuvre dans les DDI à partir de 2012.

Les réponses à l'enquête et les entretiens conduits par la mission dans les services déconcentrés témoignent cependant de **difficultés persistantes**, signes d'un certain décalage de perception selon les échelons d'administration : la mission a ainsi relevé un écart significatif entre les jugements, plutôt favorables, des administrations centrales et régionales et les opinions, globalement très critiques, des services support en région ou des services en département.

Les difficultés relevées par la mission sont de plusieurs ordres :

- ◆ **l'utilisation quasi-généralisée** aux échelons départementaux et régionaux de **tableaux comme outil de pilotage financier**, ce qui constitue un facteur de fragilité et de moindre efficacité ;
- ◆ des cas persistants de **sollicitations** par des services d'administrations centrales ou bien par des services régionaux (directions régionales ou SGAR) de **données d'exécution financière pourtant disponibles directement dans CHORUS** ;
- ◆ la **nécessité signalée à la mission de combiner les résultats de plusieurs restitutions** (« Inf-bud-27 » et « Inf-bud-41 ») pour obtenir les données nécessaires au suivi budgétaire « standard » demandé par les contrôleurs budgétaires en région ;
- ◆ la **très forte hétérogénéité des pratiques des services dans l'utilisation de l'outil**, certains ayant recours aux restitutions de l'infocentre, rarement les mêmes, d'autres retraçant des restitutions cœur (« journal des pièces » notamment) pour satisfaire des mêmes besoins de suivi budgétaire ;
- ◆ **l'absence de restitutions consolidées au niveau de certaines structures** (préfecture, DDI...) compte-tenu de la complexité de l'architecture budgétaire des services de l'État et de l'absence de correspondance systématique avec des niveaux de regroupement dans CHORUS.

De nombreux facteurs permettent d'expliquer les difficultés ressenties par les services. Certains tiennent aux pratiques de gestion, par exemple la persistance de nombreuses commandes « hors outil », qui dégradent la comptabilité des engagements vue dans CHORUS. De la même manière, le niveau parfois insuffisant de mise à jour de la programmation budgétaire dans l'outil limite l'intérêt des restitutions budgétaires. D'autres facteurs tiennent aux difficultés rencontrées par des agents souvent polyvalents pour maîtriser un outil complexe qu'ils n'utilisent qu'occasionnellement. Les problèmes d'interprétation de certaines restitutions de pilotage budgétaire par ces agents, qui tiennent notamment à des variations, certes explicables, des résultats selon la date de consultation ou bien à la suite de la clôture d'engagements d'années antérieures, contribuent à une certaine défiance vis-à-vis de l'outil.

2.3.3. La cohabitation d'outils informatiques cloisonnés complique la consolidation de données à l'échelle d'un service

En dehors des problèmes spécifiques à l'outil CHORUS, **la difficulté générale à obtenir des données complètes par simple extraction pour répondre aux demandes de reporting provient de la cohabitation, dans l'administration déconcentrée, d'outils informatiques cloisonnés relevant de ministères différents.** Ce constat est particulièrement valable en matière de suivi des ressources humaines (RH) : peuvent en effet coexister, au sein d'un même service déconcentré interministériel, plusieurs systèmes d'information en matière de ressources humaines (SIRH) ne permettant pas, à moins de procéder à des retraitements manuels, de disposer d'une vision consolidée, pourtant exigée par les pilotes locaux. Les SIRH des ministères et l'application PAY utilisée par la DGFIP pour effectuer la paye des agents, ne permettent pas non plus de disposer de tous les éléments utiles pour la gestion RH à un échelon territorial (effectifs, masse salariale par service, taux d'absentéisme).

2.4. La consultation directe par les échelons pilotes des données renseignées dans les outils informatiques reste minoritaire

Les remontées, dont la **transmission est totalement automatisée via un système d'information**, représentent moins d'un quart de l'ensemble des remontées assurées par les services, selon l'estimation de ces derniers²⁵. La majorité – environ 50 % – de ces remontées s'effectue de façon semi-informatisée, dans un cadre pré-formaté et avec une transmission dématérialisée. Enfin, plus d'un quart des remontées s'effectuent encore selon des modalités non optimisées, sans cadre préétabli (format libre) et selon des modes de transmission variables pouvant inclure des transmissions traditionnelles de type courrier postal.

À l'échelon départemental, **les structures les plus outillées pour la remontée automatisée d'information sont les préfetures et les DDPP.** À l'inverse, les remontées totalement automatisées représentent moins de 14 % du total des remontées assurées par les DDCS.

À l'échelon régional, **les DRAAF et les DIRECCTE** assurent, certes, un nombre très important de remontées (cf. 2.1), mais elles **sont aussi les plus équipées en systèmes d'information** à cet effet : les remontées totalement automatisées représentent respectivement 44 et 39 % du nombre total de remontées assurées par ces structures. **À l'inverse, les DRAC et, dans des proportions encore plus marquantes, les SGAR, présentent un taux d'automatisation de leurs remontées particulièrement faible** (respectivement 12,5 et 3,5 %).

Tableau 6 : Panorama des différentes modalités de remontée d'information

Structure	Part des remontées automatiques via un système d'information (%)	Part des remontées pré-formatées et dématérialisées (extractions de base de données, tableurs, formulaires web) (%)	Part des autres modes de remontée (formats libre, transmissions courrier, etc.) (%)
Échelon départemental			
Préfecture	33,9	42,5	23,6
DDPP	33,8	44,5	21,8
DDT	25,5	51,1	23,5
DCSPP	20,2	51,8	28,0

²⁵ Il faut toutefois rappeler que même les systèmes de remontées automatisées nécessitent que les informations aient été initialement saisies dans un outil.

Rapport

DDTM	19,3	50,0	30,8
DDCS	13,6	68,6	17,9
Échelon régional			
DRAAF	44,0	39,8	16,3
DIRECCTE	39,0	36,0	25,0
DRJSCS	17,8	70,0	12,3
DREAL	16,3	39,8	44,0
DRAC	12,5	59,5	28,0
SGAR	3,5	50,5	46,0
Total	23,3	50,3	26,4

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés). Les chiffres présentés sont arrondis à la première décimale, ce qui peut altérer la cohérence apparente des totaux.

2.5. Les délais et fréquences des remontées sont moins problématiques que l'absence de planification des tâches sur l'année

Les délais et la fréquence de transmission des remontées d'information peuvent modifier sensiblement la charge de travail liée à ces tâches ainsi que l'organisation du service. Au vu des déclarations des services dans le cadre de l'enquête, il apparaît néanmoins que les délais et fréquences des remontées sont moins problématiques que l'absence de planification des tâches sur l'année.

Le délai entre la transmission de la demande et la date exigée de remontée de l'information est en moyenne de trente jours, d'après les informations communiquées dans l'enquête, mais certains services sont exposés à des délais plus contraints. C'est notamment le cas des DIRECCTE (moyenne de 19 jours) et des DDCS (moyenne de 22 jours).

Les remontées annuelles représentent plus de la moitié des remontées récurrentes signalées par les services interrogés. Les remontées semestrielles, trimestrielles et mensuelles représentent chacune une part à peu près équivalente (entre 11 et 13 %). Les remontées quotidiennes ou hebdomadaires apparaissent en nombre limité (moins de 2 % du total).

Tableau 7 : Délai moyen des demandes de remontée d'information par structure (demandes ponctuelles et demandes récurrentes)

Structure	Délai moyen entre la transmission de la demande et la date exigée de remontée de l'information (en jours)
DDCS	22
DDCSPP	25
DDPP	36
DDT	28
DDTM	30
DIRECCTE	19
DRAAF	19
DRAC	23
DREAL	25
DRJSCS	30
Préfecture de département	25
SGAR	24
Moyenne globale	30

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés).

Rapport

Tableau 8 : Fréquence des remontées d'information (remontées récurrentes)

Fréquence de remontée	Part des remontées de chaque fréquence dans le total des remontées récurrentes (%)
Annuelle	52,3
Trimestrielle	13,0
Mensuelle	12,9
Semestrielle	11,3
Autre	4,7
Saisonnière	2,0
Bimensuelle	1,4
Hebdomadaire	1,4
Quotidienne	0,5
Bihebdomadaire	0,3
Trisannuelle	0,0

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés). Les chiffres présentés sont arrondis à la première décimale, ce qui peut altérer la cohérence apparente des totaux.

2.6. Certains facteurs contribuent tout particulièrement à l'alourdissement de la charge de travail des services déconcentrés

2.6.1. La redondance des commandes

Interrogés sur les facteurs d'alourdissement de la charge, les services citent en premier lieu la **redondance de commandes émanant de plusieurs structures différentes** de l'échelon central et/ou régional, malgré des efforts récents de la direction des services administratifs et financiers (DSAF) du SGG pour amorcer une certaine rationalisation.

Encadré 5 : Les efforts de rationalisation des demandes amorcés par la DSAF

En matière de transmission d'information sur les emplois par les services déconcentrés et d'élaboration du bilan social, la DSAF a d'abord réalisé début 2012 une enquête auprès des SGAR pour connaître les effectifs des DDI, tous programmes budgétaires confondus (enquête sur les plafonds d'emplois). Mi-2012, les directions des ressources humaines des ministères ont été saisies pour fournir les données de leurs SIRH destinées au bilan social, qui ont été consolidées et envoyées aux services déconcentrés. En 2013, l'enquête sur les plafonds d'emplois n'a été qu'actualisée ; quant aux données du bilan social collectées en centrale, elles ont été diffusées aux DDI par l'intermédiaire des SGAR pour qu'elles puissent être utilisées pour élaborer leurs propres travaux.

Diligentée par la DGAFP auprès des ministères, l'enquête CLEAN vise quant à elle à rendre compte de la mise en œuvre des obligations découlant du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène, à la sécurité du travail et à la médecine de prévention dans la fonction publique de l'État. Après échanges entre la DSAF, la DGAGP et les ministères, il a été possible cette année de n'opérer qu'une seule saisine des DDI pour éviter à ces-dernières de répondre à plusieurs sollicitations ministérielles.

S'agissant du plan administration exemplaire, les services du Premier ministre se sont organisés avec les ministères pour passer une seule commande aux DDI, pour le compte des administrations. Un bilan de l'enquête a été présenté aux secrétaires généraux des DDI en séminaire national à l'été 2013.

Source : DSAF.

Des redondances importantes sont toujours constatées dans les domaines « supports » mais également « métiers », entre niveau central et régional, mais aussi au sein même de chaque niveau entre des structures n'ayant pas le réflexe de partager l'information. À titre d'illustration on pourra citer :

Rapport

- ◆ **la gestion des ressources humaines** : ce domaine ressort nettement comme la principale source de demandes redondantes. Les enquêtes sur les effectifs, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les besoins de formation apparaissent toujours comme insuffisamment mutualisées entre échelon central (secrétariats généraux des ministères, DSAF, direction générale de l'administration et de la fonction publique) et régional (directions régionales, plateformes RH, SGAR), en dépit des efforts récents de coordination des services du Premier ministre. Les services interrogés signalent notamment que les demandes des SGAR (pour alimenter la plateforme RH ou le suivi des effectifs du champ RéATE par l'administration préfectorale) nécessitent la ressaisie hors format « standard » de données par ailleurs remontées aux différents échelons centraux. Une DDT signale par ailleurs, à titre d'exemple, trois enquêtes sur la restauration collective à destination respectivement du SGAR, de la DREAL et de la DRAAF ;
- ◆ **le pilotage budgétaire et le dialogue de gestion** : la préparation du dialogue de gestion et les comptes rendus de gestion en cours d'année donnent fréquemment lieu à l'élaboration de tableaux et notes de synthèse multiples dont les formats diffèrent selon qu'ils sont destinés au SGAR ou au préfet (implication dans le dialogue de gestion, suivi des crédits lors des comités de l'action régionale), au contrôle budgétaire en région ou aux responsables de programme de l'échelon central ;
- ◆ **la gestion immobilière** : le suivi des surfaces immobilières par France Domaine, les ministères et le secrétariat général du gouvernement à l'échelon central, les SGAR à l'échelon régional, constitue également un domaine de commandes redondantes où la mutualisation de l'information entre administrations apparaît aujourd'hui insuffisante ;
- ◆ **l'informatique et les systèmes d'information** : les services interrogés signalent par exemple des redondances entre des demandes, non coordonnées, de la direction interministérielle des services d'information et de communication (DISIC) et des directions des services d'information et de la communication des ministères, notamment du ministère de l'intérieur ;
- ◆ **dans les domaines « métiers »** :
 - les DIRECCTE signalent, par exemple, un double suivi des plans de sauvegarde de l'emploi par la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), selon des circuits parallèles ;
 - en matière de suivi de la politique de l'immigration, les préfetures signalent des redondances entre les données remontées au secrétariat général à l'immigration et à l'intégration (SGII), à la direction de la modernisation et de l'action territoriale (DMAT), et aux cellules de coordination opérationnelle zonale (CCOZ).

Ces constats plaident pour davantage de coordination interministérielle à l'échelon central avant d'adresser des demandes aux réseaux, et pour un accès plus ouvert des systèmes d'information et bases de données aux structures intéressées, tant à l'échelon central que régional, afin que les services demandeurs de remontées puissent autant que possible accéder directement à l'information sans devoir mobiliser les administrations déconcentrées.

2.6.2. La difficulté à obtenir l'information demandée

Sont ensuite cités les cas de **difficulté à réunir les données demandées, qui ne correspondent pas aux informations habituellement collectées par le service**. À titre d'illustration, les services soulignent des difficultés particulières rencontrées lors de certaines enquêtes dans le domaine économique (sur les productions biologiques²⁶, sur le programme des investissements d'avenir) ou de la gestion des ressources humaines (enquêtes en ETP alors que le ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt suit les ETPT par exemple, collecte de données prospectives comme l'estimation du nombre de départs à la retraite). Les services interrogés ont également mentionné l'enquête sur l'utilisation des véhicules automobiles dans les directions départementales interministérielles et la difficulté à établir le bilan carbone des moyens de locomotion. Enfin, les administrations déconcentrées soulignent le caractère spécifique des éléments demandés dans le cadre des missions de contrôle, d'inspection et d'audit, qui demandent fréquemment un travail de collecte et de traitement préalable.

Ce constat reflète la faible informatisation des remontées dans certains services et le poids des demandes ponctuelles. Il plaide pour une stabilisation des standards de données demandées, un développement des outils informatiques dans les structures encore faiblement équipées, et la réutilisation, autant que possible, de données disponibles « sur étagère » plutôt que la collecte *ad hoc* de données spécifiques.

2.6.3. L'imprécision et les difficultés d'interprétation des demandes

En troisième place des facteurs d'alourdissement de la charge sont citées les **imprécisions et difficultés d'interprétation des données demandées**, qui peuvent renvoyer le sentiment d'une certaine déconnexion, voire d'une distance, entre les questions adressées par les structures pilotes et la réalité de terrain vécue par celles qui sont chargées de leur répondre.

Dans cette catégorie de difficultés, les préfetures citent fréquemment le cas de certains indicateurs INDIGO dont le périmètre et les modes de calcul posent problème ou ne sont pas encore stabilisés. Dans le cadre du *reporting* financier exigé par la direction du budget, les services déconcentrés ont également été confrontés à certaines difficultés de définition, notamment pour comprendre la distinction entre dépenses obligatoires, dépenses inéluctables et autres dépenses. Globalement, les services indiquent que les instructions fixant les modalités d'élaboration des indicateurs sont souvent fournies *a posteriori*, et expriment le besoin de disposer de glossaires précisant la définition des données demandées.

Ceci plaide sans doute pour une autodiscipline accrue des pilotes dans la préparation de leurs requêtes afin, dans la mesure du possible, de tester les éléments demandés avant de les adresser à l'ensemble du réseau, de préciser les définitions des grandeurs à renseigner, et de fournir des modes opératoires pour la collecte.

²⁶ Enquête adressée aux DRAAF.

2.6.4. Les incompatibilités de format, de logiciels et de systèmes d'information

En quatrième position des facteurs d'alourdissement de la charge sont cités les **problèmes d'incompatibilité de formats, de logiciels et de systèmes d'information** entre services demandeurs et services chargés des remontées. La principale difficulté provient notamment de l'utilisation de logiciels libres dans les services déconcentrés, alors que l'administration centrale continue majoritairement de travailler sur la suite « Microsoft Office ». Les fichiers de réponse pré-formatés par l'administration centrale peuvent ainsi s'avérer inexploitable dans les services déconcentrés, et nécessiter la recréation *ex nihilo* de cadres de réponse. La transmission de demandes dans des formats non modifiables (pdf par exemple) peut également générer un travail de ressaisie important. D'autres problèmes plus spécifiques ont été signalés, comme l'impossibilité d'exploiter la base de données vidéo-protection pour la production de statistiques, la nécessité de ressaisir les chiffres du chômage provenant du serveur ministériel, et l'incompatibilité, sur un même poste (en DDPP), des applications SORA (DGCCRF²⁷) et SIGAL (DGAL²⁸), qui nécessite que les cadres disposent de deux postes de travail informatiques.

Les structures demandeuses de remontée d'information doivent ainsi se montrer davantage attentives aux contraintes techniques des services déconcentrés.

2.6.5. L'exigence de participation à des réunions de pilotage

L'exigence de participation à des réunions de pilotage aux échelons local et central constitue également un facteur d'alourdissement de la charge de compte rendu des services déconcentrés. Ce facteur est cité en cinquième position par ces derniers.

Le dialogue de gestion apparaît, à cet égard, comme l'exercice récurrent le plus mobilisateur en temps passé en réunion, soit à l'échelon central (conduite du dialogue proprement dit), soit à l'échelon local (préparation et suivi par la préfecture de région, déclinaison dans les départements). **L'utilisation de la visioconférence a permis de limiter les déplacements trop nombreux, notamment à Paris, mais les services notent qu'elle reste insuffisamment exploitée dans l'activité quotidienne**, en particulier lorsque les réunions à l'échelle régionale impliquent des temps de trajet importants de la part des services départementaux. Une DDT note que les sujets faisant l'objet d'une coordination régionale donnent généralement lieu à la création de groupes de travail – une DDT peut ainsi participer à plus d'une centaine de groupes de ce type – dont les multiples réunions absorbent une part importante du temps de travail des agents.

Le ministère de la culture sollicite pour sa part fortement l'encadrement de son réseau déconcentré par l'organisation de réunions périodiques des directeurs, des directeurs adjoints, et des secrétaires généraux des DRAC à Paris, qui ont traditionnellement lieu quatre fois par an, chacune des quatre sessions se déroulant sur deux à trois jours. Ces plénières, sont considérées par les DRAC comme exagérément chronophages au vu de leur objectif : procédant principalement de l'animation de réseau, elles ne constituent ni une enceinte de débat, ni de prise de décision. À ces sessions s'ajoutent des réunions thématiques fréquentes à Paris, à l'initiative des administrations centrales ou des opérateurs nationaux du ministère, qui mobilisent leurs différents correspondants « métier » au niveau régional ; **110 journées de réunion de cette nature ont ainsi pu être recensées par les services centraux du ministère de la culture au cours de l'année 2012.**

Ces constats plaident fortement pour l'application d'une forme de « réflexe coûts/avantages » avant la mobilisation présentielle des agents des services ou de leur encadrement.

²⁷ Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

²⁸ Direction générale de l'alimentation.

Rapport

Tableau 9 : Classement des principaux facteurs d'alourdissement de la charge de travail liée aux activités de pilotage et de compte rendu

Facteurs d'alourdissement	Facteur 1 (%)	Facteur 2 (%)	Facteur 3 (%)	Facteur 4 (%)	Facteur 5 (%)	Facteur 6 (%)	Total (%)
Commandes redondantes émanant de plusieurs structures différentes	33,8	20,0	16,3	21,3	7,5	1,3	100
Difficulté à réunir les données demandées, qui ne correspondent pas aux informations habituellement collectées par le service	30,4	29,1	25,3	10,1	3,8	1,3	100
Imprécision et/ou difficulté d'interprétation des informations demandées	23,8	25,0	17,5	22,5	8,8	2,5	100
Problèmes liés aux incompatibilités de formats, de logiciels, et de systèmes d'information	1,3	16,5	22,8	26,6	26,6	6,3	100
Exigence présenteielle (multiplication des réunions en déconcentré et en centrale)	5,1	7,7	16,7	14,1	46,2	10,3	100
Autre	5,1	1,3	1,3	5,1	7,7	79,5	100

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés). Les chiffres présentés sont arrondis à la première décimale, ce qui peut altérer la cohérence apparente des totaux.

2.6.6. La faible pratique des restitutions, qui rend souvent le sens des remontées d'information difficilement perceptible par l'administration déconcentrée

Si les services déconcentrés savent généralement dans quel cadre les éléments demandés seront utilisés, l'enquête conduite par la mission révèle que la pratique de la restitution est aujourd'hui très peu répandue. **Dans 74 % des cas, les services interrogés déclarent ne disposer que parfois, rarement, voire jamais de retour sur les éléments qu'ils font remonter à leurs commanditaires.**

Tableau 10 : Compréhension des exercices de remontée d'information et fréquence des pratiques de restitution de la part des commanditaires

Savez-vous dans quel cadre sont utilisés les éléments de compte rendu que vous transmettez ?	% de réponse
Oui toujours	7,8
Oui souvent	61,0
Parfois	24,7
Rarement	6,5
Total	100,0

Rapport

Disposez-vous de retour de vos commanditaires sur les éléments d'information demandés de façon non récurrente ?	% de réponse
Oui toujours	1,3
Oui souvent	24,7
Parfois	46,8
Rarement	26,0
Jamais	1,2
Total	100,0

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés). Les chiffres présentés sont arrondis à la première décimale, ce qui peut altérer la cohérence apparente des totaux.

3. L'échelon central est à l'origine de la majorité des demandes

◆ L'échelon central :

L'échelon central, qui inclut les directions métier d'administration centrale, les secrétariats généraux dont le secrétariat général du gouvernement, les cabinets ministériels et les corps de contrôle (inspections, missions d'audit, cour des comptes), **serait en moyenne à l'origine de près de 50 % du total des demandes de remontée d'information**, tous services confondus.

Son poids diffère néanmoins sensiblement selon que l'on considère l'échelon régional ou l'échelon départemental. Pour les services de l'échelon départemental, les commandes de l'administration centrale ne représenteraient que 31 % du total. Pour les services de l'échelon régional, elles en représenteraient 68 %.

Les directions d'administrations centrales ressortent comme les principaux donneurs d'ordre de l'échelon régional : elles sont à elles seules à l'origine de 30 % du flux de remontée d'information ; leur part atteint même respectivement 36 et 47 % du flux de remontée assuré par les DRAAF et les DIRECCTE, d'après les données déclarées.

Les secrétariats généraux arrivent en seconde position avec une part globale de 12 % du flux, qui atteint 37 % dans les SGAR.

◆ L'échelon régional :

L'échelon régional, comprenant les préfetures de région (dont les SGAR), les plateformes régionales des ressources humaines et les directions régionales, **serait quant à lui, en moyenne, à l'origine de plus d'un tiers des demandes**. Il faut toutefois noter qu'une partie des remontées d'information de l'échelon départemental vers l'échelon régional peut en réalité faire suite à une demande de l'échelon central à l'égard des administrations régionales, répercutée par celles-ci aux services départementaux.

Le poids de l'échelon régional atteint 50 % du flux de demandes des services de l'échelon départemental. À elles seules, les cinq directions régionales sous l'autorité du préfet seraient ainsi à l'origine de 29 à 46 % des remontées demandées aux directions départementales interministérielles.

Les remontées des directions régionales vers la préfecture de région ou les plateformes ressources humaines représenteraient quant à elle 18 % des sollicitations totales de l'échelon régional.

◆ **Les autres structures :**

D'après les résultats de l'enquête, **les préfetures de département représentent en moyenne 8 % du flux total de demandes**, tous échelons confondus – mais cette part atteint 26 % dans les DDCS – et **les services financiers locaux** (dont les contrôleurs budgétaires en région) **6 %**²⁹.

²⁹ Le solde de 3 % comprend diverses structures.

Rapport

Tableau 11 : Décomposition par structure du nombre de demandes de remontées d'information par catégorie de commanditaire (en %)

Structure	Préf. de dép. (en %)	Services fin. locaux ³⁰ (en %)	Échelon régional			Échelon central				Autre (en %)	Total (en %)	...dont total échelon régional (en %)	...dont total échelon central (en %)
			Préfecture de région (en %)	Plateforme régionale des ressources humaines (en %)	Dir. rég. (en %)	Dir. métier d'admin. centrale (en %)	Sec. gén. ³¹ (en %)	Cabinets ministériels (en %)	Corps de contrôle (inspections, missions d'audit, cour des comptes) (en %)				
Services départementaux													
Préfecture	3	5	23	5	1	37	14	3	4	5	100	29	58
DDCS	26	5	14	2	38	10	1	1	2	1	100	54	14
DDCSPP	2	5	8	4	46	25	4	1	2	2	100	58	32
DDPP	12	6	15	5	41	15	3	0	2	2	100	61	20
DDT	10	4	12	7	37	18	5	0	5	2	100	56	28
DDTM	15	5	10	6	29	20	6	2	4	5	100	45	32
<i>Moyenne dép.</i>	11	5	14	5	32	21	6	1	3	3	100	51	31
Services régionaux													
SGAR	2	5	5	NA	NA	29	37	2	6	15	100	5	74
DIRECCTE	6	8	14	2	NA	47	5	9	9	0	100	16	70
DRAAF	9	7	15	9	NA	36	16	1	3	5	100	24	56
DRAC	8	7	19	3	NA	22	30	5	7	0	100	22	64
DREAL	4	8	12	6	NA	36	24	1	9	0	100	18	70
DRJSCS	0	5	18	3	NA	68	3	2	3	0	100	21	76
<i>Moyenne rég.</i>	5	7	14	4	NA	40	19	3	6	3	100	18	68
Moyenne totale	8	6	14	4	16	30	12	2	5	3	100	34	49

Source : Enquête mission (données déclarées par les services interrogés). Les chiffres présentés sont arrondis à l'unité, ce qui peut altérer la cohérence apparente des totaux.

³⁰ Direction départementale ou régionale des finances publiques, contrôleur budgétaire en région.

³¹ Dont secrétariat général du gouvernement (SGG).

4. Les échelons pilotes doivent, sous l'impulsion des services du Premier ministre, se saisir de l'enjeu en recentrant le dialogue de gestion sur son rôle stratégique, en garantissant le respect de bonnes pratiques et en améliorant les outils du *reporting*

La mission n'a pas été en mesure, compte tenu des délais dont elle a disposé pour conduire ses travaux, de se prononcer sur la pertinence au cas par cas des remontées d'information recensées, et notamment de leur utilité et de l'usage qui en est fait. Un tel travail nécessite une analyse fine au sein des services centraux, qui pourrait être confiée aux secrétariats généraux ministériels (cf. proposition n° 11).

Pour autant, des recommandations transversales et structurantes peuvent d'ores et déjà être formulées pour alléger substantiellement la charge de cette activité dans les services déconcentrés. Ces recommandations ont vocation à pouvoir s'appliquer au-delà du champ des administrations retenues dans le périmètre d'investigation de la mission (auprès des opérateurs de l'État notamment).

En plus de la **poursuite des efforts d'allègement du dialogue de gestion et de recentrage de l'exercice sur son rôle stratégique** (cf. proposition n° 1), les recommandations proposées par la mission sont de deux ordres.

De façon immédiate, le respect d'un certain nombre de bonnes pratiques par les administrations pilotes est susceptible d'améliorer substantiellement les conditions dans lesquels s'exerce le *reporting*, particulièrement lorsqu'il s'agit de demandes en dehors des cadres habituels. La régulation de la charge de *reporting* des services déconcentrés passe en effet en priorité par une autodiscipline des commanditaires. Préalablement à la saisine du réseau déconcentré pour une demande ponctuelle, le questionnement ci-dessous doit être suivi :

- ◆ **réelle nécessité d'une mobilisation du réseau** : l'information recherchée nécessite-t-elle vraiment d'adresser une demande aux services déconcentrés ? Ne peut-elle être obtenue en effectuant le requêtage direct d'un système d'information (cf. proposition n° 7) ou en interrogeant un service pilote qui disposerait déjà des données consolidées (cf. proposition n° 3) ? Si la mobilisation du réseau s'impose, est-il nécessaire de saisir l'intégralité des services ou est-il possible de procéder par échantillonnage ?
- ◆ **choix de l'information demandée** (cf. proposition n° 2) : l'information recherchée correspond-t-elle à des données qui sont déjà existantes dans les référentiels ministériels et disponibles dans l'ensemble des services concernés (données « sur étagère ») ? Si ce n'est pas le cas, des données approchantes existent-elles, qui permettraient de répondre de façon satisfaisante aux besoins ? Si le recueil d'une information spécifique s'avère nécessaire, celle-ci peut-elle être collectée de façon fiable par les services interrogés ?
- ◆ **arbitrage utilité/coût de la collecte** : l'information demandée est-elle strictement utile et pourra-t-elle être intégralement exploitée ? L'importance de l'information demandée et l'utilité de son exploitation justifient-elles la requête au regard du coût de collecte et de remontée des données ?
- ◆ **qualité de la commande** (cf. proposition n° 5) : la demande est-elle formulée de façon suffisamment claire ? Les précisions nécessaires ont-elles été prévues par le commanditaire ? Les contraintes techniques des répondants ont-elles été intégrées ?
- ◆ **coordination interministérielle** : le ou les services pertinents disposant d'une vision interministérielle sur l'activité des services saisis ont-ils été informés préalablement, afin d'éviter les commandes multiples sur un même sujet et éventuellement mutualiser les demandes (cf. proposition n° 3 et 10) ?

Rapport

- ◆ **respect du canal hiérarchique** (cf. proposition n° 4) : le processus de saisine respecte-t-il le canal hiérarchique (validation de la saisine par le niveau hiérarchique approprié – directeur/directrice d’administration centrale ou équivalent – et envoi aux directeurs/directrices des services saisis) ?
- ◆ **pratique de la restitution** (cf. proposition n° 6) : un retour vers les services interrogés a-t-il été prévu une fois les informations obtenues ? À quelle échéance et selon quelles modalités en sont-ils informés ?

À plus long terme, le développement d’outils informatiques devrait permettre d’accroître le taux d’automatisation des remontées d’information et améliorer l’efficacité des remontées demandées de façon récurrente :

- ◆ en développant l’accès direct à l’information par les services demandeurs (cf. proposition n° 7), ainsi que les infocentres et outils de requête, notamment sur CHORUS, pour permettre aux services interrogés de répondre facilement aux principales demandes récurrentes (cf. proposition n° 8 et 9) ;
- ◆ en veillant à ce que toute demande de remontée adressée aux services soit réputée non-récurrente, sauf décision expresse de confirmation, déclenchant alors un processus d’automatisation de la remontée³² (cf. proposition n° 7).

L’ensemble de ce dispositif pourrait être crédibilisé en confiant aux secrétaires généraux des ministères, sous l’impulsion des services du Premier ministre, un rôle permanent de surveillance des pratiques de remontée d’information et de revue annuelle de ces pratiques, avec des objectifs quantifiés de réduction du nombre total d’éléments demandés et d’amélioration de la planification des tâches sur l’année (cf. proposition n° 11). Ces exercices de surveillance et de revue annuelle auraient vocation à s’appliquer au *reporting* tant « gestion » que « métiers ».

Ces axes de rationalisation et de simplification sont récapitulés sous la forme de propositions numérotées dans les développements ci-après.

4.1. Faire du dialogue de gestion un exercice de discussion stratégique plutôt que de répartition fine des moyens

Proposition n° 1 : Poursuivre les efforts d’harmonisation et d’allègement du dialogue de gestion, et recentrer l’exercice sur son rôle de dialogue stratégique.

Dans la logique de responsabilisation des gestionnaires initialement portée par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), **le dialogue de gestion doit** encore davantage qu’aujourd’hui évoluer **vers un exercice de discussion stratégique plutôt que de ventilation fine des moyens par activité**. Il importe en effet de donner aux agents du sens à leur action.

Les efforts déjà engagés par les différents ministères du champ RéATE pour optimiser les modalités de préparation et de déroulement du dialogue de gestion devront par ailleurs être approfondis afin de **mieux proportionner les éléments demandés aux enjeux réels du dialogue, compte tenu du resserrement des marges de manœuvre** disponibles. Dans le prolongement des travaux de simplification entrepris sur les indicateurs de performance des programmes³³, la direction du budget pourrait également coordonner, en lien avec les ministères concernés, **un exercice d’allègement du nombre d’indicateurs des budgets opérationnels de programme**.

³² Le délai au-delà duquel la remontée est confirmée et automatisée ou frappée de caducité devrait être raisonnablement compris entre un et trois semestres, les situations pouvant être variables d’un sujet à l’autre.

³³ Indicateurs des projets et rapports annuels de performance.

4.2. Assurer le respect d'un ensemble de bonnes pratiques avant toute demande de remontée à l'administration déconcentrée

Proposition n° 2 : Vérifier que les services demandeurs de remontées connaissent et privilégient l'information disponible « sur étagère » dans les systèmes d'information de l'État.

La mise en œuvre de cette recommandation nécessite un **travail d'inventaire à partir des catalogues de données déjà existants**. La **direction interministérielle des services d'information et de communication (DISIC)**, avec l'appui des secrétariats généraux et des services statistiques et informatiques ministériels, pourrait en **assurer la consolidation sous un format harmonisé, le partage entre administrations, et l'actualisation régulière**.

Préalablement au lancement d'une enquête, les services en charge du recueil de l'information devraient **s'interroger ainsi de manière systématique sur l'existence dans les systèmes d'information des données** dont ils ont besoin, et pourraient calibrer leur demande en conséquence selon la disponibilité de l'information recherchée.

L'objectif de cette proposition est de **faire en sorte que les indicateurs suivis aux différents échelons soient identiques et harmonisés dans leur forme** (même unité de mesure notamment s'agissant des effectifs, mêmes dates et fréquences de remontée,...). Pour les demandes de cabinets ministériels et le pilotage local notamment (préfets et SGAR), **les demandeurs pourraient être invités par circulaire du Premier ministre à exploiter de façon prioritaire l'information « standard » collectée par les services** (réutilisation en CAR du document de dialogue de gestion réalisé pour l'échelon central, utilisation de données disponibles dans les applications existantes) plutôt que de créer des processus de *reporting* parallèles spécifiques.

Proposition n° 3 : En cas de demande en dehors des cadres récurrents, vérifier auprès des services disposant d'une vision interministérielle (SGAR, secrétariats généraux, services du secrétariat général du gouvernement), que la donnée ne peut être obtenue sans mobiliser le réseau (« ne l'avons-nous pas déjà demandé ? ») ou que la demande n'est pas redondante avec une demande en cours de transmission (« dites-le nous une seule fois »)³⁴.

Sans que cela ne nécessite la création d'un *process* formel de saisine ou de demande d'autorisation qui serait lourd et difficilement compatible avec la réalité de la vie administrative, **le SGG et/ou le ou les SG ministériel(s) au niveau central, le SGAR et/ou la préfecture au niveau local, serai(en)t ainsi préalablement informé(s) de toute demande ponctuelle de remontée d'information** à un service déconcentré en provenance d'un service pilote de l'échelon central ou régional, ou encore d'un corps de contrôle.

Cette vision interministérielle permettrait d'éviter que les services déconcentrés ne soient mobilisés plusieurs fois, et de façon parallèle, en direct ou *via* le canal préfectoral, par des structures différentes sur des thèmes connexes, ou que le réseau ne soit sollicité pour obtenir des données directement accessibles à l'échelon régional ou central. Pour éviter les multiples commandes, il appartiendrait au(x) service(s) informé(s) de prendre, s'il y a lieu, l'initiative de coordonner les différents demandeurs afin qu'une même demande ne donne lieu qu'à un seul canal de sollicitation avec une signature interministérielle.

³⁴ Cette proposition n'a pas nécessairement vocation à s'appliquer aux directions d'administration centrale à réseau propre (direction générale des finances publiques, direction générale de la police nationale ou direction générale de gendarmerie nationale), pour lesquelles les risques de demandes redondantes sont plus faibles, et qui disposent de leurs propres dispositifs de régulation.

Proposition n° 4 : Respecter le canal hiérarchique lors de la saisine des services déconcentrés

Toute demande de remontée « hors catalogue » devrait être validée et signée par un échelon d'encadrement équivalent à celui de préfet, de directeur d'administration centrale ou de chef d'un service d'inspection, et respecter le circuit de transmission hiérarchique (saisine du directeur ou de la directrice du ou des services déconcentrés concernés). Il convient à cet égard d'éviter la pratique pourtant fréquente consistant, pour les services ou agents d'administration centrale, à saisir directement leurs correspondants au niveau déconcentré de demandes de remontées spécifiques, via les messageries personnelles et en dehors des circuits hiérarchiques (parfois même sans que les directeurs et directrices des services déconcentrés n'en soient informés).

Proposition n° 5 : Améliorer la clarté et la précision des demandes de remontée d'information, notamment par un test préalable des questionnaires auprès d'un groupe-témoin.

Avant d'adresser à un ou plusieurs service(s) déconcentré(s) une demande n'entrant pas dans un cadre normé, l'échelon central devrait s'efforcer, dans la logique du « test ATE³⁵ » (cf. encadré 6) mis en place par le SGMAP pour l'élaboration de textes, de **tester auprès de services de terrain ou d'un « groupe témoin » les éléments dont il entend saisir le réseau**, ce afin : (i) d'apporter les précisions utiles sur la définition ou l'interprétation des éléments à renseigner, (ii) de fournir le cadrage nécessaire sur la méthode de collecte des informations, et (iii) de prévoir les modalités techniques les plus appropriées pour la remontée.

Encadré 6 : Le projet de « test ATE »

Le projet de « test ATE » découle de la décision n° 11 du CIMAP du 2 avril 2013 : « Les conséquences sur les services déconcentrés des textes législatifs et réglementaires intéressant les missions ou l'organisation des services déconcentrés, au niveau régional comme départemental, feront désormais l'objet d'une étude d'impact préalable. Sur le modèle du « test PME », un « test ATE » sera réalisé sur les instructions et circulaires à destination de ces services. »

Le « test ATE » vise ainsi à permettre aux services rédacteurs de textes législatifs ou réglementaires d'intégrer au mieux les contraintes des services déconcentrés dans les dispositifs dont ils envisagent la mise en place. Pour les projets de textes pouvant avoir un impact fort sur les services déconcentrés, l'administration centrale consultera un panel préalablement identifié de services déconcentrés pour apprécier l'impact tant quantitatif (emplois, crédits) que qualitatif (évolution éventuelle de l'organisation locale, qualité de service pour l'utilisateur par exemple). Il faut noter que le volet qualitatif du texte inclut l'impact du texte sur le dispositif de pilotage et de reporting des services déconcentrés. Un référent ministériel est mis en place pour veiller à la bonne application de ce test.

Les modalités de mise en œuvre de ce test font, depuis la fin de l'année 2013, l'objet d'une expérimentation pilotée par le SGMAP.

Source : SGMAP.

Proposition n° 6 : Appliquer le principe selon lequel toute demande de remontée d'information doit être suivie d'une restitution aux services sollicités.

³⁵ Administration territoriale de l'État.

Rapport

Les modalités de restitution (contenu, rythme, calendrier) **devront être prévues et annoncées dès la conception de la demande de remontée d'information**, leur absence conduirait à la suspension de sa diffusion. L'absence de restitution constitue en effet l'un des principaux facteurs de mise en doute de l'utilité des informations demandées, et si les services sollicités peuvent accepter et comprendre que des restitutions complètes ne soient pas toujours possibles, notamment au vu de contraintes de confidentialité, un retour minimal devrait en tous les cas leur être garanti permettant, notamment, de positionner le service par rapport à une moyenne nationale. La mission considère que l'absence de retour constitue un facteur de doute sérieux sur la qualité et l'utilité mêmes des informations, et contribue à une perte de motivation des services appelés à travailler sans nécessairement percevoir le sens de leur action.

4.3. Améliorer les outils de remontée d'information

Proposition n° 7 : Faire progresser la part du reporting informatisé et développer l'accès direct aux données par les services demandeurs de remontée, afin de limiter les cas où la sollicitation des réseaux déconcentrés est nécessaire.

Cette proposition implique de restreindre autant que possible la collecte de données de façon manuelle et de limiter au minimum strictement indispensable le *reporting* portant sur des données non référencées dans les systèmes d'information. La mission préconise l'instauration d'un principe simple : **toute remontée d'information qui ne serait pas automatisée aurait vocation, à terme, à être intégrée à un outil informatique automatisé**³⁶ (existant, ou à développer) si le demandeur considère qu'elle doit être pérennisée. Toute demande de remontée nouvelle adressée aux services serait ainsi réputée non-récurrente, sauf décision expresse de confirmation au terme d'un délai défini au départ³⁷, déclenchant alors un processus d'automatisation.

Les données issues de bases ou applications informatiques partagées entre administration centrale et réseaux n'auraient plus vocation à être demandées à nouveau à ces derniers : l'information serait renseignée une fois seulement dans le système par le niveau déconcentré, puis extraite et exploitée par le service demandeur. Toute demande de compte rendu sur des données directement disponibles à l'échelon central ne pourrait plus porter sur les données elles-mêmes, mais devrait se concentrer sur le commentaire et l'explication de ces données.

Proposition n° 8 : Développer, à l'intention de l'administration déconcentrée, des outils de requête direct afin de répondre de façon pré-formatée aux principales demandes des pilotes régionaux et nationaux.

La mise en œuvre de cette recommandation pourrait prendre la forme d'infocentres locaux dédiés au pilotage des structures déconcentrées. Ces infocentres pourraient être déclinés au niveau de chaque structure (un infocentre pour chaque DDI, pour chaque direction régionale, pour l'administration préfectorale, etc.) ou, préférablement, regroupés en un **infocentre départemental** et un **infocentre régional**, disposant d'un **module spécifique pour chaque service déconcentré** de l'échelon ainsi qu'un module « pilotage » à disposition des préfets et du SGAR.

³⁶ La mission entend par là tout outil ne nécessitant pas l'envoi d'un document spécifique mais permettant la saisie directe des informations dans une interface, voire la collecte automatique de l'information dans des applications de gestion ou des applications métier.

³⁷ Délai de 1 à 3 semestre(s) proposé par la mission.

Rapport

Le partage des données, organisé et géré en termes de droits d'accès et d'usage, est un axe majeur d'allègement des tâches de *reporting* et un facteur-clé d'efficacité dans le fonctionnement des services centraux et déconcentrés. Un tel partage, qui devrait à l'évidence rester maîtrisé pour certaines données juridiquement sensibles (données pouvant contenir des éléments à caractère personnel par exemple), est à gérer dans le cadre plus large de la politique d'ouverture des données publiques (*open data*).

La constitution de ces infocentres locaux implique au préalable un travail important de définition du cahier des charges : quelles données doivent y figurer ? Sous quel format ? Avec quelle périodicité ? Quelle politique d'habilitation ? Quelle gouvernance et quelles modalités de maintenance de ces outils ? **La définition d'un tel projet pourrait être confiée à un ou plusieurs groupe(s) de travail** (un groupe départemental et un groupe régional par exemple) **représentant l'ensemble des services de chaque échelon d'administration déconcentrée et ses pilotes, et animé(s) par les services du Premier ministre**. Il aurait pour fonction de procéder à l'expression des besoins et de réaliser les arbitrages sur la conception du projet. La maîtrise d'œuvre pourrait être confiée à la direction des systèmes d'information d'un ministère, à condition que le projet garde sa vocation interministérielle.

Proposition n° 9 : Améliorer l'efficacité du pilotage budgétaire en adossant les comptes rendus demandés à des requêtes CHORUS pré-formatées, si possible directement utilisables, en précisant les modes opératoires pour l'obtention des données, et en améliorant la connaissance de l'outil.

La professionnalisation des utilisateurs de CHORUS doit se poursuivre, soit par de nouvelles actions de formation, qui devront alors inclure la pratique concrète d'un nombre limité de restitutions directement utiles, soit dans certains cas par la concentration dans un seul service, par exemple en région, des activités de production de restitution. Les « clubs CHORUS » locaux, animés par les DRFiP, doivent constituer des espaces d'échange de bonnes pratiques et de documentations professionnelles utiles y compris pour des utilisateurs occasionnels de l'outil.

Les échanges entre les ministères et l'agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE) doivent par ailleurs se poursuivre, pour **améliorer les restitutions offertes dans l'outil CHORUS ainsi que les modes opératoires diffusés**. Un retour d'expérience sur les « nouveaux états de pilotage » devrait ainsi être organisé par les administrations centrales pour aboutir, si besoin, à une expression coordonnée des besoins nouveaux auprès de l'AIFE.

Les propositions de la mission déjà présentées pour améliorer les conditions dans lesquels s'exerce le *reporting* doivent s'appliquer en matière financière. **Les demandeurs de remontées** (administrations centrales, inspections, directions régionales, SGAR, contrôleurs budgétaires régionaux) **doivent veiller à ne pas solliciter les services déconcentrés pour la transmission de données financières directement disponibles dans CHORUS**, ou des données non suivies dans l'outil (suivi à un niveau administratif très fin par exemple), si un outil de suivi parallèle n'a pas été préalablement structuré.

A cet égard, **les demandes de suivi** (circulaires de la direction du budget, orientations pour la gestion diffusées par les responsables de programme) **devraient plus systématiquement inclure des modes opératoires rapprochant les données demandées de restitutions existantes dans CHORUS**.

Rapport

Si le développement d'infocentres spécifiques à partir des données CHORUS doit être envisagé avec prudence car une démarche systématique en ce sens serait peu cohérente avec le concept d'un progiciel de gestion financière unique pour l'État, de tels infocentres peuvent se justifier pour satisfaire certains besoins spécifiques qui ne pourraient l'être par des restitutions CHORUS. C'est ainsi que le ministère de l'Intérieur a testé en 2013 dans plusieurs régions une **application « Œdipe CHORUS »** permettant de produire automatiquement les tableaux de bord de suivi financier « multi-BOP » utilisés en CAR. Il est prévu que cette application, dont la généralisation est envisagée courant 2014, doive également inclure un volet « pilotage de la performance » restituant des indicateurs de pilotage clé. **Une telle démarche doit impérativement s'inscrire dans un cadre interministériel coordonné et cohérent, sous la supervision des services du Premier ministre, afin de garantir l'harmonisation des outils de pilotage budgétaire sur tout le territoire et éviter la multiplication d'initiatives ministérielles ou locales.**

Proposition n° 10 : Accroître la coordination entre corps de contrôle et d'inspection dans leur mobilisation des services déconcentrés et leurs déplacements sur le territoire pour mieux répartir la charge en résultant et éviter ainsi de solliciter excessivement certains services territoriaux.

L'activité des corps de contrôle et d'inspection n'est pas toujours planifiable et ne laisse pas systématiquement le choix de leurs territoires d'investigation aux missions. Néanmoins, une meilleure coordination pourrait être mise en place entre corps pour disposer **d'une vue synthétique des diverses sollicitations dont ont pu faire l'objet les différents services déconcentrés sur un même territoire**. Cette démarche permettrait aux missions, dans la préparation de leurs travaux, d'éviter de solliciter à nouveau des territoires ayant été trop fortement mobilisés dans une période récente.

4.4. Crédibiliser la démarche de rationalisation par un exercice de revue annuelle

Proposition n° 11 : Conduire, sous la direction des services du Premier ministre, et en s'appuyant sur les secrétariats généraux des ministères, une revue annuelle des remontées d'information demandées à l'administration déconcentrée, débouchant sur une réduction globale du nombre de données remontées et l'élaboration d'un programme annuel d'enquêtes.

Afin de crédibiliser la démarche de rationalisation des remontées d'information, de **vérifier le respect et la généralisation des bonnes pratiques** décrites précédemment, d'**acter l'interruption de remontées inadaptées et/ou non exploitées**, et de **mesurer le rythme de mise en œuvre des recommandations** de plus long terme, il est proposé de conduire un exercice de **revue annuelle** des pratiques de pilotage et de compte rendu des différents ministères à l'égard de l'administration déconcentrée, **à partir de la grille d'analyse proposée par la mission** (cf. annexe).

Au niveau interministériel, afin de disposer d'une vision consolidée de la situation au niveau de chaque service déconcentré, **l'exercice serait coordonné par les services du Premier ministre** (SGG et/ou SGMAP) et éventuellement par la **direction du budget** pour la partie relative aux budgets opérationnels de programme.

Au niveau de chaque ministère, **l'exercice serait animé par les services du secrétariat général**, en lien avec les directions métiers et les opérateurs éventuellement concernés. Les revues ministérielles pourraient s'inspirer de la démarche engagée récemment par la gendarmerie nationale (cf. encadré 7) et inclure une dimension participative importante de l'ensemble des échelons concernés.

Rapport

Encadré 7 : La démarche d'allègement de la charge de reporting conduite dans la gendarmerie nationale

Une feuille de route a été lancée en 2013 par la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) avec pour objectifs « le renforcement de l'action opérationnelle et la production de sécurité », « l'allègement de l'administration et du fonctionnement de l'institution », ainsi que « la valorisation des personnels et des compétences ». Le projet est le fruit d'un processus de consultation ayant permis de recueillir 1 300 propositions du terrain. Parmi 500 mesures retenues, 125 ont été présentées en juin 2013. La démarche reste ouverte à de nouvelles mesures, un système de « hotline » ayant été mis en place pour permettre la remontée de nouvelles propositions.

Les actions mises en œuvre concernent l'activité opérationnelle des services (sur les enquêtes par exemple), la formation des personnels (développement de l'enseignement à distance, organisation des formations en dehors de périodes de pointe d'activité...), la logistique (entretien des véhicules...), la mise en œuvre d'outils techniques ou informatiques adaptés à certaines enquêtes (prise de photographie, outil de reconnaissance des véhicules...), le soutien aux unités (gestion du carburant, des demandes d'intervention...), et le domaine administratif (outils de gestion des personnels...). Plusieurs mesures ont plus particulièrement pour objectif de simplifier les processus administratifs et l'une d'entre elles de supprimer 200 états de reporting destinés à l'administration centrale. Cet allègement représenterait environ un tiers des demandes annuelles de reporting de l'administration centrale, et vise à dégager du temps d'agents pour des missions de terrain dans les champs de la sécurité publique.

Cette démarche a été facilitée par la montée en puissance d'outils de type infocentres qui permettent d'effectuer des requêtes au niveau central sans avoir besoin de solliciter les différents échelons territoriaux. Elle a également nécessité un engagement important de la direction générale et une réorganisation du travail dans les services d'administration centrale, qui ont eu à repenser certaines de leurs méthodes.

Source : DGGN.

Cet exercice pourrait être exhaustif ou procéder par échantillonnage. La mission recommande qu'il soit *ex ante* assorti, pour les premiers exercices, d'un **objectif chiffré de réduction du nombre d'indicateurs suivis. Cet objectif pourrait être fixé ministère par ministère, en fonction de l'ampleur de ses pratiques de demande de remontées, des progrès déjà accomplis et des projets en cours.** À un horizon de deux ans, la mission considère qu'une réduction globale, par rapport à la situation actuelle, d'un tiers du nombre d'éléments de remontée d'information demandés à l'ensemble des services déconcentrés du champ RéATE devrait être recherchée. Ces travaux sur le stock de *reporting* pourraient utilement s'accompagner d'un contrôle du flux nouveau, afin d'éviter l'alourdissement progressif du volume des demandes avec l'apparition au fil de l'eau de nouveaux besoins de remontée d'information. Comme en matière de circulaires, le principe suivant pourrait ainsi s'appliquer désormais : « **pas de nouveau reporting sans suppression d'une demande existante de même dimension** ».

L'exercice de revue annuelle devrait par ailleurs aboutir à une meilleure planification des demandes de remontée d'information sur l'année, pour permettre aux services déconcentrés d'anticiper la charge de travail et de s'organiser. **La mission recommande ainsi qu'à l'issue de chaque revue, un programme annuel d'enquêtes soit défini et diffusé aux services.** Les demandes hors programme annuel d'enquête resteront possibles pour répondre à des urgences ou des priorités politiques, mais devront être dûment justifiées aux services déconcentrés et validées à la fois par le ou les responsables de programme concerné(s), et par le secrétaire général du ou des ministère(s).

Serait ainsi confié dans la durée aux secrétariats généraux des ministères et aux services du Premier ministre (SGG/SGMAP) un rôle permanent d'impulsion et de vigie sur ces questions. En « miroir », il appartiendrait au préfet de région d'organiser, en CAR, une discussion annuelle sur les modalités du pilotage régional et la façon d'en optimiser l'efficacité.

Rapport

À Paris, le 23 janvier 2014

Philippe RAMBAL
Inspecteur général des
finances

Jean-Pascal COGEZ
Inspecteur général de
l'administration

Huguette MAUSS
Inspectrice générale des
affaires sociales

Florian COLAS
Inspecteur des finances

Philippe DEBROSSE
Inspecteur général de
l'administration

Pierre BERGÈS
Inspecteur de
l'administration

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1 : BILAN PAR STRUCTURE**
- ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE POUR LA REVUE ANNUELLE DES PRATIQUES DE REMONTÉES D'INFORMATION MINISTÉRIELLES**
- ANNEXE 3 : LETTRE DE MISSION**
- ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES**
- ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE DIFFUSÉ À UN ÉCHANTILLON DE SERVICES DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT**
- ANNEXE 6 : RAPPORTS CONNEXES**
- ANNEXE 7 : CARTOGRAPHIE FONCTIONNELLE ET APPLICATIVE DES DIRECTIONS AYANT PARTICIPÉ À LA CRÉATION DES DIRECCTE**
- ANNEXE 8 : GLOSSAIRE**

ANNEXE I

Bilan par structure

SOMMAIRE

1. LES PRÉFECTURES	1
1.1. Présentation du service	1
1.2. La gestion et le pilotage	1
1.2.1. <i>Les budgets opérationnels de programme (BOP)</i>	1
1.2.2. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	2
1.2.3. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	3
1.2.4. <i>Les systèmes d'information</i>	4
1.3. Axes d'amélioration identifiés	4
2. LES DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES DE LA COHÉSION SOCIALE (DDCS)	5
2.1. Présentation du service	5
2.2. La gestion et le pilotage	5
2.2.1. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	6
2.2.2. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	7
2.2.3. <i>Les systèmes d'information</i>	7
2.3. Axes d'amélioration identifiés	8
3. LES DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES DE LA PROTECTION DES POPULATIONS (DDPP)	9
3.1. Présentation du service	9
3.2. La gestion et le pilotage	9
3.2.1. <i>Les budgets opérationnels de programme (BOP)</i>	9
3.2.2. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	9
3.2.3. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	10
3.2.4. <i>Les systèmes d'information</i>	11
3.3. Axes d'amélioration identifiés	12
4. LES DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES DE LA COHÉSION SOCIALE ET DE LA PROTECTION DES POPULATIONS (DDCSPP)	13
5. LES DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES DES TERRITOIRES ET DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES DES TERRITOIRES ET DE LA MER (DDT ET DDTM)	14
5.1. Présentation du service	14
5.2. La gestion et le pilotage	14
5.2.1. <i>Les budgets opérationnels de programme (BOP)</i>	14
5.2.2. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	15
5.2.3. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	15
5.2.4. <i>Les systèmes d'information</i>	16
5.3. Axes d'amélioration identifiés	17
6. LES SECRÉTARIATS GÉNÉRAUX AUX AFFAIRES RÉGIONALES (SGAR)	18
6.1. Présentation du service	18
6.2. La gestion et le pilotage	18
6.2.1. <i>Les budgets opérationnels de programme (BOP)</i>	18
6.2.2. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	19
6.2.3. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	19
6.2.4. <i>Les systèmes d'information</i>	20

6.3. Axes d'amélioration identifiés	20
7. LES DIRECTIONS RÉGIONALES DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI (DIRECCTE)	21
7.1. Présentation du service	21
7.2. La gestion et le pilotage	21
7.2.1. <i>Les budgets opérationnels de programme (BOP)</i>	22
7.2.2. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	22
7.2.3. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	23
7.2.4. <i>Les systèmes d'information</i>	24
7.3. Axes d'amélioration identifiés	25
8. LES DIRECTIONS RÉGIONALES DES AFFAIRES CULTURELLES (DRAC).....	26
8.1. Présentation du service	26
8.2. La gestion et le pilotage	26
8.2.1. <i>Les budgets opérationnels de programme (BOP)</i>	26
8.2.2. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	26
8.2.3. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	27
8.2.4. <i>Les systèmes d'information</i>	28
8.3. Axes d'amélioration identifiés	29
9. LES DIRECTIONS RÉGIONALES DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA COHÉSION SOCIALE (DRJSCS)	30
9.1. Présentation du service	30
9.2. La gestion et le pilotage	31
9.2.1. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	31
9.2.2. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	32
9.2.3. <i>Les systèmes d'information</i>	33
10. LES DIRECTIONS RÉGIONALES DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DES FORÊTS (DRAAF)	34
10.1. Présentation du service	34
10.2. La gestion et le pilotage	34
10.2.1. <i>Les budgets opérationnels de programme (BOP)</i>	34
10.2.2. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	34
10.2.3. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	35
10.2.4. <i>Les systèmes d'information</i>	36
10.3. Axes d'amélioration identifiés	37
11. LES DIRECTIONS RÉGIONALES DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'AMÉNAGEMENT ET DU LOGEMENT (DREAL)	38
11.1. Présentation du service	38
11.2. La gestion et le pilotage	38
11.2.1. <i>Les budgets opérationnels de programme (BOP)</i>	38
11.2.2. <i>Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution</i>	38
11.2.3. <i>Les modalités du pilotage national et local</i>	39
11.2.4. <i>Les systèmes d'information</i>	40
11.3. Axes d'amélioration identifiés	40

1. Les préfetures

1.1. Présentation du service

Les préfetures et leurs sous-préfetures, en tant que services pivots auprès des préfets et des sous-préfets des politiques interministérielles et en tant que services déconcentrés du ministère de l'intérieur, assurent les principales missions suivantes :

- ◆ la représentation de l'État et la communication ;
- ◆ la sécurité des personnes et des biens ;
- ◆ le service au public et la délivrance des titres ;
- ◆ le respect de la légalité et de l'état de droit ;
- ◆ l'intégration sociale et la lutte contre les exclusions ;
- ◆ l'administration du territoire et le développement économique.

En 2013, les effectifs des préfetures représentent 24 566 ETPT¹. Les constats et observations portent sauf exception sur les services en préfetures et non ceux des sous-préfetures.

1.2. La gestion et le pilotage

1.2.1. Les budgets opérationnels de programme (BOP)

Les préfetures sont chargées de l'exécution des crédits d'un grand nombre de BOP, dans trois champs principaux que sont la mise en œuvre de politiques publiques, la gestion de moyens communs et/ou supports, et les relations avec les collectivités locales et le soutien à ces mêmes collectivités :

- ◆ BOP 307 « Administration territoriale » ;
- ◆ BOP 232 « Vie politique, culturelle et associative » ;
- ◆ BOP 216 « Conduite et pilotage des politiques de l'intérieur » ;
- ◆ BOP 162 « Interventions territoriales de l'État » ;
- ◆ BOP 303 « Immigration et asile » ;
- ◆ BOP 104 « Intégration et accès à la nationalité française » ;
- ◆ BOP 119 « Concours financiers aux communes et groupements de commune » ;
- ◆ BOP 120 « Concours financiers aux départements » ;
- ◆ BOP 121 « Concours financiers aux régions » ;
- ◆ BOP 122 « Concours spécifiques et administration » ;
- ◆ BOP 128 « Coordination des moyens de secours » ;
- ◆ BOP 833 « Avances sur le montant des impositions revenant aux régions, départements, communes, établissements et divers organismes » ;
- ◆ BOP 112 « Impulsion et coordination de la politique d'aménagement du territoire » ;
- ◆ BOP 754 « Contribution à l'équipement des collectivités territoriales pour l'amélioration des transports en commun, de la sécurité et de la circulation routière » ;
- ◆ BOP 207 « Sécurité et éducation routière » ;

¹ Plafond d'emplois 2013. Source, enquête annuelle de la DSAF.

Annexe I

- ◆ BOP 217 « Conduite et pilotage des politiques de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer » ;
- ◆ BOP 129 « Coordination du travail gouvernemental » ;
- ◆ BOP 147 « Politique de la ville » ;
- ◆ BOP 832 « Avances aux collectivités et établissements publics, et à la Nouvelle-Calédonie » ;
- ◆ BOP 743 « Pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre et autres pensions » ;
- ◆ BOP 309 « Entretien des bâtiments de l'État » ;
- ◆ BOP 333 « Moyens mutualisés des administrations déconcentrées » ;
- ◆ BOP 177 « Prévention de l'exclusion et insertion des personnes vulnérables » ;
- ◆ BOP 181 « Prévention des risques » ;
- ◆ BOP 148 « Fonction publique » ;
- ◆ BOP 161 « Intervention des services opérationnels » ;
- ◆ BOP 111 « Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail ».

1.2.2. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

◆ Le dialogue de gestion :

Le dialogue de gestion est structuré autour des préfetures de région qui sont responsables des principaux BOP relatifs aux moyens de fonctionnement des préfetures situées dans la région. En leur sein, des cellules de pilotage régional, comptant deux voire trois ETPT, sont plus particulièrement chargées de ces fonctions. Chaque préfeture de département compte par ailleurs un contrôleur de gestion plus spécialement chargé des tâches de *reporting*.

Un système d'indicateurs de performance et de gestion (INDIGO) a été mis en place depuis le début des années 2000. Il permet de faire des comparaisons entre préfetures d'une même strate.

Une démarche a été entreprise à partir de 2010 pour réduire le nombre d'indicateurs de performance. Sur le fondement de travaux associant largement les services déconcentrés, le nombre d'indicateurs a été progressivement ramené à 95 (dont 26 indicateurs facultatifs) en 2012 puis à 76 (dont 8 indicateurs facultatifs) en 2013. Malgré cette réduction, « le suivi et le renseignement d'indicateurs et de tableaux de bord dans les domaines métiers » et « gestion » demeure l'activité de *reporting* la plus chronophage pour 17 des 18 préfetures qui ont répondu au questionnaire de la mission. Toutefois, plusieurs préfetures consultées par la mission déplorent devoir renseigner ces indicateurs alors que les données nécessaires sont accessibles aux administrations centrales dans des applications de gestion partagées.

◆ Le suivi de l'exécution :

CHORUS est aujourd'hui insuffisamment utilisé comme outil de suivi de l'exécution budgétaire au niveau des préfetures (le constat vaut également à un niveau « infra » comme les sous-préfetures). Ce suivi budgétaire est, de fait, réalisé au moyen d'instruments spécifiques sur tableur.

Dans certains domaines, par exemple celui de l'action sociale, les exigences requises pour le suivi des crédits sont jugées excessives au regard des montants en jeu. Dans d'autres, des préfetures déplorent devoir fournir des données disponibles nationalement, par exemple dans CHORUS (état de consommation des crédits de contentieux, état de consommation des crédits du programme 307) ou bien HELIOS (données statistiques sur les budgets des collectivités locales).

1.2.3. Les modalités du pilotage national et local

◆ Le pilotage national :

Une directive nationale d'orientation (DNO) fixe les axes stratégiques des préfetures, qui par ailleurs, doivent travailler dans le cadre du plan d'action stratégique de l'État (PASE). Ces documents programmatiques, qui procèdent d'une logique *a priori* vertueuse d'inscription des politiques publiques dans un territoire, sont *de facto* décrits comme peu utiles par plusieurs services ayant répondu au questionnaire.

Plusieurs circulaires créent des obligations permanentes de remontées d'informations pour les préfetures. La mission en a recensé près de vingt, comme par exemple :

- un état annuel des provisions pour litiges ;
- un compte-rendu annuel de l'utilisation des pistolets à impulsion électrique par les polices municipales ;
- un tableau statistique trimestriel des chiens dangereux ;
- un recensement trimestriel des demandes d'installation de machines à voter faites par les maires.

Dans sa contribution au questionnaire de la mission, une préfecture déplore l'absence de tout retour pour plusieurs enquêtes, notamment celles relatives « *à la stratégie départementale du contrôle de légalité, au contrôle interne comptable, au recensement des entreprises solidaires, au recensement des gardes champêtres, au nombre de campings, au nombre de formations aux premiers secours, au recensement des installations combustibles, au nombre de véhicules immobilisés...* ».

Par ailleurs certaines préfetures, aisément accessibles depuis la capitale (« effet TGV »), indiquent être mobilisées de manière relativement fréquente et dans des délais parfois très courts, par des commandes directes de la part des cabinets ministériels en particulier pour la préparation de visites ministérielles.

◆ Le pilotage régional :

Assuré pour l'essentiel au niveau des services du SGAR, le pilotage strictement régional est très lié dans son organisation et ses modalités aux souhaits des préfets et de leurs collaborateurs immédiats (*cf.* la fiche relative aux SGAR). En ce sens, une préfecture de département critique les cas où les services régionaux de l'État se comportent comme « *des administrations centrales bis, très consommatrices de remontées statistiques* ». Plusieurs préfetures de département signalent cependant que la préfecture de région assure plus fréquemment que l'administration centrale un retour d'informations à partir des remontées qu'elle sollicite.

Les pilotages déportés (dans le cadre par exemple d'une mission confiée à un sous-préfet de façon transversale au-delà de « son » arrondissement avec le concours de services déconcentrés) et les pilotages départementaux peuvent également être menés selon des logiques plus ou moins génératrices d'obligations de *reporting*.

Les services des préfetures n'ont pas accès aux systèmes d'information et aux bases de données des directions régionales et des DDI. Le pilotage est dès lors souvent assuré de façon traditionnelle : la valeur ajoutée du service, dans les sens montant et descendant entre préfets et services déconcentrés, consiste essentiellement à faire valoir des éléments de contexte et à veiller à mieux assurer la cohérence de l'action de l'État sur le territoire.

Annexe I

Si cette intervention peut paraître lourde en terme de délais et d'ETP consacrés, et donc être d'une valeur ajoutée *a priori* limitée, elle trouve toute sa pertinence lorsque les politiques sont mises en œuvre par des acteurs multiples : collectivités territoriales souvent dans le cadre de politiques de plus en plus partagées voire co-pilotées ou co-gérées, mais aussi interventions d'agences nationales dont les objectifs et les outils sont marqués d'une forte verticalité. Peuvent être citées à cet égard à titre d'illustration la politique de la ville et la gestion des sites en restructuration militaire.

1.2.4. Les systèmes d'information

◆ Pour la gestion :

En matière de ressources humaines, l'outil utilisé est DIALOGUE. L'absence de prise en compte dans cet outil des éléments de carrière des agents antérieurs à sa création en limite l'intérêt. Une préfecture suggère de faire évoluer cet outil de manière à pouvoir dématérialiser les échanges entre les préfectures et les SGAP pour la gestion de la paye. D'autres déplorent qu'il ne puisse pas toujours être utilisé pour répondre aux enquêtes en matière de ressources humaines (enquête sur les comptes épargne temps par exemple).

◆ Pour le suivi des politiques publiques :

Les applications métiers n'ont pas toujours été conçues pour permettre des extractions statistiques. Lorsque ces extractions sont faites, les chiffres produits ne correspondent pas toujours à ceux calculés par les préfectures.

Un infocentre territorial (InfoPref) permet le calcul des indicateurs de performance à partir d'extractions de données d'activité saisies dans l'application PILOT. Le déploiement d'une nouvelle application, assurant tout à la fois la production et le suivi des indicateurs, est prévu début 2014.

1.3. Axes d'amélioration identifiés

Les principaux points d'amélioration identifiés par la mission sont les suivants :

- ◆ proscrire la mise en place d'outils spécifiques de pilotage et de *reporting*, aux échelons régionaux comme départementaux, qui ne s'appuieraient pas ou ne reprendraient pas les outils et indicateurs existants ;
- ◆ revoir l'intérêt des remontées d'information permanentes fixées par circulaire ;
- ◆ ouvrir aux préfectures, dans une logique d'infocentre, l'accès direct aux données des services déconcentrés placés sous l'autorité directe des préfets.

2. Les directions départementales de la cohésion sociale (DDCS)

2.1. Présentation du service

Les DDI sont définies comme des *services déconcentrés, interministériels, rattachés au Premier ministre* et non pas à un ministère en particulier. Elles sont placées sous l'autorité des préfets mais dépendent pour leurs moyens des directeurs régionaux chargés des BOP par délégation du préfet de région et donc, indirectement, des ministères de la santé et de la solidarité nationale, du ministre des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, du ministre des droits des femmes et du ministre de la ville.

La répartition des compétences entre DRJSCS et DDCS est précisée dans les décrets du 10 décembre 2009 relatif à l'organisation et aux missions des DRJSCS, du 3 décembre 2009 relatif aux DDI et du 29 avril 2004 modifié relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements. Ces textes posent le principe de répartition suivant : les DRJSCS sont chargées des missions de pilotage et de coordination, alors que les DDCS mettent en œuvre les politiques publiques².

Ces différentes structures sont très probablement celles qui ont été le plus impactées par la réforme de l'administration territoriale de l'État ce qui n'est sans doute pas étranger à certaines difficultés mentionnées dans les réponses à l'enquête de la mission³.

Les missions de cohésion sociale sont exercées, dans les 50 départements les plus peuplés, par la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS), compétente en matière de politiques de cohésion sociale et de politiques relatives à la jeunesse, aux sports, à la vie associative et à l'éducation populaire. Dans les autres départements, ces missions sont exercées par les DDCSPP, directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (voir fiche spécifique).

En 2013 les plafonds d'emploi des DDCS est de 3 217,6 ETPT, soit en moyenne 64,4 ETPT (de 38,9 à 148,2).

2.2. La gestion et le pilotage

Le pilotage des DDCS est assuré par le SGG mais les compétences métiers sont de la responsabilité des directions d'administration centrale, responsables de programme. Le SGMCAS n'intervient pas dans le champ des DDI. Les donneurs d'ordre des DDCS sont la DGCS, la DJEPVA, la DS, la DRH, la DFAS, mais également des agences telles : l'ACSé, l'ASC et le CNDS.

Les directions départementales sont des unités opérationnelles, qui exercent leurs missions en étroite collaboration avec les directions régionales qui sont, jusqu'à la fin de l'année 2013, responsables de BOP.

Les programmes sont pratiquement les mêmes que ceux des DRJSCS :

² Le rapport IGAS-IGJS RM2011-156 P souligne la grande complexité du cadre juridique de l'inter-départementalisation, fondé sur une répartition des compétences peu claire entre DRJSCS et DDCS(PP).

³ De nombreux et récents rapports soulignent les difficultés de fonctionnement et de positionnement de ces DDI. Le rapport inter-inspections de 2011 précité soulignait la fragilité des DRJSCS et des DDCS et DDCSPP dont le périmètre manque de cohérence et d'identité, face à de nombreux donneurs d'ordre. Les DDCSPP sont par construction, les plus marquées par ces difficultés. Les DR doivent pour leur part veiller à limiter leur technocratisation pour ne pas devenir des administrations centrales en région.

Annexe I

- ◆ BOP 124 : conduite et soutien des politiques : sanitaires, sociales du sport et de la vie associative ;
- ◆ BOP 106 : action en faveur des familles vulnérables ;
- ◆ BOP 157 : handicap et dépendance ;
- ◆ BOP 177 : prévention de l'exclusion et insertion des personnes vulnérables ;
- ◆ BOP 163 : jeunesse et vie associative ;
- ◆ BOP 333 : moyens mutualisés des administrations déconcentrées.

Auxquels s'ajoutent selon les situations, d'autres programmes⁴.

L'hétérogénéité des processus de dialogue de gestion, critiquée par les services interrogés par la mission, ne semble pas toujours justifiée par les particularités de chaque programme.

2.2.1. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

◆ Le dialogue de gestion :

Pour les fonctions supports, les directions départementales dépendent des dialogues de gestion des directions régionales, que ce soit pour les BOP 333 (préfecture), 124 (DRJSCS) ou 135 (DREAL).

Le collège des directeurs (DD et DR) est le lieu de discussion et de préparation des éléments en amont des dialogues de gestion. Ce collège n'est pas une instance organisée par des textes à la différence de la structure (« CTRI ») qui existait pour les DRASS et les DDASS.

Les constats faits en 2011 relatifs à l'absence de dialogue entre les DREAL et les DDCS pour les effectifs du programme 135 sont confirmés en 2013. Ainsi, dans une des directions rencontrées par la mission, le fait suivant a été relevé : un simple courriel est adressé par le directeur adjoint de la DREAL à un technicien de la DDCS (le directeur indiquant ne pas être en copie) avec des informations minimalistes. L'enjeu est, il est vrai, limité puisqu'il s'agit simplement de répartir une enveloppe de vacataires.

◆ Le suivi de l'exécution :

Le suivi de l'exécution du volet dialogue de gestion repose davantage sur les directions régionales.

Les directions départementales expriment d'autant plus leurs difficultés à répondre aux attentes de leurs pilotes que leurs effectifs sont faibles. Pour pallier ces difficultés, des possibilités de mutualisation interdépartementale ont été ouvertes par le décret du 3 novembre 2009 mais elles n'ont été que peu mises en œuvre. Déjà le rapport inter-inspections établi en octobre 2011⁵ soulignait que « *le cadre juridique des missions des DRJSCS et des DDCS(PP) manque de clarté et de lisibilité. L'inter-départementalisation peut donc apparaître, en fonction de son objet et de ses modalités, comme une démarche perturbatrice renforçant l'illisibilité de la répartition des compétences ou, à l'inverse, comme un palliatif permettant de réduire la complexité introduite par les textes* »

La circulaire du 7 février 2013 donne un modèle de convention-cadre de mutualisation. Plusieurs missions inter-inspections ont été conduites en 2013 (juillet et août)⁶ qui mettent en évidence la nécessité d'une action plus volontariste dans ce domaine afin que ces modalités de collaboration soient mises en œuvre dans des délais rapides compte-tenu du contexte de forte tension sur les effectifs dans certains départements.

⁴ Au total, 23 programmes LOLF concernent les DDI dont 11 portent sur les effectifs.

⁵ Rapport IGAS/IGJS octobre 2011 relatif à l'inter-départementalisation des missions des DDCS(PP) et des DRJSCS.

⁶ Cf. annexe mais notamment :

2.2.2. Les modalités du pilotage national et local

◆ Le pilotage national :

Les modalités de pilotage ont été modifiées en juillet 2013. Depuis lors, les modalités de pilotage sont plutôt alourdies, la DNO devant par exemple être signée par un grand nombre de ministres, ce qui entraîne des retards dans sa diffusion. Le SGMCAS a fait part à la mission de sa volonté de corriger ces difficultés.

Les circuits entre l'administration centrale et les services départementaux n'obéissent pas à un standard. Côté cohésion sociale, la DGCS s'adresse concomitamment aux préfets et aux directeurs, destinataires en copie des demandes adressées aux préfets. Ce schéma est cohérent avec la logique de la déconcentration. En revanche, dans le secteur « jeunesse-sport-vie associative », l'administration centrale a recours à des transmissions directes à ses réseaux de référents locaux (via les BAL personnelles des agents) ce qui court-circuite les responsables en services déconcentrés.

La diffusion du contrôle interne comptable a été citée par les services consultés par la mission comme un des exemples où le manque d'harmonisation entre les administrations centrales alourdit les tâches des services déconcentrés.

Certains ont également évoqué des cas d'interventions directes d'administrations centrales auprès d'associations locales, ce qui fragilise le directeur départemental lorsqu'il n'est pas associé.

◆ Le pilotage régional :

La coordination régionale est assurée essentiellement par la DRJSCS sur les champs des politiques « vie associative, jeunesse, sports ».

La DRJSCS est un échelon de synthèse dont la plus-value réside essentiellement dans la compilation puis l'analyse des données départementales. La DREAL intervient en revanche relativement peu auprès des DDCS pour le pilotage des missions d'hébergement d'urgence et les fonctions sociales du logement.

La gestion de politiques différentes au profit de mêmes bénéficiaires qui « passent » d'un dispositif à l'autre est une source de complexité pour la gestion quotidienne mais aussi pour les structures d'accueil. L'exemple des demandeurs d'asile (BOP 303 ministère de l'intérieur, plateforme Chorus du bloc 1) qui, lorsqu'ils sont déboutés relèvent en principe du BOP 177 (ministère des affaires sociales, plateforme Chorus du bloc 3) est cité par toutes les DDCS comme une source de complexité difficilement compréhensible car, sur le terrain, ce sont souvent les mêmes personnes qui relèvent un jour d'un budget, le lendemain d'un autre.

Ces différents éléments nourrissent le constat des services selon lequel les directions départementales consacrent trop de temps à l'alimentation en données statistiques du niveau régional et national par rapport au temps consacré à l'animation locale des politiques publiques.

2.2.3. Les systèmes d'information

◆ Pour la gestion :

Rapport juillet 2013 inter-inspections IGA/IGAS/CGEDD/CGAAER/IGSCCRF/IGJS/ relatif à la mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources « métiers » de l'administration territoriale de l'État.

Rapport août 2013 inter-inspections IGA/IGAS/CGEDD/CGAAER/IGSCCRF/IGAC relatif au bilan des actions de mutualisation des moyens entre services déconcentrés de l'État.

Annexe I

Chorus est considéré comme lourd et inadapté aux besoins. Néanmoins, le contrôleur de gestion de la DRJSCS réalise puis diffuse les restitutions utiles au pilotage des DDCS, ce qui est jugé comme très positif par les services en département.

En matière RH, de nombreuses lourdeurs sont mentionnées. L'exemple qui a été le plus fréquemment cité à la mission est l'utilisation de deux applications distinctes (SIRHANO pour le champ jeunesse et sport et Synergie pour le champ affaires sociales).

Les questionnaires relatifs à la GPEC sont jugés redondants et très faiblement utiles aux directions déconcentrées. L'examen des remontées d'information dans ce domaine illustre bien la lourdeur de certaines collectes de données (décomptes manuels pour le SGAR, pour la plateforme RH, pour les ministères) et le défaut de cohérence des donneurs d'ordre.

◆ **Pour le suivi des politiques publiques :**

Les directions techniques organisent leurs modalités de *reporting* avec peu d'outils automatisés, l'utilisation de tableurs est une pratique fréquente. Ce constat d'un manque d'outils a été confirmé par la DSI des ministères sociaux qui s'attache, pour l'instant, à une démarche d'urbanisation des SI et qui préconise de créer « une tour de contrôle » pour gérer les différentes enquêtes du champ des affaires sociales.

Le secteur jeunesse et sports est mieux organisé, a moins d'applications (21) que le secteur affaires sociales et recourt moins aux enquêtes.

Les questionnaires trop longs aux intitulés peu compréhensibles sont considérés comme peu réalistes pour rendre compte des situations locales.

Les remontées d'informations hebdomadaires sur les capacités d'hébergement (hivernal) ne semblent plus répondre à l'objectif initial, puisque la politique en la matière a changé. L'absence de retour sur l'utilisation des informations sur des champs proches (par exemple dans le domaine de l'hébergement d'urgence, hivernal, canicule, etc) est perçu au niveau local comme un manque de pilotage et de coordination au sein même de la DGCS.

Une des DDCS sollicitée par la mission n'a identifié que 3 demandes de *reporting* entièrement automatisées, et 42 nécessitaient un décompte manuel, sur les 87 demandes recensées au cours de 12 derniers mois.

Paradoxalement, les outils considérés par les directions départementales comme les plus performants et utiles sont ceux développés par les agences et non connectés avec CHORUS (GISPro pour l'ACSé et ORASSAMIS pour le CNDS).

2.3. Axes d'amélioration identifiés

Les principaux points d'amélioration identifiés par la mission sont les suivants :

- ◆ éviter les commandes directes aux services qui échappent au circuit hiérarchique et qui ne permettent pas d'avoir une vision globale et cohérente de l'action des services ;
- ◆ améliorer le partage d'information entre les DREAL et les DDCS/PP ;
- ◆ fusionner des BOP (177 et 303) finançant les politiques d'hébergement d'urgence ;
- ◆ harmoniser les définitions des indicateurs et supprimer les indicateurs sur lesquels les services de DDCS/PP sont sans action notamment en matière de personnes handicapées et de suivi des MDPH.

3. Les directions départementales de la protection des populations (DDPP)

3.1. Présentation du service

Structure interministérielle créée par décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009 dans le cadre de la RéATE, la DDPP (direction départementale de la protection des populations) met en œuvre dans les départements les politiques relatives à la protection et à la sécurité des consommateurs, en veillant :

- ◆ à la conformité, à la qualité et à la sécurité des produits et prestations ;
- ◆ à l'hygiène et à la sécurité des produits alimentaires ;
- ◆ à la santé et à l'alimentation animales, à la traçabilité des animaux et des produits animaux dont elle assure la certification ;
- ◆ à la protection des animaux domestiques et de la faune sauvage captive, aux conditions sanitaires d'élimination des cadavres et des déchets animaux ;
- ◆ à l'inspection d'installations classées pour la protection de l'environnement, exerçant des activités agricoles et une partie des activités agroalimentaires ;
- ◆ à la loyauté des transactions ;
- ◆ à l'égalité d'accès à la commande publique.

La DDPP est également compétente en matière de contrôle des ventes soumises à autorisation, des pratiques commerciales réglementées, de l'exercice de la médecine vétérinaire, de la délivrance et de l'utilisation des médicaments vétérinaires, ainsi que de la production et de la distribution des aliments médicamenteux. Elle concourt par ailleurs à la surveillance du bon fonctionnement des marchés, au contrôle des produits importés et exportés, à la prévention des pollutions, des nuisances et des risques technologiques, à la prévention des risques sanitaires, à la surveillance biologique du territoire et aux actions de maintien du bon état sanitaire des végétaux.

En 2013, les effectifs des DDP représentent 3910,2 ETPT⁷.

3.2. La gestion et le pilotage

3.2.1. Les budgets opérationnels de programme (BOP)

Les DDPP sont chargées, à l'échelon départemental, de l'exécution d'un nombre limité de programmes :

- ◆ BOP 134 : « Développement des entreprises et de l'emploi » ;
- ◆ BOP 206 : « Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation ».

Elles relèvent à ce titre, à l'échelon régional, des DIRECCTE et des DRAAF.

3.2.2. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

- ◆ **Le dialogue de gestion**

⁷ Plafond d'emplois 2013. Source, enquête annuelle de la DSAF.

Annexe I

La charge de travail liée au suivi et renseignement des indicateurs de performance et au dialogue de gestion est jugée excessive par la majorité des DDPP questionnées. Avec la multiplicité des interfaces, désormais, une DDPP doit mener trois dialogues de gestion (DGAL, DGCCRF et fonctions support dans le cadre des BOP 333⁸ et 309⁹). L'organisation et les outils de ces dialogues de gestion sont hétérogènes et alourdissent le fonctionnement des services durant toute la partie de l'année consacrée à l'exercice.

Le dialogue de gestion avec la DRAAF est jugé particulièrement chronophage, principalement du fait de la GAO (gestion des affectations opérationnelles) qui peut, selon certains services interrogés, nécessiter trois semaines de travail pour un ETP de leur direction dédié à temps complet à cette tâche. En outre, la GAO peut s'avérer en partie redondante avec certaines demandes émanant d'autres pilotes, à l'instar de l'enquête GPEEC.

Par ailleurs, les DDPP soulignent unanimement les limites de l'exercice du dialogue de gestion, qui tient peu compte de l'adéquation des missions aux moyens, intègre insuffisamment les stratégies régionales aux discussions, et demeure au final très contraint par les rigidités liées à la gestion des ressources humaines et des crédits budgétaires.

◆ Le suivi de l'exécution

Structures de petite taille, les DDPP ressentent d'autant plus la contrainte que représente le fait de dépendre de plusieurs services pour leur pilotage : DGAL, DGCCRF, SGG, directions régionales, SGAR. La charge de travail liée au *reporting* est d'autant plus lourde que les DDPP interviennent sur des secteurs sensibles touchant aux compétences régaliennes de l'État, pour lesquels les pilotes sont fortement demandeurs de remontées. Ainsi, dans le cadre du BOP 206 « Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation », il leur est demandé de ventiler leurs prévisions d'exécution budgétaire par maladie animale en complétant un tableau de répartition des crédits maladie par maladie ; cet outil doit être renseigné en programmation initiale puis actualisé deux fois dans l'année.

Les DDPP ont d'autant plus de mal à percevoir l'utilité des éléments de comptes rendus qu'elles renseignent pour leurs différentes structures-pilotes qu'elles indiquent ne recevoir que rarement des éléments de retour sur les informations transmises.

3.2.3. Les modalités du pilotage national et local

◆ Le pilotage national

Plusieurs DDPP interrogées par la mission indiquent être régulièrement sollicitées directement par le niveau central, en particulier par leurs deux directions « métiers » (DGAL et DGCCRF). En outre, la variété des outils de *reporting* « métiers » (SIGAL pour la DGAL et SORA pour la DGCCRF) et des directives ministérielles (en matière de contrôle qualité ou de contrôle interne comptable par exemple) constitue une véritable difficulté : encadrement et agents doivent concilier des processus différents, assurer eux-mêmes la consolidation de données issus d'applications cloisonnées, et faire face à un pilotage très faiblement coordonné de deux directions relevant de ministères différents.

⁸ BOP 333 « Moyens mutualisés des administrations déconcentrées ».

⁹ BOP 309 « Entretien des bâtiments de l'État ».

Annexe I

La dualité des processus-qualité de la DGAL et de la DGCCRF a été unanimement soulignée comme un facteur substantiel d'alourdissement de la charge de travail des services en matière de compte-rendu. Le processus-qualité de l'inspection de l'agriculture (accréditation ISO 17 020) est jugé particulièrement contraignant, et davantage orienté vers les procédures que les résultats : non seulement ce label génère une charge de travail quotidienne substantielle pour respecter les obligations de traçabilité de l'activité, mais il entraîne également des contrôles fréquents (contrôles internes et audits de l'organisme certificateur). En plus du respect au quotidien des procédures, qui induit un *reporting* important sur les tâches réalisées par les agents, la gestion des démarches-qualité au niveau du service nécessite l'affectation permanente d'un responsable, dédié partiellement ou totalement à ces tâches. Une DDPP déclare ainsi que le secrétaire général de la direction consacre 20 % de son temps à la conformité avec les processus-qualité, une autre qu'un ETP est affecté à 100 % à ces questions.

◆ Le pilotage régional

Malgré la permanence des sollicitations directes provenant de l'échelon national, le poids du niveau régional (préfectures, dont SGAR, et directions régionales) demeure, de façon logique, prépondérant dans les demandes de compte-rendu adressées aux DDPP. Certaines directions soulignent la redondance du pilotage régional avec le suivi rapproché des indicateurs techniques effectué par les équipes de directions départementales. Les chefs de service des DDPP souhaitent que l'échelon régional se concentre sur son rôle d'orientation, d'animation et de soutien (par l'organisation de formations notamment) plutôt que sur un pilotage fin de l'activité qui relève de la compétence des équipes de terrain. Les services interrogés indiquent par ailleurs souhaiter que leurs différents pilotes locaux (préfectures, SGAR, directions régionales) recherchent davantage de cohérence et de coordination entre eux afin d'échanger les données dont ils disposent et éviter de doubler leurs demandes.

3.2.4. Les systèmes d'information

◆ Pour la gestion

Selon les services interrogés, CHORUS répond insuffisamment aux besoins de suivi d'exécution budgétaire et de pilotage de la gestion. Le niveau de maillage des informations disponibles est insuffisamment fin pour répondre aux demandes des différents pilotes. Les décalages fréquents entre les données issues des restitutions CHORUS et la réalité constatée incitent les directions, de façon généralisée, à suivre la dépense avec leurs outils propres, ce qui entraîne une double saisie et des risques sur la fiabilité des informations suivies.

La cohabitation de différents outils de gestion en matière de ressources humaines (OPUS, AGORA, GAO, SORA, AGAT, CASPER, AGICA) induit une charge de travail lourde. Un même acte de gestion peut ainsi nécessiter de multiples saisies. Trois campagnes de mobilité, selon des modalités et calendriers différents, doivent être conduites au cours de l'année (deux par an pour les agents relevant de la DGAL, une pour les agents relevant de la DGCCRF).

◆ Pour le suivi des politiques publiques

Les DDPP ne disposent pas d'un système d'information homogène. Ainsi, en l'état actuel, les applications « métiers » SIGAL (DGAL) et SORA (DGCCRF) ne sont pas compatibles sur un même poste informatique du service ; les agents des DDPP ne peuvent donc disposer que de l'une ou de l'autre, selon leur administration de rattachement, et les membres de l'équipe d'encadrement (directeur/directrice, directeur/directrice adjoint(e), secrétaire général(e)) doivent disposer de deux postes pour pouvoir interroger les deux outils. L'incompatibilité des systèmes SORA et SIGAL empêche les agents de disposer d'une vue synthétique des activités du service à l'égard d'une même entreprise. Il peut donc se produire que deux agents d'une même DDPP, l'un au titre des activités « DGAL », l'autre au titre des activités « DGCCRF », entreprennent de contrôler un même établissement au même moment en ignorant la présence de l'autre. Afin de pallier ce type de dysfonctionnements, le déploiement d'un système de passerelle entre les deux applications (SORGAL) a été annoncé, afin de permettre d'interroger les deux outils et d'éviter ainsi ce type d'anomalies. Néanmoins, les deux outils SIGAL et SORA continuent d'évoluer en parallèle, sans démarche de rapprochement prévue : à l'initiative de la DGAL, l'outil SIGAL sera ainsi refondu dans un nouveau système, RESYTAL, à un horizon de deux ans.

De même, deux outils coexistent aujourd'hui au sein des services en matière d'enregistrement du courrier (TOSCA et SORA), et trois en matière d'installations classées (Installations Classées Pour l'Environnement, SIGAL et S3IC).

Dans certains domaines, DGCCRF et DGAL sont parvenues à déployer des outils communs. C'est le cas notamment de l'application SPIRAL, dans le secteur de la remise directe (commerce de détail) et de la restauration, domaines d'intervention partagés des deux administrations. Cette application permet aux agents d'avoir accès à l'ensemble des inspections ayant eu lieu dans un établissement.

3.3. Axes d'amélioration identifiés

Les principaux axes de simplification et de rationalisation identifiés par les services interrogés portent sur les points suivants :

- ◆ faire converger et rendre compatibles les outils informatiques déployés par les administrations de tutelle (DGAL et DGCCRF, et SGG pour les moyens) ;
- ◆ simplifier la GAO ;
- ◆ alléger les exigences qualité générées par l'accréditation ISO 17 020 ;
- ◆ en matière de ressources humaines : assurer la concordance des processus de mobilité et harmoniser les modes de calcul des effectifs (ETP, ETPT, effectifs réels, effectifs physiques) ;
- ◆ fusionner le document annuel de priorité de la direction et la lettre de mission du préfet.

4. Les directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP)

Dans les départements les moins peuplés de métropole, une structure unique, la direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) assure les missions de cohésion sociale et de protection des populations présentées dans les deux fiches ci-dessus.

En 2013 les plafonds d'emploi des DDCSPP est de 3 457,5 ETPT, soit en moyenne 75,2 ETPT (37,9 à 243,5).

Le nombre de programmes peut être très important : 17 programmes sont recensés pour certaines DDCS : 303, 104, 106, 137, 157, 134, 163, 219, 135, 147, 177, 206, 183, 303, 333, 309.

Les constats et préconisations faits ci-dessus pour les DDCS et les DDPP valent pour les DDCSPP. Inévitablement, compte-tenu de la très forte hétérogénéité des missions et des structures de rattachement, les difficultés rencontrées par ces structures en matière de pilotage et de *reporting* sont souvent accrues.

5. Les directions départementales des territoires et directions départementales des territoires et de la mer (DDT et DDTM)

5.1. Présentation du service

Structures interministérielles créées par décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009 dans le cadre de la RéATE, les DDT (et dans les départements du littoral, les DDTM : directions départementales des territoires et de la mer) sont chargées de la mise en œuvre des politiques d'aménagement et de développement durables telles que :

- ◆ la promotion du développement durable ;
- ◆ le développement et l'équilibre des territoires, tant urbains que ruraux ;
- ◆ la prévention des risques naturels et des incendies de forêt ;
- ◆ le logement, l'habitat et la construction ;
- ◆ l'aménagement et l'urbanisme ;
- ◆ les déplacements et les transports ;
- ◆ la protection et la gestion durable des eaux, des espaces naturels, forestiers, ruraux et de leurs ressources ainsi que l'amélioration de la qualité de l'environnement, y compris par la mise en œuvre des mesures de police afférentes ;
- ◆ l'agriculture et la forêt ainsi que la promotion de leurs fonctions économique, sociale et environnementale ;
- ◆ le développement de filières alimentaires de qualité ;
- ◆ la protection et la gestion de la faune et de la flore sauvages ;
- ◆ la politique de la mer et du littoral, y compris en ce qui concerne la pêche maritime et les cultures marines dans les départements du littoral.

En 2013 les plafonds d'emploi des DDT est de 12 792 ETPT.

5.2. La gestion et le pilotage

5.2.1. Les budgets opérationnels de programme (BOP)

Les DDT sont chargées de l'exécution d'un nombre important de programmes dans les champs « écologie, développement durable et énergie » et « agriculture, agroalimentaire et forêt ». Pour leur cœur de métier, les crédits gérés par ces services proviennent des BOP suivants :

- ◆ BOP 113 « Paysages, eau et biodiversité » ;
- ◆ BOP 135 « Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat » ;
- ◆ BOP 149 « Forêt » ;
- ◆ BOP 154 « Économie et développement durable de l'agriculture et des territoires » ;
- ◆ BOP 181 « Prévention des risques » ;
- ◆ BOP 203 « Infrastructures et Services de Transport » ;
- ◆ BOP 205 « Sécurité et affaires maritimes, pêche et aquaculture » (pour les DDTM) ;
- ◆ BOP 207 « Sécurité et éducation routières » ;
- ◆ BOP 215 « Conduite et pilotage des politiques de l'agriculture » ;
- ◆ BOP 217 « Conduite et pilotage des politiques de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer ».

5.2.2. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

Le dialogue de gestion des DDT s'articule désormais sur la démarche « budget base zéro » (BBZ), commune au MAAF¹⁰ et au MEDDE¹¹/MELT¹² quoique les outils et modalités n'en soient pas harmonisés, qui consiste en un système d'objectivation de la répartition des moyens et des effectifs en fonction d'inducteurs de charge locaux. La construction de ces modèles d'allocation des ressources a nécessité au préalable un important travail de collecte de données auprès des services (par enquête notamment) et une articulation avec les remontées automatiques des systèmes d'information. Ce travail n'a pas vocation à être reconduit de façon récurrente : les données sont désormais préenregistrées et les modèles d'allocation des ressources sont, en 2013 et pour la deuxième année consécutive, opérationnels. L'unité du dialogue de gestion est la région : les crédits et les emplois des BOP sont affectés au niveau des DREAL et des DRAAF qui assurent, sous l'autorité du préfet de région, leur répartition entre les départements. Enfin, une rationalisation des modalités de déroulement de l'exercice a été conduite : désormais l'essentiel du dialogue se fait par visioconférence pour limiter les déplacements des directeurs.

Malgré les efforts notables d'objectivation et d'informatisation de la démarche BBZ, la charge de travail liée à la préparation et à la conduite du dialogue de gestion continue d'être jugée excessive par les DDT, au regard des marges de manœuvre réelles en termes d'allocation des moyens, et de la faible intensité des discussions portant sur les résultats. Les services centraux admettent eux-mêmes que les discussions et variations du dialogue de gestion portent sur une marge de manœuvre limitée de l'ordre d'1 % des effectifs. De plus, à partir de l'allocation régionale des moyens, les DDT signalent que la répartition entre départements pour l'année à venir s'effectue au prorata des moyens dont dispose chaque direction durant l'année en cours. La démarche BBZ ne descend donc pas réellement jusqu'au niveau départemental.

Le logiciel NOMADE permet d'automatiser la collecte des indicateurs ayant vocation à servir de support aux discussions dans le cadre du dialogue de gestion. Conçu en 2003 par le ministère de l'agriculture, désormais en déploiement au MEDDE/METL, cet outil n'a certes pas uniquement vocation à outiller ce dialogue : il constitue aussi un instrument de contrôle de gestion sur les moyens humains, financiers et les activités « métiers ». S'il est par conséquent concevable que tous les indicateurs NOMADE ne soient pas exploités dans le cadre du dialogue de gestion, les DDT soulignent pourtant le fait que ces indicateurs ne sont désormais plus discutés lors de cet exercice. De façon plus globale, les services interrogés soulignent le manque de retours sur les données renseignées, qui contribue largement à leur incompréhension vis-à-vis des tâches de *reporting* qui leur sont demandées.

5.2.3. Les modalités du pilotage national et local

◆ Le pilotage national

Les DDT continuent d'être sollicitées de manière plus ou moins significative par le niveau central, en particulier par les directions centrales des ministères. Dans certaines DDT, les demandes provenant du niveau central sont signalées comme étant tout aussi importantes que celles du niveau régional, sinon plus. De même, bien que l'échelon national ait accès à l'ensemble des informations contenues dans les bases de données et applications déployées dans le réseau, il est fréquent que ces éléments soient redemandés à l'échelon local qui, de surcroît, demeurera toujours sollicité pour leur analyse et leur interprétation. Par ailleurs,

¹⁰ MAAF : ministère de l'agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt.

¹¹ MEDDE : ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie.

¹² METL : ministère de l'égalité des territoires et du logement.

Annexe I

certaines demandes dépassent le cadre d'une simple remontée d'information et nécessitent une analyse détaillée, voire une véritable étude au niveau local, comme l'ont exigé récemment les travaux préparatoires à l'élaboration de la loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR).

Les indicateurs et sous-indicateurs des programmes, en particuliers les programmes 113, 203 et 217, conservent une relative stabilité – ils sont généralement maintenus inchangés pendant toute la durée d'un budget triennal – mais le système de remontée d'information demeure lourd car il repose pour l'essentiel sur des dispositifs d'enquêtes ponctuelles.

En matière de priorisation de l'action, les DDT sont couvertes par deux documents annuels de priorité, un pour le MAAF et un pour la sphère MEDDE/METL, consolidés au niveau du SGG. Les services interrogés notent néanmoins le fait qu'il s'agit davantage d'inventaires que de réels documents de priorité. Au niveau local, ces documents sont déclinés et traduits en lettre de mission du directeur ou de la directrice, dont le bilan annuel est réalisé avec le préfet dans le cadre du processus d'évaluation. Ces lettres de mission font l'objet d'un véritable suivi de la part des chefs de service et constituent, davantage que la multiplicité des documents d'orientation émanant des divers pilotes, la véritable feuille de route de l'encadrement.

◆ Le pilotage régional

Pour les services interrogés par la mission, le pilotage régional reste marqué par un manque de coordination entre les différents pilotes : préfet de région, SGAR, directions régionales (DREAL, DRAAF). Les modes opératoires demeurent hétérogènes en matière de dialogue avec la DREAL et la DRAAF pour la répartition des crédits et effectifs entre directions départementales, ainsi qu'avec le SGAR pour l'allocation des moyens de fonctionnement. Il est en outre fréquent que les pilotes régionaux, surtout DRAAF et DREAL, demandent au niveau départemental des informations qu'ils pourraient extraire eux-mêmes des systèmes d'information, et que les SGAR interrogent les DDT(M) sur des données disponibles au niveau régional (DREAL/DRAAF).

5.2.4. Les systèmes d'information

◆ Pour la gestion

CHORUS n'est pas encore utilisé de manière optimale comme outil de gestion au niveau local, même si l'échelon central s'efforce désormais d'accéder directement à la donnée disponible dans cette application et tend à ne demander qu'un *reporting* qualitatif (explications, commentaires) aux services déconcentrés à partir de ces éléments. À l'échelon local, CHORUS est considéré comme complexe, peu convivial et nécessitant des compétences qui font défaut dans les services, faute de spécialistes à plein temps de l'outil. En conséquence, **les DDT continuent de tenir une comptabilité parallèle des opérations au moyen d'outils de suivi « artisanaux », sur tableur Excel.**

Par ailleurs, divers logiciels dédiés au contrôle de gestion et aux ressources humaines coexistent au sein des DDT (Observatoire des rémunérations, VISIOMPOST, OPUS, SALSA). Ces logiciels sont peu intégrés et/ou présentent des redondances et des lourdeurs, malgré des efforts réels d'unification entre le MAAF et le MEDDE/METL. L'outil SALSA par exemple, logiciel de suivi du temps de travail par activité, est ainsi commun aux deux ministères, mais sa nomenclature d'activités, très détaillée, nécessite un *reporting* qui peut être jugé lourd. En matière de gestion des mutations, les deux ministères pilotes procèdent selon des modalités et calendriers différents. La complexité et le caractère faiblement opérationnel de l'application VISIOMPOST ont notamment été soulignés de façon récurrente. Dans le domaine de l'action sociale et de la formation enfin, les outils informatiques manquent encore : il est nécessaire d'interroger les services par enquête car il n'existe pas de module satisfaisant connecté aux systèmes existants.

◆ Pour le suivi des politiques publiques

La majorité des indicateurs sont renseignés automatiquement via les systèmes d'information « métiers » des directions d'administration centrale et des opérateurs. Si la remontée des indicateurs de performance est en partie informatisée *via* le logiciel NOMADE, les données qui y sont suivies demeurent très nombreuses et hétérogènes, car elles résultent de l'agrégation des demandes des différents bureaux, sous-directions et services de l'administration centrale. Ainsi, pour l'une des sous-briques du BOP 135 « Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat », une DDT dénombre 120 indicateurs suivis. Le renseignement de l'outil pose encore, par ailleurs, certains problèmes de productivité et de fiabilité : environ un quart des indicateurs NOMADE n'est pas informatisé ; pour la partie automatique, la bascule des applications métiers vers le logiciel rencontre des difficultés connues des services qui peuvent altérer la fiabilité des données communiquées. Sans que la mission n'ait pu vérifier le dire, plusieurs DDT ont déclaré que la moitié des indicateurs NOMADE pouvaient ainsi être d'une fiabilité douteuse.

5.3. Axes d'amélioration identifiés

Invités à faire part de leurs suggestions, les services ont pointé les axes d'amélioration suivants :

- ◆ réduire le nombre d'indicateurs d'activité et de performance référencés dans NOMADE en concentrant le suivi sur les données réellement exploitées pour le pilotage et le dialogue de gestion, accroître et fiabiliser l'automatisation de ces remontées ;
- ◆ simplifier la démarche BBZ ainsi que le mode de répartition des ETP. L'allocation des effectifs « fonctions supports » du MEDDE/METL nécessite, à titre d'exemple, l'application de calculs jugés complexes (calcul d'une « part prédéterminée », d'une « part induite » et d'une « part variable »). De façon générale, la méthode MAAF est à cet égard, et de façon très unanime, présentée comme plus simple et plus adaptée ;
- ◆ poursuivre l'harmonisation des exercices de dialogue de gestion entre les différentes administrations des deux ministères pilotes (applications, enquêtes, dates, modalités, documents préparatoires des BOP) ;
- ◆ alléger le suivi d'activité *via* SALSA en simplifiant la nomenclature ;
- ◆ harmoniser les processus RH : calendriers des CAP, campagnes de mobilité, régimes indemnitaires ;
- ◆ harmoniser les unités mesurées (ex. définition des fonctions supports, ratios, modes de calcul, raisonnement en ETP ou ETPT).

6. Les secrétariats généraux aux affaires régionales (SGAR)

6.1. Présentation du service

Le SGAR est le service à vocation interministérielle, placé auprès du préfet de région, en charge historiquement de la gestion des contrats de projet État-régions (CPER) et des fonds européens, et plus largement de l'élaboration et du suivi des programmations et planifications.

Un SGAR se compose en premier lieu de chargés de mission en provenance de départements ministériels différents, gérés par le SGG, et – notamment pour des raisons historiques – du ministère de l'intérieur, parfois affectés à mi-temps au SGAR et à mi-temps dans une direction régionale. En second lieu, il se compose de personnels financés en partie par les crédits d'assistance technique (dans le cadre de la gestion des fonds européens) et surtout de personnels du cadre national des préfetures..

Les SGAR comptent selon les régions entre 25 et 80 agents. A la date du 1^{er} janvier 2012 les effectifs des SGAR représentaient 897 ETP¹³.

Le transfert de la gestion de la prochaine génération de fonds européens aux régions va conduire à une évolution profonde de ces services, sur les années 2014 à 2016 (transfert progressif des moyens humains concernés aux régions, qui au 1^{er} janvier 2014 géreront les fonds), même si, sur ces trois exercices au minimum, les SGAR vont assurer la clôture de l'actuelle génération de fonds.

Cette évolution des SGAR est déjà engagée. La gestion de BOP supports (moyens des préfetures et DDI, aménagement du territoire, mission immobilière) notamment tend à faire passer les SGAR d'une fonction de pilotage stratégique à une fonction de gestion interministérielle.

6.2. La gestion et le pilotage

6.2.1. Les budgets opérationnels de programme (BOP)

Les SGAR assurent la gestion des BOP suivants :

- ◆ BOP 333 « moyens des DDI » ;
- ◆ BOP 309 et 723 « mission immobilière » ;
- ◆ BOP 112 « aménagement du territoire ».

La qualification des préfets de région en RBOP¹⁴ peut conduire à faire évoluer le rôle des chargés de mission, qui actuellement suivent les BOP métiers, dans une relation renouvelée avec les directions régionales.

Il convient de relever la complexité technique de l'outil de gestion du programme immobilier de l'État, « *outil de suivi complexe et chronophage* » selon un des services consultés par la mission, qui comporte 2000 lignes et procède à un recensement très détaillé des opérations immobilières, par année et par objet.

¹³ Source : Cour des comptes, juillet 2013.

¹⁴ Circulaire NOR BUDB1323830 C du 4 décembre 2013 « désignation du préfet de région comme responsable de budget opérationnel de programme pour les services territoriaux placés sous son autorité ».

6.2.2. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

◆ Le dialogue de gestion :

Le dialogue de gestion et son suivi sont variables d'un BOP à l'autre, de même que les maquettes des BOP selon les ministères : ceci entraîne des remontées dans le cadre du dialogue de gestion à des dates différentes (deux ou trois fois par an), selon des cadres également différents.

Il en résulte une forte pression sur les équipes pour participer à de nombreuses réunions soit locales soit à Paris.

Un SGAR consulté par la mission considère que l'exigence d'une programmation budgétaire par activité n'est pas utile pour de nombreux BOP. Cette programmation n'est dès lors saisie qu'au stade initial « *pour satisfaire aux exigences nationales* », sans que son utilité soit comprise par les services locaux.

◆ Le suivi de l'exécution :

Les SGAR utilisent l'application PRESAGE, outil utilisé pour le suivi des fonds européens.

CHORUS est peu, voire pas du tout utilisé, comme outil de pilotage en raison des difficultés rencontrées pour extraire des données de façon automatique, pour gérer des projets pluriannuels et multipartenaires ou bien pour effectuer un suivi territorialisé des politiques publiques. Il convient de noter de ce fait une part importante, difficilement chiffrable, de travail des chargés de mission consistant à traiter sous tableur des données financières (ce constat valant pour d'autres domaines) pour répondre aux demandes soit de l'autorité préfectorale soit des administrations centrales, principalement des directions métiers.

6.2.3. Les modalités du pilotage national et local

◆ Le pilotage national :

Les SGAR s'investissent de longue date dans des activités de programmation et de planification à l'échelle régionale. Ils contribuent ainsi à de nombreux documents (plan, programme, schéma, protocole, convention, ...), en moyenne 45 pour une seule région¹⁵.

Certains d'entre eux, qui ont fortement mobilisés les équipes pour leur préparation et leur élaboration, ne sont ensuite pas ou plus utilisés au quotidien : le plan d'action des services de l'État (PASE) est souvent cité au cas d'espèce. Ceci est d'autant plus dommageable que la mobilisation en temps des équipes en SGAR porte davantage sur le pilotage de ces documents que sur les dialogues de gestion.

Le *reporting* en matière de ressources humaines est citée par plusieurs SGAR comme particulièrement lourd soit en raison de la redondance des commandes (DGAFP et SGG) soit parce que les données demandées ne correspondent pas aux informations habituellement suivies par les services (référentiels métiers ministériels pour les enquêtes sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des ministères, répertoire interministériel des métiers pour l'enquête conduite par les plateformes RH des SGAR).

◆ Le pilotage régional :

Le pilotage régional, très différent selon les régions et les préfets, peut se résumer en deux schémas principaux, comprenant de nombreuses variantes selon les spécificités locales.

¹⁵ Le chiffre varie entre 40 et 50 selon les régions du fait de dispositifs particuliers parfois locaux et non nationaux, comme le Pacte Lorraine approuvé par les partenaires en juin 2013 en réponse à la crise spécifique que connaît le territoire régional.

Annexe I

Le premier schéma, du type management par les chiffres, résulte d'une tentation fréquente mais chronophage : celle de disposer d'outils de pilotage ad hoc, adaptés aux situations rencontrées. Préfet de région et SGAR demandent des tableaux de bord locaux, avec parfois des indicateurs spécifiques, notamment pour suivre l'évolution des effectifs, qui impliquent doubles saisies, retraitements, parfois même des saisies manuelles.

Le second schéma, du type management par le relationnel, plus léger mais non moins efficace, repose sur l'utilisation pour le pilotage régional d'indicateurs et de données déjà disponibles dans le dispositif de *reporting* national. Des BOP à enjeux sont retenus, examinés en pré-CAR puis en CAR, et évoqués entre le préfet et les directeurs lors de leurs entretiens réguliers.

L'articulation entre les demandes, légitimes, des préfets de département sur le pilotage des DDI sous leur autorité, et le pilotage au niveau du SGAR par délégation du SGG, posent question : jusqu'où les SGAR doivent-ils intervenir afin d'optimiser la gestion des crédits, et comment le pilotage départemental peut-il être mené en cohérence avec l'échelon régional ?

6.2.4. Les systèmes d'information

◆ Pour la gestion et pour le suivi des politiques publiques :

En 2013, cinq régions ont expérimenté une nouvelle application « Œdipe Chorus » visant à automatiser davantage l'établissement des tableaux de bord régionaux, volet financier et volet performance, en vue des comités de l'administration régionale (CAR). Si cette application semble répondre à un réel besoin, il apparaît souhaitable d'associer l'ensemble des ministères du champ RÉATE ainsi que la direction du budget et l'agence pour l'informatique financière de l'État aux travaux préalables à une éventuelle généralisation de l'outil, afin de garantir sa bonne articulation avec CHORUS et avec les documents budgétaires.

6.3. Axes d'amélioration identifiés

Les principaux points d'amélioration identifiés par la mission sont les suivants :

- ◆ harmoniser et simplifier : ces deux termes reviennent comme un leitmotiv dans les échanges lors des visites de terrain et dans les retours des questionnaires. Ceci concerne à la fois les dialogues de gestion (définir un cadre commun de discussion, mieux articuler la préparation du dialogue annuel de gestion avec les lettres de cadrage) et les indicateurs (mieux articuler les indicateurs des BOP et du CPER) ;
- ◆ partager : un outil préétabli permettant un pilotage local adapté, avec des extractions automatiques de données des applications nationales utilisées au sein des services déconcentrés, constitue le souhait premier. L'ouverture aux équipes des SGAR des bases de données existantes dans les services déconcentrés (actuellement y ont accès les agents travaillant à mi-temps au SGAR et à mi-temps dans une direction régionale...) serait un premier pas vers la mise en place d'un « SI partagé, interministériel, pérenne et ergonomique ».

7. Les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)

7.1. Présentation du service

Services déconcentrés des ministères du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, et de l'économie et des finances, les DIRECCTE disposent d'implantations infrarégionales au niveau départemental au travers des unités territoriales. Elles mettent en œuvre les orientations des ministres en veillant à leur adaptation au contexte régional.

Les DIRECCTE ont été particulièrement concernées par la réforme de l'administration territoriale de l'État. Elles ont été créées en 2010 par fusion de 8 services (DRTEFP & DDTEFP¹⁶, DRIRE¹⁷, DDCCRF¹⁸, DRCE¹⁹, DRCA²⁰, DRT²¹ et CRIE²²) et, à cet égard, elles sont des structures « jeunes », constituées en 3 pôles :

- ◆ le pôle 3 E : entreprises, emploi, économie ;
- ◆ le pôle T : politique du travail ;
- ◆ le pôle C : concurrence, consommation, métrologie.

Elles présentent les caractéristiques suivantes

- ◆ leur périmètre d'action repose sur des compétences de contrôle (dans le domaine du droit du travail et de la concurrence) et d'animation (développement économique, soutien aux filières, support aux pôles de compétitivité, animations des acteurs du service public de l'emploi et coopération avec les collectivités territoriales et opérateurs publics) ;
- ◆ les opérateurs, le plus souvent parapublics ou/et largement financés sur fonds publics, jouent un rôle important : Pôle emploi, ASP²³, AFPA²⁴.

En 2013, le plafond d'emploi est de 9 726,4 ETPT, dont 45,4 % dans le pôle T, 30,2 % dans le pôle 3 E et 6,7 % dans le pôle C et 17,7 % dans les fonctions supports. Les effectifs sont répartis pour 33,3 % au niveau régional et 66,7 % dans les UT.

7.2. La gestion et le pilotage

Les donneurs d'ordre des DIRECCTE sont, outre les cabinets, 7 DAC métiers : DGP²⁵, DGEFP, DGT²⁶, DARES²⁷, DGCCRF, DGCIS, direction générale du Trésor (DGT).

¹⁶ Directions régionales et départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

¹⁷ Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement.

¹⁸ Directions départementales de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

¹⁹ Directions régionales du commerce extérieur.

²⁰ Directions régionales du commerce et de l'artisanat.

²¹ Délégations régionales au tourisme.

²² Chargés de mission régionaux à l'intelligence économique.

²³ Agence de services et de paiement.

²⁴ Agence pour la formation professionnelle des adultes.

²⁵ Délégation générale au pilotage des DIRECCTE.

²⁶ Direction générale du travail.

²⁷ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

7.2.1. Les budgets opérationnels de programme (BOP)

Le grand nombre de BOP gérés par les DIRECCTE illustre la complexité de leur champ de compétence :

- ◆ les BOP au titre des quatre programmes de la mission « travail et emploi » :
 - BOP 102 « Accès et retour à l'emploi » ;
 - BOP 103 « Anticipation des mutations économiques et développement de l'emploi » ;
 - BOP 111 « Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail » ;
 - BOP 155 « Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail » ;
- ◆ les BOP pour les programmes de la mission économie :
 - BOP 134 « Développement des entreprises et du tourisme » DGCIS et DGCCRF ;
 - BOP 305 « Stratégie économique et fiscale » DG Trésor.

Auxquels vont s'ajouter en 2014, les 4 programmes suivants :

- ◆ pour la mission travail emploi :
 - BOP 412 « Formation et mutations économiques » ;
- ◆ pour la mission économie :
 - BOP 405 « Projets industriels » ;
 - BOP 406 « Innovation » ;
 - BOP 407 « Économie numérique ».

7.2.2. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

◆ Le dialogue de gestion

Il se concrétise par une rencontre, sur une journée, à Paris, du CODIR de chaque DIRECCTE avec les directions métiers et directions support. Chaque rencontre est préparée par des réunions bilatérales avec les directions d'administration centrale. La DGP produit une note de cadrage en amont du dialogue de gestion et une analyse fine du rapport mission/moyens pour chaque DIRECCTE. En aval, elle élabore avec les DAC, une note d'orientation régionale.

Les modalités de ce dialogue de gestion donnent satisfaction aux équipes de direction en région.

A l'issue du dialogue de gestion, une feuille de route pour chaque DIRECCTE est établie. La note d'orientation stratégique (NOS) est signée par les deux SG et envoyées aux préfets, elle est accompagnée d'une note par pôle avec des objectifs régionaux chiffrés par direction maîtrise d'ouvrage.

Des travaux ont été conduits en 2013 sur l'adéquation mission/moyens en recourant à une méthodologie reposant sur des inducteurs de charge au regard des activités, afin d'assurer des rééquilibrages régionaux.

◆ Le suivi de l'exécution

Il prend des formes diverses, et se traduit par un nombre élevé de rencontres et de déplacements :

- conférences téléphoniques mensuelles ;
- séminaire annuel avec les chargés de mission (par ailleurs destinataires d'une lettre de mission individualisée) ;

Annexe I

- réunion tous les 2 mois des DIRECCTE.

La DGCIS, la DG Trésor et la DGCCRF organisent des réunions bimestrielles des chefs de pôle (avec la DGEFP et DG Trésor pour le pôle 3E).

La DG Trésor demande un *reporting* semestriel sur une série d'indicateurs d'activité.

Le service de l'intelligence économique organise deux rencontres par an.

De plus chaque direction a mis en place des groupes thématiques (pour la DGCIS : 20 en 2013 en plus des autres réunions).

7.2.3. Les modalités du pilotage national et local

◆ Le pilotage national

Le pilotage est assuré sous l'autorité conjointe des deux secrétaires généraux ministériels (affaires sociales et économie et finances) et pour le compte des directions d'administration centrale « métiers » des deux sphères.

La charge de *reporting* est perçue différemment selon les champs :

- politique suivies par des opérateurs : il s'agit dans ce cas de dispositifs avec suivi « déporté » il n'y a pas de charge pour les services mais se pose en revanche la question de l'accès aux données au niveau local (ASP, missions locales, Pôle Emploi) lorsque les demandes diffèrent des requêtes préformatées ;
- partie métiers ;
- fonctions support.

L'organisation unique au sein des DIRECCTE n'est pas encore complètement intégrée. Si les demandes récurrentes passent par l'administration centrale, il peut y avoir des demandes directes sur des dossiers un peu symboliques. La DG Trésor considère que les agents du commerce extérieur et de l'intelligence économique (« *électron libre* » selon un interlocuteur de la mission) sont « *les leurs* » et court-circuite les circuits locaux. Il existe quelques exemples également de circuits courts entre la DGCIS et l'artisanat (FISAC²⁸).

Les priorités pour l'élaboration et la mise en œuvre au niveau territorial des politiques de l'emploi, du développement économique, du travail, de la concurrence et de la protection des consommateurs font l'objet d'une instruction (diffusée cette année en mars 2013) pour l'année en cours. L'objectif est de mettre en perspective les orientations stratégiques des directions d'administration centrale et des responsables des programmes 102, 103, 111, 155, 134, 218 et 305.

Dans le même sens, pour la première fois en 2013, les administrations centrales relevant du ministère des finances (DGCIS, DG Trésor, DGCCRF, service de l'intelligence économique) ont diffusé aux DIRECCTE une DNO unique.

◆ Le pilotage régional

La DIRECCTE prépare les dossiers du préfet mais c'est le SGAR qui passe commande et à qui les éléments doivent être remis. La valeur ajoutée des services du SGAR est considérée comme très faible par certains interlocuteurs de la mission : « *il faut parfois réécrire dans la forme du SGAR des informations qui sont par ailleurs renseignées et mises en forme d'une autre manière pour l'administration centrale* ».

Les difficultés à réunir l'information sont parfois fortes :

²⁸ Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce

Annexe I

- CODAF²⁹ : il faut rassembler l'information puis tout ressaisir dans le SI spécifique CODAF. Il serait beaucoup plus efficace de connecter les SI des divers services qui sont parties au CODAF sur le SI CODAF
- Suivi du pacte de compétitivité : un agent doit partir à la collecte des différents indicateurs auprès des divers opérateurs du pacte (BPI, CCI, etc.)... souhait de trouver un système de *reporting* moins lourd où chaque opérateur concerné renseigne l'indicateur demandé.

7.2.4. Les systèmes d'information

◆ Pour la gestion

La DGP ne dispose pas d'outils informatiques spécifiques mais a développé des outils d'analyse (tableur) permettant d'outiller le dialogue de gestion. Les directions métiers produisent leurs propres outils :

- enquête sur les affectations opérationnelles ;
- outils d'analyse de l'adéquation entre missions et moyens ;
- fiche de synthèse donnant le profil général de la DI(R)ECCTE, ainsi qu'une analyse de la répartition de ses moyens (DGP) ;
- guide technique d'entretien co-élaboré par la DGEFP, la DGCIS et DG Trésor.

Pour les DGCCRF, l'application AGAT est l'application de gestion du temps des agents.

Les directions métiers produisent leurs propres outils de suivi par exemple : guide technique d'entretien élaboré collectivement par la DGEFP, la DGCIS et la DG trésor. Grâce à CapCythère et Sora (principale application métiers de la DGCCRF), les DIRECCTE disposent de données pour le propre pilotage, et les informations sont accessibles par l'administration centrale, qui peut ainsi extraire les données sans solliciter les DIRECCTE.

Dans le domaine financier, un interlocuteur de la mission estime qu'après un temps difficile d'adaptation, les services déconcentrés utilisent de mieux en mieux les requêtes CHORUS même si, dans certains cas comme pour le suivi du BOP de fonctionnement 155, les DIRECCTE doivent effectuer un suivi parallèle pour disposer du niveau fin d'information dont elles ont besoin pour leur pilotage.

◆ Pour le suivi des politiques publiques

Il n'y a pas de remise en cause de la pertinence des SI car ils sont considérés comme plus performants et limitent les « *bâtonnages* ».

Néanmoins, le grand nombre d'indicateurs pose question : par exemple 60 indicateurs pour suivre les missions locales, alors que seulement trois indicateurs sont réellement utiles (la gestion de ces indicateurs occupe un cadre A à plein temps).

Une préoccupation majeure est relayée par les niveaux locaux : l'absence d'un fichier commun « entreprises ». De nombreuses bases existent : SIEN, SORA, DIANE, ISIS, CAP Citer, et l'étanchéité des fichiers reflète pour partie l'absence de collaboration entre les services qui interviennent sur les mêmes entreprises

Il est noté une augmentation du nombre d'applicatifs, qui sont dans certains cas des outils d'aide à la décision (dans d'autres ce ne sont que des outils de suivi statistiques pour le niveau central), nécessitant des saisies significatives : enregistrement des accords dans les entreprises, ruptures conventionnelles, détachements, secrétariat permanent du CODAF, observatoire des suites pénales.

²⁹ Comités opérationnels départementaux anti-fraude.

Annexe I

L'inquiétude exprimée porte moins sur la nécessité d'un suivi dans ces différents domaines que du temps consacré à la saisie notamment pour les ruptures conventionnelles (durée de la saisie d'un contrat estimée à 15 minutes « *quand ça marche bien* » par un interlocuteur de la mission) ou pour les détachements (qui ont fortement augmenté) au détriment du temps d'analyse des situations et de lutte contre les fraudes.

Des exemples plus positifs sont cités comme par exemple le SI permettant le suivi des plans de sauvegarde de l'emploi ou bien le SI AGLAE (pour le suivi de l'activité partielle dans les entreprises en difficultés) car ils sont interrogeables directement par l'administration centrale, sans sollicitation des services déconcentrés, et parce-que la consultation des données saisies est utile au pilotage local.

La cartographie des systèmes d'information (cf. document joint) illustre le grand nombre d'applications utilisées mais également leur fonctionnement sans interface, alors qu'elles comportent chacune un entrepôt de données.

7.3. Axes d'amélioration identifiés

Des axes majeurs d'amélioration ont été identifiés par la mission, à partir de l'enquête réalisée auprès des services :

- ◆ mettre à jour la cartographie des applications des DIRECCTE conjointement entre les secteurs affaires sociales et économie et finances pour disposer d'une visibilité pour les 3 pôles T, C et 3 E des outils disponibles et accessibles au sein des DIRECCTE ;
- ◆ mettre en place un fichier commun des entreprises assorti de niveaux d'habilitation pour permettre le partage des outils, l'amélioration des pratiques, le développement des collaborations internes et éviter les redondances ;
- ◆ utiliser plus largement les télé-procédures pour les échanges avec les entreprises et limiter le recours aux remontées manuelles à des problèmes spécifiques et sur un temps limité ;
- ◆ faciliter l'accès aux bases de données des opérateurs.

8. Les directions régionales des affaires culturelles (DRAC)

8.1. Présentation du service

Services déconcentrés du ministère de la culture, sans implantation infrarégionale, les DRAC mettent en œuvre les orientations du ministre de la culture en veillant à leur adaptation au contexte régional. La DRAC vise à préserver et mettre en valeur le patrimoine historique, soutenir la création et l'éducation artistiques, et favoriser la prise en compte de la culture dans le développement économique régional.

Les DRAC se distinguent des autres directions régionales issues de la réforme de l'administration territoriale de l'État par les caractéristiques suivantes :

- ◆ leur périmètre d'action gardant une unité ministérielle, leur structure et leur gestion ont été plus faiblement touchées que les autres directions, qui sont issues de la fusion de plusieurs services relevant de différents ministères ;
- ◆ les opérateurs, le plus souvent parapublics ou/et largement financés sur fonds publics, jouent dans la mise en œuvre des politiques culturelles un rôle essentiel.

En 2013, les effectifs des DRAC représentent 2 332,9 ETPT³⁰.

8.2. La gestion et le pilotage

8.2.1. Les budgets opérationnels de programme (BOP)

Les DRAC sont chargées de l'exécution des crédits de quatre BOP :

- ◆ BOP 131 « Création » ;
- ◆ BOP 175 « Patrimoines » ;
- ◆ BOP 224 « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture » ;
- ◆ BOP 334 « Livre et industries culturelles ».

8.2.2. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

◆ Le dialogue de gestion :

Les modalités du dialogue de gestion se sont structurées au cours des trois dernières années et mobilisent fortement les DRAC, notamment leurs secrétaires généraux.

Globalement, le nombre d'indicateurs de performance utilisés pour élaborer la stratégie annuelle de la DRAC est jugé excessif et les services s'interrogent sur l'utilisation réelle qui en est faite par les administrations centrales, compte tenu du peu de retours dont ils disposent sur ce point. **Le renseignement, très lourd, de ces indicateurs est en effet mal compris car ils ne sont, en pratique, que très rarement utilisés comme support de discussion lors des conférences budgétaires.**

De l'avis de certains directeurs rencontrés par la mission, **un tiers des indicateurs des BOP sont considérés comme inadaptés**, soit que leur renseignement pose des problèmes de fiabilité, soit que leur calcul soit trop complexe ou leur définition sujette à des divergences d'interprétation, soit qu'ils soient jugés peu opérants pour le pilotage local.

³⁰ Plafond d'emploi 2013. Source : enquête annuelle DSAF.

Annexe I

De surcroît, les DRAC soulignent de façon unanime le fait que l'exercice très lourd du dialogue de gestion ne débouche généralement que sur des variations marginales des moyens humains et financiers d'une année sur l'autre.

Une difficulté particulière a été signalée à la mission sur le BOP 175 « Patrimoines », impliquant la gestion de chantiers complexes et pluriannuels, qui s'avèrent très difficiles et lourds à programmer dans le cadre actuel.

◆ **Le suivi de l'exécution :**

Les DRAC sont sollicitées en avril de chaque année pour la préparation des rapports annuels de performance des programmes (RAP). Parallèlement, le suivi de l'exécution budgétaire est assuré par deux comptes rendus de gestion en cours d'année, transmis à l'échelon central en avril et en septembre.

Certains DRAC soulignent la charge de travail supplémentaire générée par le contrôleur budgétaire régional, dont les tableaux financiers à renseigner diffèrent parfois des tableaux transmis à l'échelon central et/ou ne correspondent pas exactement aux périmètres des restitutions CHORUS, nécessitant des extractions de base et un retraitement sous tableur.

Enfin, les DRAC ont attiré l'attention de la mission sur la charge de gestion que génèrent les gels et dégels de crédits en cours d'année. Les interventions des DRAC prennent en effet souvent la forme de subventions à des organismes conventionnés. Les DRAC effectuent une première programmation des crédits sur la base de la totalité de l'enveloppe annuelle des BOP. Les gels de début d'années nécessitent d'adapter cette programmation. L'engagement des crédits est d'abord réalisé dans la limite des crédits effectivement mis à disposition, puis les dégels successifs permettent d'opérer des versements nouveaux. Chaque séquence se traduit par la signature de conventions ou d'avenants avec les partenaires de la DRAC.

8.2.3. Les modalités du pilotage national et local

◆ **Le pilotage national**

L'encadrement des DRAC est fortement sollicité au cours de l'année par la participation à différentes réunions organisées par le ministère de la culture :

- les réunions périodiques des directeurs, des directeurs adjoints, et des secrétaires généraux des DRAC à Paris, qui ont traditionnellement lieu quatre fois par an, chacune des quatre sessions se déroulant sur deux à trois jours. Ces plénières, sont considérées par les DRAC comme exagérément chronophages au vu de leur objectif : procédant principalement de l'animation de réseau, elles ne sont ni une enceinte de débat, ni de prise de décision. **Le secrétaire général du Ministère a indiqué à la mission souhaiter diviser par deux le nombre de ces réunions et les transformer en véritables séances de travail ;**
- la conférence des ressources humaines en début d'exercice (visioconférences puis visites en province du SRH ministériel) ;
- des réunions thématiques fréquentes à Paris, à l'initiative des administrations centrales ou des opérateurs nationaux du ministère, qui mobilisent leurs différents correspondants « métiers » au niveau régional ; **110 journées de réunion de cette nature ont ainsi été recensées au cours de l'année 2012 ;**

De façon générale, **les administrations centrales tendent à garder un rôle extrêmement prescriptif sur les modalités de mise en œuvre des priorités ministérielles au niveau local** : elles exigent à cet effet un « reporting métiers » particulièrement détaillé de la part des DRAC, qui se cumule avec les remontées d'informations demandées pour le dialogue de gestion.

À ces remontées récurrentes s'ajoutent **des demandes ponctuelles, souvent mal vécues par les services car elles s'inscrivent dans des délais très difficiles à respecter et nécessitent un assemblage manuel de données**. À titre d'exemple, certaines DRAC ont signalé l'enquête sur les prévisions de bourses d'enseignement culturel, auxquels les services étaient enjoins de répondre dans un délai de deux jours ouvrés, alors même que l'assemblage des données demandées ne pouvait pas s'effectuer de façon automatisée et nécessitait un important travail de traitement manuel.

◆ **Le pilotage régional**

Les modalités du pilotage régional du préfet et de son secrétaire général aux affaires régionales peuvent varier d'une région à l'autre mais présentent certaines constantes : la tenue régulière de « bilatérales » préfecture-DRAC, des réunions ponctuelles sur des dossiers précis, la participation aux comités de l'action régionales (CAR) et à leurs réunions préparatoires (pré-CAR). Ce cadre de pilotage est aujourd'hui très bien accepté par les DRAC, considéré comme fluide, efficace, et valorisant.

La charge de *reporting* additionnelle qui en résulte peut rester très contenue, mais également, dans certains cas, représenter un volume de travail supplémentaire très substantiel, dans les régions où ont été mis en place des tableaux de bord locaux, plus ou moins étoffés, sous des formats différents de ceux remontés à l'échelon central, et contenant parfois des indicateurs différents de ceux déjà suivis par les DRAC au niveau national.

8.2.4. Les systèmes d'information

◆ **Pour la gestion**

CHORUS est utilisé comme progiciel comptable mais pas comme outil de gestion. Les services interrogés par la mission le considèrent comme trop complexe, jugent ses restitutions lourdes et peu fiables, et indiquent que l'outil est mal adapté pour y réaliser la programmation annuelle et pluriannuelle des crédits par activité.

Par conséquent, les DRAC continuent de tenir une comptabilité parallèle des opérations sur tableur. Ce travail peut occuper jusqu'à un équivalent temps plein (ETP) en totalité dans certaines régions.

Par ailleurs, les DRAC alimentent l'application ARPEGE, logiciel financier du Ministère de la Culture, utilisé pour effectuer la programmation pluriannuelle des crédits à l'échelon central. L'alimentation de cet outil peut employer deux agents à plein temps dans certaines régions.

Les services rencontrés ont souligné l'absence de gain de productivité dans le domaine de la gestion budgétaire depuis le lancement de CHORUS : les emplois prélevés sur les DRAC pour constituer les plateformes régionales CHORUS ont en effet nécessité la réaffectation d'agents au suivi de l'exécution des crédits et à l'alimentation d'ARPEGE.

Les DRAC ne disposent pas de système d'enregistrement des tâches des agents ni de ventilation de leur temps de travail entre les différentes activités.

◆ **Pour le suivi des politiques publiques**

Les directions « métiers » d'administration centrale et les grands opérateurs nationaux du ministère disposent de leurs outils propres, notamment la direction générale du patrimoine dont le parc applicatif est particulièrement développé (outil de suivi de la protection des monuments, des travaux, de l'archéologie préventive, etc.). Ces outils sont considérés comme relevant du « cœur de métier » des services, qui n'ont pas signalé de difficulté particulière à leur égard. Il est à noter que le ministère travaille actuellement à la construction d'un outil commun, « AdHoc ».

8.3. Axes d'amélioration identifiés

Trois grands axes d'amélioration ont été identifiés par la mission, à partir de l'enquête réalisée auprès des services :

- ◆ simplifier puis stabiliser le cadre des remontées utilisées pour le dialogue de gestion en recentrant les exercices sur les données générant une réelle discussion entre gestionnaires locaux et centraux ;
- ◆ diviser par deux le nombre de jours-homme passé à participer à des réunions en centrale et développer la pratique de la visioconférence pour assurer l'animation du réseau ;
- ◆ revoir les modalités de gels et dégels budgétaires qui, dans un secteur fonctionnant souvent par la voie conventionnelle, obligent à des opérations chronophages d'ajustement du conventionnement en cours d'exercice.

9. Les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)

9.1. Présentation du service

Services déconcentrés des ministères des affaires sociales et de la santé, des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, des droits des femmes et de la ville, les DRJSCS assurent pour l'essentiel une fonction d'animation régionale et de pilotage à l'égard des DDCS et DDCSPP. Elles disposent également de compétences propres en matière de sport (notamment de haut niveau) et de formation.

Les DRJSCS ont été particulièrement concernées par la réforme de l'administration territoriale de l'État et la création des ARS.

Leur périmètre d'action concerne les 3 domaines qui relevaient auparavant des pôles sociaux des DRASS et DDASS, des DRJS et des directions régionales de l'ACSé.

Les politiques sociales : la prévention et la lutte contre les exclusions, la protection des populations vulnérables, l'inclusion sociale des personnes handicapées, les actions sociales de la politique de la ville, la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité des chances, la formation et la certification dans le domaine des professions sociales et de santé non médicales.

Les politiques sportives : l'accès à la pratique sportive, le sport de haut niveau et le sport professionnel, la formation et la certification dans le domaine des activités physiques ou sportives, le développement maîtrisé des sports de nature, le développement de la médecine du sport, la prévention du dopage et la lutte contre les trafics de produits dopants, le recensement et la programmation des équipements sportifs, la prévention des incivilités et la lutte contre la violence dans le sport.

Les politiques de jeunesse, de vie associative et d'éducation populaire : l'information des jeunes, leur engagement dans la société, leur intégration et le développement de leur autonomie, leur mobilité internationale, la qualité éducative des loisirs collectifs des enfants et des jeunes et la sécurité des usagers, notamment mineurs, la formation et la certification dans le domaine de l'animation, la promotion de l'éducation populaire aux différents âges de la vie, le développement de la vie associative, la formation et la reconnaissance des bénévoles et la promotion du volontariat.

Les 5 pôles d'activités des DRJSCS sont les suivants :

- ◆ cohésion sociale, jeunesse et vie associative ;
- ◆ formation et certification ;
- ◆ sport ;
- ◆ fonctions supports ;
- ◆ fonctions stratégiques et transverses, d'ingénierie sociale, d'observation sociale et de veille.

Les opérateurs, le plus souvent parapublics ou/et largement financés sur fonds publics, jouent un rôle important.

En 2013, le plafond d'emploi des DRJSCS est de 2 619 ETPT³¹.

³¹ Source : DSAF.

9.2. La gestion et le pilotage

Les donneurs d'ordre des DRJSCS sont la DGCS³², la DJEPVA³³, la direction des sports, la direction des ressources humaines et la direction des finances, des achats et des services (DFAS), mais également des agences, principalement l'ACSé³⁴ et l'ASC³⁵ et le CNDS³⁶.

Les budgets opérationnels de programme sont nombreux ce qui illustre la complexité du champ.

Plusieurs BOP sont communs au niveau départemental et régional :

- ◆ BOP 124 : conduite et soutien des politiques : sanitaires, sociales du sport et de la vie associative ;
- ◆ BOP 106 : action en faveur des familles vulnérables (en lien avec les DDCS-PP) ;
- ◆ BOP 157 : handicap et dépendance (en lien avec les DDCS-PP) ;
- ◆ BOP 177 : prévention de l'exclusion et insertion des personnes vulnérables (en lien avec les DDCS-PP) ;
- ◆ BOP 219 : sport ;
- ◆ BOP 163 : jeunesse et vie associative (en lien avec les DDCS-PP) ;
- ◆ BOP 104 : intégration et accès à la nationalité française ;
- ◆ BOP 147 : politique de la ville.

Les modalités de pilotage ont été modifiées en juillet 2013 (cf. la fiche 2, point 2.2.2).

Afin de répondre au mieux aux préoccupations régionales, les administrations centrales ont recours à une région référente pour la préparation des projets de textes et avant de développer des outils à destination des services déconcentrés.

9.2.1. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

◆ Le dialogue de gestion

Du fait des nombreux champs ministériels couverts, trois dialogues de gestion bilatéraux sont organisés avec cinq directions d'administration centrale :

- une séquence : direction des sports et direction de la jeunesse et de l'éducation populaire et de la vie associative ;
- une séquence : DRH, et direction des finances, des achats et des services ;
- une séquence avec la direction générale de la cohésion sociale (DGCS).

Il n'y a pas eu de dialogue de gestion transversal en 2013.

En outre, des dialogues de gestion plus spécifiques se tiennent sur la politique de l'immigration et de l'asile avec le ministère de l'intérieur et avec l'ACSé.

³² Direction générale de la cohésion sociale.

³³ Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

³⁴ Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances.

³⁵ Agence du service civique.

³⁶ Centre national de développement du sport.

Annexe I

En amont des dialogues de gestion, la préparation est effectuée par les directions régionales, RBOP par délégation. Le niveau central recueille l'avis des opérateurs intervenant dans le champ des DDCCS/PP avant de préparer les feuilles de route. Le projet est débattu au cours de dialogues de gestion bilatéraux (avec les seules administrations centrales responsables de programmes). La feuille de route est ensuite présentée en CAR à l'échelon régional. En outre des documents et des données (contexte, actions réalisées, projets) pour lesquels la consultation de départements est obligatoire sont utilisés pour préparer la définition d'une stratégie.

Depuis 2013, un effort d'harmonisation des commandes a été mené par le secrétaire général des ministères sociaux.

La DGCS sollicite également la transmission de données spécifiques pour deux programmes à enjeux majeurs, rendant indispensable une saisine des directions départementales.

Ce processus se fait en parallèle du dialogue de gestion sur les BOP, qui comportent leurs propres développements stratégiques et leurs propres indicateurs. Les directions d'administration centrale « métiers » donnent aux DRJSCS des orientations nationales qui sont affinés en priorités locales.

◆ **Le suivi de l'exécution**

Les directions régionales considèrent que ce suivi représente une charge excessivement lourde au regard des enjeux.

Des indicateurs sont adossés à la feuille de route, ce qui oblige à formaliser les priorités de la directive nationale d'orientation (DNO). Ces indicateurs sont négociés avec les DDI. Des fiches cible, utilisées comme support du dialogue de gestion, déclinent la feuille de route, et sont synthétisées dans un tableau de bord annexé à ladite feuille.

La plupart des directeurs régionaux interrogés considèrent que la culture de l'indicateur développée depuis la LOLF conduit à nier la recherche du sens des politiques publiques à conduire au niveau local.

9.2.2. Les modalités du pilotage national et local

◆ **Le pilotage national**

Le pilotage est assuré sous l'autorité du secrétaire général chargé des affaires sociales.

Les DRJSCS sont dans l'attente de la part du SG, d'une planification des demandes pour lisser la charge au cours de l'année et bien anticiper les demandes.

S'agissant des indicateurs, leur multiplicité ne permet pas de les suivre de manière cohérente. Ils devraient être les mêmes que ceux des BOP, mais dans les faits ce n'est pas toujours le cas.

L'exercice de rédaction des rapports annuels de performance (RAP) par les directions d'administration centrale est critiqué par certains. Les indicateurs utilisés ne sont pas nécessairement identiques à ceux des projets annuels de performance.

Un cadrage national serait utile pour établir un vade-mecum du *reporting* expliquant la manière dont doivent être collectées les données, sur quelles périodes, comment compter, comment qualifier tel ou tel élément et pour donner le contenu des indicateurs.

Pour certains BOP (par exemple le 157) les critiques sont fortes : les crédits sont délégués au fil de l'eau par des notifications complémentaires tout au long de l'année, sans prévisibilité. De plus les fonds étant totalement fléchés, il n'y a guère de sens à avoir des RBOP locaux. Les indicateurs utilisés pour ce programme sont en outre jugés comme particulièrement compliqués et technocratiques.

◆ **Le pilotage régional**

Au niveau régional, les services du SGAR assurent un rôle de coordination pour le compte du préfet, avec parfois la mise en place d'outils spécifiques, dont l'utilité n'est pas toujours évidente car le pilotage s'effectue en réalité par des rencontres bilatérales régulières entre Préfets et directeurs régionaux.

Comme mentionné dans le développement sur les DDCS, le DRJSCS anime un collège des directeurs en région avec les DDCS et DDCSPP. Cette instance est le lieu de discussion de la feuille de route pour la mise en œuvre des priorités de la DNO. Il incombe au directeur régional d'analyser les demandes des directeurs départementaux et éventuellement d'arbitrer. Cette situation est plus complexe depuis le repositionnement des directeurs départementaux dans une logique départementale sous l'autorité du préfet de département alors que les politiques et les moyens demeurent dans une logique encore largement verticale.

9.2.3. Les systèmes d'information

Les principaux axes d'amélioration identifiés par la mission, ont trait à l'allègement des remontées :

- ◆ rendre plus compréhensibles les demandes (définition du contenu des indicateurs) et obliger les administrations centrales à se coordonner avant de diffuser des demandes de remontées ;
- ◆ disposer d'entrepôts de données pour éviter les multiples enquêtes qui nécessitent des remontées manuelles.

10. Les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et des forêts (DRAAF)

10.1. Présentation du service

Services déconcentrés du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des forêts³⁷, les DRAAF animent et pilotent les politiques publiques de l'agriculture, de la forêt et de l'alimentation. Elles exercent par ailleurs des missions d'accompagnement des filières agricole et forestière, de développement rural et de production de statistiques et d'études territoriales. Enfin, sous la seule autorité du ministre en charge de l'agriculture, elles animent et pilotent, avec le statut d'autorité académique, l'enseignement agricole.

Lors de leur création, ces directions ont intégré les délégations régionales de France AgriMer pour le versement des aides agricoles.

Ses principaux partenaires en département³⁸ sont les directions de protection de la population (mise en œuvre de la politique de sécurité et de qualité sanitaires de l'alimentation) et les directions des territoires (mise en œuvre des politiques agricoles, de développement rural et forestière).

En 2013, les effectifs des DRAAF sont de 2 193,9 ETPT³⁹.

10.2. La gestion et le pilotage

10.2.1. Les budgets opérationnels de programme (BOP)

Par délégation du préfet de région, les DRAAF sont chargés de l'exécution des crédits des BOP suivants⁴⁰ :

- ◆ BOP 149 « Forêt » (responsable de programme : direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires) ;
- ◆ BOP 154 « économie et développement durable de l'agriculture, de la pêche et des territoires » (responsable de programme : direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires) ;
- ◆ BOP 206 « sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation » (responsable de programme : direction générale de l'alimentation) ;
- ◆ BOP « 215 » « conduite et pilotage des politiques de l'agriculture » (responsable de programme : secrétaire général du ministère chargé de l'agriculture).

10.2.2. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

◆ Le dialogue de gestion

La répartition entre les BOP des plafonds d'emploi définis pour chaque domaine d'activité repose depuis 2006 sur une mise en adéquation des missions et des moyens. L'exercice repose sur une analyse détaillée de l'activité des services permettant de déterminer des

³⁷ Décret n°2008-1406 du 19 décembre 2008.

³⁸ Ainsi que les établissements de l'enseignement agricole qui ne relèvent pas du périmètre du présent rapport.

³⁹ Plafond d'emploi 2013. Source : enquête annuelle DSAF.

⁴⁰ Le BOP 143 « enseignement technique agricole » ne relève pas du périmètre du présent rapport.

Annexe I

« inducteurs d'activité » pour objectiver la dotation de chaque direction relevant du programme⁴¹. Les dotations ainsi calculées sont ensuite révisées lors du dialogue de gestion pour tenir compte par exemple de la charge résultant de missions atypiques (activités de coordination zonale pour la DRAAF Lorraine par exemple) ou nouvelles (suivi du Pacte Lorraine pour la DRAAF Lorraine par exemple) ainsi que d'éventuels sureffectifs locaux.

La plus grande partie des données utilisées étant extraites d'applications métiers, la charge de *reporting* pour les services déconcentrés reste limitée⁴². Malgré cela, la méthode est jugée complexe, particulièrement pour le programme 206, par certains interlocuteurs de la mission et trois directions sur les quatre interrogées par questionnaire jugent que le dialogue de gestion constitue leur activité de *reporting* la plus chronophage. Ce constat est renforcé par la nécessité d'organiser des réunions bilatérales avec les DDI en amont du dialogue de gestion.

Plusieurs interlocuteurs de la mission ont toutefois indiqué que l'exercice restait utile pour objectiver la répartition des moyens et piloter les services locaux (mise à disposition de comparaisons détaillées de l'efficacité entre les BOP notamment).

◆ Le suivi de l'exécution

Un suivi de la programmation intervient à l'occasion de points d'étape, trois fois dans l'année (avril, août et octobre) pour le programme 206 et deux fois (mi-mai et septembre) pour le programme 215. Certaines DRAAF rencontrées par la mission soulignent le manque d'harmonisation des modalités de *reporting* entre les BOP qu'elles gèrent.

En parallèle, les DRAAF sont sollicitées,

- par les SGAR pour la préparation des CAR ;
- pour les contrôleurs financiers pour un suivi dont la périodicité semble variable selon les régions.

Les demandes transmises par les administrations centrales, les SGAR et les contrôleurs financiers ne sont pas toujours établies selon les mêmes modèles.

10.2.3. Les modalités du pilotage national et local

◆ Le pilotage national

Certaines directions métiers, comme la DGAL, assument d'effectuer un pilotage national directif. La nature de la mission – assurer la sécurité alimentaire des aliments pour la DGAL – justifierait en effet l'existence d'une chaîne de commandement forte, gage d'efficacité contribuant notamment à la crédibilité des produits français à l'exportation. C'est ainsi que la DGAL gère de manière très détaillée l'affectation des effectifs aux missions (cadre de la « gestion opérationnelle des affectations »). Plusieurs services ont indiqué à la mission que ce référentiel « GAO » induisait une importante charge de *reporting*. La DGAL indique souhaiter limiter le degré de détail de ce référentiel (réduction de 78 à 30 ou 40 lignes).

⁴¹ La méthode est détaillée dans le rapport inter-inspections de juin 2011 « état des lieux du dialogue de gestion du point de vue des directions départementales interministérielles ».

⁴² L'instruction nationale pour 2014 (note de service du MAAF SG/SM/SDPS/N2013-1402 du 1^{er} août 2013) précise que les données nécessaires sont extraites des applications « métiers » du ministère ou, à défaut, qu'elles sont fournies par des directions techniques.

Annexe I

Dans le domaine de la sécurité alimentaire toujours, les travaux nécessaires à l'obtention de l'accréditation ISO/CEI 17020, délivrée par le comité français d'accréditation (COFRAC), ont permis d'harmoniser les méthodes d'inspection et de bâtir un référentiel détaillé des compétences et qualifications requises des inspecteurs. Le système est toutefois jugé pesant, une évaluation intervenue en 2012 ayant mis en lumière la charge de *reporting* induite. Le référentiel qui sera utilisé lors du renouvellement de l'accréditation en 2014 devrait permettre de réduire quelque peu cette lourdeur.

Les modalités de compte-rendu par les directeurs régionaux de la réalisation des objectifs qui leur ont été fixées sont jugées positivement (lettre de synthèse annuelle de quatre pages maximum).

Les obligations de *reporting* en matière phytosanitaire sont nombreuses (une direction recense, entre autres, une fiche région annuelle, un bilan sanitaire de la surveillance biologique du territoire annuel, un tableau de bord financier et d'activité annuel, une note de suivi annuel, un rapport de contrôle de second niveau) et sont jugées relativement lourdes compte tenu de leur aspect souvent qualitatif.

◆ **Le pilotage régional**

Les DRAAF rencontrées par la mission soulignent la charge croissante de *reporting* demandée par les SGAR. Si ce constat est variable selon les régions consultées, il apparaît toutefois que la diffusion par les SGAR d'enquêtes reposant sur des référentiels différents de ceux utilisés par l'administration centrale constitue un facteur d'alourdissement des tâches (enquêtes réalisées par les plates-formes RH des SGAR et par le ministère).

10.2.4. Les systèmes d'information

◆ **Pour la gestion**

Dans le domaine financier : les interlocuteurs de la mission ont déploré ne pas pouvoir s'appuyer sur les restitutions infocentres « types » de Chorus pour réaliser le suivi de l'exécution de leurs BOP. Faute de savoir « *ce qu'il y a derrière les données infocentre* », ces directions procèdent à de lourdes extractions (« journal des pièces Chorus ») qu'elles retraitent ensuite fastidieusement sous tableur. Cette difficulté n'est pas palliée par l'application « Chorus formulaire » dont les restitutions sont jugées inadaptées aux besoins des services.

Pour le suivi de l'activité : l'outil « SALSA » (système d'agrégation en ligne du suivi d'activité) mesure l'activité des agents et constitue donc la base du dialogue de gestion. Les activités sont saisies par jour, semaine ou mois par les agents avec une validation par un agent spécialisé. Des restitutions sont accessibles au moyen de l'outil « VALSE » (valorisation du suivi d'activité).

Pour le contrôle de gestion : l'outil « NOMADE » est un outil de restitution d'indicateurs établis à partir des données saisies dans « SALSA » ou dans des applications métiers. Certaines données doivent toutefois être saisies manuellement dans les DDT.

◆ **Pour le suivi des politiques publiques**

L'outil RESYTAL doit progressivement venir moderniser les outils utilisés pour le pilotage des politiques sanitaires (SIGAL actuellement). Déployé dès 2014 pour l'inspection des abattoirs, cet outil offrira des fonctionnalités nouvelles aux agents (nomadisme en particulier) et devrait contribuer à simplifier les saisies et à améliorer les capacités de pilotage.

10.3. Axes d'amélioration identifiés

- ◆ assurer le besoin de traçabilité fine en matière de sécurité alimentaire par une informatisation complète des procédures afin d'alléger la charge pesant sur les services.
- ◆ rapprocher les outils utilisés en DDPP (SIGAL et SORA), avec mise en place au niveau régional et surtout national (DGAL et DGCCRF) d'une réelle collaboration dans un champ stratégique pour l'État, celui de la sécurité alimentaire. Si le plus simple et le plus efficace est l'abandon d'une des deux applications au profit de l'autre, une voie médiane serait la mise en place d'interfaces, car la mise en chantier d'une application unique serait coûteuse et longue, alors que l'amélioration de la situation au niveau départemental constitue une urgence.

11. Les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL)

11.1. Présentation du service

Sous l'autorité du préfet de région, les DREAL sont chargées d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques de l'État en matière d'environnement, de développement et d'aménagement durables. Elles interviennent dans les domaines de l'aménagement, du logement et de la nature ainsi que dans ceux de la prévention de la pollution et des risques, des transports et du climat / énergie.

Leurs principaux relais en département sont les directions départementales des territoires (DDT). Elles s'appuient également sur les directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) pour la mise en œuvre de la politique régionale de l'hébergement d'urgence et les fonctions sociales du logement⁴³. Elles disposent enfin d'unités territoriales exerçant en département les compétences des anciennes DRIRE et DIREN⁴⁴.

À la date du 1^{er} janvier 2012, les effectifs des DREAL représentent 7 268,1 ETPT⁴⁵.

11.2. La gestion et le pilotage

11.2.1. Les budgets opérationnels de programme (BOP)

Les DREAL sont chargées de l'exécution des crédits de 7 BOP :

- ◆ BOP 113 « urbanisme, paysages, eau et biodiversité » ;
- ◆ BOP 135 « développement et amélioration de l'offre de logement » ;
- ◆ BOP 174 « énergie, climat et après-mines » ;
- ◆ BOP 181 « prévention des risques » ;
- ◆ BOP 205 « sécurité des affaires maritimes » ;
- ◆ BOP 207 « sécurité et circulation routière » ;
- ◆ BOP 217 « conduite et pilotage des politiques de l'écologie, du développement et de la mobilité durables »

11.2.2. Les modalités du dialogue de gestion annuel et du suivi d'exécution

◆ Le dialogue de gestion

Les DREAL gèrent un nombre relativement élevé de BOP ce qui traduit le nombre et la diversité de leurs missions. La mise en œuvre depuis quelques années d'une démarche « budget base zéro » (« BBZ »), c'est-à-dire la reconstitution d'un budget par BOP à partir d'une prévision fine d'activité valorisée au moyen d'inducteurs de charges, permet d'objectiver la répartition des moyens mais alourdit le processus. Trois des quatre directions interrogées par questionnaire classent le dialogue de gestion comme l'activité de remontée

⁴³ Notamment la mise en œuvre du droit au logement opposable (DALO), l'action des commissions de coordination des actions de prévention des expulsions locatives (CCAPEX) ou l'élaboration et le suivi du plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées.

⁴⁴ Par exemple, l'inspection des installations classées pour la protection de l'environnement du secteur industriel ou les contrôles des centres de contrôles techniques des véhicules.

⁴⁵ Source : DSAF.

d'informations la plus chronophage. Considérant qu'il s'agit « *de passer beaucoup de temps pour finalement peu de dialogue*⁴⁶ », un interlocuteur de la mission demande un allègement de ce processus en proportionnant mieux le niveau de détail aux enjeux.

Des efforts de simplification ont été entrepris en 2014 sur le fondement des remontées des responsable de BOP et d'une appropriation de la démarche « BBZ ». En outre, le secrétaire général du ministère indique avoir conduit en 2014 une expérimentation dans cinq régions faisant précéder la phase « technique » du dialogue de gestion d'un échange plus stratégique avec les préfets de région. L'enjeu est de bâtir un dialogue de gestion « plus signifiant », recentré sur les enjeux prioritaires, et donc plus simple techniquement.

Cela doit conduire à réduire le nombre d'indicateurs⁴⁷ suivis par les directions d'administration centrale (le nombre d'indicateurs du programme logement pourrait ainsi être réduit) et à centrer le dialogue sur l'essentiel, c'est-à-dire la stratégie et les moyens, au lieu de s'étendre trop longuement sur des aspects métiers.

◆ Le suivi de l'exécution

Les tableaux de suivi diffusés par les SGAR et par les contrôleurs financiers ne sont pas harmonisés avec ceux de l'administration centrale, ce qui occasionne des charges supplémentaires considérées par les cadres comme un gaspillage de ressources humaines rares.

11.2.3. Les modalités du pilotage national et local

◆ Le pilotage national

Le pilotage par l'administration centrale de la politique de construction de logements sociaux est cité par un interlocuteur de la mission comme exemplaire du point de vue de l'importance des marges laissées aux décideurs locaux et donc de la modération de la charge de compte-rendu (« *deux chiffres à remonter : le nombre de logements mis en construction et le budget consommé* »).

Le pilotage est beaucoup plus exigeant dans d'autres domaines dans lesquels les marges laissées aux décideurs locaux sont beaucoup plus étroites. C'est particulièrement le cas dans le domaine de la prévention des risques, notamment des risques industriels. La sensibilité de ces dossiers mais aussi la nécessité de traiter équitablement les entreprises sur le territoire conduit l'administration centrale à imposer une lourde charge de compte-rendu (« *il faut justifier de la moindre annulation d'opération* »).

Parmi les autres points remontés à la mission figurent :

- la lourdeur excessive des feuilles de route diffusées par les administrations centrales. Une direction préconise de rassembler ces documents dans une seule feuille de route (ministérielle) ou bien d'obtenir des administrations centrales la validation de la stratégie régionale ;
- le caractère excessivement éclaté des commandes adressées par les administrations centrales, certains abusant des facilités offertes par les réseaux de boîtes fonctionnelles ;

⁴⁶ Le pré-cadrage réalisé à l'été par le secrétaire général du ministère (RPROG du P217) fige 97% du budget, le dialogue de gestion portant en réalité sur la fraction restant (source : entretien MEDDE).

⁴⁷ En réponse au questionnaire de la mission, une direction souligne que : « *les indicateurs suivis principalement sont relatifs : aux crédits (taux de consommation), aux effectifs (respect des plafonds et des cibles), à la sécurité (avancement PPR, nombre d'inspections...) et aux projets à enjeux du territoire* ».

Annexe I

- la nécessité de planifier davantage la diffusion d'enquêtes ponctuelles auprès des services déconcentrés (préparation de l'étude d'impact d'un projet de loi par exemple) et de limiter les consultations ne portant pas sur des éléments clés de l'activité des services déconcentrés.

◆ **Le pilotage régional**

Un interlocuteur de la mission souligne avoir obtenu que les indicateurs suivis en conférence de l'action régionale (CAR) dans le cadre du plan d'action des services de l'État (PASE) se recoupent avec ceux suivis par ailleurs par les services dans le cadre du suivi des politiques publiques ou du dialogue de gestion.

Le poids des « comitologies locales » est jugé excessif d'autant que nombre de ces réunions ne servent qu'à faire circuler de l'information entre services de l'État. Un interlocuteur de la mission estime que cette tendance à la « réunionnisme » s'est aggravée avec la réforme de l'administration territoriale de l'État (RÉATE). Les DREAL concernées par plusieurs bassins versants déplorent les lourdeurs induites par la multiplication du nombre d'intervenants (agences de l'eau), chacun ayant ses propres modalités de pilotage avec des outils et des formats différents.

11.2.4. Les systèmes d'information

◆ **Pour la gestion**

Les principaux outils utilisés par le ministère sont :

- CHORUS : l'ensemble des directions consultées par la mission (questionnaires et entretiens) indiquent utiliser des tableaux de bord « maison », sous tableur, pour assurer leur pilotage financier. Les restitutions infocentre de Chorus ne sont en effet pas jugées adaptées aux besoins (pilotage du service et réponse aux demandes adressées par l'administration centrale, les SGAR ou les contrôleurs financiers) ;
- SALSA : outil commun avec celui du ministère en charge de l'agriculture qui permet le suivi du temps passé par activité et par agent ;
- VisioM Postes : outil de suivi des postes du ministère, utilisé dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- QUARTZ : outil de remontée des valeurs des indicateurs pour le suivi d'indicateurs nationaux ou régionaux.

◆ **Pour le suivi des politiques publiques**

Une direction suggère la création d'un système d'information unique pour les données de performance / d'activité comportant les fiches descriptives des indicateurs.

Un interlocuteur souligne l'existence d'un doublon entre les saisies dans l'outil CASCADE (police de l'eau / nature) et les indicateurs de la démarche qualité dans ce même domaine.

11.3. Axes d'amélioration identifiés

Les principaux points d'amélioration identifiés par l'enquête de la mission peuvent se récapituler comme suit :

- ◆ alléger le dispositif de dialogue de gestion en le recentrant sur les enjeux stratégiques de chacun des BOP et en proportionnant l'exercice aux enjeux financiers réels ;
- ◆ dans ce cadre, alléger significativement le nombre d'indicateurs suivi pour le programme logement ;

Annexe I

- ◆ harmoniser effectivement les tableaux de suivi financier des BOP entre les administrations centrales, les SGAR et les contrôleurs financiers en région ;
- ◆ limiter l'éclatement des commandes adressées aux services déconcentrés, chacune devant émaner d'une autorité hiérarchique suffisante compte-tenu des enjeux.
- ◆ supprimer le doublon entre l'outil CASCADE et les indicateurs de la démarche qualité police de l'eau/nature ;
- ◆ travailler à l'ergonomie de CHORUS et aux liens avec les outils du suivi budgétaire et comptable.

ANNEXE II

Grille d'analyse pour la revue annuelle des pratiques de remontées d'information ministérielles

Annexe II

Points de questionnement	Oui	Non	Non applicable	Réponse ouverte
Réelle nécessité d'une mobilisation du réseau				
L'information recherchée ne peut-elle être obtenue en effectuant le requêtage direct d'un système d'information ?				
L'information recherchée ne peut-elle être obtenue en interrogeant un service pilote qui disposerait déjà des données consolidées ?				
Si la mobilisation du réseau s'impose, est-il nécessaire de saisir l'intégralité des services ou est-il possible de procéder par échantillonnage ?				
Choix de l'information demandée				
L'information recherchée correspond-t-elle à des données qui sont déjà existantes dans les référentiels ministériels et qui peuvent être extraites facilement par les services interrogés ?				
Ces données nécessitent-elles retraitement ?				
Si l'information demandée ne correspond pas à des données référencées, des données approchantes existent-elles, qui permettraient de répondre de façon satisfaisante aux besoins ?				
Si le recueil d'une information spécifique s'avère nécessaire, celle-ci peut-elle être collectée de façon fiable par les services interrogés ?				
Arbitrage utilité/coût de la collecte				
L'information demandée est-elle strictement utile et pourra-t-elle être intégralement exploitée ?				
L'information demandée peut-elle être obtenue facilement et à un coût raisonnable ?				
L'utilité de l'information justifie-t-elle la requête au regard de ce coût ?				
Qualité de la commande				
La demande est-elle formulée de façon suffisamment claire ?				
Les précisions nécessaires ont-elles été prévues par le commanditaire ?				
Les contraintes techniques des répondants ont-elles été intégrées ?				
Coordination interministérielle préalable				
Le ou les services pertinents disposant d'une vision interministérielle sur l'activité des services saisis ont-ils été informés préalablement, afin d'éviter les commandes multiples sur un même sujet et éventuellement mutualiser les demandes ?				
Respect du canal hiérarchique				
Le processus de saisine respecte-t-il le canal hiérarchique : validation de la saisine par le niveau hiérarchique approprié (préfet, directeur/directrice d'administration centrale ou équivalent) et envoi aux directeurs/directrices des services saisis ?				
Pratique de la restitution :				
Un retour vers les services interrogés a-t-il été prévu une fois les informations obtenues ?				
À quelle échéance et selon quelles modalités en sont-ils informés ?				

ANNEXE III

Lettre de mission



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

LE DIRECTEUR DU CABINET

23 66 / 13 / SG

Inspection Générale Des Affaires Sociales
- 1 OCT. 2013
N° 425

Paris, le - 1 OCT. 2013

à

Monsieur le chef de service de l'inspection
générale de l'administration

Madame le chef de service de l'inspection
générale des finances

**Monsieur le chef de service de l'inspection
générale des affaires sociales**

Objet : Administration territoriale de l'Etat – mission d'expertise, de simplification et de rationalisation des outils de pilotage et modalités de compte-rendu

Lors du comité interministériel pour la modernisation de l'action publique du 17 juillet 2013, le Gouvernement a décidé de définir des engagements de projet et de service public pour clarifier les missions et les priorités des services de l'Etat et mieux répondre aux besoins des bénéficiaires de son action. Un travail interministériel associant les administrations centrales et l'administration territoriale permettra de lancer, à compter du 1^{er} janvier, une expérimentation de ces engagements, avant leur généralisation à la fin du 1^{er} semestre 2014.

La mise en place des engagements de projet et de service public devra s'accompagner d'une remise à plat et d'un allègement significatif des outils de pilotage et des modalités de compte-rendu et de restitution développés par les administrations centrales et les directions régionales de manière à diminuer la charge imposée aux services déconcentrés. La réduction du nombre de circulaires décidée par le Premier ministre contribuera également à cet allègement. En outre, une articulation de ces engagements sera recherchée avec les objectifs des projets annuels de performances (PAP) associés aux programmes budgétaires.

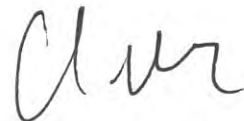
Dans ce cadre, je souhaite que vous conduisiez une mission d'expertise, de simplification et de rationalisation des outils de pilotage et modalités de compte-rendu.

À partir d'un état des lieux des pratiques des ministères, élaboré par les secrétaires généraux, qui vous sera fourni en début de mission, vous évalueriez le volume de travail que représente pour les services déconcentrés le renseignement des outils de pilotage et des modalités de compte-rendu. Vous porterez une appréciation sur la pertinence de ces pratiques, notamment au regard de l'utilisation des informations sollicitées par les échelons central et régional. Sur la base de cette expertise, vous identifierez conjointement avec le groupe de travail interministériel sur l'administration territoriale de l'Etat les principales simplifications à opérer. Vous proposerez notamment un calendrier ainsi que des modalités de mise en œuvre opérationnelle. Vous formulerez, en complément, des propositions innovantes de simplification et de rationalisation des outils de pilotage et des modalités de compte-rendu, le cas échéant en rapport avec les données publiques ouvertes et les systèmes d'information.

Vous porterez votre analyse sur les outils de pilotage et modalités de compte-rendu initiés tant dans le cadre des dialogues de gestion et du contrôle de gestion (informations budgétaires, RH, physico-financières, indicateurs d'activité, notamment) que, en dehors de ce cadre, pour le suivi de la mise en œuvre des politiques publiques (tableaux de bord et statistiques divers). Vous porterez une attention particulière à l'amélioration de la coordination interministérielle de ces dispositifs.

Pour la conduite de cette mission, vous vous appuyerez sur la documentation existante (rapports d'inspection, circulaires, relevé des tableaux demandés aux services déconcentrés pour les différentes administrations centrales) ainsi que sur des entretiens en administration centrale et des entretiens en préfectures, directions régionales et départementales.

Je souhaite que votre rapport me soit remis au plus tard à la fin du mois de novembre 2013.



Christophe CHANTEPEY

ANNEXE IV

Liste des personnes rencontrées

Services du Premier ministre

- ◆ **Secrétariat général du Gouvernement (SGG) :**
 - **Serge LASVIGNES**, secrétaire général du Gouvernement
 - **Isabelle SAURAT**, directrice des services administratifs et financiers (DSAF)
 - **David COSTE**, sous-directeur du pilotage des services déconcentrés (DSAF)
 - **Olivier MARY**, SGG (DSAF)
 - **Mathieu JEANDRON**, adjoint au directeur de la direction interministérielle des services d'information et de communication
 - **Hélène SADAKA**, responsable du périmètre administration territoriale

- ◆ **Cabinet du Premier ministre :**
 - **Matthieu GUERLAIN**, conseiller technique modernisation de l'action publique (MAP)
 - **François HAMET**, conseiller technique affaires intérieures
 - **Nicolas de SAUSSURE**, conseiller technique fonction publique

Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)

- **Laurent GRAVELAINE**, sous-direction de l'animation interministérielle des politiques de ressources humaines
- **Ilham MONTACER**, directrice de projets au sein du service projets
- **Alice ROBICHON**, chargée de mission
- **Lena TERNOT**, chargée de mission

Secrétariats généraux des ministères

- ◆ **Secrétariat général du ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique :**
 - **Jean-Yves RAUDE**, directeur du cabinet de la ministre de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique
 - **Alain BUQUET**, directeur adjoint du cabinet de la ministre de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique

- ◆ **Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales :**
 - **Stéphane CLEMENT**, conseiller auprès du secrétaire général
 - **Mireille VEDEAU-ULYSSE**, chef de projet pilotage des DDCS et DRJSCS
 - **Jean-Paul MIMEUR**, délégué général au pilotage des DIRECCTE et DIECCTE

- ◆ **Secrétariat général des ministères économiques et financiers :**
 - **Laurent de JEKHOWSKY**, secrétaire général
 - **Virginie MADELIN**, déléguée à la modernisation
 - **Jean-Michel JARRY**, coordonnateur ministériel à l'intelligence économique
 - **Patricia PRAT**, cheffe du département animation de l'intelligence économique territoriale et des réseaux partenaires au service de coordination à l'intelligence économique

Annexe IV

- ◆ **Secrétariat général du ministère de l'Intérieur :**
 - **Sophie THIBAUT**, directrice de la modernisation et de l'administration territoriale, secrétaire générale adjointe
 - **Laurent BUCHAILLAT**, adjoint au sous-directeur de l'administration territoriale
 - **Olivier de MAZIERES**, chargé de mission administration territoriale de l'État

- ◆ **Secrétariat général du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie et du ministère de l'égalité des territoires et du logement :**
 - **Michel-Régis TALON**, directeur, secrétaire général adjoint
 - **Patrice GUYOT**, adjoint au chef de service du pilotage et de la gestion des services
 - **Stéphanie CUVIER**, chef du bureau du dialogue de gestion

- ◆ **Secrétariat général du ministère de la culture et de la communication :**
 - **Jean-François COLLIN**, secrétaire général
 - **Antoine-Laurent FIGUIÈRE**, chef du département de l'action territoriale

- ◆ **Secrétaire général du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt :**
 - **Jean-Marie AURAND**, secrétaire général
 - **Gilles BURBAN**, secrétaire général adjoint
 - **Anne BOSSY**, cheffe du service de la modernisation

Directions et organismes d'administration centrale

- ◆ **Direction du budget :**
 - **Marion CAMIADE**, sous-directrice, 2^{ème} sous-direction
 - **Olivier CAILLOU**, adjoint à la sous-directrice, 2^{ème} sous-direction
 - **Véronique FOUQUE**, cheffe du bureau de la performance de l'action publique
 - **Béatrice AVOT**, chef du bureau de la gestion financière de l'État
 - **Dominique SPRENGER**, responsable du contrôle de gestion interministériel

- ◆ **Direction générale de l'alimentation :**
 - **Patrick DEHAUMONT**, directeur général
 - **Jean-Luc ANGOT**, directeur général adjoint
 - **Laurence DELVA**, sous-directrice ressources et moyens

- ◆ **Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes**
 - **Julien COLLET**, directeur de cabinet de la directrice générale
 - **Joseph PERATA**, chef du bureau suivi des activités et de l'organisation du réseau

- ◆ **Direction générale du Trésor :**
 - **Régis BAUDOIN**, conseiller du directeur général pour les affaires régionales

Annexe IV

- ◆ **Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services :**
 - **Jean-Rémi GOUZE**, chef de la mission de l'action régionale

- ◆ **Direction générale de l'administration et de la fonction publique :**
 - **Marie-Anne LEVEQUE**, directrice générale
 - **Thomas CAMPEAUX**, adjoint à la directrice générale
 - **Pierre COURAL**, chef du pilotage et des politiques transversales
 - **Christian NEGRE**, sous-directeur de l'animation interministérielle des politiques de ressources humaines

- ◆ **Direction des systèmes d'information du ministère des affaires sociales :**
 - **Nicolas TISSOT**, directeur des systèmes d'information
 - **Christophe ROUQUIE**, adjoint au directeur

- ◆ **Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE) :**
 - **Thierry DELDCIQUE**, secrétaire général de l'AIFE
 - **Julian FERRE**, chef de projet en charge de la relation ministérielle

Comité de pilotage des directions départementales interministérielles

- **Werner GAGNERON**, inspecteur général de l'administration
- **Philippe REY**, inspecteur général de l'administration
- **Jean-Yves BELOTTE**, conseiller général de l'environnement et du développement durable
- **Lionel RIMOUX**, conseiller général de l'environnement et du développement durable
- **Patrick DEDINGER**, conseiller général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
- **Bernard LYAUTEY**, inspecteur général des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
- **Patrick LAVAURE**, inspecteur général de la jeunesse et des sports
- **Pascale ROMENTEAU**, inspecteur général des affaires sociales
- **Philippe COSTE**, inspecteur général des affaires sociales

Sous-groupes de travail et missions relatives à l'administration territoriale de l'État

- **Alain CHRISTNACHT**, conseiller d'État, en charge de la mission sur l'organisation des administrations centrales dans leurs relations avec les administrations déconcentrées
- **Jean-Pierre WEISS**, directeur général de l'établissement public du palais de justice de Paris, en charge de la mission sur les engagements de projet et de service public
- **Valérie PENEAU**, inspectrice générale de l'administration
- **Sophie PLANTÉ**, inspectrice de l'administration

Annexe IV

Membres du groupe de travail « sous-groupe 3 »

- **Gilles BARSACQ**, secrétaire général aux affaires régionales de la région Provence-Alpes-Côtes d'Azur (PACA)
- **Stéphane BOUILLON**, préfet du Bas-Rhin, préfet de la région Alsace
- **Julien CHARLES**, sous directeur de l'action territoriale, ministère de l'intérieur
- **Michel DELAGREE**, expert de haut niveau, conseiller auprès du directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
- **William HENRY**, contrôleur de gestion, SDPSD, DSAF,
- **Esther LASPANA**, chef du département de la stratégie et de la modernisation, ministère de la culture
- **Jacques LE BERRE**, sous directeur du pilotage et de la performance des services et des tutelles
- **Jean-Robert LOPEZ**, préfet du Territoire-de-Belfort
- **Danielle METZEN-IVARS**, sous directrice adjointe des professions sociales, de l'emploi et des territoires, direction générale de la cohésion sociale
- **Philippe MONARD**, directeur régional adjoint de l'environnement, de l'aménagement et du logement en Languedoc-Roussillon
- **Luc PARAIRE**, directeur de projet, direction des affaires financières, informatiques, immobilières et des services, ministères sociaux
- **Jacques PARODI**, directeur départemental de la cohésion sociale et de la protection des populations d'Ile-et-Vilaine
- **Bernard SCHMELTZ**, préfet de l'Essonne
- **Vincent SEVENO**, chargé de mission MAP, SDPSD, DSAF
- **Richard SCHMITH**, directeur régional et interdépartemental adjoint de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt d'Ile-de-France
- **Raynald VALLEE**, directeur départemental des territoires et de la mer de Charente-Maritime

Représentants du collège des directeurs des DIRECCTE

- **Jean RIBEIL**, directeur, DIRECCTE Franche-Comté
- **Philippe MERLE**, directeur, DIRECCTE Languedoc-Roussillon
- **Michel RICOCHON**, directeur, DIRECCTE Pays-de-la-Loire

Services de la région Bourgogne et du département de Côte d'Or

- ♦ **Préfecture :**
 - **Pascal MAILHOS**, préfet de la région Bourgogne
 - **François ROCHE-BRUYN**, secrétaire général aux affaires régionales (SGAR)
 - **Olivier MARLIERE**, chef du bureau des affaires financières (SGAR)
 - **Ghislaine LESEURRE**, contrôleur de gestion et responsable de la cellule qualité
- ♦ **DRJSCS :**
 - **Brigitte DEMPT**, directrice
 - **Frédérique MATTHIEU**, secrétaire générale adjointe

Annexe IV

- ◆ **DIRECCTE :**
 - **Isabelle NOTTER**, directrice
 - **Pascale PICCINELLI**, secrétaire générale

- ◆ **DREAL :**
 - **Corinne ETAIX**, directrice
 - **Benoît GRAS**, responsable pilotage et gestion

- ◆ **DRAC :**
 - **Michel ROUSSEL**, directeur adjoint
 - **Fabienne RETAILLEAU**, contrôleur de gestion

- ◆ **DRAAF :**
 - **Jean-Roch GILLET**, directeur
 - **Annick LAINE**, secrétaire générale adjointe

- ◆ **DDCS :**
 - **François BORDAS**, directeur
 - **Alexis MONTERRAT**, secrétaire général

- ◆ **DDT :**
 - **Jean-Luc IEMMOLO**, directeur
 - **Jacky ROCHE**, directeur adjoint

- ◆ **DDPP :**
 - **Eric DUMOULIN**, directeur
 - **Françoise MORET**, directrice adjointe
 - **Nathalie LINARD**, secrétaire générale

Services de la région Lorraine et du département de Moselle

- ◆ **Préfecture :**
 - **Olivier DU CRAY**, secrétaire général
 - **Christophe LEBLANC**, secrétaire général adjoint aux affaires régionales
 - **Cathy DROUVROY**, directrice du service de coordination de l'action départementale
 - **Lydie LEONI**, directrice du service de l'immigration et de l'intégration

- ◆ **DRJSCS :**
 - **Isabelle DELAUNAY**, directrice

- ◆ **DIRECCTE :**
 - **Danièle GIUGANTI** directrice
 - **Marc NICAISE**, délégué territorial (UT DIRECCTE)

Annexe IV

- ◆ **DREAL :**
 - **Emmanuelle GAY**, directrice

- ◆ **DRAC :**
 - **Marc CECCALDI**, directeur

- ◆ **DRAAF :**
 - **Michel SINOIR**, directeur
 - **Philippe CONCEICAO** chargé de mission appui au pilotage de la performance
 - **Annabelle JAMMET** adjointe à la secrétaire générale

- ◆ **DDCS :**
 - **Anoutchka CHABEAU**, directrice

- ◆ **DDT :**
 - **Jean KUGLER**, directeur

- ◆ **DDPP :**
 - **Françoise MOREAU-LALANNE**, directrice

- ◆ **Police :**
 - **Dominique RODRIGUEZ**, DDSP Adjoint Moselle
 - **Claudine BARBARESCO**, chef du service de gestion opérationnelle de la DDSP Moselle
 - **Isabelle SIRE-FERRY**, directrice zonale adjointe des CRS (DZCRS Est)
 - **Elodie FRANÇOIS**, contrôleur de gestion de la direction zonale des CRS Est
 - **Simon JOËL**, chef d'état-major zonal de la PAF Est
 - **Mohand AZZI**, administration générale et Finances (SGAP)
 - **Daniel MACALUSO**, responsable logistique (SGAP)
 - **Antoinette AUDIA**, responsable ressources humaines (SGAP)

ANNEXE V

**Questionnaire d'enquête diffusé à un
échantillon de services de l'administration
territoriale de l'état**

SIMPLIFICATION ET RATIONALISATION DES OUTILS DE PILOTAGE ET DE COMPTE RENDU DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ETAT

À qui s'adresse cette enquête ?

Le questionnaire s'adresse à l'ensemble de la structure et pas seulement au département en charge du contrôle de gestion. Un seul formulaire de réponse doit être renseigné pour chaque structure.

Quels éléments doivent être renseignés ?

Dans l'ensemble de ce questionnaire, on s'intéressera **aux activités de remontées d'information** générées au sein de votre structure **par le pilotage exercé par les échelons d'administration dont vous relevez** (pilotage des échelons régionaux et départementaux par l'échelon central, pilotage de l'échelon départemental par l'échelon régional, pilotage des échelons régionaux et départementaux par les préfetures).

Sont concernés tant les aspects « métier » que « gestion ».

Sont ainsi visés par l'enquête :

- les remontées de données récurrentes vers d'autres échelons, qu'ils s'agissent de données relatives aux activités « métier » ou à la gestion ;
- les remontées ponctuelles d'informations, tant qualitatives que quantitatives, correspondant à des demandes spécifiques, tant dans les domaines « métier » que « gestion » (mise en place d'une réforme, point sur une thématique, enquête) ;
- la participation à l'élaboration de documents stratégiques, d'orientation ou de programmation (PASE, feuilles de route de service, etc) à la demande d'autres échelons ;
- les travaux liés à la participation à différents exercices de pilotage à échéances régulières (CAR, dialogue de gestion) ;
- l'élaboration de bilans, rapports annuels d'activité et/ou de mise en œuvre des politiques publiques.

À l'inverse, n'entrent pas dans le champ de l'enquête :

- les outils de pilotage relevant de pratiques de management strictement internes (c'est-à-dire ne générant aucune remontée d'informations vers un service pilote) ;
- les activités se rattachant à la mise en œuvre des politiques dont la structure a la charge. Par exemple : note au préfet sur un dossier, compte-rendu d'une réunion de travail, animation d'un comité de pilotage.

Ne sont pas non plus concernées par l'enquête les remontées d'information liées à la gestion des fonds européens et des CPER.

Il est impératif de **DEVELOPPER TOUS LES SIGLES**.

Quels délais pour répondre à ce questionnaire ?

Vous pourrez nous faire parvenir vos réponses via ce formulaire web **jusqu'au vendredi 22/11 inclus**. À l'expiration de ce délai, le formulaire sera désactivé et les réponses ne pourront plus être transmises.

En vous remerciant.

La mission IGA-IGF-IGAS

Il y a 30 questions dans ce questionnaire

Informations sur le service interrogé

1 1. Contact : *

Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Contact (adresse courriel) :

Contact (téléphone) :

2 2. Service : *

Veuillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- Préfecture de région
- Préfecture de département
- SGAR
- DREAL
- DIRECCTE
- DRAAF
- DRJSCS
- DRAC
- DDPP
- DDCS
- DDCSPP
- DDT
- DDTM
- Autre

3 3. Département : *

Veuillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- Ain
- Aine
- Allier

- Alpes-de haute provence
- Hautes-Alpes
- Alpes-Maritimes
- Ardèche
- Ardennes
- Ariège
- Aube
- Aude
- Aveyron
- Bouches-du-Rhône
- Calvados
- Cantal
- Charente
- Charente-Maritime
- Cher
- Corrèze
- Corse-du-sud
- Haute-Corse
- Côte-d'Or
- Côtes-d'Armor
- Creuse
- Dordogne
- Doubs
- Drôme
- Eure
- Eure-et-Loir
- Finistère
- Gard
- Haute-Garonne
- Gers
- Gironde
- Hérault
- Ille-et-Vilaine
- Indre
- Indre-et-Loire
- Isère
- Jura
- Landes
- Loir-et-Cher
- Loire
- Haute-Loire
- Loire-Atlantique
- Loiret
- Lot
- Lot-et-Garonne
- Lozère
- Maine-et-Loire
- Manche
- Marne
- Haute-Marne
- Mayenne
- Meurthe-et-Moselle
- Meuse
- Morbihan
- Moselle
- Nièvre
- Nord
- Oise
- Orne
- Pas-de-Calais
- Puy-de-Dôme
- Pyrénées-Atlantiques

- Hautes-Pyrénées
- Pyrénées-Orientales
- Bas-Rhin
- Haut-Rhin
- Rhône
- Haute-Saône
- Saône-et-Loire
- Sarthe
- Savoie
- Haute-Savoie
- Paris
- Seine-Maritime
- Seine-et-Marne
- Yvelines
- Deux-Sèvres
- Somme
- Tarn
- Tarn-et-Garonne
- Var
- Vaucluse
- Vendée
- Vienne
- Haute-Vienne
- Vosges
- Yonne
- Territoire de-Belfort
- Essonne
- Hauts-de-Seine
- Seine-Saint-Denis
- Val-de-Marne
- Val-d'Oise
- Guadeloupe
- Martinique
- Guyane
- La Réunion

Indiquez le département du siège lorsqu'il s'agit d'un service régional.

4 4. Région : *

Veillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- Aquitaine
- Alsace
- Auvergne
- Bourgogne
- Bretagne
- Centre
- Champagne-Ardennes
- Corse
- Franche-Comté
- Ile de France
- Languedoc
- Limousin
- Lorraine
- Midi-Pyrénées
- Nord-Pas-de-Calais
- Basse-Normandie
- Haute-Normandie
- Pays de la Loire
- Picardie
- Poitou-Charentes
- Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Rhône-Alpes

5 5. Effectifs du service à la date la plus récente disponible en ETP : *

Veillez écrire votre réponse ici :

Les effectifs à considérer sont ceux de la direction départementale ou à l'échelon régional, ceux du siège de la direction et de ses UT.

Pour indiquer un chiffre en décimal, merci d'utiliser le point comme séparateur.
(ex : 72.5)

6 6. Combien de BOP gérez-vous ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

7 7. Indiquer ici les numéros des BOP que vous gérez *

Veillez écrire votre réponse ici :

Dans votre liste, merci de séparer les numéros de BOP par une virgule.

Evaluation de la charge de travail générée par les activités de pilotage et de compte-rendu

8 8. Combien de remontées d'informations avez-vous assurées au cours des 12 derniers mois au titre du pilotage de votre service par d'autres échelons administratifs ? *

Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Remontées récurrentes

Remontées ponctuelles

(compléter à partir du recensement effectué dans le tableau transmis en pièce jointe)

9 9. Que considérez-vous comme le plus chronophage ?

*

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 4

- Le suivi et le renseignement d'indicateurs et de tableaux de bord dans les domaines "métier" et "gestion"
- La contribution à la rédaction de documents stratégiques, d'orientation, ou de programmation (PASE, Feuilles de routes, DAP, etc.)
- Le dialogue de gestion (préparation et participation)
- Autre

(1 = le plus chronophage ; 4 = le moins chronophage)

10 9.1 "Autre", merci de préciser (facultatif) :

Veuillez écrire votre réponse ici :

11 10. A combien d'ETP par an estimez-vous le poids de l'activité de remontée d'informations au profit d'autres échelons d'administration ? *

Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Total (encadrement et agents)

Encadrement (directeurs et responsables de service)

Agents (total)

... dont agents intégralement dédiés à la collecte et à la remontée d'informations (contrôleurs de gestion, statisticiens, etc)

... dont agents consacrant une partie seulement de leur temps à la collecte et à la remontée d'informations dans le cadre de leurs activités

(En ETP par an)

NB : Il ne vous est pas demandé ici de fournir une quantification exacte mais une estimation approximative de l'ordre de grandeur.

12 11. Selon quelles modalités les remontées d'informations s'effectuent-elles ? Indiquez la part de chaque catégorie dans le total des éléments remontés sur une année (en pourcentage, le total doit être égal à 100%)

*

Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Remontée automatique via un système d'information

Remontée pré-formatée et dématérialisée (extraction de base de données, tableau excel/calc, formulaire web)

Autres modes de remontée (format libre, transmission courrier, etc)

13 12. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs d'alourdissement des tâches de remontée d'informations qui vous sont

demandées ?

*

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 6

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Commandes redondantes émanant de plusieurs structures différentes |
| <input type="checkbox"/> | Imprécision et/ou difficulté d'interprétation des informations demandées |
| <input type="checkbox"/> | Difficulté à réunir les données demandées, qui ne correspondent pas aux informations habituellement collectées par le service |
| <input type="checkbox"/> | Problèmes liés aux incompatibilités de formats, de logiciels, et de systèmes d'information |
| <input type="checkbox"/> | Exigence présentielle (multiplication des réunions en déconcentré et en centrale) |
| <input type="checkbox"/> | Autre |

(1 = principal facteur d'alourdissement, 6 = facteur d'alourdissement le plus marginal)

14 12.1 "Autre", merci de préciser (facultatif) :

Veuillez écrire votre réponse ici :

15 13. Donner des exemples (facultatif) :

Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Commandes redondantes émanant de plusieurs structures différentes

Imprécision et/ou difficulté d'interprétation des informations demandées

Difficulté à réunir les données demandées, qui ne correspondent pas aux informations habituellement collectées par le service

Problèmes liés aux incompatibilités de formats, de logiciels, et de systèmes d'information

Exigence présentielle (multiplication des réunions en déconcentré et en centrale)

Autre

Origine de la charge de travail

16 14. D'où proviennent les sollicitations liées au pilotage et au compte-rendu ?

(en pourcentage, le total doit être égal à 100%) *

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Préfecture de département

Préfecture de région

Services financiers locaux (DDFiP, DRFiP, contrôle budgétaire régional)

Plateforme RH

Directions régionales

Direction métier d'administration centrale

Secrétariat général (échelon central)

Cabinet du ministre

Corps de contrôle (inspection, mission d'audit, cour des comptes)

Autre (préciser)

Estimation approximative du poids de chaque activité dans l'activité totale de vos services

17 15. Autre(s), merci de préciser (facultatif) :

Veillez écrire votre réponse ici :

Utilité des instruments de pilotage et de compte-rendu

18 16. Disposez-vous de retour de vos commanditaires sur les éléments d'information demandés de façon non récurrente ? *

Veillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- Oui toujours
- Oui souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

19 17. Donner des illustrations :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

° La réponse était 'Oui toujours' ou 'Oui souvent' ou 'Parfois' ou 'Rarement' à la question '18 [G5Q1]' (16. Disposez-vous de retour de vos commanditaires sur les éléments d'information demandés de façon non récurrente ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

20 18. Savez-vous dans quel cadre sont utilisés les éléments de compte-rendu que vous transmettez ? *

Veillez sélectionner **une seule** des propositions suivantes :

- Oui toujours
- Oui souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

21 19. Donner des illustrations :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

° La réponse était 'Oui toujours' ou 'Oui souvent' ou 'Parfois' ou 'Rarement' à la question '20 [G5Q3]' (18. Savez-vous dans quel cadre sont utilisés les éléments de compte-rendu que vous transmettez ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

22 20. Quels sont les indicateurs que vous-même considérez comme importants et dont vous assurez personnellement le suivi ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

23 21. Quels sont les documents stratégiques/d'orientation/de programmation qui vous paraissent : *

Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Les plus utiles

Les moins utiles

24 21.1 S'agissant des plus utiles, dans quel cadre les utilisez-vous ? *

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

° La réponse était à la question '23 [G5Q6]' (21. Quels sont les documents stratégiques/d'orientation/de programmation qui vous paraissent :)

Veuillez écrire votre réponse ici :

Suggestions

25 22. Quelles sont, selon vous, les principales simplifications et rationalisations à opérer dans la conduite du dialogue de gestion ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

26 23. Quelles sont, selon vous, les principales simplifications et rationalisations à opérer dans le suivi, par les échelons administratifs dont vous relevez (préfecture, direction régionale, administration centrale), des politiques publiques que vous êtes chargé de mettre en œuvre ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

27 24. Quels sont les documents stratégiques/d'orientation/de programmation dont vous suggérez la pérennisation, l'étoffement et/ou la mise en valeur ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

28 25. Quels sont les documents stratégiques/d'orientation/de programmation dont vous suggérez la suppression ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

29 26. Quels sont les indicateurs et tableaux de bord que vous ne souhaiteriez plus devoir tenir à jour ?

*

Veillez écrire votre réponse ici :

30 27. Quelles sont les autres mesures concrètes qui permettraient d'alléger la charge de travail liée aux remontées d'information pour un autre échelon d'administration (par exemple : informatisation des remontée d'informations, accès aux bases de données, partage d'informations entre commanditaires, harmonisation de la définition des unités mesurées, etc) ?

Veuillez écrire votre réponse ici :

2013-11-23
Soumettre votre questionnaire.
Merci d'avoir complété ce questionnaire.

ANNEXE VI

Rapports connexes

Annexe VI

- ◆ Etat des lieux du dialogue de gestion du point de vue des directions départementales interministérielles (Tomes 1 et 2) IGA/IGAS/ CGAAER/ CGEED/ IGJS/ IGSCCRF, juin 2011
- ◆ Mission relative à l'inter-départementalisation des missions des DDCS(PP) et DRJSCS (tomes 1 et 2) IGAS/IGJS, octobre 2011
- ◆ Rapport public annuel pour 2011, Cour des comptes, « Chorus et les systèmes d'information financière de l'État »
- ◆ Évaluation de la mise en place des DIRECCTE, IGF/CGIET/IGAS, février 2012
- ◆ Réforme de l'administration territoriale de l'Etat : optimisation des modalités de gestion budgétaire et de gestion des ressources humaines IGF/IGA, avril 2012
- ◆ Note de fin de mission relative à l'écoute et à l'accompagnement des directrices régionales et des directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, IGAS/IGJS, mai 2012
- ◆ Bilan de la RGPP et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'Etat IGF/IGA/IGAS, septembre 2012
- ◆ Évaluation des fonctions de gestion financière au ministère de l'Intérieur – préfetures de métropole hors Corse, IGA, novembre 2012
- ◆ Audit sur la fonction financière de l'État sous CHORUS, IGF, juillet 2013
- ◆ Mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources « métiers » de l'administration territoriale de l'État IGA/IGAS/CGAAER/CGEED/IGAC/IGSCCRF, juillet 2013
- ◆ La stratégie d'organisation à 5 ans de l'administration territoriale l'Etat, Jean-Marc REBIÈRE et Jean-Pierre WEISS, juillet 2013
- ◆ Bilan des actions de mutualisation des moyens entre services déconcentrés de l'Etat, IGF/IGA/IGAS/CGAAER/CGEED/IGAC, août 2013
- ◆ Affectation et mobilité des fonctionnaires sur le territoire IGF/IGA/IGAS, septembre 2013
- ◆ Rapport d'information Sénat n° 77 sur les préfetures et la réorganisation territoriale de l'Etat, Michèle ANDRÉ, octobre 2013

ANNEXE VII

**Cartographie fonctionnelle et applicative
existante des directions participant à la
création des DIRECCTE**

Cartographie fonctionnelle et applicative existante des directions participant à la création des DIRECCTE

DSI - Ministères économique et financier et DAGEMO - Ministère du travail

Version de mars 2011

Sommaire

- Le contexte
- La méthodologie
- Les travaux réalisés
- Les cartographies

Le contexte et les besoins

Lancement de la Révision Générale des Politiques Publiques en juillet 2007

- Pour l'administration déconcentrée, la RGPP se traduit sous la forme de la REATE
 - La REforme des Administrations Territoriales de l'Etat propose une refonte des échelons régionaux et départementaux de l'organisation administrative déconcentrée
- Au niveau régional, elle amène la création des DIRECCTE
 - constituée de 3 pôles où se répartissent les activités des anciennes directions régionales et départementales : ex DRTEFP, DDTEFP, DRTT, DRCA, DRCE, DRIRE, DRCCRF, DRTourisme notamment

➔ Le SI DIRECCTE est à construire

Création d'un groupe de travail SI DIRECCTE co-piloté par la SDSI DAGEMO et le SG/DSI en octobre 2008

- Chantier sur la gouvernance du SI des DIRECCTE
 - Rationalisation du financement SI, cartographie SI, organisation de l'assistance...
- Chantier d'intégration progressive et d'homogénéisation des outils communs
 - Socle technique (réseau, messagerie, annuaire...), outils de gestion (gestion des temps, gestion budgétaire et comptable avec CHORUS, référentiels communs...)
- Chantier d'intégration des SI métiers dans le SI des DIRECCTE

➔ pour faciliter le pilotage de la mise en place des SI des DIRECCTE, le GT a proposé l'élaboration d'une cartographie fonctionnelle et applicative, établie conjointement par les équipes DAGEMO et DSI

Les objectifs, la méthode et le calendrier

Les objectifs de la cartographie

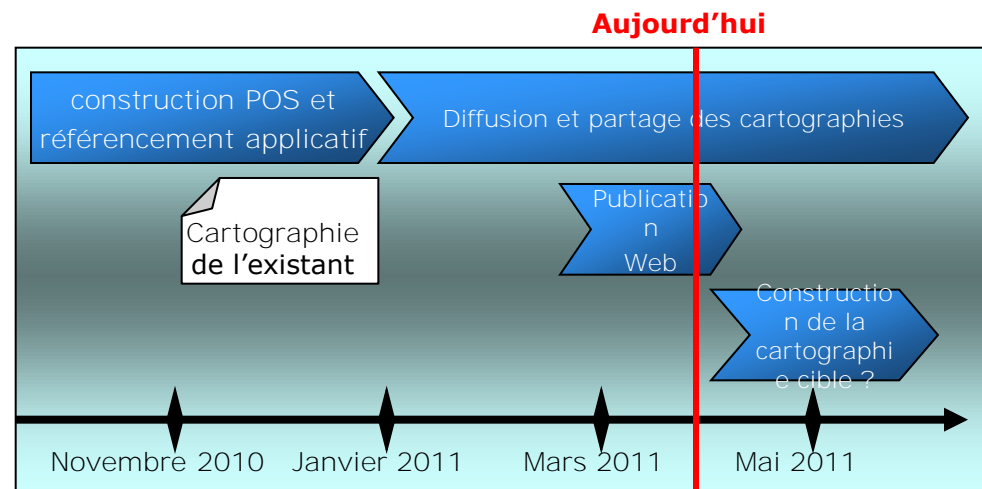
- Mettre à disposition une vue consolidée des activités métiers et de gestion exercées par les directions éclatées dans les DIRECCTE et de la couverture applicative existante
- Faciliter les réflexions sur l'élaboration d'une cible pour le SI DIRECCTE, en offrant par pôle T, C, 3E une visibilité sur les métiers exercés et sur une répartition homogène et rationnelle des applications couvrant ces besoins

La démarche : cartographie de l'existant des métiers et applications

- Les travaux ont été réalisés à partir d'entretiens auprès des responsables SI directionnels concernés par la mise en place des DIRECCTE et par l'étude de documentation (voir annexe)
 - Référencement des applications et description macroscopique dans la liste initiée par le GT SI DIRECCTE
 - Nom, domaine et sous-domaine métier, fonctionnalités principales, mode d'accès, hébergement
 - Formalisation des domaines métiers et de gestion, et positionnement des applications : POS
 - Identification des métiers sur la base des missions, programmes et actions LOLF portés par chacune des directions
 - Formalisation et classification des domaines sous forme de regroupements fonctionnels par zone, quartier et bloc et positionnement des applicatifs. Un bloc/quartier métier peut être rattaché à une (ou plusieurs) action(s)

Calendrier : reste à faire

- Publication Web de la cartographie
- Proposition : cartographies cibles du SI des DIRECCTE



Les travaux réalisés : la cartographie de l'existant

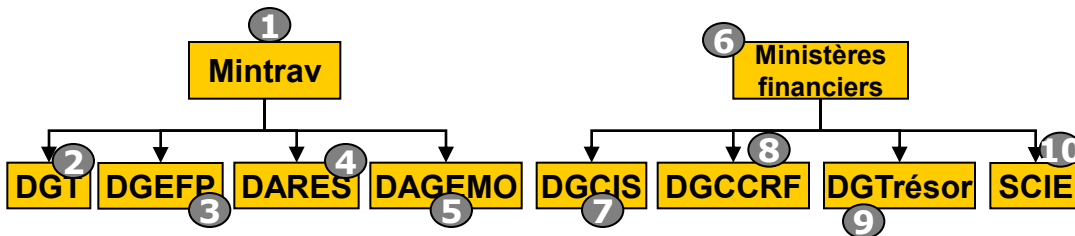
Référencement des applications

- Cartographie énumérative : description synthétique des applications (fichier EXCEL)

Nom application	Directeur	Catégorie	Dénomination	Sous-Dénomination	Fonctionnalités	Partenariats (nom logiciel, automatisation, ...)	Mode d'accès (accès local, ...)	Développement (année, ...)	Lieu hébergement (du site, ...)
Ministère - DRE - Couvres - L'adage									
SIRI110	MSE, BDCFP, MAIE	Support	Services des RH	Services des Temps et des Activités Services du Dresseur individuel de l'Agent Services de la Formation Services des rémunérations	SIRE	Projet de modernisation existant (SI) du SIRI sur RH Arcece Suite 7			
MAIHS	DPAS, DOCCRF (révision de signature)	Support	Services des RH	Services des Temps et des Activités Services du Dresseur individuel de l'Agent Services de la Formation Services des rémunérations	SIRE	RFP RFA, mise à disposition d'autres adresses (DOCCRF, MISE, ...)			DOCF Yesmedia
Storage RH	DRETF	Support	Services des RH		SIRE	Projet RH, mise à jour des données de signature, mise à jour des données de signature, mise à jour des données de signature			
SAIE	DOCCRF	Support	Services des RH		SIRE	Projet RH, mise à jour des données de signature, mise à jour des données de signature, mise à jour des données de signature	accès local	SI	DOCCRF
ARCA	DOCCRF	Support	Services des RH	Services des Temps et des Activités	SIRE	Services des temps et des activités dans les services décentralisés et le SIRI	accès local	SI	DOCCRF
RH DRIS	DRE	Support	Services des RH	Services des Temps et des Activités	SIRE	Services des temps et des activités dans les services décentralisés et le SIRI	accès local	SI	DOCCRF
DEMO	DRE	Support	Services des RH	Services des Temps et des Activités	SIRE	Services des temps et des activités dans les services décentralisés et le SIRI	accès local	SI	DOCCRF
Yanada	DRE	Support	Services des RH	Services des Temps et des Activités	SIRE	Services des temps et des activités dans les services décentralisés et le SIRI	accès local	SI	DOCCRF
MAIHS	DOCCRF	Support	Services des RH	Services des Temps et des Activités Services du Dresseur individuel de l'Agent Services de la Formation Services des rémunérations	SIRE	RFP RFA (gestion RH) par la DRETF			DOCF Yesmedia
T	DRT	Support	Services des RH		SIRE	Projet RH, mise à jour des données de signature, mise à jour des données de signature, mise à jour des données de signature			MISELIA T Sibexon
Out of suite Administration	P	Support	Services des RH		SIRE	Projet RH, mise à jour des données de signature, mise à jour des données de signature, mise à jour des données de signature			
MAIHS	DOCCRF	Support	Services des RH	Services des Temps et des Activités Services du Dresseur individuel de l'Agent Services de la Formation Services des rémunérations	SIRE	RFP RFA (gestion RH) par la DRETF			

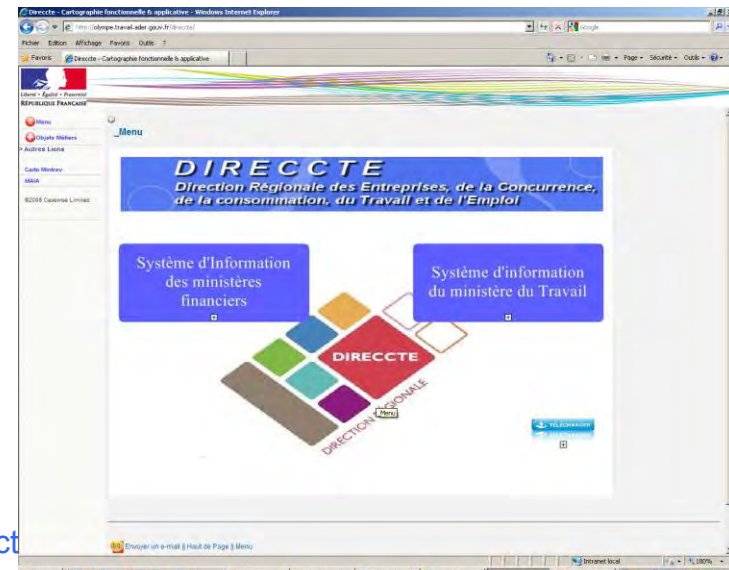
Constitution de 10 cartes décrivant l'existant

- Cartographie graphique : vue globale des métiers et applicatifs (support PPT)



Alimentation d'un référentiel de cartographie et publication des cartographies sur un site intranet hébergé par le ministère du travail

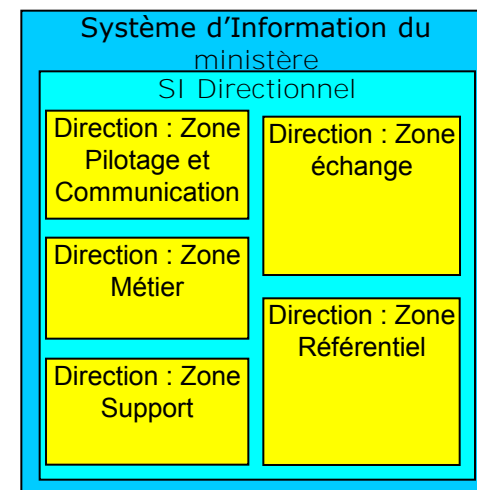
- <http://olymp.e.travail.ader.gouv.fr/direccte/>



Les règles de lecture

Le POS, plan d'occupation des sols, découpage classique du SI en ensembles cohérents

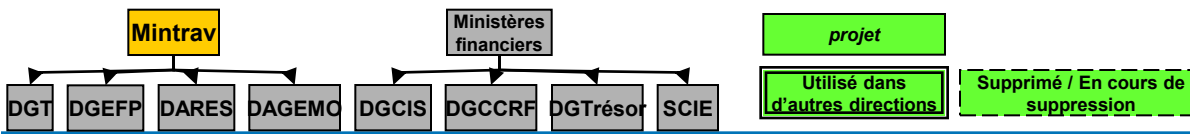
- Le POS est cadre de référence mixant plusieurs vues – métier & applicative dans le cas présent -, destiné à partager une vision existante et prospective du SI entre les interlocuteurs métiers, MOA et MOE
- Zone Métier
 - Cette zone recense les activités métiers propres à chaque service, regroupées par action, et déclinées en quartier et bloc fonctionnel.
 - Par exemple, dans le cadre du programme 134, la DGCCRF exerce des activités de régulation concurrentielle des marchés (action 16), déclinées en 2 sous-activités de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et contrôle de la concentration d'entreprise/suivi de l'évolution des prix
- Zone Pilotage et communication
 - cette zone regroupe toutes les activités liées au suivi de la performance et au pilotage de l'activité métier, au décisionnel et à la communication et diffusion d'informations.
- Zone Support
 - Cette zone regroupe toutes les activités de gestion des ressources destinées à supporter le fonctionnement du service. Par exemple, toutes les directions ont un quartier Gestion des Ressources Humaines.
- Zone Echanges
 - Cette zone permet de lister les partenaires externes du service qui échangent avec lui des informations, tels que les autres ministères ou les particuliers par exemple.
- Zone Référentiels
 - Cette zone regroupe les concepts stables destinés à être utilisés par plusieurs activités métiers au sein d'un service ou entre plusieurs. Par exemple, SIRENE, répertoire des entreprises



Légende

- Applications :

Application en production	En projet	Utilisé dans d'autres directions	Utilisée en centrale	Supprimé / En cours de suppression	SI hors Ministère mis à disposition de la Direction
---------------------------	-----------	----------------------------------	----------------------	------------------------------------	-----------------------------------------------------
- Echanges avec les partenaires externes : la double flèche ↔ permet de cibler les applicatifs accessibles aux partenaires du service considéré
- Un lexique figure en annexe, avec la signification des différentes abréviations



Système d'Information du Ministère chargé du Travail et de l'Emploi

MTES : Zone Pilotage et communication

MTES : Zone Echange ↔

MTES : communication

MTES : Décisionnel

MINTRANET
Intranet du MTES

CARTO SI
Cartographie du SI

ENTREPOT
Plateforme mutualisée pour
les environnement décisionnel

MTES : Zone Métier

DGEFP (P102) : Accès et retour à l'emploi

[diapositive 8](#)

DGT (P111) : Amélioration de la qualité de
l'emploi et des relations du travail

[diapositive 7](#)

DGEFP (P103) : Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi

[diapositive 8](#)

DARES (P155) : Evaluation des politiques de l'emploi et du travail

[diapositive 9](#)

Autres programmes (non principalement
concernés par les DIRECCTE)

DAGEMO (P155) : Conception et gestion des politiques de l'emploi et du travail

[diapositive 10](#)

MTES : Zone Support

MTES : Zone Référentiel

MTES : Gestion RH

MTES : Gestion budgétaire et comptable

MTES : Gestion de
la documentation

SYNERGIE RH
Gestion des ressources
humaines (commun Santé)

POEMS
Gestion de la masse
salariale

CHORUS
Gestion budgétaire et
comptable

SIFACT
Suivi des factures pour le
service Facturier

AOSTE
Gestion des fiches de
poste

TEMPTATION
Gestion des temps

ACCORD
Dépense en administration
centrale

INDIA
Restitutions dépenses et
comptables

MISSION II
Frais de mission en
administration centrale

REGIE WEB
Suivi des paiements

NDL
Dépense en services
déconcentrés

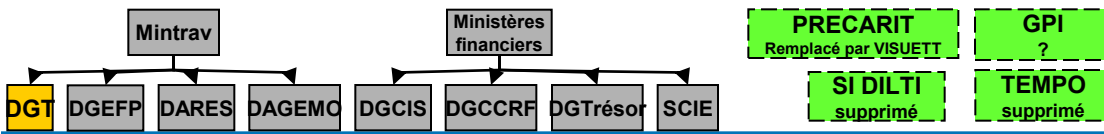
GBC
Dépenses en services
déconcentrés

COMETE
Outil de gestion
documentaire

Annuaire MOSS
Annuaire ministériel

SIENE
Répertoire des
entreprises

SOLON
Chaîne de parution
dématérialisée au JO



Système d'Information du Ministère chargé du Travail et de l'Emploi

SI DGT

DGT : Zone Pilotage et communication

DGT : Zone Echange

DGT : communication

DGT : Décisionnel

INTRANET SITERE

Echange d'informations au sein des services d'inspection

INTRANET DGT

DELPHES

Rapport sur l'activité de l'inspection du travail

DGT : Zone Métier - Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail (p111)

DGT : Santé et sécurité au travail (A1)

DGT : Qualité et effectivité du droit (A2)

DGT : Contrôle et expertise des risques professionnels

SINTRA

Gestion des données des services de santé au travail

DGT : Adaptation réglementaire

DGT : Prévention

MADEIRA
signalement des machines dangereuses

DGT : accessibilité au droit du travail

DGT : Veille de l'effectivité du droit

RHRC
Gestion des recours suite à licenciement des salariés protégés

OSP
Suivi des suites pénales données aux PV de l'inspection du travail

ACONITT
Consultation de l'historique de l'activité de contrôle Transports

SOLID
Suivi de l'activité des conducteurs de véhicules

CAP SITERE
Suivi de l'activité de l'inspection du travail

REDAC
Aide à la rédaction des suites à contrôle

VISUETT
Contrôle du travail précaire

DGT : dialogue social (A3)

DGT : Lutte contre le travail illégal (A4)

DGT : Amélioration des conditions du dialogue social

MARS

Mesure de l'audience et de la représentativité syndicale

DGT : suivi de la négociation collective

BDCC & BDCCWeb

Gestion et restitution des accords collectifs

DACCORD

Gestion et restitutions du dépôt des accords

DGT : Dynamisation de la négociation collective : intermédiation et veille juridique

DGT : Contrôle du travail illégal

FRAMIDE
(ex GEMOE) demandes d'autorisation de travail pour les ressortissants étrangers

TADEES
Statistiques sur le travail illégal

DGT : Répression des fraudes

DGT : Zone Support

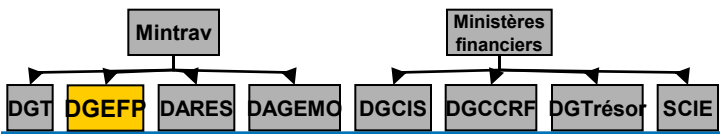
DGT : Zone Référentiel

DGT : Gestion des RH

DGT : Gestion budgétaire et comptable

DGT : Gestion du SI

E-POSEIDON
Référentiel des textes législatifs LEGIFRANCE



Système d'Information du Ministère chargé du Travail et de l'Emploi SI DGEFP

DGEFP : Zone Pilotage et communication

DGEFP : communication

PRISME
Intranet DGEFP

IDEE
Extranet DGEFP
Préfectures, DIRECCTE, unités territoriales

DGEFP : Contrôle de gestion et suivi de performance

Colombo
Gestion des enquêtes

PRODIGE
Intranet de dialogue de gestion

SYRACUSE (POLE EMPLOI)
Contrôle de gestion pour l'activité du SPE et des autres activités DGEFP

DGEFP : Zone Echange

- OPCA, OCTA, missions locales
- chambres consulaires
- Agence de Service et de Paiement
- Union européenne
- Pôle emploi

DGEFP : Zone Métier – Accès et retour à l'emploi (P102)

DGEFP : Amélioration de l'efficacité du service public de l'emploi

DGEFP : Indemnisation des demandeurs d'emploi (DE)

DUDE (MINDEF)
Suivi du parcours du DE et de son indemnisation

LICRE (POLE EMPLOI)
Portail dédié aux UT sur les données des allocataires du pôle emploi

DGEFP : Ingénierie de l'emploi

DGEFP : Coordination du SPE : services de l'Etat, pôle emploi, AFPA, Agefiph

DGEFP : Insertion par l'activité économique

Extranet IAE
Suivi des primes versées par l'ASP

EURCINET (POLE EMPLOI)
Extranet de prescription des contrats aidés par le pôle emploi et de pilotage du dispositif

DGEFP : Amélioration du dispositif en faveur de l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail

DGEFP : Insertion professionnelle pour les personnes handicapées (PH)

ITAC
Traitement des demandes et dossiers COTOREP

DGEFP : Insertion professionnelle pour les personnes en difficultés sociales (IAE)

RELHAIS
Intranet sur l'insertion des PH

EXTRANET EA (ASP)
Extranet de l'ASP pour le suivi des versements des primes aux employeurs de PH

DGEFP : Insertion professionnelle des jeunes demandeurs d'emploi

PARCOURS3
Gestion du parcours de qualification et d'insertion professionnelle des jeunes

SI EPIDE
Gestion du parcours des jeunes dans le réseau EPIDE (armée)

Contrat d'autonomie
Suivi de performance du dispositif

Entrepôt P3
Statistiques et tableaux de bord

ICARE
Suivi de la gestion financière et indicateurs

DGEFP : Zone Métier - Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi (P103)

DGEFP : Anticipation et accompagnement des conséquences économiques sur l'emploi (A1)

DGEFP : Gestion des compétences dans

AME
Suivi des actions EDEC, GPEC et FNE-Formation

EDEC
Analyse, diagnostic des besoins d'emplois et de compétences et suivi des actions

GPEC
Suivi du dispositif GPEC

DGEFP : Aide au reclassement des salariés licenciés

DGEFP : Soutenir les emplois des moins qualifiés et des séniors

DGEFP : veille, soutien et expertise sur les restructurations d'entreprise

AGLAE
Versement des allocations du Fonds National Emploi aux chômeurs

SI PSE
Suivi des plans de sauvegarde de l'emploi

FIBEN
Fichier bancaire des entreprises

DGEFP : Développement de l'emploi (A3)

DGEFP : Gestion des aides aux entreprises par zone géographique ou secteur

DGEFP : Encouragement à la création et la reprise d'entreprise pour les chômeurs

DGEFP : Soutien au développement des emplois associatifs

DGEFP : Amélioration de l'insertion dans l'emploi par l'adaptation des qualifications et la reconnaissance des compétences (A2)

DGEFP : Gestion de l'offre de formation (apprentissage et contrat de professionnalisation)

EXTRAPRO/DC
Extranet de dépôt et consultation de contrat de professionnalisation

ARIANE
Gestion des contrats d'apprentissage

LHEO
Référencement et homogénéisation des éléments descriptifs des offres de formation

DGEFP : Homologation, contrôle et suivi des organismes de formation professionnelle et du FSE

VALCE
Intranet de certification pour la voie Validation des Acquis de l'Expérience et de la voie formation

ROSACE
Suivi des candidats aux compétences clés de la prescription au suivi à 6 mois en passant par la formation

DGEFP : Gestion des aides financières aux formations

PACTOLE 2483
Portail des applications du contrôle et de la télédéclaration des organismes collecteurs OCTA, OPCA, OF, CONTRÔLE

DGEFP : Zone Métier - Gestion du FSE (P36 et 37)

FSE WEB
Gestion du FSE – action régionale prog 2000-2006

PRESAGE (DATAR)
Gestion du FSE et des contrats Etat – Région Prog 2007-2013

ORPHEE
Gestion du FSE prog 21014-2020

GT FSE (Communauté Européenne)
Remontée des données de suivi des FSE à la CE

DGEFP : Gestion RH

TEMPTATION
Gestion du temps

T@BALA
Mouvements de personnel

DGEFP : Zone Support

DGEFP : Gestion SI

ASTRE
Suivi des charges par agent

ASPECT
Application de gestion et de suivi budgétaire et facturier pour la MISI

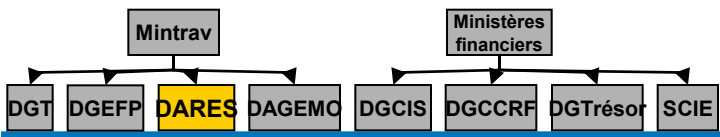
ASFIR
Gestion de portefeuille projets

OGPS (Minfin)
Gestion du parc informatique

DGEFP : Gestion moyens et budget

REZAMAG
Réservation de salle

DGEFP : Zone Référentiel



SI-MMO
Remplacement de DMMO-gestion, ANNO-DMMO, EMMO, Fusion DMMO-EMMO et DMMO Stat

SI hors Mintrav mis à disposition de la DARES

Système d'Information du Ministère chargé du Travail et de l'Emploi

SI DARES

DARES : Pilotage et communication

DARES : Communication

- PORTAIL DARES**
Intranet
- ESTEREL**
Intranet collaboratif documentation
- ETUDES ET STATISTIQUES**
Mise à disposition d'informations pour les SESE (services études et statistiques et évaluation)

DARES : Licenciements des salariés protégés

- LICENCIEMENT DES SALARIES PROTEGES**
Statistiques sur les licenciements des délégués du personnel

DARES : Décisionnel

- DARES : Suivi des exonérations et allègements**
EXONERATION ZONEE
Statistiques sur le suivi des exonérations et allègements de charges des entreprises
- DARES : Soutien à l'emploi**
SEIJE
Statistiques sur les contrats jeunes en entreprise

DARES : Données localisées

- CORINTHE (THESSALIE)**
Portail de consultation des données statistiques localisées en commune
- DARES : Suivi des conflits**
CONFLIT
Statistiques sur le suivi des conflits d'entreprise (CAPSITERE)

DARES : Zone Métier

- DARES : Accompagnement social**
- DARES : Emploi des handicapés**
DOETH
Outil de gestion et de suivi statistique de l'emploi des travailleurs handicapés

DARES : Marché du travail

- NOSTRA**
Statistiques sur les demandeurs et les offres d'emploi (données pôle emploi)

TABLEAU DE BORD RENOVE DES POLITIQUES D'EMPLOI
Portail

DARES : Suivi des politiques de l'emploi

- MAURICE**
Statistiques sur les bénéficiaires des mesures des politiques d'emploi
- FAMEU**
Statistiques sur les entreprises ayant bénéficié de mesures de soutien

PCS
Statistiques sur le plan de cohésion sociale (données ASP)

ACTION PREPARATOIRE RECRUTEMENT
Statistiques sur les mesures pour la formation aux postes de travail (données ASP)

- DARES : Suivi de la réglementation**
- DARES : Élections des comités d'entreprise**
- DARES : Enquêtes de satisfaction**

DARES : Emploi des handicapés

- DOETH**
Outil de gestion et de suivi statistique de l'emploi des travailleurs handicapés

DARES : Insertion et réinsertion professionnelle

- SUIVI ML-PAIO**
Statistiques sur les missions locales et les permanences d'accueil d'information et d'orientation
- CONTRAPRO**
Statistiques sur les contrats de professionnalisation
- IAE**
Statistiques sur les contrats d'insertion par l'activité économique (DFEFP)
- CONTRAT D'APPRENTISSAGE**
Statistiques sur les contrats d'apprentissage (données ARIANE)

DARES : Suivi des conditions d'emploi de la main d'oeuvre

- ACEMO**
Gestion des enquêtes sur la main d'oeuvre
- SI-MMO**
Outil de gestion de la déclaration et des enquêtes sur les mouvements de main d'oeuvre

DARES : Services à la personne

- SI-STAT SAP**
Statistiques sur les services à la personne

DARES : Formation professionnelle

- SUIVI DES COMPTES DE FORMATION PROFESSIONNELLE**
Statistiques sur les dépenses de formation professionnelles
- BREST**
Statistiques sur les stagiaires de la formation professionnelle
- SI-STAT CERTIFICATION**
Statistiques sur la validation des acquis d'expérience

DARES : Négociation collective

- ELECTION**
Statistiques sur les élections des délégués des personnels (données extrapro)
- ACCORD D'ENTREPRISE**
Statistiques sur les accords d'entreprise

DARES : Suivi des conditions d'emploi de la main d'oeuvre

- TENSION PAR FAP**
Statistiques sur les secteurs professionnels qui ont des difficultés de recrutement
- INTERIM**
Statistiques sur le suivi des contrats d'interim
- ACEMO**
Statistiques sur la main d'oeuvre
- SI-MMO**
Outil de gestion de la déclaration et des enquêtes sur les mouvements de main d'oeuvre

DARES : Zone Support

- DARES : Gestion des RH**
- DARES : Gestion budgétaire et comptable**
- DARES : Gestion du SI**

DARES : Gestion documentaire

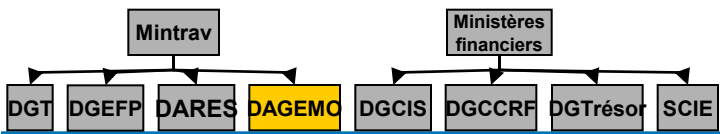
- BASE DOCUMENTAIRE**
Outil de gestion documentaire
- ARCHIVAGE**
Référencement des dossiers d'affaires juridiques
- PAO**
Publication document

DARES : Zone échange

- Agence de service et de paiement
- Collectivités locales

DARES : Zone Référentiel

- PCS-DADS (INSEE/URSSAF)**
Référentiel des salariés par catégorie socio-professionnelle
- FAP**
Famille professionnelle
- DARES : immatriculation des entreprises**
SIENE
Référentiel des entreprises et des établissements



Système d'Information du Ministère chargé du Travail et de l'Emploi

SI DAGEMO

DAGEMO : Pilotage et communication

DAGEMO : Communication

CONVERGENCES

Intranet DAGEMO

INTRANET DIRECCTE

Intranet des DIRECCTE

INTERNET DIRECCTE

Internet des DIRECCTE

DAGEMO: Décisionnel

SYCLADES

Suivi des objectifs et indicateurs LOLF

DAGEMO : Zone Métier – Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail (P155)

DAGEMO : Zone Support

DAGEMO : Gestion des RH

ROMEIO

Internet pour les inscriptions en ligne aux concours

VERONE

Suivi des concours et des examens professionnels

DAGEMO : Gestion budgétaire et comptable

SAFI

Suivi du budget de la SDSI

STEF

Suivi des achats et des crédits de fonctionnement

DAGEMO : Gestion du SI

OGADEN

Suivi des anomalies et des demandes d'évolution

RIO

Intranet SI

PALMA

Outil de suivi des projets

COOL

Espace collaboratif SI

e-TECH

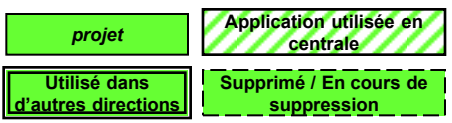
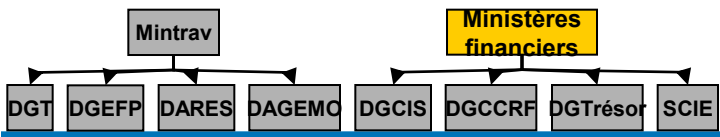
Intranet Suivi de la production

DAGEMO : Gestion de la logistique et du patrimoine

DAGEMO : Zone échange

•Hub d'échanges

DAGEMO: Zone Référentiel



Système d'Information du MEFI et du MBCPPPRE

MEFI & MBCPPPRE : Zone Pilotage et communication

<p>MEFI & MBCPPPRE : communication</p> <ul style="list-style-type: none"> ALIZE Intranet des ministères financiers Prix-carburant.gouv.fr Internet de publication des prix par station 	<p>MEFI & MBCPPPRE : Décisionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> CONCORDE Infocentre dépense 	<p>MEFI & MBCPPPRE : Zone Echange</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------

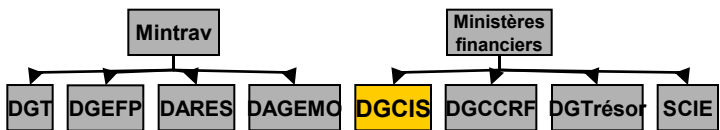
MEFI & MBCPPPRE : Zone Métier

<p>DGCIS : Développement de l'entreprise et de l'emploi (P134) diapositive12</p>	<p>DGCIS : Recherche et enseignement supérieur en matière économique et industrielle (P192) diapositive12</p>	<p>DGCIS : Tourisme (P223) diapositive12</p>
<p>DGCCRF : Développement de l'entreprise et de l'emploi (P134) diapositive13</p>	<p>DGTrésor : Stratégie économique et fiscale (P305) diapositive14</p>	<p>SCIE : Conduite et pilotage des politiques économiques et financières (P218) diapositive15</p>

Autres programmes (non directement concernés par les DIRECCTE)

MEFI & MBCPPPRE : Zone Support

<p>MEFI & MBCPPPRE : Gestion RH</p> <ul style="list-style-type: none"> POEMS Gestion de la masse salariale TEMPTATION Gestion des temps MARHS Gestion des RH CONGEFLOW Gestion des congés en administration centrale 	<p>MEFI & MBCPPPRE : Gestion budgétaire et comptable</p> <ul style="list-style-type: none"> INDIA Restitutions dépenses et comptables NDL Dépense en services déconcentrés ACCORD Dépense en administration centrale CHORUS Gestion budgétaire et comptable PMI Plate-forme des marchés 	<p>MEFI & MBCPPPRE : Gestion de l'immobilier</p> <ul style="list-style-type: none"> ANTILOPE Gestion de l'entretien et de la maintenance OSF Outil de suivi des fluides 	<p>MEFI & MBCPPPRE : Gestion de la documentation</p> <ul style="list-style-type: none"> DOSSIEL Suivi des dossiers en administration centrale 	<p>MEFI & MBCPPPRE : Gestion du SI</p> <ul style="list-style-type: none"> OGPS Gestion du parc informatique 	<p>MEFI & MBCPPPRE : Zone Référentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> ANAIS Fédération des annuaires directionnels SIENE Répertoire des entreprises SIRENE Répertoire des entreprises REFERENTIEL Répertoire des nomenclatures
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Système d'Information du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie SI DGCIS

DGCIS : Zone Pilotage et communication

DGCIS : communication

- ISIS**: Suivi des visites d'entreprise traitées dans les DIRECCTE
- CISNET**: Intranet DGCIS
- ENEE**: Intranet DRIRE
- Entreprises.gouv.fr**: Site Internet

DGCIS : Suivi de la performance

- COLUMBO**: Suivi de la performance
- TEMPOREL**: Suivi des activités

DGCIS : Décisionnel

DGCIS : Zone Echange

- Opérateurs
- Associations
- chambres consulaires
- organismes de normalisation

DGCIS : Zone Métier – Développement de l'entreprise et de l'emploi (P134)

DGCIS : Moyens des politiques du tourisme et des actions en faveur des PME, du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales (A2)

- ASSISCOM**: Suivi des implantations commerciales
- Outil de suivi des déclarations des foires et salons**

DGCIS : Développement des télécommunications, des postes et de la société de l'information (A4)

DGCIS : Zone Métier – Recherche et enseignement supérieur en matière économique et industrielle (P192)

DGCIS : organismes de formation supérieure et de recherche (A1)

écoles CGIET, SESSI (ENSAE), ENSCI

DGCIS : soutien et diffusion de l'innovation technologique (A2)

DGCIS : soutien de la recherche industrielle stratégique (A3)

DGCIS : Zone Métier - Tourisme (P223)

DGCIS : Promotion de l'image touristique de la France et de ses savoir-faire (A1)

DGCIS : Economie du tourisme et développement de l'activité touristique (A2)

DGCIS : Politique favorisant l'accès aux vacances (A3)

DGCIS : Soutien du programme tourisme (A4)

Fonctionnement, doit disparaître en 2011

DGCIS : Actions en faveur des entreprises industrielles (A3)

DGCIS : métrologie et qualité

- OISO**: Suivi des organismes de contrôle agréés en métrologie
- JAUGEAGE/BAREMAGE**: Application de calcul et d'édition des barèmes de jaugeage des cuves
- SYRTE (Commission Européenne)**: Réglementation métrologique

DGCIS : Zone Support

DGCIS : Gestion RH

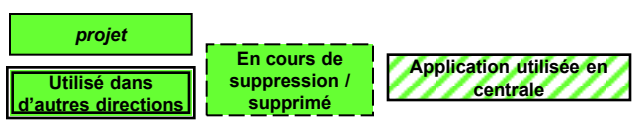
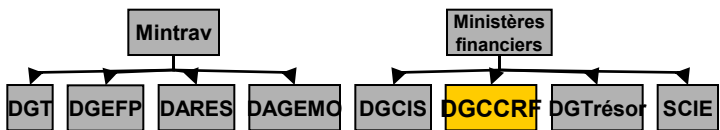
- Outil de suivi de la formation**
- GEMO**: Gestion des mobilités et des procédures collectives
- RHDRIRE**: Gestion RH
- MARHS**: Gestion des RH

DGCIS : Gestion budgétaire et comptable

- DIGIFLOW**: Suivi des conventions et des crédits d'intervention
- G2CET**: Gestion comptable des CET
- GUEPARD**: Gestion budgétaire et comptable
- PVIM GESTIM CGIM**: Gestion budgétaire et comptable de la perception des redevances en métrologie

DGCIS : Zone Référentiel

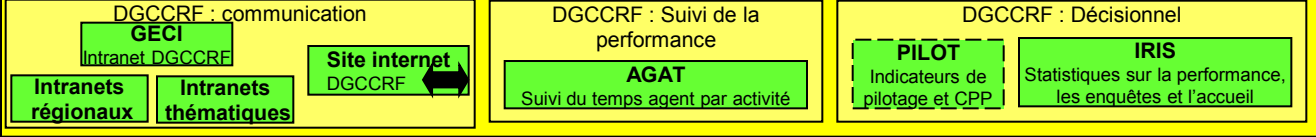
- SI AFNOR**: Accès aux normes AFNOR
- SOLON**: Chaîne de parution dématérialisée au JO
- SIRENE**: Répertoire INSEE d'immatriculation entreprises



Système d'Information du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

SI DGCCRF

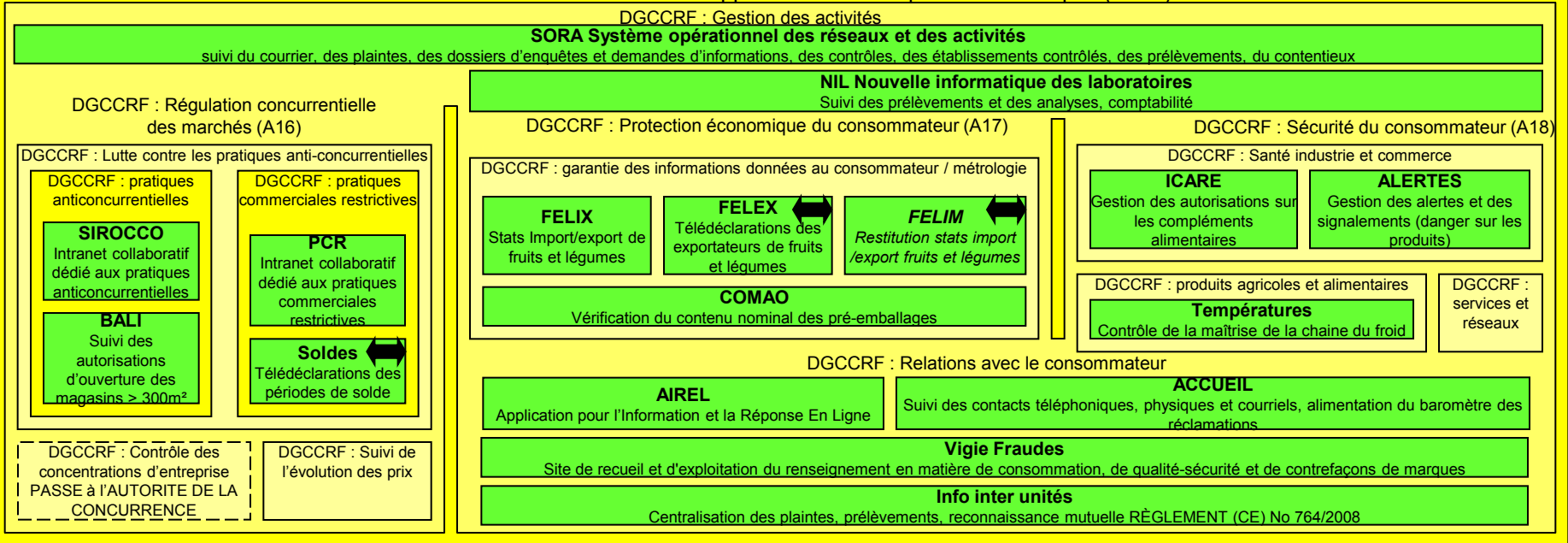
DGCCRF : Zone Pilotage et communication



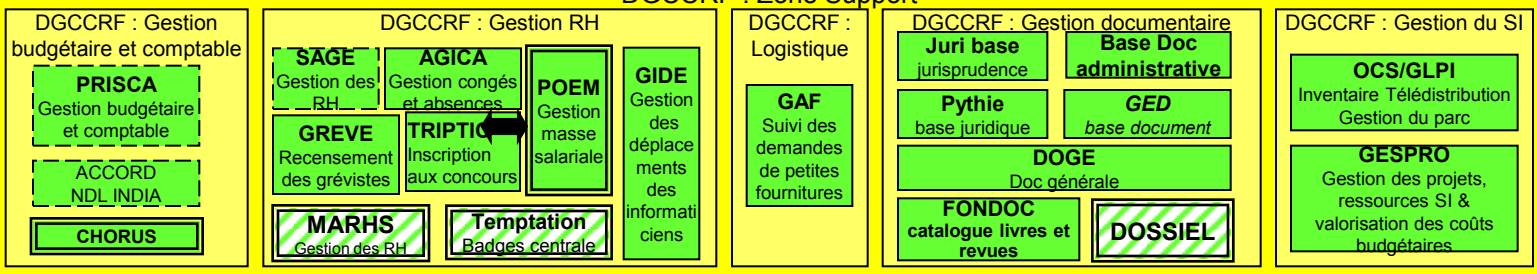
DGCCRF : Zone Echange

- Professionnel : import / export & autres commerçants
- Consommateur
- Candidats aux concours et aux préparations
- DGDDI : import/export

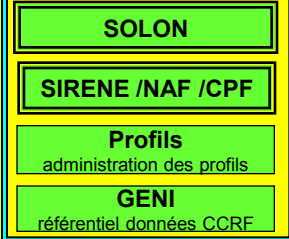
DGCCRF : Zone Métier – Développement de l'entreprise et de l'emploi (P134)

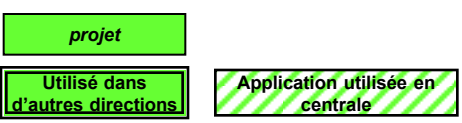
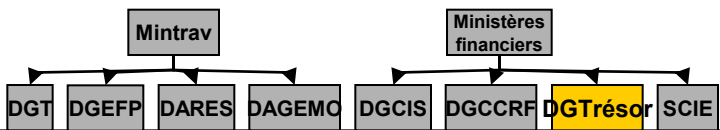


DGCCRF : Zone Support



DGCCRF : Zone Référentiel





Système d'Information du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
SI DGTrésor

DGTrésor : Zone Pilotage et communication

DGTrésor : communication

- ODYSSEE Intranet DGTrésor
- Site extranet DGTrésor
- Site internet DGTrésor
- FORUM DGTrésor
- SharePoint Échange de documents

DGTrésor : Suivi de la performance

- Tableau de bord DGTrésor

DGTrésor : Décisionnel

DGTrésor : Zone Echange

- UBI France
- Agence Française pour les investissements internationaux

DGTrésor : Zone Métier – Stratégie économique et fiscale (P305 hors action 3 mise en œuvre par la DLF)

DGTrésor : définition et mise en œuvre de la politique économique et financière de la France dans le cadre national, international et européen (A1)

DGTrésor : Développement international de l'économie française (A2)

ARIANE
Partage d'informations et de contacts sur les entreprises, organismes professionnels et administrations, gestion des candidatures des Conseillers du Commerce Extérieur, présence française à l'étranger, diffusion de bulletins d'informations

BASEDOC-MSC-MVH
outil de partage de fichiers, suivi des demandes hiérarchiques (commandes), gestion des chaînes de validation des documents

DGTrésor : Etudes, prévisions et analyses

- BUDECO** Prévisions économiques de l'Etat à 3 ans
- Outils économistes** Analyse, estimation et modélisation économétrique
- ENQUETE PETITS ACHATS PUBLICS (OEAP)** Suivi des marchés publics

DGTrésor : Politique financière et négociation économique et financière

DGTrésor : Construction économique de l'Europe et gouvernance économique

DGTrésor : Défense des intérêts économiques et financiers de la France et aide économique et financière au développement

- FDES** Suivi des prêts FDES aux entreprises

DGTrésor : Soutien aux opérateurs agissant pour le développement international et la compétitivité des territoires

- EXPORTER.GOUV.FR** Site gouvernemental pour le commerce extérieur
- BASE APPUI** Soutien aux entreprises pour leurs démarches à l'export

DGTrésor : Zone Support

DGTrésor : Gestion budgétaire et comptable

- Suivi DGF centrale** Suivi DGF
- ARGOS** Frais de mission
- PBA** Gestion du budget
- CIRCE** Frais de mission et contrôle de gestion
- SDP** Suivi des dépenses des programmes de centrale
- PBI** Gestion des crédits informatiques

DGTrésor : Gestion RH

- VOYAGESCA** Gestion des congés pour les agents SE
- FICHE MOUVEMENT** Gestion des mobilités
- OCEAN** Editions pour les affectations nouvelles
- CRISTALIA** Gestion des mutations
- MARHS** Formations
- VIRTUALIA** Dossier administratif et congés
- TRANSPARENCE CENTRALE** Gestion des mobilités des cadres A
- PHEMIOS** Formations

DGTrésor : immobilier

- GALILEE** Gestion immobilière
- Suivi des notes** Suivi documentaire

DGTrésor : Gestion documentaire

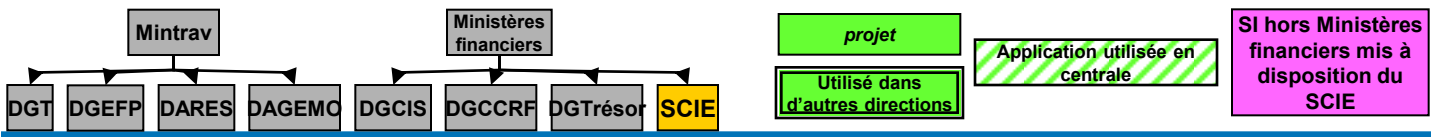
- SharePoint** Échange de documents
- SIC COURRIER** Enregistrement courrier
- GIN** Enregistrement note
- ARCHIVES CIRI** Archives sur le financement des entreprises

DGTrésor : Gestion du SI

- Permissions** Gestion des habilitations
- ENTREPRISE VAULT** Archivage
- EUREKA** Helpdesk
- OUTLOOK** Messagerie
- Suivi des impressions DGTrésor**

DGTrésor : Zone Référentiel

- ODYSSEE** Annuaire des agents DGTrésor



Système d'Information du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

SI SCIE

SCIE : Zone Pilotage et communication

SCIE : communication

AMIE
Site intranet SCIE

SCIE-CRIE
extranet des CRIE

MAGELLAN
Intranet ex-DGCP

ALIZE
Intranet des ministères financiers

SCIE : Suivi de la performance

SCIE : Décisionnel

E-VEIL
Outil ministériel de veille stratégique, de recherche et de partage des informations

SCIE : Zone Echange

SCIE : Zone Métier – Conduite et pilotage des politiques économiques et financières (P218)

SCIE : intelligence économique

SIME (DATAR)
Système interministériel d'information sur les mutations économiques – Entreprises en difficulté

DEDALE
Annuaire des acteurs professionnels dans le domaine de l'Intelligence Economique (cabinets conseils, audits)

SCIE : Zone Support (mis à disposition par SEP)

SCIE : Gestion budgétaire et comptable

SEGEC
Gestion de la Dotation Globale de Fonctionnement

SCIE : Gestion RH

MARHS
Gestion des RH

SCIE : Gestion documentaire

RUBIS
Gestion des abonnements documentaires

REBECCA
Références bibliographiques de Bercy

BASE DE DONNEE CRD
Entreprise, presse

DOSSIEL
Suivi de courrier

SCIE : Gestion du SI

OGPS
Gestion du parc

GANDHI
habilitations

HP OPENVIEW
Gestion des incidents

GESTANAIS
Gestion des mots de passe

GESTIRIS3
Compte de messagerie

KOALA
Base de connaissance

SCIE : Logistique

ROLLS
Gestion des salles de réunion

SCIE : Zone Référentiel

Lexique

DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi		
Sphère du ministère du Travail		Sphère des ministères financiers	
MTSFP (avant remaniement)	Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique	MEIE & MBCPRE (avant remaniement)	Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi & ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat
MTES	Ministère du travail, de l'emploi et de la santé	MEFI & MBCPPRE	Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie & ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat
DGT	Direction générale du travail (MTES)	DGCIS	Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
DGEFP	Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle	DGCCRF	Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DAGEMO	Direction de l'administration générale et de la modernisation des services (MTES)	AFNOR	Association française de normalisation
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (MTES)	DRIRE	Direction régionale de l'industrie de la recherche et de l'environnement
SEP	Service public de l'emploi	ENSCI	Ecole nationale supérieure de création industrielle
IAE	Insertion par l'activité économique	ENSAE	Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique
PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi	CGIET	Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies
ASP	Agence de services et de paiements	CE	Communauté européenne
AFPA	Association nationale pour la formation professionnelle des adultes	CPP	Contrat pluri-annuel de performance
AGEFIPH	association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées	SCIE	Service de Coordination à l'Intelligence Economique
DE	Demandeurs d'emploi	CRIE	Chargé de mission Régional à l'Intelligence Economique
UT	Unité territoriale	CRD	Centre de Ressources Documentaires
		OEAP	Observatoire de l'Achat Public
		ME	Mission économique
		PCR	Pratiques commerciales restrictives

ANNEXE VIII

Glossaire

Annexe VIII

ACSé	Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
AIFE	Agence pour l'informatique financière de l'Etat
ASC	Agence du service civique
ASP	Agence de services et de paiement
ATE	Administration territoriale de l'Etat
BBZ	Budget base zéro
BOP	Budget opérationnel de programme
CAR	Comité de l'administration régionale
CBCM	Contrôleur budgétaire et comptable ministériel
CIMAP	Comité interministériel de modernisation de l'action publique
CNDS	Centre national de développement du sport
CODAF	Comité opérationnel départemental anti-fraude
CRIE	Chargés de mission régionaux à l'intelligence économique.
CSP	Centre de services partagés
DAFIIS	Direction des affaires financières, informatiques, immobilières et des services
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DB	Direction du budget
DDCS/PP	Direction départementale de la cohésion sociale/et de la protection des populations
DDI	Direction départementale interministérielle
DDT(M)	Direction départementale des territoires (et de la mer)
DFAS	Direction des finances, des achats et des services généraux
DGAFP	Direction générale de la fonction publique
DGAL	Direction générale de l'alimentation
DGCCRF	Direction générale de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes
DGCIS	Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
DGCS	Direction générale de la cohésion sociale
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGP	Délégation générale au pilotage
DGT	Direction générale du travail
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DISIC	Direction interministérielle des systèmes d'information et de la communication
DJEPVA	Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, l'agriculture et de la forêt
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRH	Direction des ressources humaines
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DS	Direction des sports
DSI	Direction des services informatiques
ETPT	Equivalent temps plein travaillé
FISAC	Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce.
IGA	Inspection générale de l'administration
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IGF	Inspection générale des finances
LFI	Loi de finances initiale
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
PFRH	Plateforme régionale d'appui à la gestion des ressources humaines
PLF	Projet de loi de finances
RAP	Rapport annuel de performance

Annexe VIII

RBOP	Responsable de budget opérationnel de programme
SGAR	Secrétariat général pour les affaires régionales
SGG	Secrétariat général du gouvernement
SGMAP	Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique
UO	Unité opérationnelle
UT	Unité territoriale