



**Rapport de Préfiguration
Aux Ministres
de la mission Ressources Humaines et Moyens**

Hélène Jacquot-Guimbal
Directeur Général des personnels et de l'administration-Directeur général de
l'administration
06/03/08

Sommaire

1. Enjeux en matière de ressources humaines et de moyens	3
Amélioration de la performance	3
Accompagnement de la mutation du MEDAD	4
Intégration du développement durable dans les politiques support	5
2. La structure cible	7
a) Préambule	7
b) L'organigramme	7
3. Le fonctionnement interne	12
a) La répartition des rôles.....	12
Le pôle « emplois et compétences »	12
Le pôle « gestion du Personnel »	13
Le pôle « politiques support et fonctionnement durable »	15
Le pôle « prestations communes de l'administration centrale »	16
Le pôle « systèmes d'information »	18
Le pôle « affaires financières »	19
Le pôle « relations sociales »	20
Le pôle « affaires générales »	20
b) Le mode de management cible.....	20
4. Articulation avec les services déconcentrés et les établissements publics	22
a) Avec les services déconcentrés	22
b) Avec les établissements publics.....	22
c) Avec les autres parties prenantes externes.....	23
5. Plan de mise en œuvre	25
6. Concertation et principes de travail.....	26

1. Enjeux en matière de ressources humaines et de moyens

Le MEDAD est riche de plus de 78.000 agents, répartis sur l'ensemble du territoire, en charge d'une grande variété de domaines, et possédant de multiples compétences.

Les services du ministère ont besoin de pouvoir s'appuyer sur des structures assurant leurs fonctions « support », compétentes et économes en moyens, dans une relation de type "client-fournisseur".

Il faut également des fonctions support capables de contribuer à la construction du MEDAD tant du point de vue de l'évolution de la culture professionnelle et des missions que du changement de posture de « l'Etat technique ». Enfin, le MEDAD se doit de devenir l'administration exemplaire en matière de développement durable.

Ainsi :

- L'amélioration de la performance,
- L'accompagnement de la mutation culturelle du MEDAD en termes de compétences et de métiers,
- L'intégration du développement durable dans les politiques support,

constituent les trois enjeux principaux qui s'attachent à cette réorganisation.

Amélioration de la performance

Cette question doit être resituée dans les expériences menées dans les anciennes structures, en recherche constante de modernisation de leur gestion et dans la continuité des efforts faits ces dernières années.

1. L'achèvement de la décentralisation des infrastructures routières et la mise en place de la LOLF ont entraîné des restructurations très profondes des services déconcentrés :

- La création des DIR dans un objectif un « recentrage métier » et de mutualisation des fonctions support.
- Le départ de 35 000 agents dans les Conseils Généraux, qui devraient être rejoints par 5 000 autres issus des parcs départementaux.
- En corollaire, la réorientation des services déconcentrés sur les missions stratégiques de l'Etat et le portage des politiques publiques exprimés par la déconcentration des fonctions de responsable des budgets opérationnels de programme (RBOP) au niveau régional.

L'éclatement des services et des responsabilités a ainsi exigé un important effort d'organisation et d'adaptation sociale.

La DGPA a accompagné ces transformations et mené un certain nombre d'études pour optimiser les fonctions supports : diagnostic d'organisation et de fonctionnement de sa propre structure après deux ans d'existence, « bench marking » auprès d'entreprises privées en matière de GRH, initiation

de mutualisation au niveau régional ou inter-régional avec mise en place de plateformes de ressources humaines autour des CIFP, organe de formation particulièrement riche de l'ex Ministère de l'Équipement.

2. Des méthodes particulièrement innovantes et souples ont permis au sein de la DGA de l'ex MEDD de satisfaire les employeurs (DIREN) dans le cadre d'un partenariat avec les autres ministères gestionnaires de corps (MAP et ex Ministère de l'Équipement).

3. les DDE et les DDA se sont rapprochées afin d'aborder ensemble et simultanément les questions d'aménagement des territoires urbains et ruraux et de réaliser à terme des économies d'échelle en matière de gestion.

L'expérience et les études engrangées permettent d'affirmer que l'enjeu capital de l'amélioration de la performance des activités support du MEDAD se fera autour des axes suivants :

- L'approfondissement des réformes en cours dans les services déconcentrés pour stabiliser les organisations, sécuriser les agents et optimiser leurs productions.
- La réorganisation des fonctions support de l'ensemble des directions de l'Administration Centrale par regroupement et mutualisation de fonctions similaires à une bonne échelle, évitant notamment les vulnérabilités liées à l'existence de structures très petites, vulnérabilités qui ont été bien identifiées dans les diagnostics de service.
- La professionnalisation par filière métier permettant à la fois la consolidation de la qualification des agents et la souplesse d'adaptation à une éventuelle organisation nationale interministérielle (Office Nationale de Paye, service facturier,...)
- Le développement de méthodes d'outils de pilotage et de gestion des activités support, et d'évaluation des politiques menées.
- La prise en compte des besoins des employeurs et de la satisfaction des agents, double objectif qui pourrait paraître contradictoire mais qui, géré en synergie, est gage d'une très grande efficacité.

Accompagnement de la mutation du MEDAD

La création du MEDAD a été perçue comme une opportunité majeure par les ministères d'origine, capable de mobiliser tous les agents autour de l'ambition forte de relever les défis du développement durable. Rapidement les chefs de services et responsables de programme (ici dénommé « employeurs ») ont mesuré l'effort à accomplir en matière d'évolution des compétences; parallèlement les agents ont réalisé peu à peu qu'ils allaient devoir, pour certains d'entre eux, s'inscrire dans une nouvelle logique. Le Grenelle environnement a tracé la feuille de route du ministère et défini ses nouvelles priorités d'actions, introduisant des évolutions parfois profondes par rapport à l'existant.

La fusion des deux administrations centrales de gestion, dans un dialogue social continu, constitue un préalable indispensable à la satisfaction des deux autres enjeux que sont l'adaptation des métiers et des compétences et l'accompagnement des agents dans le changement.

Une attention particulière sera portée au regroupement géographique sur le site de la Défense et au déménagement de la DGA, comme de l'ensemble des agents changeant d'affectation géographique.

L'adaptation des métiers et des compétences, au service des employeurs, nécessite que les responsables de programme cadrent rapidement leurs besoins en terme quantitatif et qualitatif en lien avec la DPES. A charge ensuite, à l'administration centrale et aux services concernés par les fonctions RH d'organiser l'acquisition ou le maintien de cette compétence avec l'ensemble des outils à leur disposition : formation initiale et continue, recrutement, mutation, organisation du travail, ...

D'autres sujets constituent des enjeux importants, tels la résorption de la vacance des postes, la réactivité à pourvoir les postes stratégiques, l'harmonisation des pratiques de gestion avec le ministère de l'agriculture, et l'élargissement des origines de compétences.

L'accompagnement des agents dans le changement concerne l'ensemble du personnel. Cet accompagnement peut être individuel ou collectif, et doit être adapté à chaque situation.

Par exemple, il peut s'agir d'une formation générale au management du changement pour l'encadrement, ou d'un séminaire d'acculturation pour des agents venant d'origines différentes intégrant un nouveau service.

Il peut s'agir également d'une aide au changement de métier basé sur un bilan de compétence et, éventuellement, une mobilité accompagnée.

Intégration du développement durable dans les politiques support

Le MEDAD consacre près de 385 millions d'euros au fonctionnement de ses services et de ses agents ; il doit évidemment être exemplaire dans ses modes d'actions, dans son organisation, dans son fonctionnement interne, au regard des objectifs du développement durable :

- Au titre du développement et de la performance économique,
- Au titre de son devoir d' « éco-responsabilité »,
- Face à l'exigence majeure de socio-responsabilité.

Au titre du développement et de la performance économique, il s'agit dans le cadre de la politique de commande publique mise en œuvre dans le programme-support de faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises aux marchés d'approvisionnements généraux, de services et de prestations intellectuelles mis en œuvre par le Ministère. Il convient de même de renforcer l'efficacité de cette commande publique, en favorisant la mutualisation et surtout en professionnalisant les fonctions d'acheteur et en animant le réseau métier correspondant.

Au titre de son devoir d' « éco-responsabilité », le ministère doit également axer les objectifs de son programme-support sur la recherche de modes de fonctionnement internes les plus efficaces au plan énergétique, les moins dispendieux en ressources, en visant notamment l'évolution des modes de faire et notamment des comportements individuels par la formation, et en prenant en compte les impératifs de développement durable dès l'amont de la qualification des besoins. Ces objectifs doivent tout particulièrement orienter les politiques de gestion immobilière mise en œuvre dans le cadre du programme-support, celles des déplacements et de gestion des flottes automobiles, et la promotion des nouvelles technologies de communication.

Face à l'exigence majeure de « socio-responsabilité », les politiques «fonctions support » portées

par le ministère doivent s'inscrire dans une double orientation. Elles doivent tout d'abord contribuer de manière exemplaire à l'embauche et à l'intégration des personnes handicapées dans les communautés de travail de ses services, en développant notamment le recours aux possibilités offertes par les NTIC. Elles doivent également faire de l'insertion économique un critère majeur de choix dans les modes de dévolution des prestations confiées à l'extérieur dans le cadre des marchés publics.

Les missions dans le périmètre « ressources humaines et de moyens » :

- Mobiliser et adapter au mieux les compétences au service du ministère, les mettre à disposition des services (rôle d'employeur), en application de la stratégie définie par la DPES
- Assurer la gestion administrative des personnels et accompagner les agents (rôle de gestion des agents)
- Mettre à disposition des services les moyens de fonctionnement dont ils ont besoin (gestion du programme support hors titre 2 pour tout le ministère)
- Mettre en œuvre la stratégie ministérielle des systèmes d'informations définie par la DPES
- Assurer la cohérence des systèmes d'information du ministère
- Fournir aux administrations centrales les prestations répondant à leurs besoins et à leurs demandes, au meilleur coût (prestataire de service)
- Préparer et exécuter le budget du ministère
- Veiller à la qualité des relations sociales au sein du ministère
- Assurer la gestion de proximité des agents et des moyens généraux du Secrétariat Général

2. La structure cible

a) Préambule

Avant d'entrer dans la description des propositions d'organisation, il faut indiquer que le travail de préfiguration a amené l'équipe mise en place à proposer très vite un changement de configuration, à périmètre identique : l'ensemble des missions confiées à la DGRHM amenait à constituer une structure très importante (en termes de diversité de missions et en nombre d'agents) qui aurait été difficile à coordonner avec le reste du secrétariat général.

La proposition présentée plus loin vise la construction de services de moindre taille, plus spécialisés, et donc plus aisés à coordonner avec les autres structures du secrétariat général.

Il est également proposé, pour assurer ce rôle de coordination, de créer une fonction de secrétaire général adjoint, qui pourrait avoir en particulier la mission de maintenir un point d'entrée principal pour le dialogue social.

b) L'organigramme

L'organisation mise en place pour assurer les missions comprises dans le périmètre « ressources humaines et moyens » en réponse aux enjeux et aux missions qui viennent d'être exposés, s'articule autour des pôles suivants :

- « emplois et compétences » } regroupés en
- « gestion du Personnel » } un seul service
- « politiques supports et fonctionnement durable » (un service)
- « prestations communes de l'administration centrale » (un service)
- « systèmes d'information » (un service)
- « affaires financières » (une sous direction rattachée directement au secrétaire général)
- « relations sociales » (un département à l'intérieur du cabinet du secrétaire général)
- « affaires générales » (un département à l'intérieur du cabinet du secrétaire général)

Le service du personnel, des emplois et des compétences

Ce service est constitué des deux pôles « emplois et compétences » et « gestion du Personnel », qui contribuent conjointement à la mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines.

Pour présenter très rapidement les rôles différents des deux pôles, on peut dire :

- Le pôle « emplois et compétences » tient le rôle d'employeur, en relation avec les services et les responsables de programmes et en liaison étroite avec la DPES ; il gère les emplois et en définit les qualifications, qu'ils soient tenus par des agents dont le statut est de la responsabilité du MEDAD ou non.
- Le pôle « personnel » gère les agents, en particulier ceux dont le statut est de la responsabilité du MEDAD ; il est responsable de la paye de tous, y compris de ceux dont il n'assure pas la gestion.

Il sera donc nécessaire d'instaurer des processus de travail horizontaux, permettant à chaque pôle d'apporter sa contribution, sous la responsabilité d'un pilote clairement identifié et en cohérence avec les orientations stratégiques définies par la DPES.

C'est notamment le cas pour :

- l'élaboration du Schéma d'Effectifs et de Recrutement du Ministère (SERM)
- les politiques de mobilité et des promotions des agents
- l'identification des postes à publier dans les services
- la remontée et l'exploitation des candidatures
- la gestion des sorties d'écoles (choix des postes offerts, affectation des lauréats)
- la politique de recrutement
- la politique indemnitaire
- l'interface entre l'action sociale, la médecine de prévention, l'hygiène et la sécurité des agents

Le pôle « emplois et compétences » est composé des entités suivantes :

- « gestion des ressources en emplois et en compétences »
- « développement des compétences et de la formation »
- « parcours professionnels »

Le pôle « gestion du Personnel » pourrait être composé des entités suivantes :

- « gestion du Personnel d'encadrement et des contractuels »
- « gestion des Personnel de catégorie B et C »
- « action sociale et pensions »
- « études et rémunérations »
- « appui juridique statutaire, disciplinaire et déontologie »
- « parité et égalité professionnelle entre femmes et hommes »
- « pilotage des centres de support mutualisés RH »

Quand les processus de déconcentration des actes de gestion auront été enclenchés, il est légitime de penser qu'une seule sous-direction sera nécessaire. A court terme, vue la charge de travail, notamment sur les chantiers statutaires, le regroupement en une seule sous-direction ne paraît pas opportun.

Toutefois, le débat n'est pas tranché sur le mode d'organisation de ces deux sous-directions : par

filière (technique/administrative) ou par macro-grades (catégories A, B, C). Les deux modes d'organisation, qui se sont succédés dans les organigrammes antérieurs, ont chacun leurs avantages et inconvénients. Tout dépend des priorités que l'on veut se donner dans la stratégie RH. Il semble que la logique de la DGAFP tend à privilégier la fusion des corps, les CAP inter-corps et la transversalité des emplois pour un même niveau de grade.

Le service « politiques support et fonctionnement durable »

Il est composé des entités suivantes :

- « conduite et gestion du programme support »
- « animation des politiques de soutien et de fonctionnement durable »
- « systèmes d'informations pour la modernisation et le pilotage des activités-supports »

Le service « prestations communes de l'administration centrale »

Il est composé des entités suivantes :

- « cadre de vie des agents de l'administration centrale »
- « appui technique et logistique aux directions »
- « marchés et comptabilité »

Ce pôle, construit à partir des actuelles sous-directions du cadre de vie et sous-direction des prestations logistiques et des moyens, comprendra également une intégration des fonctions bureautiques et informatiques et une intégration progressive des fonctions relatives aux marchés et à la comptabilité.

Le dimensionnement et l'intégration des fonctions au sein de ce service des prestations communes doivent tenir compte du degré de mutualisation assuré par ailleurs dans les différentes directions générales de métiers, dont les effectifs varieront de 250 à 800 agents (hors DGAC) et de la nécessité de maintenir au sein de ces directions générales un niveau minimal de gestion de proximité, notamment en matière de gestion des agents, de définition des marchés et des formations métiers relevant des programmes portés par ces directions et des responsabilités de gestion sur leurs programmes budgétaires. Le maintien d'une capacité de maîtrise d'ouvrage sur les applications informatiques métiers est également indispensable.

Le service « systèmes d'information »

Il est composé des entités suivantes :

- « schéma directeur des systèmes d'information et de communication »
- « mise en oeuvre du schéma directeur des systèmes d'information et de communication »
- « outil de production informatique »

L'équipe de préfiguration a considéré que la politique des systèmes d'information et sa mise en oeuvre devaient être situées au plus haut niveau du ministère.

En effet, dans toutes les grandes organisations modernes, les systèmes d'information ne sont plus considérés comme une simple aide à la production mais bien comme **un outil de management à part entière**.

Ils sont la clé de voûte qui consolide la stratégie, porte la politique de l'organisation en externe comme en interne, aligne les prestations informatiques sur les stratégies « métier » dans l'objectif d'une amélioration globale et durable de la qualité de la production et de l'efficacité des services.

Dans un nouveau ministère aux ambitions fortes, confronté à une nécessité vitale de remettre rapidement en ordre de marche des services issus d'horizons divers, il est nécessaire de faire monter en puissance des techniques aujourd'hui à peine esquissées, de s'appliquer à lui même les pratiques innovantes du développement durable.

Il est donc indispensable de se doter rapidement d'un cadre conceptuel et appliqué en matière de système d'information, appuyé sur un outil de production performant et disponible. Les liens avec la DPES, qui décrira la stratégie à moyen et long terme, permettront de construire ce schéma directeur en étant sûrs d'une cohérence avec la stratégie du ministère lui même.

La sous direction « affaires financières »

Elle est composée des entités suivantes :

- « prévision et synthèse budgétaire »
- « réglementation budgétaire et comptable pour le ministère »
- « contrôle interne comptable et Cour des comptes »

A terme, ces entités sont amenées à évoluer avec le déploiement de l'application interministérielle de gestion CHORUS et le démarrage du contrôle interne au sein du ministère.

Les affaires financières voient leur rôle évoluer, au delà des bureaux budgétaires et comptables traditionnels : la synthèse budgétaire prend plus d'ampleur, pour que les contraintes financières soient connues et gérées au niveau stratégique, en respectant les prérogatives des responsables de programmes. La mise en place d'un contrôle interne comptable est une demande claire de la Cour des Comptes, pour contribuer à la certification des comptes de l'Etat.

Le département « relations sociales »

Il est composé des entités suivantes :

- « relation avec les organisations syndicales »
- « courriers réservés (parlementaires et agents) SG »

De bonnes relations techniques avec les organisations syndicales (CTPM et CTPC, élections, gestion des décharges d'activité de service, décision de mise à disposition de permanents dans les structures syndicales, ...) sont essentielles à la bonne qualité des échanges ou des négociations futurs.

Le courrier réservé permet, par les interventions des élus ou de personnes privées, de suivre les

problèmes qui ne sont pas relevés directement par les services. Les agents qui organisent la production des réponses, avec la collaboration de l'ensemble du SG, jouent souvent un rôle de médiation. Le bilan de l'existant a montré que ce rôle était extrêmement apprécié.

Une attention forte continuera d'être portée au pôle relations sociales, avec une implication directe du Secrétaire Général et de son adjoint.

Le département « affaires générales »

Il est composé des entités suivantes :

- « gestion de proximité des agents »
- « maîtrise d'ouvrage de la formation »
- « point d'appui moyens généraux »
- « suivi des effectifs et des emplois »

Actuellement la fonction « affaires générales » est exercée dans trois structures :

- au sein de la DGPA, le département des affaires générales qui comporte un pôle gestion de proximité des agents, un pôle formation, un pôle suivi des effectifs et un pôle moyens généraux,
- au sein du secrétariat général, le service du personnel et de l'administration qui comporte un bureau du personnel et des moyens généraux et un bureau de la formation,
- au sein de la DGA, le bureau des affaires générales.

L'organigramme cible est un département des affaires générales pour l'ensemble des structures composant le secrétariat général.

3. Le fonctionnement interne

a) La répartition des rôles

Il faut régulièrement, dans la suite du rapport, décrire les interactions avec la direction du pilotage et de l'évolution des services, ce qui est normal puisque cette direction sert de plaque tournante pour organiser nombre de chantiers ; ces interactions ont été décrites dans le rapport de préfiguration de la DPES (page 18 et suivantes) et il est suggéré de s'y rapporter.

Le pôle « emplois et compétences »

Ce pôle élabore et met en place, conjointement avec le pôle « gestion de Personnel », la politique du Personnel. Il tient le rôle « d'employeur », c'est à dire qu'il a la responsabilité de la définition des recrutements, de la mise en place des compétences, de la gestion des emplois et de la masse salariale.

Il élabore le plan de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, dans le respect de la stratégie définie par la direction du pilotage et de l'évolution des services. Il en conduit la mise en oeuvre. Il élabore le budget de personnel et en assure la mise en place. Il conduit l'action du ministère en matière d'organisation et de conditions de travail.

En liaison avec les directions d'administration centrale, il élabore, anime et coordonne la politique du ministère en matière de parcours professionnel et de mobilité, ainsi que le schéma directeur de formation, en liaison avec la DPES, et en conduit la mise en oeuvre. Il coordonne et anime les services en charge du développement professionnel et de la formation professionnelle, et oriente leur activité.

Le fonctionnement interne du pôle repose sur les entités suivantes :

- « gestion des compétences et des emplois »
Cette entité définit, en liaison avec la DPES, la politique de gestion des compétences à l'horizon de trois ans (en intégrant au plus près les contraintes budgétaires et les marges de manœuvre disponibles ou à créer), et rétroagit sur un des leviers d'action : les recrutements.
- « développement des compétences et de la formation »
Cette entité du développement des compétences et de la formation agit sur le développement des compétences internes à travers la formation et la reconversion professionnelle, autre levier essentiel du changement.
- « parcours professionnels et de la mobilité »
Cette entité des parcours professionnels et de la mobilité agit au niveau opérationnel de l'adéquation emploi/compétences, à la demande des services et des agents en recherche

d'une évolution professionnelle.

Ces entités sont conçues pour gérer des processus autonomes, mais leurs actions globales sont dépendantes l'une de l'autre. Chacune est plus particulièrement tournée vers certains types de partenaires, sans exclusivité. Elles sont également à des horizons de temps assez complémentaires (plusieurs années pour la première; quelques semaines pour la troisième; un à trois ans pour la deuxième).

Par ailleurs, alors que l'activité des deux premières s'inscrit plutôt à l'intérieur de processus formalisés, la troisième fonctionnera davantage en mode projet dans un cadre méthodologique formalisé à l'aide d'outils existants ou à construire et sera en capacité de répondre plus facilement à des demandes non programmées.

Toutes doivent pouvoir interagir avec les plates-formes RH (issues de la fusion des CIFP et des cellules GUEPARH), qui reposent sur trois piliers : la GPEEC, la formation et la mobilité.

Le pôle « gestion du Personnel »

Ce pôle assure la gestion administrative des personnels à gestion non déconcentrée (dont tout ou partie de la gestion est faite au niveau national) et anime la gestion des personnels à gestion déconcentrée (dont la totalité de la gestion est locale), à l'exception des personnels gérés par la direction générale de l'aviation civile et de ceux gérés par la direction du pilotage et de l'évolution des services. Il est chargé de la politique sociale. Il assure un rôle de coordination ministérielle en matière de statuts.

Clairement tourné vers les agents en poste au MEDAD, en complémentarité du pôle « employeur », il est l'un des principaux interlocuteurs des représentants des personnels.

Le positionnement de certaines tâches orphelines existant dans certains bureaux reste à effectuer. Un conseiller « retraite », en appui des bureaux de gestion doit également être placé sur ce pôle. Un travail avec les chefs de bureaux est encore nécessaire pour préciser l'organigramme ainsi que le calibrage en effectifs.

Concernant l'articulation avec la direction du pilotage et de l'évolution des services, elle porte sur la commande de production d'actes d'affectation et de rémunération des cadres dirigeants. Elle porte également sur le travail relatif à la réorganisation de services déconcentrés, sur les aspects relatifs à la RH (DDEA, transfert des parcs, DDEIA, prochainement DREDAD,...) qui a bien fonctionné et devrait donc également bien se poursuivre.

Le fonctionnement interne du pôle repose sur les entités suivantes :

- « gestion du Personnel d'encadrement et des contractuels » et « gestion des Personnel de catégorie B et C »

L'état actuel de mes réflexions conduit à privilégier l'organisation par macro-grades.

- « action sociale et pensions »

A priori, cette entité serait constituée comme l'actuelle sous-direction PSP. Un éventuel regroupement avec le bureau de l'organisation du travail et de la prévention est loin de faire l'unanimité, les activités de ce dernier bureau entrant davantage dans le champ du pôle « employeur ». Il serait toutefois nécessaire d'arriver à une meilleure coordination entre les deux structures qui mobilisent les mêmes réseaux dans les services déconcentrés.

- « études et rémunérations »

Par rapport à son fonctionnement actuel, il serait nécessaire de renforcer le pôle « études », qui pourrait apporter son appui aux sous-directions de gestion dans la préparation des chantiers statutaires.

- « appui juridique statutaire, disciplinaire et déontologie »

La conduite des chantiers statutaires nécessite la présence d'un pôle juridique au sein du pôle gestionnaire, en appui aux différents bureaux pour la rédaction des textes réglementaires. En effet, la lettre de mission du directeur des affaires juridiques met clairement en évidence que cette direction interviendra en tant que conseil et contrôle des textes produits, d'où la nécessité d'une compétence interne.

Par ailleurs, une grande partie des tâches actuellement effectuées par le bureau ED1 est étroitement liée à la gestion des personnels. Pour une meilleure efficacité et une réduction des délais d'instruction, il serait souhaitable de rapprocher des bureaux de gestion :

- l'instruction des dossiers disciplinaires pour les agents à gestion centralisée, qu'il s'agisse des dossiers présentés en CAP nationales ou la commission de recours de la fonction publique d'Etat (ce qui est rare)
- l'instruction des demandes des agents voulant exercer une activité privée et leur présentation devant la commission de déontologie, en étroite collaboration avec la direction des affaires juridiques.

Ces questions évoquées à l'occasion de différentes réunions liées à la réorganisation (CODIR ou réunions des cadres) ne sont pas tranchées à ce jour.

- « parité et égalité professionnelle entre femmes et hommes »
- « pilotage des CSM RH »

La réflexion sur le nombre et le contenu des Centres de Supports Mutualisés est à relancer maintenant que l'organisation territoriale du MEDAD est en train de se préciser. Cette cellule devrait être également impliquée dans le pilotage de REHUCIT (système d'information RH).

Il faudra transférer des missions de ce service vers le CSM de centrale, de même que dans les CSM déconcentrés ; ce travail doit maintenant être repris et conduit à terme dans les meilleurs délais.

Le pôle « politiques support et fonctionnement durable »

Ce pôle des politiques support et du fonctionnement durable élabore la politique des moyens de fonctionnement et veille à sa mise en œuvre. Il met en œuvre la politique immobilière du ministère pour ce qui concerne les services déconcentrés, sous la conduite de la direction du pilotage et de l'évolution des services. Il pilote et coordonne la budgétisation des politiques support. Il anime et coordonne la politique des achats généraux du ministère dans un objectif de développement durable. Il anime la politique de la connaissance, la fonction documentaire et la fonction d'archivage dans les services. Il assure la conduite des projets de système d'information pour la modernisation et le pilotage des activités supports.

Le fonctionnement interne du pôle repose sur les entités suivantes :

- « Conduite et gestion du programme support »

Elle est en charge de la gouvernance des crédits (élaboration budgétaire et synthèse, et la programmation amont avec les gouverneurs de crédits, conduite des dialogues de gestion).

Elle élabore la stratégie et suit la performance du programme support.

Elle met en œuvre la politique des moyens (gestion immobilière et moyens de fonctionnement des services) et pilote les effectifs-supports du ministère.

Elle organise et pilote les BOP centraux du programme et assure notamment à ce titre le contrôle des ETP du BOP support central par entités fonctionnelles.

- « animation des politiques de soutien et de fonctionnement durable »

Elle assure la prise en compte des objectifs de la stratégie ministérielle de développement durable dans le champ du programme support, et elle élabore et conduit le plan d'action ministériel pour l'« éco-responsabilité » et la « socio-responsabilité ».

Elle pilote la politique ministérielle de commande publique durable, assure pour son volet ministériel, le pilotage du SI métier « achats » et anime le réseau des acheteurs des services. Elle exerce à ce titre la fonction de « direction d'achats » pour le ministère.

Elle met en œuvre la politique documentaire en relation avec la direction de la communication, anime et coordonne les centres de ressources et le réseau-métier documentaire.

Elle met en œuvre la politique ministérielle des archives publiques.

Elle assure transversalement l'animation et la synthèse de la démarche de mutualisation des fonctions-supports dans les services centraux et déconcentrés.

- « systèmes d'informations pour la modernisation et le pilotage des activités-supports »

Elle apporte un appui à la maîtrise d'ouvrage des SI-métiers du domaine support. Elle est organisée en pôles sectoriels en charge des études amont, du pilotage des projets et de l'assistance à maîtrise

d'ouvrage comme suit :

- . domaine « gestion des agents »,
- . domaine « budgétaro-comptable », commande publique et SI « achats »,
- . domaine « ressources et moyens supports »,
- . domaine « formation, compétences et gestion de la connaissance ».

Le pôle « prestations communes de l'administration centrale »

Ce pôle assure les fonctions de coordination, notamment en matière de gestion des personnels et les prestations mutualisées, au profit des directions d'administration centrale. Il veille à la qualité des conditions de travail et du cadre de vie des personnels de l'administration centrale.

Le fonctionnement interne du pôle repose sur les entités suivantes :

- « cadre de vie des agents de l'administration centrale »

L'entité cadre de vie des agents de l'administration centrale, créée en 2005, n'a pas vocation à connaître d'évolutions fondamentales dans son organisation. Ses fonctions de coordination et de mutualisation ont en revanche vocation à être élargies.

Ses fonctions peuvent être résumées comme suit : elle veille à la qualité du cadre de vie des agents d'administration centrale, de leur accueil et de leur information. Elle est garante de la mise en oeuvre des conditions nécessaires au traitement équitable de l'ensemble des agents affectés en administration centrale. Elle est l'interlocuteur des directions d'administration centrale en matière de gestion des personnels. Elle veille aux conditions de travail des agents de l'administration centrale et à leur environnement social. Elle a en charge la formation continue des agents et assure leur rémunération.

Cette entité devrait voir ses fonctions élargies et approfondies selon les orientations suivantes : rapprochement de la gestion administrative de la paie, unification des fonctions de base de ressources humaines en un seul lieu au profit des directions générales et construction d'un pôle d'information et de synthèse sur les fonctions ressources humaines au profit des directions générales.

A l'issue de l'expérimentation démarrée à la DGPA, la prise en charge de l'instruction des dossiers en vue de la production des arrêtés individuels va être étendue à l'ensemble des directions d'administration centrale. Cette opération de mutualisation, dont l'un des objectifs majeurs est de rapprocher la gestion des actes administratifs du processus de la paie, doit permettre de soulager les bureaux gestionnaires de corps de cette part de transactionnel et de réduire les délais de mise en oeuvre.

Dans la même logique, le glissement de gestion des corps de catégorie C du service du personnel vers cette entité est acté avec la mise en place d'une CAP locale en centrale pour les adjoints administratifs, qui devrait intervenir en 2009.

La sous direction a vocation à compléter et développer les travaux de coordination, d'interface, de cohésion d'appui et de « facilitateur » sur les champs de la gestion du personnel pour le compte des

directions de centrale.

- « appui technique et logistique aux directions de l'administration centrale »

Cette sous-direction est construite à partir de l'actuelle sous-direction PLM, à laquelle on ajoute une fonction de support bureautique unifiée au profit des directions et agents de l'administration centrale.

Le regroupement sous une même autorité fonctionnelle des agents qui concourent aux supports bureautiques avec un point d'entrée unique constitue une démarche de nature à améliorer le service rendu aux utilisateurs, en matière d'uniformisation des postes de travail, de standardisation des pratiques, d'enrichissement mutuel des intervenants, de progression de la réactivité des équipes, d'extension des plages d'assistance des équipes et de traçabilité des demandes d'intervention et des traitements.

Ce regroupement sous autorité fonctionnelle unique n'est pas exclusif du maintien sur sites d'une entité dédiée aux services implantés sur l'Arche (avec une autre entité dédiée aux services du secrétariat général et du commissariat général sur Pascal et Voltaire) et du maintien dans les directions générales d'agents dédiés à la maîtrise d'ouvrage d'applications métiers.

Cette sous-direction n'exercerait plus en revanche d'attributions directes en matière de marchés publics ou de comptabilité, ces dernières ayant vocation à être exercées par une nouvelle sous-direction à créer autour de ces deux fonctions.

La sous-direction de l'appui technique aux directions d'administration centrale aurait vocation à assurer les principales fonctions suivantes :

- elle pilote et organise l'ensemble du fonctionnement, de la bureautique et de la logistique de l'administration centrale et en assure la mutualisation par grandes fonctions.
- elle valorise et restitue le coût des activités. Elle veille à évaluer la qualité des prestations et la pertinence des choix.
- elle est chargée d'appliquer pour l'administration centrale la politique d'achat public définie au niveau national.
- elle organise et pilote les prestations d'utilité collective au bénéfice des services de l'administration centrale et des cabinets ministériels. Elle met en œuvre les prestations de service contractualisées, notamment celles liées à la chaîne graphique, aux moyens d'impression et à la numérisation des documents, sous l'étroit pilotage de la direction de la communication. Elle a en charge la gestion des flottes automobiles et des moyens associés des directions et des cabinets.
- elle assure la gestion du parc immobilier de l'administration centrale et des cabinets ministériels ainsi que son exploitation technique et sa maintenance.
- elle organise les prestations de sûreté et de sécurité des personnels et des bâtiments et est responsable des mesures de protection correspondantes pour l'administration centrale en lien avec le service de défense et de sécurité.

- elle assure les prestations d'accueil pour l'administration centrale.
- elle regroupe les moyens supports mutualisés d'assistance bureautique et informatique.
 - « marchés et comptabilité »

L'organisation de ces fonctions dans une entité à créer à partir de services existants est liée fondamentalement au schéma cible d'organisation financière et comptable de l'administration centrale, selon les diagnostics engagés et les hypothèses envisagées pour le déploiement de CHORUS.

Quel que soit le scénario retenu, chaque direction générale restera gestionnaire de ses crédits, sera pouvoir adjudicateur et le service fait, pour les achats métiers, sera effectué dans la DG.

Si les achats « métiers » peuvent continuer de relever de chacune des DG concernées, les achats et les approvisionnements relatifs au fonctionnement courant ont naturellement vocation à relever du centre des prestations communes.

Pour assurer leur fonction budgétaire et de gestion, chaque DG disposera de licences CHORUS spécifiques. Ces licences lui permettront de réaliser le dialogue de gestion, de réaliser la programmation des crédits, de déléguer les crédits aux différents BOP des (du) programmes dont elle a la responsabilité de gestion, de réaliser les restitutions nécessaires au pilotage et le rendu compte de l'utilisation des crédits de ses programmes.

Le déploiement de CHORUS est associé à une volonté de rationaliser la fonction comptable. Cela implique que les licences seront déployées au profit des seuls agents qui sont à temps plein sur la fonction comptable, conformément au cadrage interministériel. Ce déploiement va conduire à unifier les pratiques « métiers » entre administration centrale et services déconcentrés.

Les variantes examinées vont de l'organisation actuelle qui conduit les DAC ex équipement à valider dans Accord I. Les engagements juridiques (cette disposition constitue un vide juridique dans la mesure où seule la DGPA est ordonnateur principal délégué) à une solution qui conduit à mutualiser l'intégralité des actes comptables (saisie et validation des E.J., dossier de liquidation, titre de perception ainsi que la réalisation des travaux comptables de fin de gestion).

C'est cette dernière solution qu'il est proposé de mettre en œuvre.

Le pôle « systèmes d'information »

Ce pôle élabore et coordonne le schéma directeur des systèmes d'information du ministère, en déclinaison des orientations stratégiques définies par la DPES. Il veille à la qualité et à la cohérence des systèmes d'information du ministère. Il pilote, coordonne et anime les services informatiques du réseau scientifique et technique du ministère, et oriente leur activité. Il est amené, seul ou en appui de la DPES, à représenter le ministère auprès des instances interministérielles dans ces domaines.

Le fonctionnement interne du pôle repose sur les entités suivantes :

- « schéma directeur des systèmes d'information et de communication »

Cette entité est chargée d'élaborer le nouveau schéma directeur des systèmes d'information et de communication du MEDAD, en fonction de la stratégie proposée par la DPES, en liaison avec les directions « métier ». Après validation du schéma dans le cadre d'un comité stratégique regroupant les directeurs généraux et piloté par le SG, elle en assure le suivi de la mise en œuvre et en propose les évolutions, en lien avec la DPES.

- « mise en œuvre du schéma directeur des systèmes d'information et de communication »

Cette entité assure la mise en œuvre du schéma directeur des systèmes d'information et de communication, à l'exclusion des systèmes d'information applicatifs qui restent du ressort des maîtrises d'ouvrages respectives.

- « outil de production informatique »

Cette entité va regrouper sous une autorité hiérarchique unique l'ensemble de l'outil de production informatique du MEDAD, aujourd'hui dispersé sous différentes autorités, afin d'en améliorer l'efficacité et de fournir aux maîtrises d'ouvrage les prestations de qualité leur permettant de mettre en œuvre leurs politiques et de réaliser leurs missions.

Les missions d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la politique de sécurité des systèmes d'information et de communication d'une part, d'évaluation des politiques et des outils informatiques d'autre part seront renforcées et clairement identifiées dans cette organisation.

Dans une organisation cible, déjà esquissée dans le schéma OPADIC (Organisation et Pilotage des Activités des Divisions Informatique des CETE), des regroupements fonctionnels seront opérés dans le pôle « production », en accord avec les maîtrises d'ouvrage, de façon à créer des pôles de compétence de haut niveau permettant de répondre à l'ensemble des exigences du schéma directeur.

Le pôle « affaires financières »

En liaison avec les directions d'administration centrale, ce pôle prépare et exécute le budget du ministère. Il est chargé de la tenue de la comptabilité. A ce titre il est chargé de la réglementation financière, budgétaire, comptable et de gestion. Il est le correspondant central de la Cour des Comptes et veille aux suites données à ses préconisations.

Le fonctionnement interne du pôle repose sur les entités suivantes :

- « prévision et synthèse budgétaire »
- « fonction comptable »
- « contrôle interne comptable et Cour des comptes »

Outre ses fonctions traditionnelles, ce pôle assure la maîtrise d'ouvrage métiers de CHORUS et met en place le contrôle interne comptable demandé par la Cour des Comptes.

Le pôle « relations sociales »

Ce pôle veille à la qualité des relations sociales et au bon fonctionnement des instances paritaires et consultatives.

Le fonctionnement interne du pôle repose sur les entités suivantes :

- « relation avec les organisations syndicales »
- « courriers réservés (parlementaires et agents) SG »

Le pôle « affaires générales »

Ce pôle assure la gestion de proximité du secrétariat général. Le fonctionnement interne du pôle repose sur les entités suivantes :

- « gestion de proximité des agents »

Il s'agit d'une gestion personnalisée sur les champs suivants : accueil et conseil, promotions, régime indemnitaire, évaluation, mobilité, temps de travail et retraites en liaison avec la gestion des corps (service du personnel + DPES pour les agents du SG d'origine industrie) et la gestion administrative (service des prestations communes) et au service des structures du SG. S'y rattache la gestion du CTPS.

- « maîtrise d'ouvrage de la formation »

Il s'agit de la définition des besoins, de l'élaboration des parcours individuels de formation et de la maîtrise d'ouvrage des formations spécifiques en liaison avec le service des prestations communes.

- « point d'appui moyens généraux »

Rôle de correspondant du service des prestations communes pour tout ce qui a trait au cadre de travail et aux moyens mis à disposition des agents.

- « suivi des effectifs et des emplois »

Suivi et gestion prévisionnelle en liaison avec le service des politiques supports.

b) Le mode de management cible

Chaque service tiendra périodiquement des réunions de service avec les sous-directeurs et chefs de bureau, pour assurer la coordination nécessaire.

De manière plus globale, le secrétaire général adjoint réunira toutes les semaines le directeur de la DPES, le chef du service du personnel, des emplois et des compétences, le chef du service politiques supports et fonctionnement durable et le chef du département relations sociales, pour s'assurer que les informations transversales nécessaires sont bien échangées.

4. Articulation avec les services déconcentrés et les établissements publics

a) Avec les services déconcentrés

Mise en œuvre des « politiques supports », contrôle de gestion, et dialogue de gestion avec les directions régionales actuelles puis les DREDAD

La mise en œuvre des politiques supports dans le cadre du programme s'intègre dans le processus des dialogues de gestion qui se déroulent entre le RPROG et les RBOP dans le cadre des travaux d'élaboration de la programmation budgétaire initiale (PBI).

Ces travaux concernent l'allocation en ETP et en crédits de titre 2 et de hors titre 2. En mode statique, la charte de gestion du programme définit les rapports techniques entre le RPROG et les RBOP. En dehors de la période d'élaboration de la PBI, le pilotage du programme au quotidien suppose des réajustements entre les BOP (PBM).

En ce qui concerne l'exécution de la performance, chaque BOP est responsable d'une partie de son exécution dans le cadre de la déclinaison des objectifs et des indicateurs du programme. Les réunions du réseau des correspondants LOLF doivent être pérennisées pour diffuser l'information auprès des BOP.

Dans le cadre de ce processus, une articulation étroite est à rechercher avec la direction du pilotage et de l'évolution des services à un triple niveau :

- en amont des dialogues de gestion, afin de vérifier la cohérence des options prises pour la mise en œuvre des actions support (priorités, niveau de performance à afficher dans l'atteinte des objectifs) avec les orientations stratégiques définies par la DPES pour l'évolution des services ;
- en cours de dialogues de gestion, la DPES ayant la responsabilité de la cohérence des moyens mis en œuvre entre le programme support et les programmes de politiques publiques ;
- en aval des dialogues de gestion, dans la remontée d'information à mettre à disposition de la DPES sur le suivi de la performance des BOP.

Parallèlement à la gestion du programme-soutien, la fonction transverse d'animation des réseaux-métiers du domaine support et celle de la mutualisation des fonctions correspondantes se rejoignent largement et justifient leur positionnement au sein de l'unité en charge des politiques de soutien (animation de réseaux-métiers essentiellement structurée au niveau régional).

b) Avec les établissements publics

Plusieurs sujets sont à traiter, en relation avec la DPES, et les tutelles dans le prolongement de ce qui est actuellement fait :

- Gestion des corps environnement, qui sont pour la presque totalité de leurs membres affectés dans les établissements publics de l'ex ministère de l'environnement ; cette gestion sera prise en charge au même titre que celles des autres corps sous la responsabilité du ministre d'Etat.
- Pilotage de l'évolution des quasi-statuts de contractuels présents dans les établissements publics
- prise en charge et suivi des relations sociales lorsqu'il y a des sujets communs à plusieurs établissements
- pilotage budgétaire et comptable lorsque nécessaire
- facilitation des mutations entre les services de l'Etat et les établissements publics

c) Avec les autres parties prenantes externes

Dans le champ des ressources humaines, c'est le pôle des emplois et des compétences qui constituera le point de contact naturel avec les différents ministères gestionnaires, à commencer par le MAP ; ainsi qu'avec la fonction publique territoriale. Toutefois, certains processus de gestion des personnels des corps d'autres ministères feront intervenir le pôle « gestionnaire de personnel ».

Il faut noter en particulier les relations avec le MAP dans le cadre de la création des DDEA, sous le pilotage de la DPES :

- volet RH : les relations avec le MAP seront prises en charge par les deux pôles RH
- volet budget : dans le cadre de la LOLF, les sous-directions financières des deux ministères rechercheront ensemble les modalités de gestion les plus efficaces pour les services, afin de contribuer au succès de la fusion
- volet « programme support » : le travail à conduire avec le MAP va essentiellement porter sur la mutualisation des fonctions-support, la mise en œuvre des conséquences immobilières et logistiques de la fusion, avec un plan de relocalisation des services à conduire, pour le MEDAD, sous le pilotage de la DPES et sur le volet de mutualisation des moyens de fonctionnement, dont la mise en place devrait être facilitée par l'intégration progressive dans la politique unifiée des achats de l'Etat.
- volet systèmes d'information et de communication : les DDEA devant nécessairement être en mesure de travailler avec les administrations centrales du MAP et du MEDAD, elles doivent disposer au quotidien d'outils de travail informatique compatibles avec les systèmes d'information des deux ministères.

C'est pourquoi, dès la phase préparatoire à la mise en place des 8 DDEA expérimentales et aujourd'hui encore pour la généralisation de la fusion, un groupe de travail spécifique « systèmes d'information » a été mis en place. Il travaille notamment sur la convergence des réseaux, des messageries et annuaires, des postes de travail, des politiques de sécurité, ainsi que sur

l'organisation de la fonction informatique et du support dans les DDEA.

Ces actions devront se poursuivre au delà du 1er janvier 2010 et devront notamment être traduites dans les futurs schémas directeurs des systèmes d'information et de communication des deux ministères.

5. Plan de mise en œuvre

Plusieurs services ou structures vont devoir être mises en place de manière décalée :

- il n'est pas possible de mettre directement en place la réorganisation des fonctions logistiques de centrale tant que le site de Ségur est occupé, les agents gérant la logistique étant les derniers à partir ; il faudra donc préciser le calendrier en fonction des déménagements ;
- la même remarque s'applique, pour les mêmes raisons, à la maintenance bureautique ;
- la fonction « mutualisation » de la comptabilité sera mise en place au 1 janvier 2009, il faut encore plusieurs mois de travail pour bien être sûr d'être prêts.

Les autres fonctions peuvent être réorganisées et mises en place au début sur plusieurs sites

Précisions pour l'ensemble de l'administration centrale :

Le projet de circulaire précisant les modalités d'affectation des agents sera présentée aux organisations syndicales avant le CTPC du 20 mars

Le marché de programmiste pour le déménagement sera passé avant l'été, pour des mouvements à partir de janvier 2009

6. Concertation et principes de travail

Un travail de bilan a été mené pour la DGA et la DGPA, pour faire ressortir les forces et les faiblesses des organisations actuelles ; ce travail a été mené entre octobre et décembre, en associant tout d'abord les chefs de services et quelques sous directeurs, puis l'ensemble des cadres supérieurs, à charge pour les chefs de bureau d'associer leurs agents ; parallèlement, quelques chefs de services déconcentrés, de secrétaires généraux de centrale, de directeurs de centrale, des syndicats nationaux et de centrale ont été consultés. Les bilans correspondants ont été mis sur intranet. Ils ont servi à chaque réunion particulière, les réunions communes à tous les préfigureurs étant consacrées à des thèmes généraux.

Un groupe de pilotage, composé autour de la préfiguratrice, des pilotes des pôles (Y Malfilatre, V Motyka, P Labia, MR Talon, D Colin), de CI Dorian (au titre du rappel du service à rendre aux services déconcentrés), JL Frizol, N Malmassari, P Ribon, S Lefebvre-Guillaud, E Calo et JF Lacroux, s'est réuni toutes les semaines pour suivre l'avancement du travail dans les pôles, eux mêmes organisés de manière similaire. Un point assez long a été également fait à chaque comité de direction (commun aux deux DG).

Outre les informations générales fournies dans les réunions communes aux préfigureurs, des informations ont été données et des débats ont eu lieu dans les réunions suivantes :

- lundi 28 janvier : réunion des 7 organisations syndicales ; présentation des grandes lignes, encore au stade des pôles, explications croisées pour être sûrs de se comprendre
- mercredi 30 janvier : réunion des cadres supérieurs de la DGA, DGPA et du SG/SPA pour une présentation un peu plus détaillée
- vendredi 1er février : réunion d'information du CTPS de la DGPA et du CTPC de la DGA pour un débat (les premières orientations étant devenues publiques les jours précédents)
- lundi 4 février : réunion avec les 7 organisations syndicales sur les points connus du déménagement ; décision de faire une réunion intermédiaire (la prochaine est le 10 mars) pour échanger sur la méthode de gestion des affectations puis des déménagements, et l'accompagnement social qui peut être mis en place
- jeudi 28, vendredi 29 février, mercredi 5 et jeudi 6 mars : assemblées générales avec le personnel (trois à la Défense, une – celle du 29 février – à Ségur) pour présenter le bilan, les raisons et objectifs des missions dans le périmètre, les propositions d'organisation et répondre aux questions.