

INSPECTION GENERALE  
DE L'ADMINISTRATION  
N° 12-066/12-029/01

INSPECTION GENERALE  
DES AFFAIRES SOCIALES  
N° RM2012 - 096P

CONSEIL GENERAL DE  
L'ALIMENTATION,  
DE L'AGRICULTURE  
ET DES ESPACES RURAUX  
N° 12066

CONSEIL GENERAL DE  
L'ENVIRONNEMENT ET DU  
DEVELOPPEMENT DURABLE  
N° 008290 - 01

INSPECTION GENERALE DE LA  
JEUNESSE ET DES SPORTS  
N° 2012 - I - 12

**RETOUR D'EXPERIENCE SUR LA MISE EN PLACE  
DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION  
TERRITORIALE DE L'ETAT EN ILE-DE-FRANCE**

- Juillet 2012 -



**RETOUR D'EXPERIENCE SUR LA MISE EN PLACE  
DE LA REFORME DE L'ADMINISTRATION  
TERRITORIALE DE L'ETAT EN ILE-DE-FRANCE**

**MISSION COORDONNEE PAR L'INSPECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION**

**RAPPORT PRESENTE PAR :**

Inspection générale de l'administration (IGA)

Marianne BONDAZ, Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX et Michel ROUZEAU

Inspection générale des affaires sociales (IGAS)

Philippe COSTE

Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD)

Jean-Yves BELOTTE, Claude DORIAN et Francis OZIOL

Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER)

Nicole BLANC

Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS)

Patrick LAVAURE

**- Juillet 2012 -**



## SOMMAIRE

### SYNTHESE

### TABLE DES RECOMMANDATIONS

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1. L'ORGANISATION EST VIABLE ET APPREHENDE CORRECTEMENT LES ENJEUX DE LA REGION CAPITALE.....</b>	<b>3</b>
1.1. UNE APPREHENSION CORRECTE DES ENJEUX DE LA REGION CAPITALE .....	3
1.1.1. <i>La réforme tient compte de la structuration historique et de la dimension particulières de la région Ile-de-France .....</i>	3
1.1.2. <i>Elle répond à une problématique majeure en Ile-de-France : l'hébergement et le logement</i>	5
1.1.3. <i>Elle est adaptée à un projet structurant comme le Grand Paris.....</i>	6
1.2. UNE REFORME CONTRIBUANT GLOBALEMENT AUX OBJECTIFS DE QUALITE DE SERVICE, D'ECONOMIE ET D'EFFICACITE .....	7
1.2.1. <i>La mise en place de la DRIHL participe de l'objectif de qualité de service.....</i>	7
1.2.2. <i>Les mutualisations mises en œuvre concourent à l'impératif d'économie de moyens .....</i>	8
1.2.3. <i>La modularité de l'organisation entre petite et grande couronne contribue à l'efficacité ..</i>	10
<b>2. MAIS IL CONVIENT DE REpondre A CERTAINES FRAGILITES.....</b>	<b>12</b>
2.1. REpondre A LA FRAGILITE DU POLE COHESION SOCIALE ET A L'AMBIGUITE DU PILOTAGE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE .....	12
2.1.1. <i>Une DRJSCS et des DDCS de Paris et de la petite couronne structurellement plus fragiles.. ..</i>	12
2.1.2. <i>Sortir de l'ambiguïté sur le pilotage de la politique de la ville .....</i>	13
2.1.3. <i>Repenser le pôle « jeunesse, sports et cohésion sociale » de l'Etat selon l'ampleur des mesures de décentralisation .....</i>	15
2.2. PRENDRE EN COMPTE UNE FRAGILITE RH AMPLIFIEE EN ILE-DE-FRANCE .....	16
2.2.1. <i>Le renouvellement des personnels trop rapide et l'attractivité problématique des affectations en région francilienne.....</i>	16
2.2.2. <i>Faire évoluer les actions de la plate-forme RH.....</i>	18
2.2.3. <i>Mettre en place une politique de recrutement pro-active .....</i>	19
<b>3. LA COLLEGIALITE REGIONALE RESTE A CONSOLIDER.....</b>	<b>21</b>
3.1. DEVELOPPER LA COLLEGIALITE REGIONALE SOUS L'AUTORITE DU PREFET DE REGION .....	21
3.1.1. <i>Construire de manière partagée les orientations stratégiques régionales .....</i>	21
3.1.2. <i>Renforcer le rôle pivot du SGAR dans l'animation interdépartementale .....</i>	22
3.1.3. <i>Faire évoluer le pilotage du Grand Paris.....</i>	24
3.2. AMELIORER L'ARTICULATION ENTRE LE SIEGE DES DIRECTIONS REGIONALES, LES PREFETS, LES UNITES TERRITORIALES ET LES DIRECTIONS DEPARTEMENTALES .....	25
3.2.1. <i>Rapprocher les DR des préfets de département.....</i>	25
3.2.2. <i>Affermir la collégialité départementale .....</i>	28
3.2.3. <i>Trouver un point d'équilibre entre l'autorité fonctionnelle des préfets sur les UT et l'autorité hiérarchique des DR.....</i>	29

<b>ANNEXES</b> .....	<b>32</b>
ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION	33
ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	35
ANNEXE 3 : SCHEMA D'ORGANISATION DES SERVICES DECONCENTRES EN ILE-DE-FRANCE	43
ANNEXE 4 : SYNTHESE SUR LA REPARTITION DES MISSIONS LOGEMENT ENTRE LA DRIEA ET LA DRIHL	46
ANNEXE 5 : ORGANISATION DE LA POLITIQUE DE LA VILLE	48
ANNEXE 6 : DONNEES STATISTIQUES RH	52
ANNEXE 7 : TABLEAU DES CLASSEMENTS FONCTIONNELS DES DDI ET UT EN ILE-DE-FRANCE	59
ANNEXE 8 : NOUVELLE ORGANISATION DE LA COLLEGIALITE REGIONALE APRES LE SEMINAIRE DES PREFETS ET DIRECTEURS REGIONAUX DU 6 JUIN 2012	61
ANNEXE 9 : PANORAMA SYNTHETIQUE DES ENGAGEMENTS DE SERVICE DES DIRECTIONS REGIONALES	71
ANNEXE 10 : REUNIONS DE PILOTAGE PERIODIQUES MISES EN PLACE PAR LES DIRECTEURS REGIONAUX	79
ANNEXE 11 : COORDINATION TRANSVERSALE PAR DEPARTEMENT HORS POLITIQUE DE LA VILLE	82
ANNEXE 12 : DOCUMENTS REMIS A LA MISSION PAR LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL	83
ANNEXE 13 : LISTE DES SIGLES	95

## SYNTHESE

A l'issue de ses investigations, la mission considère que **l'organisation déconcentrée adoptée en Ile-de-France répond correctement aux objectifs fixés pour faire face aux enjeux propres de la région capitale** (1).

La réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RéATE) en Ile-de-France tient compte non seulement de la structuration historique du territoire régional en deux couronnes, dont la première constitue une plaque urbaine continue en extension, mais aussi de la dimension démographique et économique de la région, qui se traduit par une complexité particulière des problématiques d'aménagement, des impacts sur l'environnement et des enjeux en matière de logement et d'hébergement.

De ce double point de vue, les services de l'Etat sont adaptés aux particularités du contexte francilien et leurs missions ont été recentrées sur les priorités régionales.

Ainsi la RéATE en Ile-de-France se caractérise par la création de trois nouvelles directions régionales originales (DRIEA, DRIHL et DRIEE), au lieu d'une seule direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) comme dans les autres régions. Ces directions, ainsi que la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), sont dotées d'une organisation interdépartementale fondée sur des « cheveu-légers », les unités territoriales de petite couronne (UT), qui prolongent l'activité de leur échelon régional et assurent la continuité des politiques publiques de part et d'autre du périphérique parisien, tout en étant placées sous l'autorité fonctionnelle des préfets de département.

La direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement (DRIEA) porte la cohérence entre les réseaux de transports y compris les routes, l'implantation des gares, l'habitat et le logement dans le cadre d'un développement et d'un aménagement durables.

L'ampleur des problématiques d'hébergement et de logement propres à la région Ile-de-France fait l'objet de réponses spécifiques : une direction régionale chargée des actions de l'Etat en matière de solidarité, la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), et une direction régionale dédiée à la fluidité des parcours résidentiels de l'hébergement vers le logement, la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement (DRIHL), traitent la question cruciale des populations vulnérables en concentration urbaine.

Sont enfin intégrés au sein d'une seule direction, la direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie (DRIEE), les conflits d'usages propres à la cohabitation francilienne d'un secteur industriel actif et d'un environnement vert caractéristique de plus des 2/3 du territoire régional, où les politiques agricoles sont mises en œuvre par la direction régionale et interdépartementale de l'alimentation de l'agriculture et de la forêt (DRIAFA), dont la structure est antérieure à la réforme.

Le découpage ainsi réalisé, qui s'accompagne de regroupements physiques et de mutualisations de moyens et de compétences, a paru globalement pertinent à la mission. Il apporte une réponse adaptée aux objectifs de qualité de service, d'économie de moyens et d'efficacité, sous réserve de quelques clarifications.

Il convient cependant **de répondre à certaines fragilités de l'organisation, qui affectent le pôle « jeunesse, sports et cohésion sociale » et, pour l'ensemble des services, aux questions posées par la gestion des ressources humaines (2).**

La fragilité du pôle cohésion sociale, au sein duquel coexistent, comme partout ailleurs, deux secteurs ministériels et deux cultures professionnelles distincts, résulte plus spécifiquement en Ile-de-France de l'absence de missions liées à l'hébergement et au logement en DRJSCS et dans les directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) de petite couronne, ainsi que des ambiguïtés du pilotage de la politique de la ville.

Cette fragilité particulière pourrait éventuellement être accentuée dans les mois qui viennent, en fonction de l'ampleur des mesures de décentralisation dont le principe vient d'être énoncé par le nouveau gouvernement. La mission, qui ne pouvait avoir connaissance du contenu de ces mesures au moment de rédiger son rapport, a esquissé des scénarii alternatifs d'évolution du réseau « jeunesse, sports et cohésion sociale ». Elle a également, en ce qui concerne le pilotage de la politique de la ville, formulé des recommandations propres à clarifier le rôle respectif du niveau central (ACSé) des membres du corps préfectoral (préfet délégué à l'égalité des chances, sous-préfets ville, sous-préfets d'arrondissement) et des services déconcentrés (DRJSCS, DDCS).

Dans le domaine des ressources humaines, les directions concernées par la mission sont confrontées à un handicap ancien d'attractivité et à un fort taux de renouvellement des agents. Ces fragilités, ajoutées à l'insuffisante convergence des politiques ministérielles de gestion des ressources humaines, nuisent à l'appropriation d'une construction administrative francilienne aussi singulière.

Dans ce contexte, les solutions étudiées par la mission portent sur la nécessaire évolution des actions menées par la plate-forme régionale interministérielle d'appui à la gestion des ressources humaines (PFRH) et surtout sur la mise en place d'une politique pro-active de recrutement par les services déconcentrés.

Enfin, au-delà de l'évaluation de l'organisation et du repérage des fragilités sectorielles, la mission a examiné la qualité des liaisons fonctionnelles entre les niveaux d'administration et en leur sein. En effet les nouveaux services, originaux dans leur découpage et dans leurs finalités, nécessitent un pilotage approprié.

Sur ce plan, la mission considère que **la nécessaire contribution du niveau départemental à la construction de doctrines régionales doit être mieux organisée en Ile-de-France (3).** Elle estime que les aménagements inscrits dans le plan d'actions adopté en séminaire des préfets et directeurs régionaux du 6 juin 2012 sous l'autorité du préfet de région, visant à renforcer la collégialité régionale et à mieux articuler l'action des directions régionales, des préfets, DD et UT contribuent à cet objectif.

Quatre points nécessitent de ce point de vue une attention particulière :

- l'animation renforcée de l'équipe régionale des préfets de département autour du préfet de région du SGAR et des directeurs, dans la construction de consensus interdépartementaux sur les questions stratégiques ;
- l'indispensable clarification de l'exercice des autorités hiérarchique et fonctionnelle, pour que les liaisons préfet-UT-DRI ne soient pas à géométrie variable et permettent la meilleure synergie possible en petite couronne ;
- l'obligation de collaboration interactive des DR avec les préfets de département, via des engagements de service renouvelés, de sorte que les préfets des départements puissent légitimement s'assurer de la cohérence des politiques mises en œuvre par les services dans leur département ;



- l'évolution du pilotage du « Grand Paris ». Au stade actuel, c'est le préfet de région qui impulse ce dossier et en garantit la cohérence territoriale, s'assurant en particulier du positionnement de l'Etat dans toutes les instances de pilotage. Dans une phase ultérieure, lorsque les grandes orientations régionales seront arrêtées, l'animation devrait en revenir au SGAR, dans un rapport constant et fluide avec les directions régionales et les préfets de département.

\*

Les ajustements proposés par la mission relèvent donc surtout d'une amélioration des méthodes de travail, propre à appuyer une réforme plus récente qu'en province, et dont l'alchimie est plus délicate en Ile-de-France qu'ailleurs.

Cet effort de méthode est de nature à rendre plus performante la mise en œuvre de certaines politiques publiques, qui donnent l'impression de souffrir de dispersion ou d'un manque de visibilité, comme la politique de la ville, les actions en faveur de la jeunesse et plus largement celles de la cohésion sociale, ou d'une insuffisante transversalité comme la politique d'aménagement du territoire, ou encore d'une synergie insuffisante entre les niveaux régional et départemental, comme la politique de développement économique.

Une telle évolution des méthodes ne nécessite pas une remise en cause du schéma global des services déconcentrés dans la région capitale, sous réserve de remédier aux fragilités que la mission a identifiées. Celles-ci sont en effet susceptibles d'être accentuées par un nouvel acte de décentralisation, et (ou) par des tensions accrues sur la gestion des ressources humaines et des budgets, dont la difficulté est déjà soulignée par les cadres des services et par les représentants des organisations professionnelles.



## TABLE DES RECOMMANDATIONS

### **Remédier à la fragilité structurelle du pôle cohésion sociale, jeunesse et sports et clarifier le pilotage de la politique de la ville**

- Recommandation 1 : Recentrer la DRJSCS sur ses fonctions d'appui métier aux DDCCS dans le cadre d'une gestion mutualisée des compétences les plus rares..... 13
- Recommandation 2 : Privilégier un pilotage centralisé des crédits de l'ACSé en Ile-de-France..... 14
- Recommandation 3 : Dans l'hypothèse alternative du choix d'un pilotage régional, clarifier les rôles respectifs du SGAR et du DRJSCS..... 14
- Recommandation 4 : Confirmer le pilotage interministériel de la politique de la ville par les préfets et sous-préfets désignés à cet effet et la délégation aux DDCCS de l'instruction des dossiers ACSé et de la gestion des crédits correspondants. .... 14
- Recommandation 5 : Pour la politique de la ville, privilégier une coordination intégrée de la DDCCS et des délégués du préfet par le préfet délégué à l'égalité des chances ou le sous-préfet chargé de la politique de la ville ..... 15
- Recommandation 6 : Réorganiser le pôle « jeunesse, sports et cohésion sociale » de l'Etat en Ile-de-France au regard des mesures de décentralisation qui seront prises..... 16

### **Mieux répondre aux difficultés RH propres à la région francilienne**

- Recommandation 7 : Cibler les détachements au profit des services ayant les plus lourds déficits en effectif au sein de chaque ministère. .... 17
- Recommandation 8 : Valoriser les postes de certains chefs d'UT en termes de parcours de carrière et revaloriser, si nécessaire, leur classement fonctionnel. .... 18
- Recommandation 9 : Mieux positionner la PFRH sur les besoins réels des services déconcentrés. .... 19
- Recommandation 10 : Renforcer le caractère pro-actif et construit de la démarche de recrutement conduite par les directeurs régionaux, avec l'appui des DRH ministérielles et de la PFRH. .... 19
- Recommandation 11 : Privilégier la valorisation des parcours de carrière pour améliorer l'attractivité des postes de cadres. .... 20
- Recommandation 12 : Cibler les mesures d'accompagnement (aide au logement, prime de mobilité...) en fonction des difficultés de recrutement propres à chaque catégorie de personnel, à chaque département et à chaque service. .... 20

### **Consolider la collégialité régionale et faire évoluer le pilotage du Grand Paris**

- Recommandation 13 : Organiser des CAR thématiques restreints, permettant d'élaborer de façon collégiale les stratégies régionales..... 22
- Recommandation 14 : Améliorer le suivi administratif, la traçabilité des arbitrages régionaux et la diffusion des relevés de conclusions des réunions afférentes..... 23
- Recommandation 15 : Revoir la configuration et le fonctionnement des pré-CAR pour en faire de véritables instances de préparation des arbitrages, en y invitant pour toute leur durée les directeurs régionaux. .... 24

Recommandation 16 : Alléger les ordres du jour des CAR en distinguant les points déjà pré-arbitrés en pré-CAR. ....	24
Recommandation 17 : Améliorer dès à présent le lien avec les autorités départementales dans la phase de négociation des CDT, en désignant, si nécessaire, un sous-préfet d'arrondissement référent, disposant d'une lettre de mission du préfet de région. ....	24
Recommandation 18 : Envisager le transfert du suivi des contrats de développement territorial au SGAR, à l'issue de leur phase d'élaboration. ....	24
Recommandation 21 : Mettre en place un suivi de la mise en œuvre des engagements de service ainsi revus par le SGAR. ....	27
Recommandation 23 : Améliorer la coopération entre la DRIEA, la DRIHL et la DRIEE par la mise en place d'un collègue stratégique entre les trois directeurs, pour partager les objectifs et l'avancement des dossiers complexes. ....	28

**Améliorer la coordination entre les préfets de département et les directeurs régionaux**

Recommandation 19 : Mettre en place de véritables engagements de service des DR envers les préfets de département, opérationnels et réexaminés chaque année, notamment pour la DRIEA et la DRIHL. ...	26
Recommandation 20 : Organiser au moins une fois par an une réunion entre chaque DR et chaque préfet de département, sur un ordre du jour établi en commun, comportant notamment les questions d'articulation missions-moyens. ....	26
Recommandation 22 : Communiquer aux préfets les ordres du jour et les relevés de conclusion des réunions DR-DD. ....	27
Recommandation 24 : Consulter le préfet de département sur l'évaluation des directeurs d'UT de son département conformément aux textes, ainsi que sur les objectifs qui leur sont fixés. ....	31

## INTRODUCTION

Par lettre de mission du 26 mars 2012, le directeur de cabinet du Premier ministre a chargé les inspections et conseils généraux concernés par les directions départementales interministérielles (DDI) de réaliser un retour d'expérience de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RéATE) en Ile-de-France, en complément de la mission de retour d'expérience menée en fin d'année 2010 concernant les autres régions métropolitaines (cf. lettre de mission en annexe 1).

Ce retour d'expérience, près de deux années après la mise en place de la nouvelle organisation des services de l'Etat en Ile-de-France, devait vérifier la capacité de l'administration déconcentrée à appréhender et à porter les enjeux propres à la région capitale. Il devait également évaluer l'atteinte des objectifs de simplification des structures administratives, de qualité de service, d'économie de moyens et d'efficacité des actions conduites.

La mission, composée de membres de l'Inspection générale de l'administration, qui en assurait la coordination, du Conseil général de l'environnement et du développement durable, du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, de l'Inspection générale des affaires sociales et de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports, a mené des entretiens dans les administrations centrales concernées, à la préfecture de la région Ile-de-France et dans les directions régionales et interdépartementales de l'Etat.

Elle s'est ensuite rendue dans l'ensemble des huit départements de la région, où elle a rencontré les préfets de département et les responsables des services déconcentrés, ainsi que les représentants des personnels (cf. liste des personnes rencontrées en annexe 2). Elle a auditionné les responsables de structures nationales, dont la vision de la réforme conduite en Ile-de-France devait être connue pour répondre aux objectifs de la lettre de mission, comme par exemple, la société du Grand Paris.

En ce qui concerne les services déconcentrés, la mission a plus particulièrement consacré ses investigations aux directions régionales et interdépartementales (DRI), dont l'organisation intégrée constitue une spécificité de l'organisation administrative en Ile-de-France. Ses entretiens avec les responsables des DDI ont donc été centrés sur cette particularité. En conséquence, elle n'a rencontré les responsables des directions départementales de la protection des populations (DDPP), non concernées par cette organisation spécifique, que lorsque ceux-ci ont demandé à être auditionnés par la mission, ou que le préfet du département l'a souhaité.

En revanche, la mission n'a pas pu étudier, dans les délais qui lui étaient impartis, l'incidence sur la réforme du partage des compétences entre le préfet de police et le préfet de la région Ile-de-France, même si plusieurs de ses interlocuteurs ont abordé la fusion du service technique interdépartemental d'inspection des installations classées de la préfecture de police dans la direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie d'Ile-de-France (DRIEE). Pour la même raison, elle n'a pu étudier les liens entre l'agence régionale de santé d'Ile-de-France (ARS) et ses échelons départementaux, d'une part, et les préfectures de région Ile-de-France et de zone de défense et de sécurité de Paris, d'autre part.

La mission a pu valider de nombreux constats contenus dans le rapport relatif aux DDI, mais a concentré ses travaux et ses propositions sur les spécificités de la région Ile-de-France, comme cela lui était demandé.

La mission tient à souligner l'implication forte des agents de tous les niveaux hiérarchiques pour la réussite de la réforme, dans un contexte pourtant difficile, marqué par le cumul des enjeux et des contraintes : Grand Paris, transport, logement, hébergement, révision générale des politiques publiques, réduction des effectifs et des budgets, restructuration des services... En dépit de ces difficultés, elle a relevé la détermination des responsables et des agents à garantir la réalisation des missions de service public et leur attachement aux valeurs qui fondent l'action de l'Etat sur le territoire.

Les difficultés rencontrées ne sont pas fort différentes de celles que l'on trouve dans les autres régions métropolitaines pour la mise en œuvre de la RéATE, hormis les contraintes de la vie quotidienne qui sont plus importantes dans le contexte francilien : logement et transport notamment. Les problèmes de convergence dans la gestion des ressources humaines, de lenteur dans la mise au point des outils, de cloisonnement des procédures, de rigidités budgétaires, abondamment commentés dans le rapport relatif aux DDI, se retrouvent ici comme dans les autres régions.

La mission considère toutefois au terme de ses investigations que la réforme menée en Ile-de-France remplit correctement les objectifs de qualité de service, d'efficacité et d'économie de moyens que ses concepteurs lui ont assignés (I). Il convient cependant de répondre à des fragilités constatées, dans le champ de la cohésion sociale ou sur le plan des ressources humaines (II). Enfin, la collégialité régionale doit être consolidée sous l'autorité du préfet de région Ile-de-France d'une part, mais aussi dans l'articulation entre les directions régionales, les préfets de département, les unités territoriales et les directions départementales (III).

# **1. L'ORGANISATION EST VIABLE ET APPRÉHENDE CORRECTEMENT LES ENJEUX DE LA RÉGION CAPITALE**

Les grands enjeux de la région Ile-de-France, région capitale, ont justifié la définition et la mise en place d'une organisation territoriale spécifique, différente de celle retenue pour les autres régions et départements de métropole (cf. schéma d'organisation en annexe 3). Ce choix d'une organisation différente explique une chronologie décalée : le texte de référence de la réforme de l'administration territoriale en Ile-de-France est le décret n° 2010-687 du 24 juin 2010 relatif à l'organisation et aux missions des services de l'Etat dans la région et les départements d'Ile-de-France, postérieur d'un semestre aux textes fondateurs de la réforme métropolitaine.

La mission disposait donc à la date de ses travaux d'un recul appréciable mais limité de deux ans, pour réaliser le retour d'expérience de la réforme francilienne.

Elle devait globalement évaluer si la réforme avait correctement appréhendé, tout d'abord dans ses principes puis dans les premiers mois de sa mise en œuvre, les grands enjeux de la région capitale (1.1) avant de s'interroger sur l'impact de la réforme, notamment en termes d'efficacité (1.2).

## **1.1. UNE APPRÉHENSION CORRECTE DES ENJEUX DE LA RÉGION CAPITALE**

Ces enjeux tiennent essentiellement à la concentration en région Ile-de-France d'une part déterminante de la population et de l'activité économique du pays, à la présence dans cette région des institutions de la République ainsi que d'équipements structurants d'envergure internationale, à la dimension particulière des déséquilibres sociaux induite par les flux de population, enfin aux réponses qu'ont déjà apportées, dans le passé, les administrateurs et les aménageurs de la région à ces spécificités.

Le poids de ces enjeux induit des difficultés particulières pour le pilotage régional des politiques publiques. Les cabinets ministériels et les administrations centrales y portent une attention particulière, non seulement dans la conduite des grands projets structurants, mais aussi dans la gestion quotidienne des événements, qui mobilise, plus qu'ailleurs, l'attention des média et de l'opinion publique. Cette donnée exige du niveau régional de l'Etat une capacité forte d'anticipation et d'aptitude à la perception des urgences.

La mission considère que la réforme apporte globalement, sous quelques réserves, une réponse correcte à l'ensemble de ces enjeux.

### **1.1.1. La réforme tient compte de la structuration historique et de la dimension particulières de la région Ile-de-France**

La réforme territoriale en Ile-de-France tient compte de la répartition historique du territoire régional en deux couronnes. Cette délimitation est issue pour partie de celle des anciens départements de la Seine et de Seine-et-Oise, supprimés par la loi du 10 juillet 1964 portant réorganisation de la région parisienne. Elle correspond également au périmètre des missions de sécurité et de paix publique du préfet de police, récemment consacré par la mise en œuvre d'une véritable police d'agglomération. Elle répond enfin à la réalité concrète d'une plaque urbaine continue, caractéristique des départements de la première (ou « petite ») couronne parisienne, composée, outre Paris, des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne.

La réforme prend également en considération la dimension démographique et économique de la région, qui se traduit par une complexité particulière des problématiques d'aménagement, des

impacts sur l'environnement et des enjeux de logement et d'hébergement. Cette spécificité se double en petite couronne et pour une part de la grande couronne par l'existence de collectivités territoriales puissantes, de communes peu nombreuses et bien armées techniquement. Les élus de ces collectivités, ont souvent un poids politique leur permettant d'intervenir directement sur leurs dossiers auprès des cabinets des ministres concernés.

Les concepteurs de la réforme ont traduit cette double réalité dans la configuration du niveau régional et départemental de l'Etat.

Au niveau régional, il a été décidé d'écarter la transposition pure et simple en Ile-de-France du modèle des directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) qui ont repris dans les autres régions métropolitaines les missions des anciennes directions régionales de l'équipement (DRE), directions régionales de l'environnement (DIREN) et directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE). En effet, une DREAL francilienne serait trop importante par sa taille et délicate à piloter, tant pour son responsable que pour le préfet de région. Par ailleurs, au niveau départemental, les structures en charge de ces missions font l'objet d'un pilotage resserré en petite couronne, pour partie transposé de l'organisation de la sécurité publique dans cet ensemble urbain.

Concrètement, ces principes se traduisent par l'existence de directions régionales « et interdépartementales » (DRI), dont les relais départementaux en petite couronne sont des unités territoriales (UT), qui, à la différence des DDI, sont intégrées dans la direction régionale. Leurs responsables sont placés sous une double autorité : autorité hiérarchique du directeur régional et autorité fonctionnelle du préfet de département.

Les DRI œuvrent respectivement :

- pour la direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement (DRIEA), dans les domaines de l'équipement, de l'aménagement et des transports ;
- pour la direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie (DRIEE), dans le champ de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie ;
- enfin, en ce qui concerne la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement (DRIHL), pour les politiques régionales d'accueil, d'hébergement et d'insertion, ainsi que pour le développement et de l'amélioration de l'offre de logements.

Les autres directions régionales d'Ile-de-France, bien qu'ayant été incluses dans les entretiens menés par la mission, ne présentent pas de particularités les distinguant de manière significative des autres directions régionales métropolitaines, à l'exception de la direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRIAAF), en l'absence de service départemental de l'agriculture et de la forêt à Paris et en petite couronne depuis le début des années 90 pour des raisons géographiques évidentes.

La mission considère que le découpage des missions « de type DREAL » en trois entités a effectivement atténué l'effet de masse anticipé par les concepteurs de la réforme, même si la DRIEA reste une DRI de taille très importante, qui compte en effectif cible environ 2 400 ETP dont 1 200 pour la direction des routes d'Ile-de-France (DiRIF), à comparer aux quelques 440 ETP de la DRIEE et aux 450 de la DRIHL.

La structuration interne de chacune de ces directions régionales et la délimitation des compétences entre elles apparaissent pertinentes. Ainsi, le rattachement à la DRIEE du service technique d'inspection des installations classées de la préfecture de police est perçu positivement par les interlocuteurs de la mission. Plus globalement, sur les questions de développement durable, le Grenelle de l'environnement a créé un cadre commun de référence entre la DRIEA et la DRIEE.



Quelques pistes de clarification ont cependant été signalées à la mission. Par exemple, la DRIEE suggère de reprendre à son niveau la responsabilité de l'ensemble des plans de prévention des risques naturels (PPRN) en petite couronne.

Par ailleurs, pour certaines politiques partagées entre plusieurs DRI des difficultés de mise en œuvre subsistent.

C'est le cas des programmes locaux de l'habitat et des projets de rénovation urbaine. Pour ces missions, la DRIEA et la DRIHL ont élaboré une doctrine commune précisant le rôle des unités territoriales correspondantes et du siège de la DRIHL et ont mis en place des instances de coordination (cf. annexe 4). Mais ce découpage est mal compris par les porteurs de projets et programmes que sont les collectivités territoriales, voire par les préfets eux-mêmes, et peut compromettre parfois la cohérence des prises de position de l'Etat entre le niveau départemental et régional.

La mission relève également que l'intégration de la directions des routes est considérée comme positive par le DRIEA, notamment dans le cadre du Grand Paris. L'identité des périmètres d'action, la région Ile-de-France, facilitait cette disposition. Le regroupement au sein de la DiRIF des activités d'exploitation et d'entretien propres aux directions interdépartementales des routes et des missions de maîtrise d'ouvrage et d'ingénierie de réseau assurées dans les autres régions par les DREAL est une particularité de l'organisation francilienne. Dans une région où les aménagements routiers occupent une part prépondérante des investissements, le regroupement de la maîtrise d'ouvrage et de l'ingénierie améliore la chaîne de commandement et la lisibilité de cette activité.

Toutefois, l'intégration de la DiRIF n'a pas levé les craintes et les interrogations des préfets de département, du fait de la très forte visibilité de cette direction dans une activité de maintenance des réseaux routiers, sensible pour les partenaires de l'Etat. Par ailleurs, le niveau régional a été conçu comme celui de l'animation des politiques publiques, ce qui rend délicate l'intégration de la fonction d'opérateur. Enfin, le statut du directeur des routes, qui n'est pas un directeur régional de plein exercice, pose un problème d'attractivité de ce poste et des postes de niveau inférieur, pourtant très sensibles en terme de management.

L'efficacité du dispositif suppose une grande relation de confiance entre le DRIEA et le DiRIF, alliée à une délégation importante du premier au second dans ce champ d'intervention opérationnel.

### **1.1.2. Elle répond à une problématique majeure en Ile-de-France : l'hébergement et le logement**

L'ampleur des problématiques d'hébergement et de logement propres à la région Ile-de-France se traduit en matière de logement par l'écart entre le nombre annuel d'attributions - de 80 000 à 90 000 - et le volume des demandes - 350 000 à 400 000, malgré l'importance d'un parc locatif social de deux millions de logements.

Dans le domaine de l'hébergement, l'Ile-de-France représente 36% du dispositif national d'hébergement en faveur des populations en difficulté hors prise en charge des demandeurs d'asile, et se caractérise par un recours permanent et massif aux places d'urgence, qui ont atteint en 2011 plus de 60% des capacités totales.

Dans ce contexte tendu, la DRIHL a vocation à fluidifier et adapter les parcours résidentiels, depuis la mise à l'abri et l'hébergement d'urgence des personnes sans-domicile jusqu'à l'accession à la propriété, en passant par l'amélioration de l'offre de logements et de l'accès à ceux-ci, ainsi que la prévention des expulsions.

La DRIHL est garante du développement et de l'offre de logements sociaux, ainsi que de la mise en œuvre des objectifs de mixité sociale, par l'application de l'article 55 de la loi solidarité et renouvellement urbain (SRU), par la gestion des attributions de logement et le relogement des ménages prioritaires au titre du droit opposable à l'accès au logement (DALO).

A cet effet, elle réunit en son sein – aux niveaux du siège de la direction et (ou) de ses unités territoriales – des agents issus de trois ministères différents : ceux du ministère de l'intérieur qui étaient antérieurement chargés, dans les préfetures, du contingent préfectoral et des attributions de logements ; ceux du ministère chargé des affaires sociales qui avaient en charge l'hébergement ; enfin ceux du ministère chargé du logement.

La mise en place de la DRIHL a été présentée à la mission par tous ses interlocuteurs comme la mesure la plus emblématique de la réforme de l'administration territoriale en Ile-de-France, car bien adaptée à l'un des plus forts enjeux des politiques publiques dans le contexte francilien. Les secrétaires généraux des ministères ainsi que les directeurs d'administration centrale concernés, tous les préfets de département ainsi que les directeurs départementaux concernés, ont ainsi porté une appréciation favorable sur le principe de cette nouvelle structure, dont le besoin était ressenti bien antérieurement à l'avènement de la RÉATE.

La mission s'est interrogée sur l'intérêt éventuel de la transposition de cette organisation à d'autres régions métropolitaines.

Elle note que la Cour des comptes a préconisé dans son rapport de novembre 2011 relatif à l'hébergement d'urgence le développement de pratiques interdépartementales comparables à celles de la DRIHL dans les régions urbanisées soumises à de fortes contraintes de logement et d'hébergement. La fragilité du pilotage hébergement / logement avait été soulignée dès janvier 2011 dans le rapport interministériel de retour d'expérience qui avait noté l'insuffisance de la coordination inter-DR en la matière<sup>1</sup>. Il apparaît en effet nécessaire que la coordination de ce pilotage puisse être assurée de façon plus dynamique dans les régions comportant des zones tendues en matière de logement.

Toutefois, la mission ne peut, sur le seul fondement de ses travaux, conclure sur le caractère transposable du modèle de la DRIHL. En effet, sa justification repose d'une part sur l'existence d'une plaque urbaine interdépartementale qui est propre à l'Ile-de-France, et d'autre part sur l'impossibilité pour le département central, en l'occurrence Paris, de satisfaire sur son seul territoire ses besoins propres d'hébergement-logement.

### **1.1.3. Elle est adaptée à un projet structurant comme le Grand Paris**

La quasi-concomitance de la loi n° 2010-597 du 3 juin 2010 relative au Grand Paris et du décret précité du 24 juin 2010 relatif à l'organisation et aux missions des services de l'Etat dans la région et les départements d'Ile-de-France mettait dès l'origine le préfet de la région Ile-de-France et ses services au défi du pilotage simultané de deux réformes de grande ampleur.

Elle dictait une indispensable réactivité, en réponse à l'impératif calendaire que constitue la nécessité de valider les contrats de développement territorial (CDT), d'ici octobre 2012. Cette date-butoir conditionne le délai d'adoption des contrats en février 2013, qui résulte du décret n° 2011-1011 du 24 août 2011 portant approbation du schéma d'ensemble du réseau de transport public du Grand Paris.

---

<sup>1</sup> "En revanche, des réunions techniques sur les politiques d'hébergement-logement avec les DDCS(PP) et les DDT(M) n'étaient pas encore mises en place par les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) et les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)." Rapport interministériel retour d'expérience sur la mise en place des DDI - IGA, IGAS, CGEDD, CGAAER, IGJS, IGSCCRF - Janvier 2011

Ces contraintes ont justifié la mise en place d'une conduite de projet spécifique pour le Grand Paris, avec un pilotage resserré autour du préfet de région, qui préside personnellement les comités de pilotage des CDT et a confié la coordination du projet à sa directrice de cabinet. Celle-ci anime à cet effet une équipe de six chargés de mission.

L'existence de directions régionales en prise directe avec leurs UT départementales, en particulier la DRIEA, la DRIEE et la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), concernées au premier chef par les problématiques d'équipement (gares, routes), d'environnement (caractère soutenable des projets) et de formation est, comme on l'a vu, une donnée de l'organisation francilienne. Elle facilite, au moins en petite couronne, le fonctionnement de cette gestion directe en « mode projet » du Grand Paris par le préfet de région et son équipe rapprochée, véritable administration de mission.

Le renforcement du pilotage régional sert ainsi le projet, en tout cas dans sa gouvernance actuelle, d'un point de vue régional et dans la phase d'élaboration des 19 CDT. Ce pilotage permet de faire valoir les intérêts nationaux. Les chargés de mission du Grand Paris auprès du préfet de région ont eux-mêmes souligné auprès de la mission l'intérêt de l'intégration des UT dans les DRI.

Ainsi le DRIEA, qui porte la cohérence entre les réseaux de transports, les gares et les logements a mis en place un groupe projet qui réunit tous les 15 jours les chefs d'UTEA et le chef de service aménagement sur les dossiers du Grand Paris. Cette organisation permet de faire remonter les difficultés, notamment les conflits éventuels entre les choix d'implantation des gares et les problématiques de densité de logement.

Ces appréciations doivent toutefois être nuancées. Tel directeur régional peut ressentir parfois la nécessité de recourir à l'arbitrage du préfet de région en cas de désaccord avec un chargé de mission du Grand Paris, ou tel autre regretter une concentration excessive des préoccupations sur les seuls sujets d'aménagement, au détriment des aspects environnementaux des projets.

Par ailleurs, en grande couronne, et plus largement d'un point de vue départemental - voire infra-départemental - les vertus de cette organisation trouvent leurs limites. Les préfets de département, voire les sous-préfets d'arrondissement qui sont aussi les relais des préoccupations locales, se sentent plus ou moins dépossédés des enjeux du Grand Paris.

## **1.2. UNE RÉFORME CONTRIBUANT GLOBALEMENT AUX OBJECTIFS DE QUALITÉ DE SERVICE, D'ÉCONOMIE ET D'EFFICACITÉ**

### **1.2.1. La mise en place de la DRIHL participe de l'objectif de qualité de service**

➤ *Les atouts potentiels d'une action intégrée sur le périmètre de la petite couronne*

La DRIHL agit sur le territoire régional par l'intermédiaire de ses unités territoriales à Paris et en petite couronne parisienne, qui lui sont intégrées, et par les services des directions départementales interministérielles (direction départementale de la cohésion sociale et direction départementale des territoires- DDCS et DDT) en grande couronne.

La mission s'est plus particulièrement interrogée sur l'apport de la réforme en termes de qualité de service en petite couronne. La première raison en est que l'organisation intégrée de ce périmètre est une spécificité francilienne. D'autre part, la sensibilité des questions d'hébergement y est particulière. L'interdépendance entre Paris et les départements de la petite couronne est en effet très forte et se traduit par des flux interdépartementaux de personnes hébergées en urgence, qui génèrent depuis longtemps des tensions entre l'État et ses partenaires locaux.

Dans ce contexte, la mission a pu identifier quelques atouts potentiels de la réforme :

- l'extension du continuum hébergement/logement à la gestion du contingent préfectoral, même si des progrès restent à accomplir ;
- le rôle des têtes de réseau « métier » de la DRIHL en cours de constitution : connaissances techniques, construction d'outils statistiques coordonnés, mise en place de formations, constitution d'un réseau, actions de communication, et plus généralement, organisation d'une compétence « intégrée » ;
- le rôle « pédagogique » de la DRIHL auprès des diverses instances ;
- le rôle des SIAO (services intégrés de l'accueil et de l'orientation), qui répondent à deux niveaux de prise en charge : l'urgence et l'insertion, en instaurant une collaboration active de tous les acteurs locaux de l'accueil, de l'hébergement et du logement ;
- la mise en place progressive de pôles d'expertise nécessitant des compétences pointues au siège de la DRIHL, concernant notamment le contrôle des établissements sociaux et médico-sociaux, l'intermédiation locative, la précarité énergétique, le montage de dossiers de résidences sociales ou la lutte contre l'habitat indigne.

La valorisation future de ces atouts est un facteur d'amélioration de la qualité de service que les partenaires de l'Etat et les usagers sont en droit d'attendre de la création de la DRIHL.

➤ *Des difficultés potentielles qui ne doivent pas être négligées*

Les difficultés induites par la création de la DRIHL sont symétriques des atouts d'un système de gestion intégrée. Tout en saluant le principe de sa création, les préfets de département soulignent les risques de centralisation et de cloisonnement induits.

La sensibilité des questions d'hébergement dans la petite couronne francilienne peut conduire les cabinets ministériels et les administrations centrales à vouloir instaurer un pilotage resserré de son action, ce qui est déjà intervenu dans le passé et ne va pas dans le sens de la déconcentration et du partenariat avec les élus locaux. Par ailleurs, la DRIHL doit veiller à une information régulière des préfets sur les flux d'hébergement, même s'il est vrai que le comportement de certains acteurs de l'hébergement, notamment le Samu social, n'a pas toujours facilité la transparence dans ce domaine<sup>2</sup>.

Sur le logement, la médiation des préfets est indispensable pour dégager des consensus locaux, notamment sur les PLH, compte tenu du caractère nécessairement partenarial des politiques de logement. Cette médiation n'est pas toujours facile à mettre en œuvre, notamment lorsque les avis émis par le représentant départemental de l'Etat diffèrent de celui de la direction régionale.

### **1.2.2. Les mutualisations mises en œuvre concourent à l'impératif d'économie de moyens**

Les mutualisations, qu'elles concernent les fonctions support ou les métiers, qu'elles résultent directement ou indirectement de la réforme, qu'elles soient propres ou non à l'Ile-de-France, permettent d'économiser des moyens, mais connaissent des limites dans leur développement.

➤ *Le regroupement physique et fonctionnel de la PRIF et de la préfecture de Paris*

La fusion de la préfecture de Paris et de la préfecture de la région d'Ile-de-France, réalisée juridiquement au 1<sup>er</sup> juillet 2010, s'est concrètement traduite par un regroupement physique sur un même site, sur lequel se sont agrégés plusieurs des services départementaux parisiens de l'Etat. Ce

---

<sup>2</sup> Cas récurrents d'hébergement en hôtel par la Samu social de Paris, sans information du préfet et du DDCS.

regroupement a permis des mutualisations, notamment sur la fonction juridique, le contentieux étant désormais mutualisé entre le SGAR et la préfecture de Paris. La présence de l'UTEA 75 sur le site de la préfecture de Paris facilite la gestion des dossiers d'urbanisme, particulièrement sensibles, par le préfet, secrétaire général de la préfecture de Paris, dans le respect des attributions du DRIEA. La coordination entre la DDCS75 et la sous-préfète chargée de la politique de la ville en est également facilitée.

➤ *Les effets des schémas départementaux immobiliers.*

Dans plusieurs départements d'Ile-de-France, en petite et en grande couronne, les schémas départementaux immobiliers se sont traduits par, ou ont renforcé, le regroupement des services de la préfecture et de DDI ou d'UT. Cette situation facilite la fluidité des échanges sur les dossiers et relativise la différence entre directions et unités territoriales dans le lien avec le préfet de département.

➤ *La gestion interdépartementale des compétences rares*

La DRIEE a mis en place une mutualisation des compétences métiers qui se traduit concrètement dans l'organisation du siège de la direction régionale et dans celle des unités territoriales départementales.

Le niveau de cette mutualisation dépend de la rareté des effectifs disponibles sur un champ de compétences donné. Ainsi, la disponibilité de 2 à 5 ETP au total sur un métier justifie le maintien de la compétence au niveau régional, les effectifs étant à la disposition de chacun des départements. Un « pool » de 10 à 20 ETP fait l'objet d'une gestion infrarégionale. Une capacité métier de 100 ETP rend en revanche possible le maintien d'une équipe départementale dans chaque département.

Plus concrètement, et par exemple, l'unité territoriale de la DRIEE des Yvelines anime le pôle « carrières » qui est compétent dans trois départements, mais dépend pour le contrôle technique des véhicules du pôle animé par l'unité territoriale de la DRIEE des Hauts-de-Seine, et pour les équipements sous pression de celui de l'unité territoriale de la DRIEE du Val-d'Oise. Chacune de ces unités territoriales a, pour chacun de ces métiers, un rôle de « front office » et fait appel en « back office » aux unités pour les métiers dans lesquels elle ne dispose pas de personnels spécialisés. Ce fonctionnement donne satisfaction aux préfets de département.

D'autres services explorent pour l'avenir des pistes de mutualisation « métier » : ainsi, la DDCS du Val-de-Marne formule une proposition d'organisation interdépartementale de l'accueil téléphonique sur le brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA), par la création d'un numéro d'appel régional, voire national. En matière d'économie agricole, les services des départements de l'Essonne, du Val-d'Oise et des Yvelines mènent une réflexion commune, en cohérence avec l'organisation interdépartementale de la chambre d'agriculture d'Ile-de-France.

➤ *Les limites des mutualisations*

La mutualisation reste toutefois à développer. Des tensions sont apparues. Le projet de mutualisation régionale d'un pôle « constructions publiques » incluant les DDT, dont la mission n'a pas pu apprécier l'opportunité, est suspendu. Dans le domaine informatique, on connaît les difficultés de mise en place des services interministériels départementaux des systèmes d'information et de communication (SIDSIC), qui ne sont pas propres à l'Ile-de-France. Ces difficultés sont accentuées par la préexistence d'un dispositif de mutualisation régionale du soutien informatique pour l'ensemble des services franciliens relevant du ministère chargé du développement durable.

### **1.2.3. La modularité de l'organisation entre petite et grande couronne contribue à l'efficacité**

L'articulation spécifique entre le niveau régional et le niveau départemental, propre à la petite couronne, est propice à une efficacité accrue du pilotage régional, sans que les quelques réserves émises par les préfets de département sur les modalités de ce dispositif ne conduisent à le remettre en cause d'un point de vue structurel.

L'intégration des unités territoriales dans les DRI décrite dans son principe au 1.1.1., se traduit précisément par l'existence dans chacun des départements de Paris et de la petite couronne d'une unité territoriale de l'équipement et de l'aménagement (UTEA) intégrée dans la DRIEA, d'une unité territoriale de l'hébergement et du logement (UTHL) intégrée dans la DRIHL et d'une unité territoriale de l'environnement et de l'énergie (UTEE) intégrée dans la DRIEE<sup>3</sup>.

Cette organisation permet d'une part un pilotage « métier » resserré par les DRI, particulièrement nécessaire dans la zone la plus agglomérée de la région, et favorise d'autre part le rapprochement des cultures professionnelles par un effet de réseau.

Le pilotage « métier » s'organise dans les comités de direction (CODIR) des directeurs régionaux et interdépartementaux, qui mobilisent à intervalles très réguliers leurs responsables d'unités territoriales avec les chefs des pôles « métier » de leurs directions. De ce fait, les directeurs d'UT considèrent en général que le dispositif leur permet d'avoir plus facilement accès aux chefs de pôle des directions régionales et ainsi de mieux prendre en compte la stratégie régionale dans leur action. Ce pilotage « métier » tend à s'étendre aux DDI et est porteur de qualité et de cohérence au sein de la région.

L'effet de réseau résulte du développement des « clubs » et « réseaux métier », qui réunissent les cadres des UT des DRI comme des DDT, autour de thématiques. Cette méthodologie n'est certes pas née avec la réforme de l'administration territoriale. Elle est même inhérente à la culture professionnelle de l'ingénierie, notamment dans les domaines de l'équipement et de l'environnement. Mais elle se trouve indiscutablement renforcée par l'intégration des échelons régionaux et départementaux, propre à la petite couronne parisienne.

\*

\*      \*

En définitive, les préfets de département, dont l'évaluation du dispositif est contrastée, ne le remettent pour la plupart pas en cause et ont même tendance, pour certains, à ne pas percevoir une différence très importante entre un responsable d'unité territoriale et un responsable de direction départementale interministérielle. Ils attribuent plutôt les quelques difficultés rencontrées à des questions de culture professionnelle, voire de personne, ou aux lacunes de la relation entre DRI et préfet de département (cf. point 3).

---

<sup>3</sup> A noter la particularité de l'UTEE de Paris qui est rattachée à la préfecture de police et non à la préfecture de Paris car elle travaille en forte coordination avec la direction départementale de la protection de la population, elle-même rattachée à la PP.

Les représentants du personnel des directions régionales interdépartementales (DRIEE, DRIEA, DRIHL) et des DDI ne remettent en cause ni le schéma d'organisation francilien, ni le principe des DDI. Ils souhaitent une pause dans les réorganisations et dans les évolutions incessantes de missions qui entretiennent un climat d'incertitude pour les agents, source de démotivation.

Le ressenti paraît moins favorable du point de vue des représentants du personnel de la DRJSCS, qui considèrent que l'organisation actuelle n'est pas stabilisée. Notamment, ils considèrent que le volet éducatif des missions "jeunesse et sport" n'est pas suffisamment pris en compte en DDCS. Il s'agit en effet d'une fragilité sectorielle que la mission a identifiée (cf. point 2 ci-après).

Au-delà de leur appréciation sur l'organisation des services, les représentants du personnel soulignent, à des degrés divers, de fortes préoccupations de leurs adhérents : plus que des revendications liées à la réduction des moyens – même si celles-ci sont présentes – c'est la perte des repères professionnels, la crainte de voir disparaître des missions traditionnelles de l'Etat, la superposition des niveaux hiérarchiques et l'inflation des obligations de « reporting », au détriment de l'action publique, qui sont évoquées. L'absence de coordination entre administrations centrales sur les questions de gestion et d'effectif est également durement ressentie, de même que la dégradation organisée de certaines prestations, que les agents doivent assumer seuls face au public. Les mutualisations des fonctions support sont par ailleurs très critiquées car elles aboutissent à confier aux agents des tâches plus morcelées et répétitives.

Les documents remis par les représentants du personnel figurent en annexe 12 du présent rapport.

## **2. MAIS IL CONVIENT DE RÉPONDRE A CERTAINES FRAGILITÉS**

Si la réforme structurelle spécifique répond correctement aux enjeux, certaines fragilités apparaissent concernant d'une part le pôle cohésion sociale (2.1) et, d'autre part, la gestion des ressources humaines (2.2).

### **2.1. REPONDRE A LA FRAGILITÉ DU PÔLE COHÉSION SOCIALE ET A L'AMBIGUITÉ DU PILOTAGE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE**

Le réseau des services déconcentrés en Ile-de-France chargés de la cohésion sociale (DRJSCS, DDCS) révèle une fragilité structurelle et fonctionnelle. Ce constat renvoie pour beaucoup à la spécificité de la RéATE en Ile-de-France au regard de l'absence de missions en matière d'hébergement et de logement à Paris et dans les départements de la petite couronne, qu'à la complexité du pilotage de la politique de la ville.

La réponse consiste d'une part à clarifier le pilotage de la politique de la ville et, d'autre part, à redéfinir l'organisation des missions et des services du pôle « jeunesse, sports et cohésion sociale » en région et département, en fonction de l'ampleur des mesures de décentralisation envisagées.

#### **2.1.1. Une DRJSCS et des DDCS de Paris et de la petite couronne structurellement plus fragiles**

La visibilité des missions de la DRJSCS et des huit DDCS d'Ile-de-France, et plus encore de leurs objectifs, demeure faible, non seulement pour les agents, mais également pour les préfets, les chefs des autres services déconcentrés, les élus locaux, les responsables du secteur associatif sportif ou les opérateurs du champ social. Cette difficulté de compréhension du concept de cohésion sociale, qui exclut les politiques de l'emploi et celles de l'éducation nationale, ainsi qu'à Paris et en petite couronne celles du logement et de l'hébergement, est réelle. Elle est amplifiée au quotidien par l'insuffisance de liens établis entre les politiques sociales et celles en faveur de la jeunesse, de la vie associative et des sports, qui relèvent plutôt du champ éducatif.

Alors même qu'une partie importante des compétences métiers de la DRJSCS et des DDCS franciliennes portent sur le domaine de la jeunesse et sports, celui-ci apparaît à certains interlocuteurs de la mission non prioritaire, au regard des enjeux en matière d'hébergement, de logement ou d'emploi. Le morcellement des compétences sociales relevant encore de l'Etat accentue ce manque de lisibilité.

La DRJSCS n'arrive pas à s'imposer dans le schéma d'organisation et de pilotage régional, en dépit de la demande exprimée par l'ensemble des DDCS. Elle n'est pas en situation d'assurer dans sa plénitude la coordination des missions d'appui technique du réseau des DDCS. Son positionnement est fragilisé sur le pilotage des fonctions sociales de la politique de la ville par l'importance du réseau préfectoral francilien (préfets délégués à l'égalité des chances - PDEC et sous-préfets chargés de la politique de la ville - SPV). L'investissement du secrétariat général aux affaires régionales (SGAR) dans la coordination du réseau PDEC/SPV (une réunion thématique toutes les 6 à 8 semaines) devrait pouvoir trouver en contrepoint une coordination renforcée avec la DRJSCS.

Outre le transfert des missions hébergement-logement à la DRIHL, plusieurs facteurs structurels expliquent donc la faiblesse du pilotage de la DRJSCS :

- un équilibre instable des fonctions de coordination de la politique de la ville entre celles assurées par le SGAR, les préfets délégués à l'égalité des chances, les sous-préfets et celles relevant de la DRJSCS ;
- un dialogue de gestion direct de l'ACSé avec les préfets de département ;



- un réseau de DDCS qui sont elles-mêmes confrontées à une organisation instable du pilotage départemental de la politique de la ville et à des difficultés de fonctionnement interne ;
- un rapprochement difficile des cultures professionnelles respectives des agents issus des filières « jeunesse et sport » et « affaires sociales ».

L'appui métier assuré par la DRJSCS permettrait de pallier la raréfaction des compétences métiers au sein des DDCS et de donner du sens à leur action départementale.

**Recommandation 1 : Recentrer la DRJSCS sur ses fonctions d'appui métier aux DDCS dans le cadre d'une gestion mutualisée des compétences les plus rares.**

### 2.1.2. Sortir de l'ambiguïté sur le pilotage de la politique de la ville

L'organisation du pilotage de la politique de la ville et de sa mise en œuvre a été laissée, dans le cadre de la RÉATE, à l'appréciation des préfets<sup>4</sup>, tout en tenant compte des missions dévolues aux DDCS dans la gestion du volet social de cette politique. Cette souplesse répondait à la nécessité d'adapter l'organisation aux enjeux locaux et au mode de pilotage interministériel des PDEC ou SPV.

Il en résulte pour les huit départements d'Ile-de-France<sup>5</sup>, tous concernés par ce dispositif, une hétérogénéité des modes de pilotage et d'organisation, qui sont encore assez confus.

#### ➤ Clarifier le pilotage déconcentré de l'ACSé

De par ses missions<sup>6</sup>, la DRJSCS est chargée de piloter et de coordonner le volet social de la politique de la ville. Elle doit à ce titre porter concours au préfet de région dans sa fonction de répartition territoriale des crédits de l'ACSé et dans le pilotage de cette politique, ainsi qu'aux délégués départementaux de l'ACSé que sont les préfets.

Mais le pilotage de la politique de ville par l'ACSé reste ambigu en faisant coexister un pilotage régional de la DRJSCS, une présence du SGAR et un dialogue de gestion direct de l'ACSé avec les départements. L'action de la DRJSCS semble peu déterminante dans les orientations d'arbitrage des crédits de l'ACSé, dans la mesure où la déléguée régionale adjointe est la SGAR adjointe, ce qui est une particularité en comparaison des autres régions où le DRJSCS se voit déléguer cette fonction. Dans la préparation des arbitrages pour l'allocation des crédits, le SGAR joue donc un rôle plus déterminant que la DRJSCS auprès de l'agence qui s'en accommode sans difficulté. La DRJSCS n'est pourtant pas absente du pilotage de ces crédits puisqu'elle a en charge le contrôle interne des procédures et le contrôle externe de l'utilisation des subventions allouées, en lien avec les DDCS.

Pour autant, le dialogue de gestion direct entre les PDEC/SPV et l'agence constitue l'axe privilégié de pilotage et de mise en œuvre de sa politique par l'agence, au motif que la gestion des crédits et l'instruction des dossiers se fait au plus près du terrain, dans un souci de réactivité et de qualité du partenariat avec les organismes partenaires (associations, collectivités).

L'option du modèle centralisé, en d'autres termes d'une gestion directe entre l'ACSé et l'échelon départemental, présente l'avantage de préserver un dialogue de gestion bien rôdé, en prise avec les besoins spécifiques locaux en matière de politique de la ville et de donner le recul nécessaire aux arbitrages nécessaires entre demandes locales. Elle implique de déléguer réellement aux DDCS

<sup>4</sup> Circulaire du Premier ministre n° 5359/SG du 31 décembre 2008 relative à l'organisation de l'administration départementale de l'Etat.

<sup>5</sup> Parmi les six PDEC, trois sont en Ile-de-France : Seine-Saint-Denis, Essonne et Val-d'Oise. La politique de la ville dans les cinq autres départements est pilotée par les SPV.

<sup>6</sup> Article 2 du décret n°2009-1540 du 10 décembre 2009 relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale.

l'instruction et la gestion des financements de l'ACSé, les équipes correspondantes y étant intégrées. Dans ce cadre, le contrôle externe serait toujours assuré par la DRJSCS.

L'option du pilotage régional des crédits de l'ACSé suppose au préalable de clarifier les rôles respectifs du SGAR et de la DRJSCS en la matière. Elle présente l'avantage de favoriser une information interdépartementale utile au pilotage des PDEC/SPV, d'améliorer l'évaluation des actions financées et de faciliter le rééquilibrage des crédits au sein de la région. Le risque est en revanche de complexifier les circuits de gestion, d'éloigner la répartition des crédits des besoins du terrain et de fragiliser encore plus le périmètre des missions des DDCS de Paris et de petite couronne.

**Recommandation 2 : Privilégier un pilotage centralisé des crédits de l'ACSé en Ile-de-France.**

**Recommandation 3 : Dans l'hypothèse alternative du choix d'un pilotage régional, clarifier les rôles respectifs du SGAR et du DRJSCS.**

➤ *Stabiliser le pilotage interministériel de la politique de la ville*

La politique de la ville dépasse largement le champ de l'action sociale couvert par l'ACSé (rénovation urbaine / ANRU et DDT, emploi et DIRECCTE, éducation / direction académique et rectorat, prévention de la délinquance / cabinet et DDSP, santé et ARS). En raison de sa transversalité, de la diversité des intérêts, du partenariat mené avec les élus locaux, la politique de la ville requiert un pilotage interministériel qui revient aux membres du corps préfectoral, responsables de sa mise en œuvre sur le territoire.

La mise en œuvre de la RéATE en Ile-de-France dans le domaine de la politique de la ville a donné lieu à des disparités d'organisation et de fonctionnement dont le bien-fondé n'apparaît pas nettement (cf. annexe 5). A l'exception des Yvelines où la politique de la ville continue d'être pilotée et gérée par la préfecture, les DDCS assurent désormais la gestion des crédits ACSé, en relation plus ou moins étroite avec le PDEC ou le SPV, selon le département.

Les différences majeures d'organisation portent d'une part sur la clarté de la répartition des fonctions de pilotage stratégique et opérationnel, d'autre part sur le mode de coordination des PDEC/SPV avec les DDCS. Globalement, le partage PDEC/SPV (pilotage interministériel et stratégique) et DDCS (pilotage opérationnel) est relativement bien identifié dans l'organisation. Le risque subsiste de confusion ou de doublonnage des missions lorsque la gestion de certains dossiers ou des crédits ACSé est assurée par une équipe dédiée rattachée au PDEC/SPV, comme dans l'Essonne et en Seine-et-Marne, même si la sensibilité ou le caractère novateur de certains dossiers peut justifier un pilotage resserré par le PDEC ou le SPV.

Pour limiter ce risque, il faut trouver le bon équilibre dans l'interaction du PDEC/SPV avec les agents de la DDCS. Celui-ci dépend de la qualité de l'encadrement interne de la DDCS et du respect par le corps préfectoral des prérogatives du directeur départemental sur son service. Le flottement constaté dans certains départements invite à mieux préciser les rôles et le positionnement de chacun, afin d'éviter le doublonnage des missions ou une prise en charge par le corps préfectoral d'une gestion opérationnelle qui n'est pas de son ressort.

**Recommandation 4 : Confirmer le pilotage interministériel de la politique de la ville par les préfets et sous-préfets désignés à cet effet et la délégation aux DDCS de l'instruction des dossiers ACSé et de la gestion des crédits correspondants.**

Il s'agit également de faire vivre cet équilibre par une coordination efficace entre le pilotage interministériel et la gestion opérationnelle de l'ACSé. La coordination assurée par le PDEC/SPV auprès de la DDCS et de l'équipe des délégués du préfet est plus ou moins étroite et intégrée, selon les

départements. Une coordination intégrée (réunion régulière du DDCS avec les délégués du préfet et le chef de la mission politique de la ville de la DDCS) apparaît plus à même d'assurer une cohérence des objectifs poursuivis et de favoriser la complémentarité des missions et compétences entre les délégués du préfet, généralistes qui assurent l'interface avec les élus et les associations et les agents de la DDCS en charge de la gestion des crédits. Ce mode de coordination est notamment constaté à Paris et dans le Val-de-Marne, où les délégués du préfet se voient attribuer des missions transversales.

**Recommandation 5 : Pour la politique de la ville, privilégier une coordination intégrée de la DDCS et des délégués du préfet par le préfet délégué à l'égalité des chances ou le sous-préfet chargé de la politique de la ville.**

Il reste à définir dans ce cadre le rôle des sous-préfets d'arrondissement (SPA) dans la politique de la ville. Celui-ci est incertain et peu clair, alors qu'ils sont en contact privilégié avec les acteurs locaux. Il dépend fortement de la manière dont le SPV se positionne, sans obéir à une définition claire des missions assurées par chacun. Dans certains départements comme dans l'Essonne, ce sont les SPA qui continuent d'avoir la main sur la programmation des CUCS.

Dans la perspective de l'évolution en cours des missions des sous-préfets d'arrondissement dans le cadre de la DNO préfecture et des ajustements éventuels de la politique de la ville, se pose la question de la pertinence du maintien de tous les postes de SPV. Le rôle des sous-préfets d'arrondissement en matière de politique de la ville doit être pris en compte. Il pourrait ainsi être envisagé que la fonction départementale de coordination de la politique de la ville puisse parfois être confiée à un sous-préfet d'arrondissement.

### **2.1.3. Repenser le pôle « jeunesse, sports et cohésion sociale » de l'Etat selon l'ampleur des mesures de décentralisation**

Au-delà des propositions liées à l'organisation et au mode de pilotage, l'ensemble des constats portant sur la fragilité des services déconcentrés en charge du pilotage et de la mise en œuvre des politiques relatives à la cohésion sociale, à la jeunesse et aux sports conduit à réfléchir à l'évolution de leur structuration et de leurs missions dans la perspective annoncée d'une nouvelle décentralisation.

Compte tenu de la jeunesse de la RéATE en Ile-de-France et de son ancrage encore imparfait dans les pratiques et la culture des agents, tout ajustement structurel a été écarté à court terme. Si une pause est nécessaire, la perspective d'une prochaine décentralisation dont le contenu et la portée sont inconnus à ce jour remettrait probablement en cause le dispositif actuel et donnerait lieu à une nécessaire réorganisation du pôle « jeunesse, sports et cohésion sociale » selon deux scénarios.

Scénario 1 : une faible portée de la future décentralisation sur le périmètre « jeunesse, sports et cohésion sociale »

Dans cette hypothèse les missions transférées seraient résiduelles, les évolutions envisagées auraient pour objectif de conférer une dimension interdépartementale à la DRJSCS, à l'instar des autres DRI de la région, pour Paris et les départements de la petite couronne par la création d'UT JSCS en lieu et place des DDCS actuelles. Placée sous l'autorité fonctionnelle des préfets de département, la « DRIJSCS » serait tenue d'établir des engagements de service définissant les missions et les modes de coordination entre la DR, les UT et les préfets. Une fusion de la « DRIJSCS », devenue direction interdépartementale et de la DDCS 75 pourrait même être envisagée dans la perspective de nouvelles simplifications structurelles et mutualisations.

L'organisation des DDCS en grande couronne serait maintenue selon le droit commun. Leur périmètre serait inchangé, incluant toujours l'hébergement et le logement social.

Scénario 2 : une future décentralisation de grande ampleur sur le périmètre « jeunesse, sports et cohésion sociale »

Dans cette hypothèse, les missions transférées réduiraient fortement le champ d'action de l'Etat en matière de cohésion sociale. Les évolutions envisagées auraient pour objectif d'adapter le déploiement des services déconcentrés à un périmètre de compétences plus restreint, tout en favorisant les mutualisations régionales. Les DDCS pourraient être supprimées avec transfert d'une partie de leur mission de gestion de crédits jeunesse et sport à la DRJSCS. Les équipes départementales dont les missions n'auraient pas été transférées aux collectivités territoriales ou en DRJSCS seraient alors affectées en préfecture ou en DDT.

**Recommandation 6 : Réorganiser le pôle « jeunesse, sports et cohésion sociale » de l'Etat en Ile-de-France au regard des mesures de décentralisation qui seront prises.**

## 2.2. PRENDRE EN COMPTE UNE FRAGILITÉ RH AMPLIFIÉE EN ILE-DE-FRANCE

Le rythme soutenu des réformes et leur articulation délicate génèrent des difficultés de fonctionnement en termes de pilotage de gestion des ressources humaines (GRH). La RéATE a favorisé une réorganisation interministérielle des services qui s'est traduite par une complexité inédite de la GRH, dont la logique demeure très ministérielle. La multiplicité des procédures de gestion du temps de travail, des règles de promotion, d'avancement, des calendriers et du rythme des mouvements de mutation<sup>7</sup>, l'absence d'interopérabilité des systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), les différences de traitement indemnitaire expliquent en grande partie les problèmes quotidiens vécus par les agents et les services gestionnaires.

Le malaise des agents déjà clairement identifié lors du bilan de la mise en place des DDI<sup>8</sup> persiste deux ans plus tard dans les services départementaux et régionaux d'Ile-de-France.

La spécificité des difficultés RH en Ile-de-France tient à l'amplification induite par la RéATE des problèmes de faible attractivité et d'instabilité préexistants. Une enquête sur les effectifs a permis de caractériser l'importance des taux de vacances constatés<sup>9</sup>.

Dans ce contexte, les solutions permettant de pallier de telles difficultés structurelles portent sur la nécessaire évolution des actions menées par la plate-forme régionale interministérielle d'appui à la GRH (PFRH) et surtout sur la mise en place d'une politique pro-active de recrutement.

### 2.2.1. Le renouvellement des personnels trop rapide et l'attractivité problématique des affectations en région francilienne

Les services déconcentrés régionaux et départementaux en Ile-de-France rencontrent tous des difficultés de recrutement, engendrant des dysfonctionnements internes, plus ou moins graves selon les postes, et d'une ampleur plus ou moins forte selon les services.

- *Une vacance globalement élevée, liée aux spécificités de la région capitale*

<sup>7</sup> A titre d'exemple, la DRIHL connaît 6 cycles de mobilités par an : 3 pour les agents relevant des ministères chargés de l'écologie, 2 pour les agents relevant du ministère de l'intérieur et 1 pour les agents relevant des ministères sociaux.

<sup>8</sup> Cf. Rapport Retour d'expérience DDI de janvier 2011 précité.

<sup>9</sup> Cf. Annexe 6 Données statistiques RH – Enquête menée par la mission auprès des directions régionales sur un périmètre de 34 services déconcentrés en Ile-de-France : DRIEA, DRIEE, DRIHL, DRIAAF, DRJSCS, les 4 UTHL, les 4 UTEA, les 8 UTEE, l'UT-eau, les 8 DDCS et les 4 DDT.

Au 31 décembre 2011, le taux de vacance global constaté par la mission<sup>10</sup> est de près de 7% dont près de 10% pour la catégorie A. Malgré la baisse des effectifs cible, l'effectif présent reste très inférieur à la cible 2012 sur cette catégorie d'emploi sensible.

	Au 31/12/2011			Au 31/12/2012		
	ETP cibles	ETP présents	Tx vacance	ETP cibles	Evolution cibles 2012/ ETP présents 2011	Evolution cibles 2012/ cibles 2011
Catégorie A	1111,7	1015	9%	1082,0	7%	-3%
Catégorie B	1744,9	1623,5	7%	1675,8	3%	-4%
Catégorie C	1442,4	1354,6	6%	1377,6	2%	-4%
Total	4299,0	3992,9	7%	4135,5	4%	-4%

Même si les services sont tous concernés, ce constat doit être nuancé au regard du type de vacance identifié. Les services interrogés par la mission n'ont pas mentionné, sauf exception, de vacance supérieure à 6 mois, jugée comme particulièrement handicapante. Il semble que la vacance soit essentiellement de nature « frictionnelle » liée à un renouvellement fréquent des effectifs engendrant un temps de latence entre le départ de l'agent et son remplacement. Mais le caractère massif de cette vacance frictionnelle pose problème.

Les difficultés de recrutement tiennent autant à la rareté des arrivées en mutation qu'à la forte mobilité géographique des agents vers la province pour des raisons liées notamment au coût du logement et au temps de transports. Elles résultent également de la proximité des administrations centrales qui « aspirent » notamment les cadres en raison d'un différentiel indemnitaire à leur avantage et de la valorisation du passage en leur sein dans le parcours professionnel.

➤ *Une faible attractivité accrue par la RéATE*

La RéATE a amplifié cette fragilité par la perte de repères administratifs induite par la réorganisation des services et la création de nouvelles structures et de nouveaux postes. Pour certains services, les identités administratives demeurent à construire tout comme le sens des actions à mener. Les responsables ont clairement exprimé combien la crainte d'une organisation encore peu lisible et les difficultés de gestion des agents (mutation, avancement, paie) engendrées par la réforme ont provoqué des départs anticipés d'agents en nombre important et ont constitué un frein au recrutement. Ce constat identifié lors de la création des DDCS est malgré tout moins fort pour les DDT qui ont été créés dans la continuité de la fusion DDE/DDAF.

Même si certaines directions des ressources humaines alertées par les directions régionales ont mis en œuvre des dispositifs spécifiques pour favoriser le recrutement des agents comme la primo-affectation fléchée des sorties de concours et/ou des sorties d'école, la difficulté demeure de stabiliser ces effectifs, de ralentir le rythme et la proportion des renouvellements qui constituent un vrai problème de gestion prévisionnelle de la ressource et de privilégier les détachements lorsque les autres modes de mobilité ne permettent pas de pourvoir certains postes assez rapidement dans des services présentant un sous-effectif handicapant.

**Recommandation 7 : Cibler les détachements au profit des services ayant les plus lourds déficits en effectif au sein de chaque ministère.**

<sup>10</sup> Source : enquête menée par la mission (cf. annexe 6).

Pour autant, le renouvellement ne constitue pas en lui-même un inconvénient pour la qualité et le niveau de compétence des services. Au contraire, l'affectation de jeunes cadres ou techniciens formés aux dernières évolutions techniques, managériales et juridiques est un atout précieux.

L'enjeu ne porte pas tant sur le premier recrutement que sur la fidélisation de ces agents sur le deuxième poste par la définition d'une perspective d'évolution sur deux cycles de mobilité au sein de leur service ou de la région. Il porte également sur la valorisation de certains postes à responsabilité dans le but d'attirer des cadres à la fois jeunes mais expérimentés qui puissent assurer un pilotage de qualité de certains services comme les UT. Actuellement, la cotation de certains chefs d'UT (notamment les chefs d'UTEA et d'UTHL) est considérée par certains interlocuteurs comme insuffisante au regard des responsabilités équivalentes exercées par d'autres responsables de DDI<sup>11</sup>. Cette valorisation imparfaite porterait également sur la construction de parcours de carrière. Pour la mission, la direction d'une UT devrait être considérée comme un facteur d'avancement et d'accès à des postes à plus forte responsabilité.

**Recommandation 8 : Valoriser les postes de certains chefs d'UT en termes de parcours de carrière et revaloriser, si nécessaire, leur classement fonctionnel.**

### 2.2.2. Faire évoluer les actions de la plate-forme RH

La plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) d'Ile-de-France ne présente pas de spécificités particulières au regard des autres régions, si ce n'est un périmètre composé d'une trentaine de services représentant 25 000 agents qui induit une équipe plus étoffée (8 agents dont 7 financés par le Premier ministre)<sup>12</sup> que les autres PFRH (5 agents).

Parmi les quatre missions qui lui sont attribuées (soutien à la mobilité des agents, information sur les emplois locaux disponibles, offre de formation adaptée et développement de l'offre mutualisée, coordination de l'action sociale et de la médecine de prévention), la mission s'est concentrée sur les actions menées en matière d'aide à la mobilité, de publication des postes et de formation.

En dépit d'un certain nombre d'actions menées à l'initiative de la PFRH (cartographie des emplois déconcentrés, mise en place d'un réseau de conseillers mobilité-carrières des services déconcentrés, travail sur la mise en œuvre d'une « marque employeur » pour favoriser l'attractivité des services), l'ensemble des responsables des services déconcentrés n'a pas identifié son rôle en matière de mobilité. La bourse régionale interministérielle de l'emploi public (BRIEP) n'est pas un outil utilisé en priorité par les services. Le contact direct avec la DRH centrale ou le réseau métier sont privilégiés. Seules les actions de formations transversales, notamment dans le cadre de l'offre mutualisée, sont reconnues comme utiles par les services déconcentrés<sup>13</sup>.

La PFRH est confrontée à plusieurs difficultés de natures différentes :

- des freins structurels : la compatibilité problématique entre une logique interministérielle de la GRH et des organisations RH et budgétaires ministérielles ; l'ambiguïté du positionnement de la PFRH au sein du SGAR ;
- des freins contextuels : le décalage entre une feuille de route donnée par la DGAFP promouvant la mobilité individuelle et une réalité locale marquée par des problèmes d'attractivité ainsi que par la proximité des services déconcentrés avec les DRH centrales.

<sup>11</sup> Cf. Annexe 7 : tableau des classements fonctionnels des DDI et UT en Ile-de-France.

<sup>12</sup> L'équipe de la PFRH d'Ile-de-France se compose d'1 directeur, 1 assistante, 2 conseillers mobilité carrière, 2 conseillers formation, 1 chargé des actions de communication et de logistique, 1 conseiller action sociale et environnement professionnel.

<sup>13</sup> En 2011, la PFRH a offert 198 stages permettant 1285 agents d'être formés. Cette offre a été essentiellement organisée dans le cadre du dispositif de gestion mutualisée « Ouverture réciproque et anticipée des stages » - ORAS (62% des stages proposés) – Bilan d'activité 2011 de la PFRH d'Ile-de-France.

Dès lors, l’ancrage de la PFRH et la reconnaissance de ses missions impliquent de faire évoluer les actions menées jusqu’à présent en matière de mobilité. La logique de conseil individuel ne doit pas être négligée, mais elle doit être complétée par une approche mieux orientée vers les besoins des services, en matière de conseil en recrutement et d’offre de formation. Il ne s’agit pas pour la PFRH de se substituer aux services RH des DR ou de se positionner en concurrence<sup>14</sup> mais de venir en appui de certaines initiatives locales (cf. point 2.2.3).

**Recommandation 9 : Mieux positionner la PFRH sur les besoins réels des services déconcentrés.**

En complément, la promotion de la transversalité des approches RH assurée par la PFRH doit être soutenue, dans la mesure où elle permet le repérage des bonnes pratiques en matière de mutualisation, de parcours mobilité, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) ou de politique de formation.

Toutefois, la réussite de ces actions est fortement conditionnée par l’investissement des services déconcentrés au plus haut niveau de décision et d’expertise RH.

L’utilité de la PFRH doit également être mise en perspective avec la mobilité inter-BOP notamment pour les agents de catégorie B et C qui doit être effective à terme.

### **2.2.3. Mettre en place une politique de recrutement pro-active**

La faible lisibilité et le déficit d’image d’un certain nombre de services nécessitent de mettre en œuvre une démarche plus en profondeur, à l’instar de l’action pilote menée par le ministère de l’écologie, du développement durable et de l’énergie (MEDDE) au plan local en partenariat avec la PFRH et la direction des ressources humaines centrale. Cette démarche vise à promouvoir l’intérêt des projets propres à l’Ile-de-France (comme les dossiers liés au Grand Paris, les enjeux particuliers liés à la plaque urbaine), à présenter les particularités de l’organisation administrative francilienne, les actions menées et les résultats obtenus, les différents atouts internes offerts par le service aux agents (formation, encadrement de haut niveau) et les opportunités de carrière qu’offre un passage dans le service concerné.

**Recommandation 10 : Renforcer le caractère pro-actif et construit de la démarche de recrutement conduite par les directeurs régionaux, avec l’appui des DRH ministérielles et de la PFRH.**

Le partenariat avec la PFRH repose sur l’appui local qu’elle pourrait apporter dans la construction non pas seulement d’une marque « employeur » liée à l’identité du ou des ministères dont relève le service mais également d’une marque « service local », s’agissant de structures uniques en France (DRIHL, DRIEA, DRIEE et UT correspondantes). Elle pourrait également développer une offre de formation dédiée aux secrétaires généraux et gestionnaires RH en matière de recrutement (élaboration d’un plan de communication externe, de fiches de poste attractives).

Le travail avec les DRH centrales porte sur la construction des parcours de carrière dans le respect des compétences métier et leur valorisation statutaire et indemnitaire, notamment pour les catégories A et B au regard des responsabilités et/ou des compétences requises en région Ile-de-France.

<sup>14</sup> La mission d’aide à la mobilité n’a pas été conçue comme un service de placement mais bien de conseil aux agents dans la construction de leur parcours de carrière.

**Recommandation 11 : Privilégier la valorisation des parcours de carrière pour améliorer l'attractivité des postes de cadres.**

Il porte également sur les mesures locales incitatives et d'accompagnement qui permettent d'alléger les charges liées au coût de logement et, plus largement, au coût et aux contraintes de la vie en Ile-de-France<sup>15</sup>.

**Recommandation 12 : Cibler les mesures d'accompagnement (aide au logement, prime de mobilité...) en fonction des difficultés de recrutement propres à chaque catégorie de personnel, à chaque département et à chaque service.**

---

<sup>15</sup> Voir notamment en ce sens les documents remis par les représentants du personnel de la DRIEE en annexe 12.



### **3. LA COLLÉGIALITÉ RÉGIONALE RESTE À CONSOLIDER**

Au-delà de l'évaluation du schéma d'organisation, il convient d'apprécier la qualité des liaisons fonctionnelles établies entre entités : la complémentarité des différents échelons de travail déconcentrés participe en effet de la réussite de la réforme.

Les contraintes territoriales de mise en œuvre et le nécessaire partenariat avec les collectivités territoriales sont également à prendre en compte lors de la définition des orientations stratégiques régionales. Pour que ces orientations puissent être partagées par les préfets et les responsables départementaux, ces derniers doivent avoir été mis en situation de participer à leur élaboration et de faire part des difficultés éventuelles de mise en œuvre.

La mission considère que la nécessaire contribution du niveau départemental à la construction de doctrines régionales doit être mieux organisée en Ile-de-France, la création de directions régionales interdépartementales n'ayant pas vocation à fragiliser l'unité départementale de l'État. Certes l'existence de ces directions tend à donner plus de poids au principe de suppléance selon lequel l'échelon supérieur doit soutenir les entités qui ont à faire face à des problèmes dépassant leur capacité. Mais la territorialisation de la mise en œuvre des politiques publiques selon le principe de la subsidiarité<sup>16</sup> reste une condition de bonne administration.

La mission propose donc un certain nombre d'aménagements visant à renforcer la collégialité régionale sous l'autorité du préfet de région (3.1) et à mieux articuler l'action des directions régionales, des préfets, directions départementales et unités territoriales (3.2).

#### **3.1. DÉVELOPPER LA COLLEGIALITE REGIONALE SOUS L'AUTORITÉ DU PRÉFET DE RÉGION**

Globalement, la mobilisation de la préfecture de région dans la construction complexe des nouvelles directions régionales, l'impulsion donnée dans le cadre du Grand Paris ainsi que les chantiers immobiliers et de mutualisation ont placé au second plan la construction d'une collégialité interdépartementale. Ce constat rejoint les analyses du séminaire des préfets et directeurs régionaux organisé par le préfet de région le 6 juin 2012 (cf. relevé de conclusion en annexe 8).

Les propositions de la mission convergent avec les nouvelles modalités de collégialité régionale décidées par le préfet de région à la suite du séminaire précité, organisé pendant les travaux de la mission. Elles portent sur l'animation personnelle par le préfet de région de la collégialité des préfets, le rôle pivot du SGAR et l'évolution de la gouvernance du Grand Paris.

##### **3.1.1. Construire de manière partagée les orientations stratégiques régionales**

La mission a constaté que les instances de pilotage présidées personnellement par le préfet de région étaient développées :

- CAR mensuel ;
- réunion bimensuelle des directeurs régionaux (avec directeur de cabinet, chef de cabinet, préfet SGAR et préfet SG de Paris) pour un balayage des grands dossiers d'actualité et de l'agenda du préfet de région ;
- réunion bimensuelle des chargés de mission SGAR, en alternance avec les réunions des DR ;

<sup>16</sup> Selon ce principe, la responsabilité d'une action publique doit être attribuée à la plus petite entité capable de l'assumer.

- réunion mensuelle des chargés de mission Grand Paris ;
- réunions bilatérales avec chaque directeur régional, en présence du SGAR et du chargé de mission SGAR concerné, sur la base d'un ordre du jour établi par le directeur et transmis au préfet de région pour accord préalable ; réunion hebdomadaire pour le DRIEA, en principe mensuelle pour les autres directeurs régionaux.

Ce rythme soutenu, adapté aux enjeux franciliens, est favorisé par le partage des compétences en Ile-de-France entre un préfet de police et un préfet de région, préfet de Paris, qui n'attribue à ce dernier aucune mission de sécurité publique, ce qui lui permet d'assumer pleinement sa fonction régionale au service d'une vision à moyen-long terme des autres politiques publiques.

Toutefois, si le rythme des réunions est très satisfaisant, il privilégie l'animation régionale transversale, ce qui laisse peu de place à la construction collégiale d'une stratégie avec les préfets de département. L'association fréquente du préfet, secrétaire général de Paris, aux réunions bilatérales peut accréditer la thèse d'une analyse des enjeux régionaux trop centrée sur la capitale. D'autant plus que, hormis le CAR, ces réunions ne donnent pas lieu à relevé de décision ou fiche de suivi, éléments qui pourraient ensuite être diffusés aux services de la préfecture de région et aux préfets.

Les modalités de préparation et de tenue du CAR ainsi que le nombre de participants (plus d'une vingtaine) ne facilitent pas un véritable débat interdépartemental. Il en est de même des réunions mensuelles des préfets qui précèdent d'une heure le CAR. Les préfets ont le sentiment que les sujets soumis en CAR ont été arbitrés en amont et qu'il est donc inutile de les discuter. Cette impression est confortée par des déficiences, classiques, en matière de délai d'envoi des ordres du jour ou des relevés de décision du CAR. En contrepoint, des préfets soulignent le rythme hebdomadaire des réunions avec le préfet de police, dans des formats suffisamment resserrés pour faciliter un véritable débat de fond.

Le sentiment de ne pas être partie prenante de la construction des stratégies régionales est enfin accentué par un certain manque d'information des directions régionales sur leurs réunions avec les directions départementales (cf. point 3.2.1 ci-dessous).

Le plan d'action décidé à l'issue du séminaire du 6 juin 2012 a déjà pris la mesure des marges de progression en matière de collégialité. La mission en partage les orientations et souligne notamment la nécessité de réunions restreintes de préfets permettant de véritables débats en amont de la définition des stratégies régionales thématiques. Une réelle appropriation des stratégies régionales par les autorités départementales et donc l'efficacité de leur mise en œuvre sont à ce prix.

**Recommandation 13 : Organiser des CAR thématiques restreints, permettant d'élaborer de façon collégiale les stratégies régionales.**

### **3.1.2. Renforcer le rôle pivot du SGAR dans l'animation interdépartementale**

Le SGAR Ile-de-France a été, comme ailleurs, très accaparé par la mise en œuvre des nouvelles mutualisations et la prise en charge de la responsabilité des programmes de moyens interministériels. Cette difficulté a été accrue en Ile-de-France par la réorganisation des préfectures de région et de Paris qui ont fusionné leurs services et par un déménagement-regroupement particulièrement bienvenu.

Compte tenu du contour singulier de la préfecture de Paris, le SGAR assure en outre les fonctions de responsable de BOP du programme 307 "administration territoriale" ainsi que les fonctions RH correspondantes, assurées dans la plupart des autres régions par le secrétaire général de la préfecture chef-lieu. Cette mission est une lourde charge, le SGAR n'étant en outre pas directement confronté aux difficultés et évolutions liées aux services des titres, qui représentent plus de la moitié des effectifs des préfectures franciliennes (hors préfecture de police et de Paris).

Compte tenu de tous ces éléments, le SGAR n'a pas pu jouer toujours pleinement son rôle d'appui aux préfets. Pourtant la configuration géographique et organisationnelle de la région Ile-de-France rend particulièrement nécessaire une coordination renforcée avec les départements de petite couronne et une attention particulière aux départements de la grande couronne qui, bien que plus éloignés, sont également confrontés à des enjeux importants.

La phase de réorganisation interne de la PRIF étant achevée, la mission recommande tout d'abord qu'une attention accrue soit portée aux tâches de suivi et de traçabilité des arbitrages rendus dans toutes les réunions régionales. Il appartient tout d'abord aux chargés de mission de faire des relevés de conclusion des réunions bilatérales auxquelles ils assistent ou qu'ils organisent, ce qui n'est pas toujours le cas. Le SGAR doit également se doter d'une équipe administrative dédiée au secrétariat des réunions présidées par le préfet de région ou le SGAR, capable de tenir les délais de diffusion des ordres du jour et des relevés de conclusion et le calendrier des livrables attendus. Les difficultés rencontrées par les services du SGAR pour assurer l'historique des engagements de service montre en outre une déficience de la traçabilité des courriers départ, qu'ils soient électroniques ou non, à laquelle il convient de remédier.

**Recommandation 14 : Améliorer le suivi administratif, la traçabilité des arbitrages régionaux et la diffusion des relevés de conclusions des réunions afférentes.**

Les chargés de mission ne sont pour la plupart pas connus des préfetures et des chefs de service départementaux alors que la configuration de la région Ile-de-France est de nature à faciliter les échanges. Il est symptomatique de constater que la majorité des chargés de mission SGAR rencontrés par la mission (huit au total) ont insisté sur leur rôle d'intermédiaire entre les directions régionales et le préfet de région, sans jamais parler d'une fonction de mise en réseau des préfetures<sup>17</sup>. Certes, leur nombre est limité et similaire, hors PFRH, à celui des régions importantes de province alors que les enjeux sont considérables en Ile-de-France, ce qui peut expliquer qu'ils se soient concentrés sur leur fonction d'interface entre les DR et le préfet de région :

	Poste DATE	CM sectoriels (en ETP)	PFRH	Achat/P333	Total
<b>Ile-de-France</b>	1 adjt SGAR (groupe III)	<b>9,5</b> (1 MAD mi-temps DIRECCTE)	7	3	<b>20,5</b>
<b>Rhône-Alpes</b>	1 SGAR (groupe I) 1 adjt SGAR (groupe III)	<b>9,5</b> (1 MAD mi-temps, préfecture)	5	3	<b>19,5</b>
<b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>	1 SGAR (groupe I) 1 adjt SGAR (groupe III)	<b>8</b> pour 11 personnes (6 MAD à temps partiel)	5	3	<b>18</b>
<b>Midi-Pyrénées</b>	1 SGAR (groupe II) 1 adjt SGAR (groupe IV)	<b>7</b> pour 8 personnes (2 MAD à temps partiel)	5	3	<b>17</b>

Certains chargés de mission ou directeurs régionaux ont exprimé la nécessité d'une plus grande appropriation par les préfets des stratégies régionales, par exemple en matière d'hébergement-logement. Toutefois, cette collaboration plus étroite est envisagée de façon plus descendante que participative.

Parmi les mesures décidées par le préfet de région lors du séminaire du 6 juin 2012, la mission souhaite appeler l'attention sur la réorganisation du Pré-CAR, complément indissociable d'une orientation plus stratégique des CAR.

<sup>17</sup> A l'exception du chargé de mission "politique de la ville" qui a insisté sur son rôle de mise en réseau des PDEC et des sous-préfets ville et du chargé de mission "emploi" mobilisé dans l'animation du réseau des services publics de l'emploi.

**Recommandation 15 : Revoir la configuration et le fonctionnement des pré-CAR pour en faire de véritables instances de préparation des arbitrages, en y invitant pour toute leur durée les directeurs régionaux.**

**Recommandation 16 : Alléger les ordres du jour des CAR en distinguant les points déjà pré-arbitrés en pré-CAR.**

Elle suggère également que le SGAR et ses équipes puissent apporter leur appui aux préfets de département et aux chefs de service départementaux en se rendant une à deux fois par an en préfecture, sur un ordre du jour ciblé. Cette présence périodique serait de nature à mobiliser davantage les sous-préfets d'arrondissement et les directeurs départementaux sur les stratégies régionales et à faciliter par la suite un travail en réseau avec l'équipe des chargés de mission du SGAR.

Il appartient également au SGAR et à ses services d'amplifier son rôle d'animation et de développement territorial, au-delà de la thématique de l'emploi, qui a donné lieu en 2011 à l'organisation de deux réunions régionales de sous-préfets d'arrondissement.

### **3.1.3. Faire évoluer le pilotage du Grand Paris**

L'association des sous-préfets d'arrondissement est aussi à inscrire dans le cadre du pilotage local des contrats de développement territorial du Grand Paris. Si l'organisation de mission actuelle est adaptée à la période d'élaboration des CDT, il est nécessaire de renforcer dès à présent l'interface avec les équipes départementales.

Il est en effet apparu à la mission que l'implication des équipes préfectorales départementales était variable d'un département et d'un CDT à l'autre. Certains responsables départementaux ont fait état de leur difficulté à comprendre la gouvernance de ces CDT, notamment lorsque le préfet ou le sous-préfet d'arrondissement sont peu impliqués dans la phase d'élaboration. Compte tenu du nombre de CDT interdépartementaux et de la faible disponibilité des préfets pour suivre l'ensemble des réunions, il semble à la mission que la formule serait, dans de nombreux cas, la désignation d'un sous-préfet référent. Cette désignation faciliterait la transition vers la phase de gestion des CDT, dont une part sera supervisée en préfecture.

**Recommandation 17 : Améliorer dès à présent le lien avec les autorités départementales dans la phase de négociation des CDT, en désignant, si nécessaire, un sous-préfet d'arrondissement référent, disposant d'une lettre de mission du préfet de région.**

Il conviendra ensuite d'anticiper la mise en place et les modalités de suivi des CDT. Cette phase nécessitera un suivi d'avancement financier et technique au plan régional, mais également une implication forte des préfets de département : alerte, enquêtes publiques, partenariat avec les collectivités et les établissements publics d'aménagement, pilotage transversal des services. Une fois passé le temps de la conception et de la négociation politique des CDT dans un calendrier très serré, il semble à la mission qu'un tel pilotage devrait logiquement revenir au SGAR, selon un suivi de programme assez proche dans sa nature de celui des fonds européens.

**Recommandation 18 : Envisager le transfert du suivi des contrats de développement territorial au SGAR, à l'issue de leur phase d'élaboration.**

La gouvernance future du Grand Paris exigera également une plus grande fluidité des rapports entre directions régionales, préfets et entités départementales, la mise à jour de l'application documentaire gérée actuellement par la directrice de cabinet restant un outil indispensable de partage de l'information en temps réel.

### **3.2. AMELIORER L'ARTICULATION ENTRE LE SIEGE DES DIRECTIONS RÉGIONALES, LES PREFETS, LES UNITES TERRITORIALES ET LES DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES**

Comme l'indiquait le guide des relations entre le niveau régional et le niveau départemental diffusé par le SGG le 26 mars 2010, la cohérence de la RéATE tient à la bonne articulation entre chaque échelon territorial. En Ile-de-France, les méthodes de travail recommandées n'ont pas été toujours suivies : l'information des préfets de département a souvent été imparfaite, le travail en réseau entre DR et entre les différents échelons de travail est encore insuffisant, le fonctionnement des unités territoriales reste parfois à préciser.

#### **3.2.1. Rapprocher les DR des préfets de département**

La RéATE en Ile-de-France devait certes assurer une plus grande cohérence interdépartementale en petite couronne, mais la création de directions interdépartementales n'a jamais eu pour objet de remplacer les préfets de département par des préfets délégués auprès du préfet de région. De ce fait, il appartient aux directeurs régionaux de prendre en compte le point de vue des préfets dans la mise en œuvre de politiques publiques, y compris en petite couronne. Ceci implique la mise en place de véritables engagements de service, une animation des services départementaux plus transparente et un dialogue plus confiant entre directions régionales.

##### *➤ Mettre en place de véritables engagements de service*

La notion d'engagement de service a été introduite par les circulaires du Premier ministre encadrant la RéATE afin de sécuriser le concours apporté aux préfets par les services techniques constitués en DR-UT et des services mutualisés en DR<sup>18</sup>. Comme l'indique le guide précité, l'engagement de service vise à :

- "*expliciter la contribution de la DR, dans son ensemble, à l'action conduite par l'Etat sous l'autorité du préfet de région et des préfets de département dans les différents domaines et, en particulier, dans la gestion des crises et dans son action coordonnée avec celle des collectivités territoriales et des acteurs locaux*" ;
- "*répondre du mieux qu'il est possible aux besoins territoriaux des préfets de département, au travers des unités territoriales et des services régionaux des DR concernées*" ; il peut dans ce cadre porter "*sur une obligation de résultat ou sur la mise à disposition de moyens identifiés*".

La circulaire PM n°5316 du 7 juillet 2008 précise que ces engagements comporteront notamment "*les procédures de veille, d'alerte et de mise à disposition de moyens ainsi que les systèmes permettant d'assurer la permanence au niveau départemental*" pour les situations d'urgence, hors gestion zonale des crises.

Les engagements de service produits à la mission ont pour la plupart été validés en CAR en début d'année 2011. Ils n'ont pas été mis à jour depuis. Pour la majorité d'entre eux, leur contenu analysé en annexe 9 est assez éloigné de l'exercice attendu. Sauf pour la DRIEE et dans une moindre mesure pour la DIRECCTE, ils ne sont pas centrés sur les besoins des préfets mais sur l'organisation interne de la direction régionale. Ils ne comportent en général pas d'engagements sur des prestations précises, y compris en matière de dispositif de permanence en matière de gestion de crise (hors DRIEE). Ainsi, pour la DRIEA, ce point, pourtant assez fondamental, a été réservé dans l'engagement

---

<sup>18</sup> Circulaires PM du 7 juillet et du 31 décembre 2008. La circulaire du 31 décembre 2008 prévoit un engagement de service dans tous les cas où "*des moyens ne sont pas affectés en DDI mais "mis à disposition par une DR, soit directement (...) soit au travers d'une unité territoriale.*"

de service à une étude ultérieure, qui a été retardée dans l'attente de la circulaire interministérielle du 28 décembre 2011 relative à la préparation et la gestion des situations de crise routière<sup>19</sup>.

L'engagement de service de la DRIHL comporte en outre quelques formulations assez contestables. Il insiste davantage sur les compétences relevant du directeur régional que sur le fait qu'elles sont assurées pour le compte des préfets de département. Cela pourrait être interprété comme une limitation du pouvoir d'appréciation du préfet ou de sa liberté en matière de délégation de signature.

On peut certes s'interroger sur la nécessité de conventionner pour que le représentant de chacun des membres du Gouvernement selon la Constitution puisse obtenir le concours d'un service de l'Etat, voire pour que, à l'image de la convention type de la DRAC, ils "*participent en tant que de besoin aux réunions organisées par le préfet de département dans le cadre de ses missions*". Le travail en réseau est en effet plus une question d'état d'esprit que de formalisme !

Toutefois, la mission observe que la qualité des engagements de services de la DRIEE emporte la confiance réciproque entre autorité préfectorale et services techniques et qu'elle facilite donc le travail collectif. L'ensemble des préfets s'est ainsi félicité du dispositif mis en place par la DRIEE qui associe un engagement de service clair, des échanges de vue annuels dans chaque préfecture autour de la présentation des priorités d'action et de leur déclinaison territoriale ainsi que des échanges formalisés avec chaque préfet en matière de programme de travail des UT ou des DDT. Ce cadrage des priorités annuelles permet d'organiser au mieux l'articulation missions-moyens, en fonction des préoccupations de l'échelon départemental, tout en lui faisant partager les stratégies nationales et régionales. C'est un exemple de bonne pratique même s'il n'est pas parfaitement transposable par toutes les DR.

La mission considère que de véritables engagements de service doivent être mis en place par le DRIEA et la DRIHL. Pour la DIRECCTE, l'engagement de service doit être mieux individualisé dans chaque département et notamment complété des modalités concrètes de travail et d'information réciproque entre préfet, UT et pôle 3E.

Pour la DRAC, la DRIAAF et la DRJSCS, la mission suggère qu'il y ait au moins des précisions apportées en matière de prestation assurée au titre de la gestion de crise ainsi que l'organisation d'une réunion annuelle entre le directeur régional, chaque préfet de département et les services départementaux. Cette réunion porterait sur un ordre du jour établi à l'avance, comportant notamment les questions d'articulation missions-moyens et l'analyse des besoins locaux, en amont du dialogue de gestion.

**Recommandation 19 : Mettre en place de véritables engagements de service des DR envers les préfets de département, opérationnels et réexaminés chaque année, notamment pour la DRIEA et la DRIHL.**

**Recommandation 20 : Organiser au moins une fois par an une réunion entre chaque DR et chaque préfet de département, sur un ordre du jour établi en commun, comportant notamment les questions d'articulation missions-moyens.**

Afin d'assurer une dynamique de coopération suffisamment active, la mission recommande que le SGAR suive de près et dans la durée ces engagements de service. Elle appelle notamment l'attention sur le fait que toutes les DR doivent préciser rapidement les modalités d'alerte, de permanence et d'astreinte et de prestations susceptibles d'être assurées pour le compte des préfets de département, en cohérence avec les risques traités par chaque DR. La mission n'a pas étudié cette question, mais il lui a été signalé des difficultés concernant notamment le système d'alerte en cas de

<sup>19</sup> Cette étude est en cours de finalisation et devrait être présentée prochainement aux préfets pour recueillir leurs observations.

crise de l'ARS et la qualité de la permanence interdépartementale de la DRIEA. Il a également été souligné la difficulté de trouver le bon interlocuteur et d'obtenir des réponses de la part de la DIRIF.

**Recommandation 21 : Mettre en place un suivi de la mise en œuvre des engagements de service ainsi revus par le SGAR.**

➤ *Mieux communiquer sur l'animation interne des DR*

Plus largement les préfets de département doivent être informés au fil de l'eau des principaux dossiers concernant leur département. Ont été notamment cités le manque d'indications relatives à des flux importants d'hébergement de personnes de nationalité étrangère par le SAMU social de Paris, ainsi que l'absence d'information, tant vis-à-vis de l'UT locale que du préfet, sur les visites d'entreprises effectuées par le pôle 3E de la DIRECCTE. Sur ce dernier point, la mission adhère aux termes du récent rapport interministériel<sup>20</sup> préconisant une approche plus transversale au sein des unités territoriales entre emploi et développement économique autour de l'entreprise.

Par ailleurs, si les réunions de coordination et d'appui métier DR-DD sont indispensables, elles doivent se tenir en toute transparence avec le préfet de région et les préfets de département. Selon le guide du 26 mars 2010, "*Les réunions des DDI au chef-lieu de région doivent être coordonnées, dans la mesure du nécessaire, afin d'éviter une saturation de l'emploi du temps des nouveaux directeurs (DDCSPP notamment). Enfin, ces réunions ne peuvent avoir pour objet de substituer les DR aux préfets dans la conduite opérationnelle de la mise en œuvre des politiques publiques. Leur existence et leur objet doivent être connus, les DDI doivent consulter préalablement leur préfet sur les sujets importants susceptibles d'y être abordés et leur relevé de décision doit être diffusé aux préfets. Les arbitrages sensibles relèvent du CAR.*"

La mission observe que ces règles de bon sens ne sont pas respectées en Ile-de-France, ce qui est un constat propre à cette région. L'absence de communication aux préfets (y compris au préfet de région) des ordres du jour et des relevés de conclusion des réunions DR-DD contribue à écarter les préfets de la construction des décisions régionales et ne permet pas au préfet de région d'anticiper les arbitrages à venir.

**Recommandation 22 : Communiquer aux préfets les ordres du jour et les relevés de conclusion des réunions DR-DD.**

➤ *Renforcer le dialogue entre les DR*

La multiplication des réunions DR-DD concourt également à l'encombrement des emplois du temps des DDT qui sont ainsi conviés à plusieurs réunions mensuelles de DR, là où, dans les autres régions, ils ne sont invités qu'une fois par mois, à l'appel de deux DR (DREAL et DRAAF), dans un dispositif associant dans la même journée les deux directions régionales, éventuellement en ménageant un temps de travail inter-DR sur des sujets d'intérêt commun. Des réunions trimestrielles d'information regroupent en outre les quatre DRI et les DDT (réunion dite G4)<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Rapport IGF, IGAS, CGIET sur l'évaluation de la mise en place des DIRECCTE – février 2012 - [http://www.igf.finances.gouv.fr/gcp/webdav/site/igfinternet/shared/Nos\\_Rapports/documents/2012/2011-M-061-04%20Rapport%20DIRECCTE.pdf](http://www.igf.finances.gouv.fr/gcp/webdav/site/igfinternet/shared/Nos_Rapports/documents/2012/2011-M-061-04%20Rapport%20DIRECCTE.pdf)

<sup>21</sup> Cf. annexe 10 récapitulant les différentes réunions périodiques organisées par les DR.

- En fait le problème se pose surtout pour les DDT qui sont conviés à des réunions mensuelles par le DRIEA et le DRIA AF. Une fois par trimestre, ils sont également réunis par le DRIEE et associés à une réunion mensuelle des DDCS-DRIHL.

La réunion dite G4 se rajoute une fois par trimestre.

- Les DDCS sont conviés à une réunion mensuelle par le DRJSCS et à une réunion mensuelle par le DRIHL.

Un regroupement des réunions mensuelles des DDT entre la DRIEE, la DRIEA et la DRIHL, en ménageant des plages communes de débat, contribuerait certainement à une optimisation du temps des directeurs ainsi qu'à une meilleure communication inter-DR.

Certains interlocuteurs de la mission, tant au plan régional que départemental, se sont plaints du manque de dialogue entre DR qui oblige les services départementaux à concilier des enjeux contradictoires sans disposer d'orientations régionales en la matière.

La mission a constaté que la coopération était insuffisante entre le DRIEA, le DRIEE et le DRIHL. Les responsables locaux comme les chefs de service des DR ne peuvent que pâtir d'une vision plus concurrentielle que collective des trois DRI relevant du ministère chargé du développement durable, alors que l'ampleur des enjeux et leur grande complexité nécessitent un dialogue confiant et franc sur tous les dossiers structurants, quelle que soit la direction régionale chef de file. Une telle vision est en outre contraire à l'esprit même du rapprochement des visions aménagement et environnement-risque, tel que regretté par certains.

La mise en place d'un comité « stratégie régionale et reporting », chargé de l'élaboration de plans stratégiques régionaux concertés entre la DRIEA, la DRIEE et la DRIHL, avait été envisagée lors de la préfiguration. Ce dispositif serait sans doute de nature à rapprocher les analyses et les méthodes de travail, à les enrichir mutuellement et à anticiper les arbitrages à faire entre enjeux d'aménagement et d'environnement ou de risque, comme cela se met progressivement en place au sein des DREAL.

**Recommandation 23 : Améliorer la coopération entre la DRIEA, la DRIHL et la DRIEE par la mise en place d'un collège stratégique entre les trois directeurs, pour partager les objectifs et l'avancement des dossiers complexes.**

### **3.2.2. Affermir la collégialité départementale**

Cette approche transversale doit bien évidemment être déclinée localement. La mission a pu constater que le mode de pilotage transversal était variable selon les départements (cf. annexe 11). Sans s'immiscer dans un mode de fonctionnement managérial éminemment lié aux caractéristiques départementales et aux acteurs locaux, il apparaît toutefois nécessaire que le préfet anime personnellement des réunions de construction de doctrine départementale sur des thèmes concernant plusieurs directions ou unités territoriales, comme les enjeux liés à l'aménagement, au logement, à l'environnement ou au Grand Paris.

Les réunions mensuelles "territoire" animées par le préfet des Hauts-de-Seine, portant sur l'état d'avancement des CDT en cours, et les réunions thématiques organisées par le préfet du Val-d'Oise, ont ainsi paru à la mission utiles à l'unité de l'action de l'Etat et profitables pour une meilleure appropriation par les acteurs locaux du sens de leur action. Ces réunions présentent en outre l'avantage d'associer d'autres acteurs comme le chargé de mission Grand Paris.

Quel que soit le mode de pilotage départemental, les directeurs départementaux comme les responsables d'UT sont attachés à des temps de réflexion collégiaux, selon les nécessités locales de coordination transversale, ainsi qu'à un contact personnel avec le préfet. Cette collégialité est nécessaire pour assurer un meilleur équilibre entre un pilotage régional resserré, notamment en petite couronne, et une présence de l'Etat cohérente sur le territoire.



### 3.2.3. Trouver un point d'équilibre entre l'autorité fonctionnelle des préfets sur les UT et l'autorité hiérarchique des DR

Le modèle des directions régionales interdépartementales et des unités territoriales répond à une exigence de plus grande intégration des directions régionales et des services départementaux dans une logique de cohérence du pilotage métier.

Ce schéma repose sur la distinction classique entre autorité organique qui "*met à disposition des moyens*" (DR sous l'autorité du préfet de région) et autorité fonctionnelle (préfet de département) "*qui s'exprime de deux façons : un pouvoir d'emploi des moyens mis à disposition, par le biais d'instructions données pour agir, et une possibilité de délégation de signature*"<sup>22</sup>. Il intègre le fonctionnement matriciel de l'administration française associant une fonction verticale ministérielle de pilotage des politiques publiques sectorielles et une fonction de transversalité exercée tant au plan régional que départemental par les préfets<sup>23</sup>.

Cette autorité fonctionnelle s'exerce pour les préfets des départements de la petite couronne sur les directeurs régionaux interdépartementaux comme le précise l'article 18 du décret n°2004-374 du 29 avril 2004 relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'Etat dans les régions et départements :

*"Sauf dérogation prévue par décret en Conseil d'Etat et sous réserve des dispositions de l'article 69, le préfet de département a autorité fonctionnelle sur un chef de service déconcentré des administrations civiles de l'Etat, dont l'action s'étend au-delà du département et présente, en tout ou partie, un caractère interdépartemental, pour la part de son activité qui s'exerce dans les limites du département."*

Cette disposition prend naturellement tout son sens lorsqu'elle est combinée avec de véritables engagements de service distinguant les compétences relevant du siège de la DR de celles relevant de l'UT et précisant la nature des prestations assurées pour le compte de chaque préfet (cf. point 3.2.1).

#### ➤ *Les UT fonctionnent de façon différente d'une DR à l'autre*

La mission a pu observer que le fonctionnement interne des directions régionales comportant des UT différait de façon substantielle selon les directions.

La mise en œuvre du concept d'UT va ainsi d'une filialisation des UT visant à faire remonter l'ensemble des problèmes au niveau du directeur régional (DRIHL), à une vision plus axée sur la subsidiarité (analyse territoriale fine en département, enrichie du partenariat avec les collectivités territoriales) comme pour la DRIEA ou à l'application stricte du principe front-office, back-office, le préfet bénéficiant du service de l'ensemble de la DR lorsqu'il s'adresse à l'UT (DRIEE). La DIRECCTE se rapproche en théorie de ce dernier modèle, même si le front-office assuré par les UT DIRECCTE n'a pas encore de consistance précise en ce qui concerne l'activité de développement des entreprises (ex compétences DRIRE).

Les tâtonnements liés à la phase de mise en place expliquent en partie des modalités de travail encore inabouties pour les DRIEA, DRIHL et DIRECCTE, par rapport à des DR qui fonctionnaient déjà de façon interdépartementale comme la DRIEE (les UT DRIEE correspondent aux ex-groupements de subdivision de la DRIRE) ou la DRIAAP (absence d'implantation départementale à Paris et en petite couronne).

---

<sup>22</sup> Circulaire PM du 31 décembre 2008.

<sup>23</sup> Ce qui est nouveau avec la RéATE est que les directeurs départementaux interministériels ont vocation à exercer, de façon permanente, cette fonction transversale pour certaines politiques, par délégation du préfet.

Les particularités des départements de la petite couronne décrites en partie 1 du rapport (continuité urbaine, communes peu nombreuses dont les maires ont souvent un poids national, forte densité...) ainsi que la nature des missions des différentes DRI contribuent également pour partie à ces disparités. Ainsi l'intégration des missions exercées par la DRIHL est par essence contraignante pour les départements de petite couronne, ce qui nécessite un pilotage régional resserré avec des orientations stratégiques régionales partagées (cf. point 3.1.1), voire un recours plus fréquent à l'arbitrage du préfet de région. Mais ces exigences ne devraient pas conduire à un manque de transparence entre le chef d'UT et le préfet de département, la divergence des points de vue n'excluant pas la transparence de leur expression et la mise à disposition de chaque préfet des informations concernant son département.

➤ *Clarifier le mode de travail préfet/UT/DR*

La plupart des chefs d'UT sont suffisamment expérimentés pour s'accommoder assez bien de leur double chaîne hiérarchique et la gèrent en toute transparence avec leur préfet comme avec leur directeur régional. La viabilité de la structure dépend donc souvent du bon sens administratif de son responsable, ce qui suppose une certaine expérience ou une bonne intelligence des jeux d'acteurs.

Certains préfets associent la perte de compétence technique mobilisable à la création des UT, alors que le système des DR interdépartementales visait notamment à maintenir les compétences malgré les réductions importantes d'effectifs, grâce à une mutualisation accrue.

Il n'apparaît pas à la mission que la nature des relations entre un préfet et un responsable d'UT soit fondamentalement différente de celle qu'il peut avoir avec un directeur départemental. La responsabilité interministérielle des préfets reste inchangée. Avec les UT, n'évoluent que l'intensité de la coordination mise en œuvre par la direction régionale ainsi que la part plus importante des fonctions exercées au siège de la DR pour le compte du préfet de département. Ces changements se constatent également pour les DDI avec les réductions d'effectifs et la raréfaction de certaines compétences.

Les notions d'autorité organique et d'autorité opérationnelle, courantes dans les armées, sont considérées avec méfiance par les préfets alors que la coexistence de ces deux concepts ne constitue pas un frein au commandement « *la préparation des forces relève du commandement organique et leur emploi du commandement opérationnel.* »<sup>24</sup> Toute autorité emportant *a priori* celle de hiérarchie, il serait peut-être préférable d'éviter de parler d'autorité hiérarchique.

Certaines dérives contraires à la notion d'autorité fonctionnelle, aux principes de déconcentration et de responsabilisation des directeurs ont pu alimenter cette défiance. Les préfets ne seraient ainsi pas toujours consultés sur les congés et l'évaluation des responsables d'UT. Par ailleurs, le secrétaire général du MEDDTL a fixé directement aux responsables des UT DRIEA des objectifs annuels 2011 au motif que les chefs d'UT sont des adjoints des DR.

La mission considère qu'il convient de mettre fin à ces pratiques.

---

<sup>24</sup> Articles D1211-1 et suivants du code de la défense.

Dans ce cadre, le commandant organique est responsable notamment de la gestion et l'administration du personnel, « *participe à l'élaboration de la doctrine d'emploi des forces* » et « *vérifie leur aptitude à remplir leurs missions* ».

Le commandant opérationnel est responsable de « *l'établissement des plans d'emploi et des plans opérationnels* », de leur « *exécution et de la conduite des opérations* », de « *l'attribution de leurs missions aux échelons de commandement qui lui sont subordonnés* » et de la « *répartition entre ceux-ci des forces et éléments de forces mis sous ses ordres* ».

Ce type de schéma est d'ailleurs similaire à celui utilisé pour les agents des services de l'équipement placés lors de la décentralisation sous « l'autorité fonctionnelle » du président du conseil général pour leur encadrement et l'organisation de leur travail, le DDE conservant l'exercice de « l'autorité hiérarchique ».

Pour ce qui concerne les congés, l'information préalable des préfets sur les congés des responsables d'UT départementales relève du fonctionnement normal d'un service dépendant de son autorité et implanté dans le département.

En matière de notation, il ressort des dispositions de l'article 31 du décret du n°2004-374 du 29 avril 2004<sup>25</sup> que les préfets de département doivent être consultés de façon formelle tant pour la notation des directeurs régionaux interdépartementaux que pour les responsables d'UT.

Enfin, la fixation d'objectifs par l'administration centrale à des responsables d'UT, quand bien même ils ont la fonction d'adjoint de directeur régional, apparaît contraire aux principes de déconcentration et de management. La mission ne peut qu'approuver le projet de modification de décret prévoyant que les lettres d'objectif adressées aux adjoints des directeurs régionaux, et donc aux chefs d'unités territoriales bénéficiant d'un emploi DATE, émanent des directeurs régionaux et non des secrétaires généraux des ministères.

**Recommandation 24 : Consulter le préfet de département sur l'évaluation des directeurs d'UT de son département conformément aux textes, ainsi que sur les objectifs qui leur sont fixés.**

---

<sup>25</sup> "Le préfet adresse annuellement à l'autorité investie du pouvoir de nomination une évaluation sous forme d'appréciation littérale ainsi qu'une proposition de notation pour chaque chef de service déconcentré des administrations civiles de l'Etat placé sous son autorité. (...)

Pour les chefs des services ayant un caractère interrégional ou interdépartemental, les attributions figurant au premier alinéa sont exercées par le préfet de région où se trouve le siège du service, après consultation des autres préfets concernés. (...) Pour les responsables des unités et délégations territoriales des services déconcentrés des administrations civiles de l'Etat dans la région, (...) le préfet du département où se trouve le siège de l'unité, de la délégation ou du service adresse annuellement à l'autorité hiérarchique immédiatement supérieure une évaluation sous forme d'appréciation littérale."



## ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Schéma d'organisation des services déconcentrés en Ile-de-France

Annexe 4 : Synthèse sur la répartition des missions logement entre la DRIEA et la DRIHL

Annexe 5 : Synthèse de l'organisation du pilotage de la politique de la ville dans les départements d'Ile-de-France

Annexe 6 : Données statistiques RH

Annexe 7 : Tableau des classements fonctionnels des DDI et UT en Ile-de-France

Annexe 8 : Nouvelle organisation de la collégialité régionale après le séminaire des préfets et directeurs régionaux du 6 juin 2012

Annexe 9 : Panorama synthétique des engagements de service des DR

Annexe 10 : Réunions de pilotage périodiques mises en place par les directeurs régionaux

Annexe 11 : Coordination transversale par département hors politique de la ville (cf. annexe 5)

Annexe 12 : Documents remis à la mission par les représentants du personnel

Annexe 13 : Liste des sigles

## ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION



LE PREMIER MINISTRE

- 3 6 6 / 1 2 / SG

Paris, le 26 MARS 2012

à

Madame et messieurs les ministres

**Objet :** Retour d'expérience de la mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RéATE) en Ile-de-France

**Ref :** Ma circulaire 1590 /11 /SG du 22 décembre 2011

Dans le cadre du programme annuel d'activité 2012 défini par ma circulaire du 22 décembre 2011, je souhaite que les inspections et conseils généraux concernés par les directions départementales interministérielles (DDI) conduisent un retour d'expérience sur la mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RéATE) en Ile-de-France, en complément de la mission menée en fin d'année 2010 concernant les autres régions métropolitaines.

Ce retour d'expérience, près de deux années après la mise en place de la nouvelle organisation des services de l'Etat en Ile de France, s'intéressera à la capacité de l'administration déconcentrée à appréhender et porter les enjeux propres à la région capitale. Il évaluera l'atteinte des objectifs de simplification des structures administratives, de qualité de service, d'économie de moyens et d'efficacité des actions conduites.

L'analyse portera plus spécifiquement sur les points suivants :

- capacité de chaque direction régionale et interdépartementale (direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement - DRIEA, direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie - DRIEE, direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement - DRIHL, direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt - DRIAFAF), d'une part, à piloter sous l'autorité du préfet de région les politiques de l'Etat et à coordonner son action avec celle des autres directions régionales ainsi que des directions départementales interministérielles, et, d'autre part, à mettre en œuvre ces politiques pour le compte des préfets des départements de Paris et de la petite couronne ;
- positionnement des unités territoriales (UT) de ces directions régionales et interdépartementales par rapport aux autres services de l'Etat, notamment préfectures et directions départementales interministérielles; adéquation des moyens humains affectés dans ces unités à leurs missions ;
- spécificité du pilotage par le préfet de région, au regard notamment de la configuration des directions régionales et interdépartementales, ainsi que de l'action interministérielle dans le cadre du Grand Paris ;

- spécificité de la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement (DRIHL) et de la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) au regard des politiques de cohésion sociale, d'hébergement et de logement ;
- relations entre le SGAR Ile-de-France et les directions régionales et notamment rôle des chargés de mission du SGAR ;
- difficultés spécifiques de la région Ile-de-France à pourvoir les postes vacants en nombre et en qualité compte tenu notamment de la proximité de l'administration centrale et de l'attractivité de cette dernière en termes de régime indemnitaire ; rôle de la plateforme RH du SGAR dans ce cadre.

Le comité de pilotage des missions inter-inspections portant sur les DDI est chargé d'élaborer la méthodologie de cette mission et ses membres assureront la liaison avec les corps d'inspection pour y affecter les ressources humaines nécessaires.

Je souhaite pouvoir disposer de ces travaux dans un délai de quatre mois à compter de la signature de la présente lettre.

Je vous remercie de faciliter le déroulement de cette mission, en sollicitant le concours des conseils généraux et inspections générales relevant de votre autorité.

Pour le Premier ministre et par délégation,  
Le directeur de cabinet



Jean-Paul FAUGERE

## ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

### ADMINISTRATIONS CENTRALES

#### SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT

Jérôme FILIPPINI	Secrétaire général du gouvernement adjoint
Frédéric GUEUDAR-DELAHAYE	Chef du service de coordination interministérielle de l'administration déconcentrée de l'Etat
Pierre ALEGOET	Chargé de mission au pilotage des travaux interministériels relatifs aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat
Alice ROBICHON	Chargée de mission à l'organisation et aux missions des administrations déconcentrées de l'Etat

#### SERVICES DU PREMIER MINISTRE

David COSTE	Sous-directeur du service du pilotage des services déconcentrés
Françoise JOLY	Chef du bureau de la gestion des emplois déconcentrés

#### MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ENERGIE

Jean-François MONTEILS	Secrétaire général
Béatrice LECOMTE	Chef du service des affaires financières
Hélène EYSSARTIER	Directrice des ressources humaines
Patrice GUYOT	Adjoint au chef du SPES (Service du Pilotage et de l'Evolution des Services)
Tanguy BOUCHOT	Sous directeur recrutement et mobilité
Philippe PERRAIS	Département politique de rémunération
Laurent PAILLARD	Adjoint au sous directeur des carrières et de l'encadrement
Daniel BURSAUX	Directeur général des infrastructures, des transports et de la mer
François CAZOTTE	Adjoint du directeur
Jean-Marie DURAND	Adjoint au directeur général de la prévention des risques
Jean-Marc MICHEL	Directeur de l'aménagement, du logement et de la nature
Etienne CREPON	Directeur de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages

#### MINISTERE DE L'INTERIEUR

Jean-Benoît ALBERTINI	Directeur de la modernisation et de l'administration territoriale
Nathalie COLIN	Sous-directrice des personnels
Sébastien JALLET	Chef du bureau de l'organisation et des missions de l'administration territoriale
Laurent PETIAU	Chargé de mission au bureau de l'organisation et des missions de l'administration territoriale



## **MINISTERES SOCIAUX**

Emmanuelle WARGON	Secrétaire générale
Mireille VEDEAU ULYSSE	Chargée de mission auprès de la secrétaire générale
Eric LEDOS	Chargé de mission auprès de la secrétaire générale
Michèle KIRRY	Directrice des ressources humaines
Sabine FOURCADE	Directrice générale de la cohésion sociale
Caroline BACHSCHMIDT	Chargée de la sous direction des professions sociales, de l'emploi et des territoires à la DGCS

## **MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGRO-ALIMENTAIRE**

Jean-Marie AURAND	Secrétaire général
Gilles BURBAN	Secrétaire général adjoint
Jacques CLEMENT	Chef du Service de la modernisation – secrétariat générale

## **MINISTERE DE LA REFORME DE L'ETAT, DE LA DECENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Jean-François VERDIER	Directeur général de l'administration et de la fonction publique
Laurent GRAVELAINE	Sous-directeur de l'animation interministérielle des politiques de ressources humaines
Thierry DELANOE	Chef du Bureau animation interministérielle et évaluation des politiques de ressources humaines et égalité professionnelle

## **SERVICES DECONCENTRES EN REGION ILE DE FRANCE**

### **PREFECTURE DE LA REGION ILE DE FRANCE ET DE PARIS**

Daniel CANEPA	Préfet de région
Laurent FISCUS	Préfet, secrétaire général aux affaires régionales
Bertrand MUNCH	Préfet, secrétaire général de la Préfecture de Paris
Chantal MAUCHET	Adjointe au secrétaire général aux affaires régionales
Gisèle ROSSAT – MIGNOD	Directrice de cabinet du préfet
Marianne-Frédérique PUSSIAU	Chef de cabinet du Préfet SGAR – chargé du suivi de la RéATE et de l'action sociale interministérielle
Marie-Josée CIGAN	Directrice des services administratifs
Nathalie TRAMONI	Chargée de mission Grand Paris – CDT Hauts de Seine
Jésus RODRIGUEZ	Chargé de mission Grand Paris - CDT Seine et Marne, du Bourget, de Seine Saint Denis et du Val de Marne
Jean TORTOSA	Chargé de mission - politique de la ville - cohésion sociale
Mathieu AUFAUVRE	Chargé de mission - emploi - formation professionnelle - mutations économiques
Elise REGNIER	Chargée de mission - environnement - développement durable
Sébastien RAMONELL	Chargé de mission - sports, culture, tourisme, agriculture

Psylvia DEWAS-TASSEAU	Chargé de mission - logement, hébergement et santé
Maxime LECLERE	Chargé de mission - développement économique, innovation, enseignement supérieur recherche
Vasilije KUJAVIC	Chargé de mission fonds européens et contractualisation des politiques publiques
Isabelle COLON	Chargée de mission - responsable de la mission des affaires juridiques
Philippe ERTLE	Chargé de mission – directeur de la plateforme des ressources humaines

#### **DIRECTION REGIONALE ET INTERDEPARTEMENTALE DE L'EQUIPEMENT ET DE L'AMENAGEMENT**

Jean-Claude RUYSSCHAERT	Directeur régional et interdépartemental de l'équipement et de l'aménagement
Daniel BAZIN	Directeur adjoint chargé du pilotage des services
Florence MACE	Secrétaire générale
Florence CLASSEN	Directrice de la stratégie, du pilotage et de l'animation
Yves LALIN	Directeur adjoint chargé de la stratégie, du pilotage et de l'animation
Florence VILLARET	Directrice du centre support régional
Hélène PESKINE	Chef du service de la connaissance, des études et de la prospective
François DUBOIS	Chef du service de l'aménagement

#### **DIRECTION REGIONALE ET INTERDEPARTEMENTALE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'ENERGIE**

Bernard DOROSZCZUK	Directeur régional et interdépartemental de l'environnement et de l'énergie
Laure TOURJANSKY	Directrice adjointe, déléguée à la stratégie, à l'animation des réseaux et la territorialisation
Jean-François. CHAUVEAU	directeur adjoint, délégué à l'évaluation environnementale, à la coordination des planifications et au Grand Paris
Jean-Michel. ROULIE	Secrétaire général

#### **DIRECTION REGIONALE ET INTERDEPARTEMENTALE DE L'HEBERGEMENT ET DU LOGEMENT**

Jean-Martin DELORME	Directeur régional et interdépartemental de l'hébergement et du logement
Annick DELVEAU	Directrice adjointe
Peggy CHARLET	Chargée de la mission du pilotage stratégique de l'interdépartementalisation
Stéphanie BRUN	Chef du service « Accueil, Hébergement et Insertion »
Brigitte AUGIER	Chef du service « Accès au Logement et Prévention des Expulsions »
Emmanuelle FOURMONT	Chef du service « DALO et des contingents »
Christine DOMEQ	Chef du service « Développement et Amélioration de l'Offre de Logement et d'Hébergement »
Marie-Angèle ANDREU	Secrétaire générale
Catherine BRIMBAL	Chef du service « Observatoires, Etudes et Evaluations »

**DIRECTION REGIONALE ET INTERDEPARTEMENTALE DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION ET DE LA FORET**

Pascale MARGOT-ROUGERIE Directrice régionale et interdépartementale de l'agriculture de l'alimentation et de la forêt  
Christine de GUENIN Directrice adjointe, chargée des affaires départementales

**DIRECTION REGIONALE DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA COHESION SOCIALE**

Gilles GRENIER Inspecteur général de la jeunesse et des sports et Directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale d'Ile-de-France jusqu'au 15 avril 2012  
Danièle SENEZ Directrice régionale adjointe – directrice par intérim  
Babacar FALL Adjoint au DRJSCS, chargé du pôle cohésion sociale et ex-directeur régional de l'ACSé

**DIRECTION INTERMINISTERIELLE ET REGIONALE DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI**

Laurent VILBOEUF Directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi  
Agnès GUIMIOT Secrétaire générale

**DIRECTION REGIONALE DES AFFAIRES CULTURELLES**

Muriel GENTHON Directrice régionale des affaires culturelles  
Anne NOUGUIER Secrétaire générale

**SERVICES DECONCENTRES DANS LES DEPARTEMENTS D'ILE-DE-FRANCE**

**PARIS**

Bertrand MUNCH Préfet – Secrétaire général de la Préfecture de Paris  
Eléonore LACROIX Sous-préfète chargée de la politique de la ville  
Michel RICOCHON Responsable de l'UT-DIRECCTE  
Raphaël HACQUIN Directeur de l'UT-DRIEA  
Aimée DUBOS Directrice de la modernisation et de l'administration (préfecture)  
Carole CRETIN Directrice départementale de la cohésion sociale  
Michel CHPILEVSKY Directeur de l'UT-DRIHL  
Jean-Marc BLANCHECOTTE Chef du service territorial de l'architecture et du patrimoine  
Fabien ESCULIER Chef de l'UT- Eau - DRIEE

**HAUTS-DE-SEINE**

Pierre-André PEYVEL  
Didier MONTCHAMP  
Jacques-Bertrand de REBOUL  
François BERTRAND  
Magali PINON-LECONTE  
Baptiste LORENZI  
Eric QUENAULT  
Jocelyne MADEJ  
Marie-Claire L'HELGOUACH

Préfet des Hauts de Seine  
Secrétaire général - Préfecture des Hauts de Seine  
Sous-préfet ville et cohésion sociale (préfecture)  
Directeur de l'UT-DRIEA  
Directrice adjointe de l'UT-DRIEA  
Directeur de l'UT-DRIEE  
Directeur départemental de la cohésion sociale  
Directrice adjointe - DDCS  
Directrice de l'UT-DRIHL

#### **SEINE-SAINT-DENIS**

Christian LAMBERT  
Stéphane ROUVE  
Eric SPITZ  
Sébastien LIME  
Yves Marie RENAUD  
Marion RAFALOVITCH  
Pascal HERITIER  
Hubert VALADE  
Karine GUILLAUME

Préfet de Seine St Denis  
Préfet délégué à l'égalité des chances  
Secrétaire général - Préfecture de Seine St Denis  
Sous-préfet chargé de mission  
Directeur de l'UT-DRIEA  
Directrice adjointe de l'UT-DRIEA  
Directeur de l'UT-DRIEE  
Directeur départemental de la cohésion sociale  
Directrice départementale de la protection des populations  
Directeur de l'UT-DRIHL

Jacques SALHI

#### **VAL-DE-MARNE**

Pierre DARTOUT  
Christian ROCH  
Patrick DALLENES  
Olivier HUISMAN

Yvan BOUCHIER  
Pascal CRAPLET  
Joël COGAN  
Jean-Marie CHABANE  
Joëlle MAHEU

Michel MARTINEAU  
Daniel MORLON  
Robert SIMON  
Gilles LE LARD

Préfet du Val-de-Marne  
Secrétaire général  
Directeur de cabinet  
Sous-préfet chargé de mission pour la politique de la ville, Secrétaire Général adjoint  
Sous-préfet de l'Hay-les-Roses  
Sous-préfet de Nogent-sur-Marne  
Directeur de l'UT-DIRECCTE  
Directeur de l'UT-DRIEE  
Chargée de mission RGPP et affaires réservées (préfecture)  
Directeur de l'UT-DRIHL  
Directeur de l'UT-DRIEA  
Directeur de la DDCS  
Directeur de la DDPP

#### **SEINE-ET-MARNE**

Pierre MONZANI  
Serge GOUTEYRON  
Jean-Noël HUMBERT  
Monique LETOQUART

Elisabeth ROLLAN-LAUNAY  
Christian GROLLEAU

Préfet de Seine-et-Marne  
Secrétaire général  
Sous-préfet de Meaux  
Sous-préfète chargée de la politique de la ville et secrétaire générale adjointe  
Directrice de la coordination des services de l'Etat  
Chef de bureau des services du cabinet du préfet

Dominique FORTEA-SANZ  
Jean-Yves SOMMIER  
Claude POINSOT  
Philippe SIBEUD

Chef de l'UT77 de la DIRECCTE  
Directeur départemental des territoires  
Directeur de l'UT de DRIEE  
Directeur départemental de la cohésion sociale

## **YVELINES**

Michel JAU  
Philippe CASTANET  
Corinne MINOT  
Philippe COURT  
Philippe PORTAL  
Marc CHAPPUIS  
Jean-Marc GALLAND  
Ethel CARASSO-ROITMAN  
Marc RAUHOFF  
Caroline HENRY  
Chantal COULANGE

Préfet des Yvelines  
Secrétaire général de la préfecture  
Sous-préfète chargée de la politique de la Ville  
Sous-préfet de Saint Germain en Laye  
Sous-préfet de Mantes la Jolie  
Sous-préfet de Rambouillet  
Directeur de cabinet du préfet  
Directrice départementale de la cohésion sociale  
Directeur départemental adjoint des territoires  
Responsable de l'UT DRIEE  
Chef de l'UT DIRECCTE

## **ESSONNE**

Michel FUZEAU  
Pierre LAMBERT  
Daniel BARNIER  
Laurence BOISART  
Florence PLATTARD  
  
Solange SAGET  
  
Christian RASOLOSON  
Gaël BOURGEOIS  
Marie-Claire BOZONNET  
Claire LAVOUE- DESDEVISES  
Mireille FARGE

Préfet de l'Essonne  
Préfet délégué à l'égalité des chances  
Secrétaire général par intérim-Sous-préfet de Palaiseau  
Directrice des ressources humaines (préfecture)  
Chef de la mission de coordination interministérielle (préfecture)  
Directrice interministérielle des systèmes d'information et de communication  
Directeur départemental de la cohésion sociale  
Directeur départemental adjoint de la cohésion sociale  
Directrice départementale des territoires  
Directrice des relations avec les collectivités locales  
Direction des relations avec les collectivités locales – chef du bureau des enquêtes publiques, des activités foncières et industrielles  
Chef de l'unité territoriale de la direction interdépartementale et régionale de l'économie, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi  
Adjoint au chef de service de prévention des risques et nuisances – DRIEE, chef de l'UT par intérim  
Adjoint au chef de l'UT-DRIEE

Martine JEGOUZO

Pierre-Louis DUBOURDEAU

Eric MOUSSET

## **VAL-D'OISE**

Pierre-Henry MACCIONI  
Fatiha BENATSOU  
Jean-Noël CHAVANNE  
Henri d'ABZAC  
  
Roger LAVOUE

Préfet du Val d'Oise  
Préfète déléguée à l'égalité des chances  
Secrétaire général - Préfecture du Val d'Oise  
Sous-préfet de Sarcelles et chargé de mission pour deux CDT  
Directeur départemental de la cohésion sociale

Roger LEROUX  
Redouan OUAHRANI

Matthieu MOURER  
Caroline LE POULTIER  
Michel BAJARD  
François LEFORT  
Elisabeth VANINI  
Didier TILLET

Directeur départemental de la protection des populations  
Directeur départemental adjoint de la protection des populations  
Chef de l'unité territoriale DRIEE  
Directrice départementale des territoires  
DDT adjoint  
Adjoint au DDT  
Secrétaire générale de la DDT  
Chef de l'UT DIRECCTE

## **ORGANISMES PARTENAIRES**

### **AGENCE NATIONALE POUR LA COHESION SOCIALE ET L'EGALITE DES CHANCES**

Rémi FRENTZ

Directeur général de l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

François ADAM  
Michel VILLAC

Directeur général adjoint de l'ACSé  
Secrétaire général de l'ACSé

### **SOCIETE DU GRAND PARIS**

Etienne GUYOT

Président du directoire de la société du Grand Paris

## **REPRESENTANTS DU PERSONNEL**

### **COMITE TECHNIQUE DE LA DRJSCS**

Jean-Pierre SEVERE  
Georges SEGOND  
Raphaël MILLON  
Claude LERNOULD  
Michèle PARADE  
Jean-Claude HERLEM  
Oumarou FOFANA  
Damien DURAND  
Catherine HIRSCHMULLER

SNIASS-UNSA  
SNIASS-UNSA  
SNAPS-UNSA  
SNAPS-UNSA  
SEP-UNSA  
CGT  
CGT  
CFDT  
CFDT

### **COMITE TECHNIQUE DE LA DRIEA**

Michel GATIEN  
Olivier PERICHON  
Max FOUSSE  
Fermin CACERES  
Hervé VULLION  
Michel ALLAIN  
Frédéric CARLIER

CGT  
CGT  
CGT  
CFDT  
FSU  
FO  
FO

### **COMITE TECHNIQUE DE LA DRIEE**

Léonard BRUDIEU	FO-SNIIM
Pascal GUILLOT	CFDT
Chantal ADAMSKI	FO-GNPA
Leïla HINAJE	SNATIM-FO
Geneviève BONNISSEAU	CGT
Stéphane DESVANT	UNSA – Développement durable
Nathalie DUVERGER	FO Industrie (FO)
Stéphane MARLETTE	FO-SNITPECT

### **COMITE TECHNIQUE DE LA DRIHL**

Catherine LEBRIS	SNIASS-UNSA
Eric TACHOU	CGT
Michel GATIEN	CGT

### **REPRESENTANT DES PERSONNELS DES DDI**

#### **Syndicats représentés au CT national des DDI**

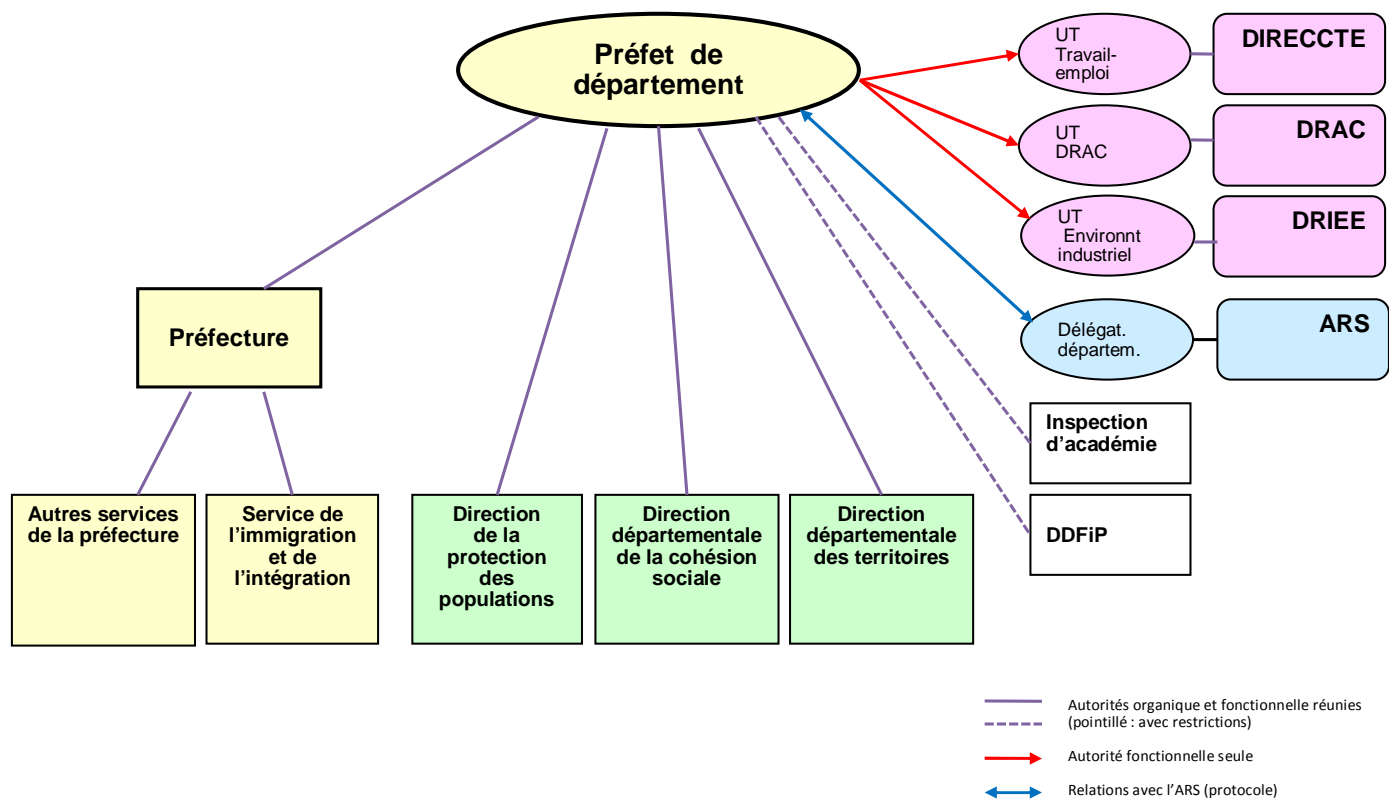
Michel GATIEN	secrétaire CGT en Ile-de-France - DRIEA
Didier HOREAU	CGT - DDT de la Mayenne - membre du comité technique national des DDI
Laurent JANVIER	FO - DDT du Loiret - membre du comité technique national des DDI
Pascale BERLAND	FO - DDT des Yvelines - membre du CT DDT 78
Anne LAUTONE	FO - DDT des Yvelines - experte CT des DDI
Françoise LELLOUCHE	UNSA - DDCCS de l'Essonne
Eric DENTRAYGUES	UNSA - DDT de Seine-et-Marne
Eric TAVERNIER	CFDT - DDT de Seine-et-Marne

#### **Syndicats non représentés au CT national des DDI mais présents dans les CT d'Ile-de-France de DDCCS ou de DDT**

Sylvain ASCOUËT	FSU - DDCCS de Seine-Saint-Denis – membre du comité technique de la DDCCS de Seine-Saint-Denis
Annie ROQUES	CFTC - DDCCS de l'Essonne - membre du comité technique de la DDCCS de l'Essonne

ANNEXE 3 : SCHÉMA D'ORGANISATION DES SERVICES DÉCONCENTRÉS EN ILE-DE-FRANCE

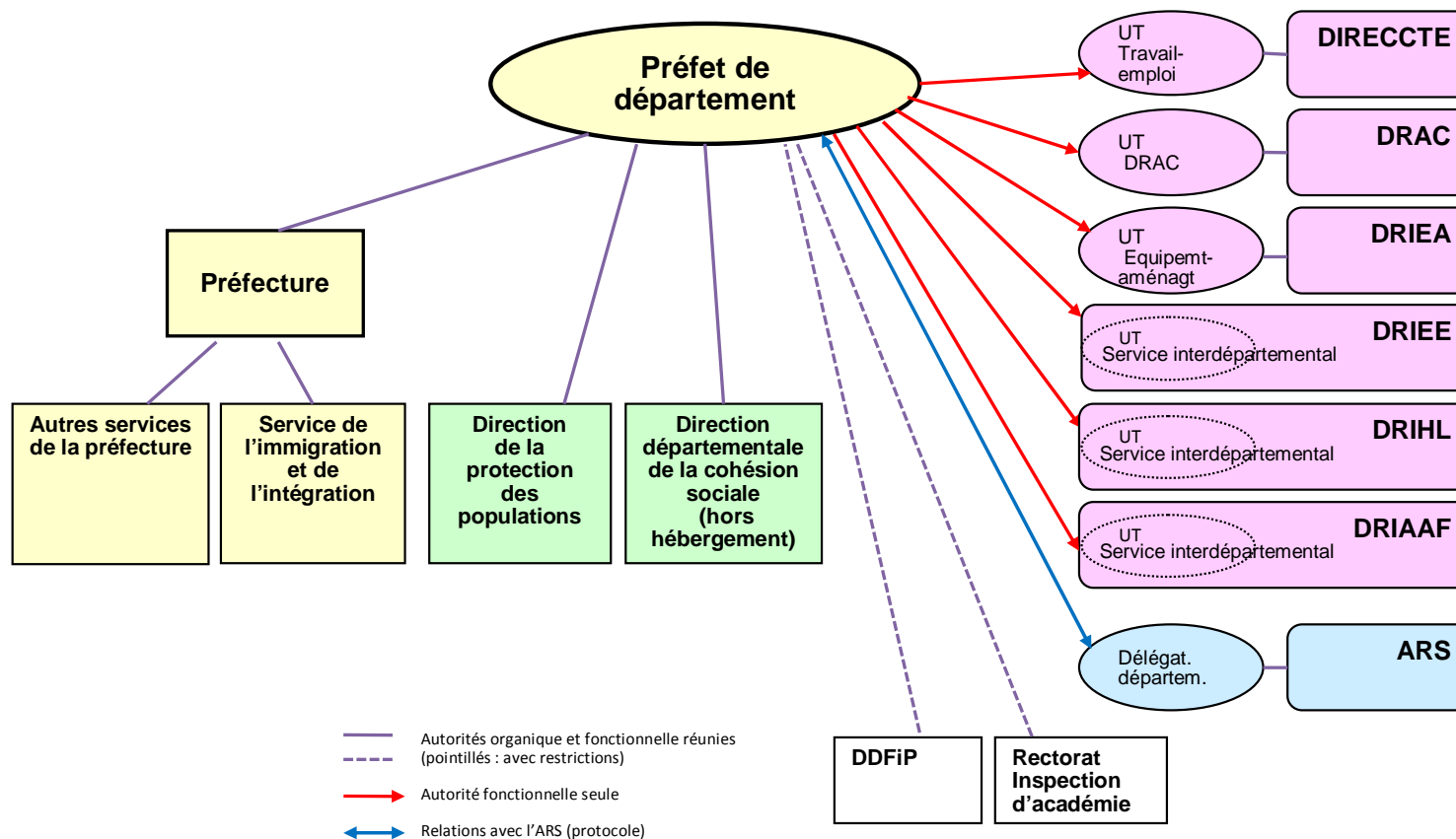
Organisation spécifique de l'administration départementale de l'Etat pour les départements de la grande couronne francilienne



NB : ce schéma n'identifie que les services implantés physiquement dans le département

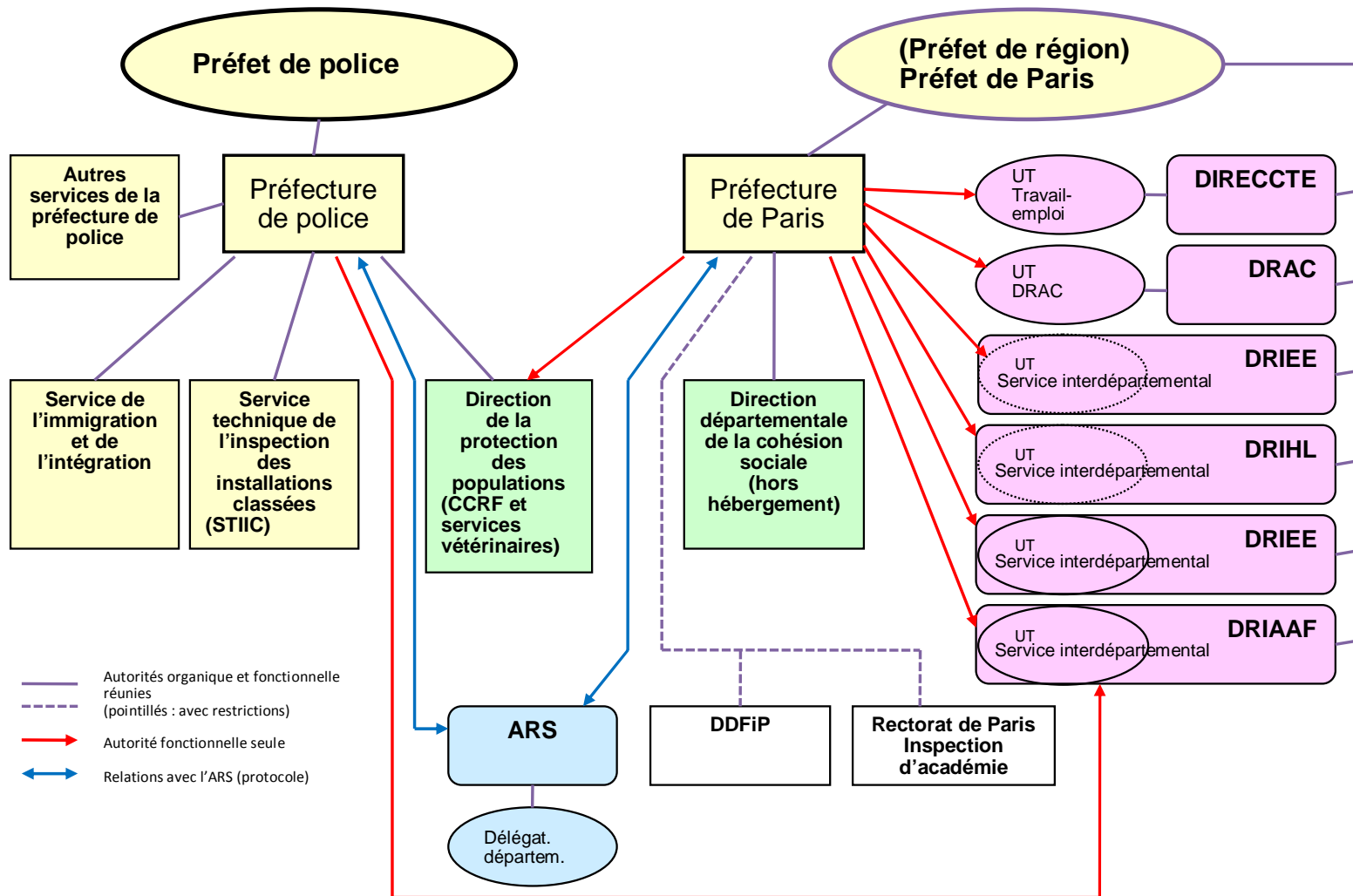


## Organisation spécifique de l'administration départementale de l'Etat pour les départements de la petite couronne francilienne



**NB : ce schéma n'identifie que les services implantés physiquement dans le département**

## Organisation spécifique de l'administration départementale de l'Etat à Paris



**NB : ce schéma n'identifie que les services implantés physiquement dans le département**

## **ANNEXE 4 : SYNTHÈSE SUR LA RÉPARTITION DES MISSIONS LOGEMENT ENTRE LA DRIEA ET LA DRIHL**

Le décret du 24 juin 2010 relatif à l'organisation et aux missions des services de l'Etat dans la région et les départements d'Ile-de-France a, dans le domaine de l'habitat et du logement, confié des responsabilités aux deux directions : DRIEA et DRIHL.

La DRIEA est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques de l'Etat en matière :

- de développement et d'aménagement durables, notamment dans les domaines de la construction, de l'urbanisme, des déplacements, des infrastructures et des services de transport...;
- d'habitat, notamment dans le domaine foncier, de la répartition de l'offre de logements sur le territoire et de la restructuration urbaine.

Elle assure le pilotage et la coordination de ces politiques mises en œuvre par d'autres services déconcentrés et les établissements publics de l'Etat concernés.

La DRIHL est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques de l'Etat en matière de logement, notamment le développement et le financement de l'amélioration de logements. Elle met en œuvre les politiques régionales de développement durable en matière de logement.

Dès leurs créations, les deux directions se sont donc attachées à préciser leurs rôles respectifs et particulièrement celui de leurs unités territoriales, pour le développement de l'offre de logement, les programmes locaux de l'habitat, la rénovation urbaine. Elles ont par ailleurs mis en place des structures particulières de coordination.

### **Le développement de l'offre de logements.**

Ce développement s'inscrit dans le cadre des objectifs fixés par la loi pour le grand Paris : la construction de 70 000 logements neufs chaque année pour l'Ile-de-France, qu'il s'agisse de logements locatifs sociaux, de logements locatifs privés, en accession sociale à la propriété ou d'accession non aidée.

Le développement de l'offre de logements est le résultat d'une politique économique en faveur de la construction (aides publiques, rapport bailleurs /locataires...), d'une politique sociale (peuplement, solvabilisation...) qui sont de la compétence de la DRIHL et d'une politique d'aménagement du territoire (transports, emploi, foncier, urbanisme..) qui relève de la DRIEA.

L'organisation adoptée dans ce domaine confie à la DRIEA les responsabilités liées à ce développement de l'offre et notamment pour la territorialisation des objectifs de logement (TOL) qui se traduit dans les documents d'urbanisme, avec notamment la spatialisation des possibilités à moyen et long terme de construction de logements en fonction du développement des transports, du développement économique et des emplois, des zones naturelles et agricoles, des ressources foncières, des plans de prévention des risques.

La DRIHL assure les responsabilités dans la mise en œuvre des financements du logement social et du parc privé, la mobilisation de financements complémentaires, la contractualisation avec les acteurs.

La déclinaison des objectifs TOL dans les CDT est faite par la DRIEA en associant la DRIHL.

## **Les programmes locaux de l'habitat (PLH).**

Les PLH définissent sur un territoire donné (commune ou EPCI) la politique en matière d'habitat et d'hébergement, sur une période de 6 ans, à partir d'une évaluation de besoins en logement et hébergement, qui se traduit par des objectifs précis de nombre de logements et de places d'hébergement à construire, et un programme d'actions opérationnel, précisant les opérations de construction ou d'aménagement permettant d'atteindre ces objectifs. Le PLH est élaboré et approuvé par la collectivité compétente, l'Etat fixant ses objectifs au regard notamment de la TOL, à travers le porter à connaissance.

Le PLH est par ailleurs soumis à l'approbation du comité régional de l'habitat.

Le PLH est piloté au niveau local pour le compte de l'Etat par l'UT DRIEA, en association étroite avec l'UT DRIHL. A ce titre, l'UTEA, avec l'appui UTHL, élabore le porter à connaissance, représente l'Etat lors des réunions organisées par les collectivités, prépare l'avis du préfet de région sur le PLH arrêté par la commune ou l'EPCI en vue du CRH et rapporte l'avis de l'Etat local en CRH.

La DRIHL qui assure le secrétariat du CRH, rapporte devant le CRH l'avis du préfet de région sur le PLH et sa conformité aux objectifs de l'Etat.

Pour assurer la complémentarité des avis du niveau local et régional et pour coordonner ceux du préfet de département et du préfet de région et ainsi déterminer les réserves à faire prendre en compte, un comité du développement de l'offre de logement (CODOL) a été mis en place. Co-animé par les directeurs adjoints DRIEA et DRIHL, il examine notamment les projets de PLH avant leur passage en CRH. Les 2 UT (HL et EA) concernées par le projet viennent présenter les projets et le CODOL arrête l'avis qui sera présenté par le préfet de région au CRH.

## **La rénovation urbaine**

Lors de la mise en place des nouvelles directions régionales en juillet 2010, la totalité des conventions pluriannuelles passées entre les collectivités locales, l'ANRU et ses partenaires étaient soit signées soit en voie de signature. Ces conventions ayant été élaborées et suivies par les services « habitat et rénovation urbaine » des DDE, il convenait de garantir la continuité et la bonne réalisation des opérations. La DRIHL et la DRIEA ont donc décidé de maintenir le pilotage opérationnel et financier de la rénovation urbaine par les UT DRIHL, qui pouvaient par ailleurs s'appuyer si nécessaire sur les compétences urbanisme et aménagement des UTEA.

Pour les nouvelles conventions de rénovation urbaine notamment dans le cadre d'un ANRU 2, les projets qui dépasseront le cadre des quartiers et des opérations de démolitions - reconstructions, tiendront compte des objectifs du Grand Paris et des potentialités de mutation du bâti existant, du développement économique et de la desserte en transports.

Ces nouveaux projets qui nécessitent donc de l'expertise en matière d'urbanisme, d'aménagement et d'architecture seront pilotés par l'UT DRIEA

**ANNEXE 5 : ORGANISATION DE LA POLITIQUE DE LA VILLE**

	Pilotage PDEC			Pilotage SPV				
	91	93	95	75	77	78	92	94
Périmètre transféré en DDCCS	Majorité mission ACSé	Intégralité mission ACSé	Intégralité mission ACSé	Intégralité mission ACSé	Intégralité mission ACSé	Aucun	Intégralité mission ACSé	Intégralité mission ACSé
Périmètre demeuré en préfecture	Dossiers expérimentaux et sensibles (ex. internats d'excellence, CUCS expérimentaux intégrant le volet sécurité notamment).	Aucun mais dossiers transversaux repris par le SG, ou le préfet chargé de mission auprès du préfet.	Aucun	Aucun	Aucun en théorie mais équipe de gestion ACSé dans la réalité.	Intégralité mission PV.	Aucun	Aucun
Equipe préfecture dédiée	Equipe interne (6 agents, 8 à terme), type « cabinet » assurant l'interface avec les services (DDCS, DDT, SPIP...), l'impulsion avec les partenaires locaux, l'expertise sur les dossiers gérés en propre par le PDEC.	Un chargé de mission	Aucune mais la PDEC réunit en préfecture services politique de la ville, jeunesse et sports, hébergement d'urgence, prévention de la délinquance,...	Aucune	Equipe interne (5 agents : 2 chargés de mission, 3 agents DDCCS attachés à la SPV pour la gestion des crédits ACSé).	Mission ville (10 agents) assurent l'expertise et la coordination des dossiers, la gestion des crédits ACSé.	Aucune	Aucune

	Pilotage PDEC			Pilotage SPV				
	91	93	95	75	77	78	92	94
Coordination DDCCS	- Réunions avec le DDCCS pluri-hebdomadaire sur les dossiers spécifiques - SPA gardent la main sur la programmation des crédits ACSé - Peu d'intervention directe auprès des agents de la DDCCS	- 1 Réunion hebdomadaire avec le PDEC, les SPA - 1 à 2 réunions annuelles DDCCS, délégués du préfet et chefs de projet CUCS	Outre les rencontres lors de déplacements, la PDEC réunit les délégués du préfet qui interviennent sur les CUCS en réunion thématique une fois/mois en présence du DDCCS et de son service et lors d'un ou deux séminaires annuels.	- 1 réunion mensuelle des délégués du préfet, de la directrice et des chefs de pôle de la DDCCS. - Partage d'un espace informatique commun. - Réunions bilatérales avec la DDCCS en tant que de besoin.	- 1 réunion hebdomadaire avec le DDCCS et les chefs de service DDCCS.	- Aucune sur les dossiers politique de la ville.	- 1 réunion toutes les 2 semaines du DDCCS, chef du pôle politique de la ville et des délégués du préfet. - Intervention directe auprès des agents DDCCS, en tant que de besoin.	- 1 réunion hebdomadaire en 2 temps (DDCCS et délégués du préfet puis DDCCS et chef du pôle politique de la ville). - Intervention auprès chef du pôle politique de la ville en intégrant la DDCCS.
Coordination délégués du préfet	10 délégués, à terme 13. 1 réunion mensuelle.	31 chefs de projet CUCS + 31 délégués du préfet + 45 coordonnateurs des programmes de réussite éducative ou des ateliers Santé/Ville - 1 réunion tous les 15 jours. - 1 à 2 réunions mensuelles avec les SPA.	11 délégués. 1 réunion mensuelle. Prévision 1 à 2 séminaires annuels avec SPA et DDCCS.	4 délégués, à terme 7. 1 réunion mensuelle (cf. ci-dessus).	7 délégués. 1 réunion hebdomadaire avec le DDCCS selon ordre du jour.	3 délégués.	7 délégués. 1 réunion hebdomadaire alternée avec un réunion élargie DDCCS (cf. ci-dessus).	7 délégués. 1 réunion hebdomadaire en formation restreinte suivi d'une élargie à la DDCCS (cf. ci-dessus).
DTA ANRU	PDEC et DDT	PDEC et UTHL	PDEC	Préfet, SG de Paris	SPV	DDT	SPV	Directeur UTHL
DTA ACSé	PDEC	PDEC	PDEC	SPV	SPV	SPV	SPV	SPV

	Pilotage PDEC			Pilotage SPV				
	91	93	95	75	77	78	92	94
Autres missions assurées par le PDEC/SPV	Aucune	De fait, la conduite de la mission cohésion sociale.	Interlocuteur au titre de l'Etat pour le conseil général sur de nombreux problèmes des champs sociaux et médico-sociaux.	Mission cohésion sociale par extension du périmètre des dossiers politique de la ville.	Pilotage pour le compte du préfet de la DDCS.	SG adjoint	Pilotage des dossiers d'hébergement.	SG adjoint. Gestion des titres et des ICPE (représente 70% des missions du SPV).
Bilan général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une répartition relativement claire des fonctions stratégiques et d'impulsion (PDEC+équipe dédiée) et opérationnelle (DDCS), à l'exception de certains dossiers gérés en propre par le PDEC.</li> <li>- Une relation de travail soutenue PDEC/DDCS.</li> <li>- Des effectifs originaires de la préfecture rattachés au PDEC et relativement fournis pour assurer le rôle de coordination et d'impulsion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une répartition relativement claire des fonctions stratégiques et d'impulsion (PDEC+équipe dédiée) et opérationnelle (DDCS).</li> <li>- L'ampleur des difficultés rencontrées parait souder les énergies et faciliter la coordination des actions conduites par les différents services impliqués au niveau local ou supérieur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une répartition claire des fonctions stratégiques et d'impulsion (PDEC) et opérationnelle (DDCS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une répartition claire des fonctions stratégiques et d'impulsion (SPV) et opérationnelle (DDCS).</li> <li>- Une relation de travail très intégrée SPV/DDCS/délégués du préfet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une répartition confuse des fonctions stratégiques et d'impulsion (SPV+équipe dédiée) et opérationnelle (DDCS).</li> <li>- Une relation de travail soutenue SPV/DDCS.</li> <li>- Des effectifs DDCCS curieusement rattachés au SPV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une organisation inchangée par la RéATE qui prive le pilotage de la politique de la ville de l'interaction avec les autres champs traités par la DDCCS (objet même du transfert).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une répartition relativement claire des compétences stratégiques et d'impulsion (SPV) et opérationnelle (DDCS).</li> <li>- Une relation fluide avec la DDCCS.</li> <li>- Une collaboration SPV/DDCCS qui, dans la pratique, « brouille » la clarté de l'organisation, en raison des interventions directes du SPV auprès des agents de la DDCCS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une répartition claire des fonctions stratégiques et d'impulsion (SPV) et opérationnelle (DDCS).</li> <li>- Une relation de travail équilibrée SPV/DDCCS/délégués du préfet.</li> </ul>

	Pilotage PDEC			Pilotage SPV				
	91	93	95	75	77	78	92	94
Bonnes pratiques	Interventions directes exceptionnelles du PDEC auprès des agents DDCCS.	Le PDEC vient chaque semaine discuter des dossiers sensibles à la DDCCS. Une intégration formalisée des SPA dans l'animation de la politique de la ville notamment avec les délégués du préfet.		Pilotage intégré de la SPV, tout en respectant les responsabilités de chef de service de la DDCCS.		Sans objet	Une coordination relativement intégrée des délégués du préfet et de la DDCCS.	Une bonne prise en compte des prérogatives du DDCCS. Une optimisation de l'utilisation des délégués du préfet en leur confiant des missions d'approfondissement de certains pans de la politique de la ville (exemple : GUP, emploi des jeunes, culture, prévention de la délinquance...)
Risques	Zones de friction éventuelles entre la DDCCS et l'équipe PDEC dans la coordination de certains dossiers gérés par le PDEC.	Aucun en particulier	Aucun en particulier	Aucun	Confusion sur les compétences assurées la SPV à la fois stratégiques et opérationnelles. Empiètement sur le rôle de management du DDCCS. Relations à clarifier avec les SPA.	Cloisonnement dans la gestion des dossiers politique de la ville.	Tendance à la confusion du pilotage stratégique et opérationnel, par intervention directe du SPV auprès de la mission ville de la DDCCS.	Aucun : pilotage centré sur les fonctions stratégiques où le SPV a une plus-value.



## ANNEXE 6 : DONNEES STATISTIQUES RH

### 1. Méthode et source

#### 1.1. Objectifs

Dans le cadre de son évaluation sur les spécificités et difficultés de gestion des ressources humaines en Ile-de-France, la mission a souhaité étayer son analyse par une enquête statistique sur les données RH des services auditionnés, lui permettant de cerner de manière objective les constats dressés par les responsables rencontrés.

Il s'agissait d'obtenir un ordre de grandeur suffisamment juste pour :

- établir un recensement de l'effectif et d'appréhender la part de la vacance par macro-grade, origine ministérielle, service et territoire ;
- mettre en perspective le taux de vacance constatée en 2011 avec la cible 2012 afin de percevoir la vacance pour 2012.

La précision budgétaire n'a donc pas été requise.

#### 1.2. Périmètre

L'étude porte sur les 34 services concernés (près de 4000 ETP) par la spécificité de la RéATE en Ile-de-France dont les responsables ont été auditionnés par la mission :

- les 5 directions régionales : DRIEA hors CETE et DIRIF, DRIEE, DRIHL, DRIAFAF et DRJSCS (hors conseillers techniques sportifs) ;
- les 19 unités territoriales de la DRIEA (4 UT-EA), de la DRIEE (8 UT-EE et une UT-EAU) et de la DRIHL (4 UT-HL) ;
- les 8 DDCS et les 4 DDT.

Le périmètre budgétaire de l'enquête concerne les 7 BOP suivants<sup>1</sup> :

- BOP 113 – urbanisme, eau, paysage et bio-diversité ;
- BOP 181 – prévention des risques ;
- BOP 135 – développement et amélioration de l'offre de logement ;
- BOP 217 – conduite et pilotage des politiques de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer
- BOP 124 – conduite et pilotage des politiques sanitaires, sociales, du sport, de la jeunesse et de la vie associative
- BOP 307 – administration territoriale de l'Etat
- BOP 215 – conduite et pilotage des politiques de l'agriculture

---

<sup>1</sup> Le BOP 206 sécurité et qualité sanitaire de l'alimentation ne figure pas dans la cartographie dans la mesure où ce sont les effectifs des DDPP qui sont inscrits sur ce BOP. Quelques effectifs du BOP 206 sont affectés au siège de la DRIAFAF et sont intégrés dans les données présentées par l'enquête.

La cartographie des RBOP et services bénéficiaires en Ile-de-France est la suivante :

	MEDDE				MAS	MI	MAA
	BOP 113	BOP 181	BOP 217	BOP 135	BOP 124	BOP 307	BOP 215
DRIEA	RBOP-sauf action 7	Sans objet	RBOP	Bénéficiaire	Sans objet	Sans objet	Sans objet
DRIEE	RBOP-action 7	RBOP	Bénéficiaire	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
DRIHL	Sans objet	Sans objet	Bénéficiaire	RBOP	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Sans objet
DRIAAF	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	RBOP
DRJSCS	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	RBOP	Sans objet	Sans objet
SGAR	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	RBOP	Sans objet
UT-EA	Bénéficiaire via DRIEA et DRIEE	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Sans objet	Bénéficiaire	Sans objet
UT-EE	Bénéficiaire via DRIEE	Bénéficiaire	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
UT-HL	Sans objet	Sans objet	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Sans objet
DDT	Bénéficiaire via DRIEA et DRIEE	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Sans objet	Bénéficiaire	Bénéficiaire
DDCS	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Bénéficiaire	Sans objet

Pour ce qui concerne le personnel de préfecture, seul l'effectif inscrit sur le BOP 307 « administration territoriale » et réparti au sein des directions régionales, UT et DDI concernées par le périmètre de la mission a été étudié.

### 1.3. Période

Réalisée de fin mai à fin juin 2012, l'enquête concerne l'année 2011, en fixant un décompte au 31 décembre 2011 pour la cible 2011 et les ETP présents. Elle intègre également la cible pour l'année 2012.

### 1.4. Source

La base de données établie par la mission a été renseignée au regard des réponses adressées par les directions régionales concernant l'effectif dont elles sont responsables budgétairement, au titre des BOP.

### 1.5. Définitions et méthode

Le décompte en ETP (équivalent temps plein) permet d'identifier la vacance au regard de la cible (le plafond d'emploi). La vacance est définie comme étant un poste ETP budgétairement non pourvu. Elle n'intègre pas la notion de durée de vacance sur l'année et ne reflète donc pas réellement la vacance subie par chaque service durant l'année 2011.

Les données en ETP communiquées par chaque direction régionale pour chaque département, service et macro-grade ont été agrégées pour chaque service afin de restituer l'effectif global en traçant son origine budgétaire et ministérielle.

Trois types de données n'ont pas pu être communiqués à la mission et ont donné lieu à un traitement spécifique afin d'harmoniser les résultats :

- la répartition de la cible 2012 pour chaque UT-EE, en raison d'une gestion globalisée par la DRIEE de l'effectif et de sa répartition entre DR et UT. La définition de l'effectif cible 2012 de chaque UT-EE a consisté en la reconduction de la cible 2011. Cette hypothèse apparaît conforme aux orientations communiquées lors de l'audition de la DRIEE sur le maintien, dans la mesure du possible, à l'identique de l'effectif des UT.
- la répartition par macro-grade de l'effectif cible 2011 et 2012 des BOP 215 et 206 gérés par le DRIA AF, seul le décompte de l'effectif présent fait l'objet de cette ventilation. Une extrapolation de la répartition par macro-grade des cibles 2011 et 2012 au sein du siège (BOP 215 et 206) et des 4 DDT (BOP 215) a été réalisée sur la base de la répartition de l'effectif présent.
- la répartition par secteur ministériel (JS et CS) des agents titulaires et par macro-grade des ETP contractuels de la DRJSCS et des 8 DDCS inscrits sur le BOP 124, aussi bien en cible qu'en ETP présents. Une extrapolation de la répartition des ETP contractuels par macro-grade des cibles 2011 et 2012 et de l'effectif présent a été réalisée sur la base de la répartition de la cible 2011 et 2012 et de l'effectif de fonctionnaires présents. L'effectif global des ETP contractuels au sein de la DRJSCS et de la DDCS représente un peu plus de 9% de l'effectif issu des ministères sociaux.

Par ailleurs, un contrôle de cohérence a été effectué entre le total de l'effectif réparti par macro-grade, aussi bien en cible qu'en présent, avec l'effectif établi par ministère d'origine. Il fait ressortir des différences allant de 0,4% (ETP présents) à 1% (ETP cible) sur les effectifs relevant des programmes du MEDDTL. Cette différence s'explique par le fait qu'au sein des effectifs budgétés sur les programmes du MEDDTL, figurent des emplois ouverts à d'autres ministères comme les finances ou l'agriculture (DRIEE). Cette difficulté n'existe pas pour la DRIHL.

Par ailleurs, les résultats obtenus par la mission ont été comparés avec les tableaux d'effectifs fournis au SGG par la plate-forme RH (effectifs présents au 1<sup>er</sup> janvier 2012). Les chiffres sont semblables à un ETP près sauf pour la DRIHL. La différence pour la DRIHL est de 48 ETP en moins sur le tableau DSAF (sur 411 agents). Sur ces 48 ETP manquants, 20 seraient expliqués par une erreur du chiffrage fourni à la DSAF concernant le programme 124 (84 ETP en cible et non 64), 23 ETP résultent d'une cible déficitaire par rapport à la réalité des effectifs présents et qui a donné lieu début 2012 à un rebasage en faveur de la DRIHL par la DRIEA. Le différentiel restant (5 ETP) serait lié à un problème d'évolution positive des temps partiel des personnels de préfectures (à effectif physique constant).

## 2. Le profil de ces effectifs en Ile-de-France

### 2.1. Tableau de la répartition des effectifs par macro-grade

	Au 31/12/2011			Au 31/12/2012		
	ETP cibles	ETP présents	Tx vacance	ETP cibles	Evolution cibles 2012/ ETP présents 2011	Evolution cibles 2012/ cibles 2011
Catégorie A	1111,7	1015	9%	1082,0	7%	-3%
Catégorie B	1744,9	1623,5	7%	1675,8	3%	-4%
Catégorie C	1442,4	1354,6	6%	1377,6	2%	-4%
Total	4299,0	3992,9	7%	4135,5	4%	-4%

Ce tableau fait apparaître le taux de vacance important concernant la catégorie A au 31 décembre 2011. Malgré la baisse des effectifs cible, l'effectif présent reste très inférieur à la cible 2012 sur cette catégorie d'emploi sensible. Pour les catégories B et C, ce déficit d'effectif présent par rapport à la cible 2012 est nettement moindre.

### 2.2. Tableau de la répartition des effectifs par ministère support budgétaire

	Au 31/12/2011			Au 31/12/2012		
	ETP cibles	ETP présents	Tx vacance	ETP cibles	Evolution cibles 2012/ETP présents 2011	Evolution cibles 2012/ cibles 2011
<b>MEDDTL</b>	2772	2604,4	6%	2678,7	3%	-3%
<i>Dont catégorie A</i>	629,6	572,8	9%	621,2	8%	-1%
Via DRIEA	1832,2	1728	6%	1736,4	0%	-5%
<i>Dont catégorie A</i>	277,2	261	6%	258,4	-1%	-7%
Via DRIHL	483,5	421,1	13%	461,9	10%	-4%
<i>Dont catégorie A</i>	147	117,9	20%	148,8	26%	1%
Via DRIEE	456,3	455,3	0%	480,4	6%	5%
<i>Dont catégorie A</i>	205,4	193,9	6%	214	10%	4%
<b>MIOMCT</b>	414,7	368,4	11%	392,4	7%	-5%
<i>Dont catégorie A</i>	57,7	54,5	6%	57,5	6%	0%
<b>Affaires sociales/ jeunesse et sport</b>	904,8	772,7	15%	782,5	1%	-14%
<i>Dont catégorie A</i>	312	283,1	9%	290,9	3%	-7%
<b>MAPRAAT</b>	257,8	255,6	1%	267,8	5%	4%
<i>Dont catégorie A</i>	103,2	109,7	-6%	112,1	2%	9%

La ligne via DRI concerne les effectifs pour lesquels la DR concernée est RBOP. Par exemple, la ligne DRIHL concerne les effectifs du programme DAOL qui sont ensuite répartis entre le siège de la DRIHL ou de la DRIEA, entre les UT HL et UTEA ainsi qu'en DDT et DDCS de grande couronne.

Les taux de vacance les plus importants au 31-12-2011 concernent le programme 124 (15%), le programme 307 (11%) et les programmes DAOL gérés par la DRIHL (13% dont 20% de catégorie A). Ce taux de vacance important est en outre récurrent.

Le faible taux de vacance de la DRIEE est lié au fait que l'effectif cible des programmes dont la DRIEE est RBOP sont en croissance (rebasage de l'action 7 UPEB et prise en compte du Grenelle de l'environnement).

### 3. La répartition de ces effectifs en Ile-de-France

3.1. Tableau de la répartition des effectifs départementaux par service

Au 31/12/2011				Au 31/12/2012		
	ETP cibles	ETP présents	Tx vacance	ETP cibles	Evolution cibles 2012/ETP présents 2011	Evolution cibles 2012/ cibles 2011
75	355,8	304,7	14%	336,1	10%	-6%
DDCS	112,7	91,4	<b>19%</b>	96	5%	-15%
UTEA	43,6	36,5	16%	42,6	17%	-2%
UTHL	178,0	157,3	12%	176	12%	-1%
UT-EE	21,5	19,5	9%	21,5	10%	0%
77	494,5	485,6	2%	484	0%	-2%
DDCS	90,3	86,0	5%	88,5	3%	-2%
DDT	367,5	366,9	0%	358,8	-2%	-2%
UT-EE	36,7	32,7	11%	36,7	12%	0%
78	425,9	396,7	7%	406,2	2%	-5%
DDCS	99,9	87,3	13%	88,9	2%	-11%
DDT	307,8	294,2	4%	299,1	2%	-3%
UT-EE	18,2	15,2	<b>16%</b>	18,2	20%	0%
91	407,7	376,1	8%	384,5	2%	-6%
DDCS	87,7	83,5	5%	88,7	6%	1%
DDT	304,6	280,2	8%	280,4	0%	-8%
UT-EE	15,4	12,4	<b>19%</b>	15,4	24%	0%
92	276,6	247,0	11%	259,9	5%	-6%
DDCS	84,2	65,4	<b>22%</b>	70,4	8%	-16%
UTEA	102,6	105,0	-2%	101,3	-4%	-1%
UTHL	70,0	57,8	<b>17%</b>	68,4	18%	-2%
UT-EE	19,8	18,8	5%	19,8	5%	0%
93	356,0	321,6	10%	343,5	7%	-4%
DDCS	91,4	82,3	10%	85,1	3%	-7%
UTEA	147,0	141,9	3%	144,4	2%	-2%
UTHL	94,0	78,8	<b>16%</b>	90,4	15%	-4%
UT-EE	23,6	18,6	<b>21%</b>	23,6	27%	0%
94	289,3	273,3	6%	281,7	3%	-3%
DDCS	66,2	64,3	3%	64,2	0%	-3%
UTEA	116,5	116,5	0%	114,9	-1%	-1%
UTHL	85,0	71,9	<b>15%</b>	81	13%	-5%
UT-EE	21,6	20,6	5%	21,6	5%	0%
95	385,3	371,8	4%	361,2	-3%	-6%
DDCS	91,3	86,6	5%	87,9	2%	-4%
DDT	274,2	269,4	2%	253,5	-6%	-8%
UT-EE	19,8	15,8	<b>20%</b>	19,8	25%	0%

Les UT EE et les UT HL présentent toutes de forts taux de vacance (avec notamment un taux de vacance de 21% en UT EE 93 ou de 17% pour l'UT-HL 92).

Le déficit des DDCS est contrasté avec un taux de vacance de 3 à 5% pour les DDCS 94, 77 et 91 et un taux de 19 à 22% pour les DDCS 75 et 92. L'évolution des cibles 2012 tend à se rapprocher des effectifs présents au 31 décembre 2011 avec une baisse d'environ 15% pour les départements de paris et des Hauts-de-Seine alors que pour la DDCS 91, la cible 2012 augmente de 1%. Il s'agit donc vraisemblablement d'un rééquilibrage des effectifs entre départements.

### 3.2. Tableau de la répartition des effectifs par département et macro-grade

	Au 31/12/2011			Au 31/12/2012		
	ETP cibles	ETP présents	Tx vacance	ETP cibles	Evolution cibles 2012/ETP présents 2011	Evolution cibles 2012/cibles 2011
<b>75</b>	355,8	304,7	<b>14%</b>	336,1	10%	-6%
Dont catégorie A	79,6	69,4	<b>13%</b>	78,2	13%	-2%
Dont catégorie B	129,8	116,9	10%	127,9	9%	-1%
Dont catégorie C	146,4	118,4	<b>19%</b>	130	10%	-11%
<b>77</b>	494,5	485,6	2%	484	0%	-2%
Dont catégorie A	98,4	93,7	5%	98,4	5%	0%
Dont catégorie B	206,4	201,9	2%	197	-2%	-5%
Dont catégorie C	189,7	190,0	0%	188,6	-1%	-1%
<b>78</b>	425,9	396,7	7%	406,2	2%	-5%
Dont catégorie A	87,9	71,5	<b>19%</b>	90,1	26%	3%
Dont catégorie B	165,0	158,0	4%	150	-5%	-9%
Dont catégorie C	173,0	167,2	3%	166,1	-1%	-4%
<b>91</b>	407,7	376,1	8%	384,5	2%	-6%
Dont catégorie A	74,0	64,7	<b>13%</b>	70	8%	-5%
Dont catégorie B	175,9	168,2	4%	165,1	-2%	-6%
Dont catégorie C	157,8	143,2	9%	149,4	4%	-5%
<b>92</b>	276,6	247,0	<b>11%</b>	259,9	5%	-6%
Dont catégorie A	66,3	54,9	<b>17%</b>	59,4	8%	-10%
Dont catégorie B	120,3	112,4	7%	114,3	2%	-5%
Dont catégorie C	90,0	79,7	<b>11%</b>	86,2	8%	-4%
<b>93</b>	356,0	321,6	<b>10%</b>	343,5	7%	-4%
Dont catégorie A	80,2	72,3	<b>10%</b>	79	9%	-1%
Dont catégorie B	173,9	152,4	<b>12%</b>	169,9	11%	-2%
Dont catégorie C	101,9	96,9	5%	94,6	-2%	-7%
<b>94</b>	289,3	273,3	6%	281,7	3%	-3%
Dont catégorie A	65,8	61,0	7%	63,5	4%	-3%
Dont catégorie B	119,3	112,7	6%	114,9	2%	-4%
Dont catégorie C	104,2	99,6	4%	103,3	4%	-1%
<b>95</b>	385,3	371,8	4%	361,2	-3%	-6%
Dont catégorie A	81,9	75,5	8%	75,9	1%	-7%
Dont catégorie B	170,9	169,5	1%	161,3	-5%	-6%
Dont catégorie C	132,5	126,8	4%	124	-2%	-6%

Les départements en plus fort déficit sont le 75 (14%), le 92 (11%) et le 93 (10%). Le déficit de catégorie A y contribue comme dans le 75 (13%) et le 92 (17%). L'effet d'attractivité de l'administration centrale y est prégnant (notamment pour le 92 avec la proximité du MEDDTL à la défense).

A noter toutefois que les départements 78 ou 91, qui ont un taux de vacance « raisonnable » (respectivement 7 et 8%) ont un taux de vacance des catégories A particulièrement handicapant : respectivement 19 et 13%.

Les taux de vacances anormalement élevés dans les autres catégories concernent :

- pour la catégorie B, le 93 avec 12% ;
- pour la catégorie C, le 75 (19%) et le 92 (11%).

A noter la similitude de profil de vacance entre ces deux départements confortée par la proximité de l'administration centrale et le coût des loyers.

### 3.3. Tableau de la répartition des effectifs par service et entité

La DRIEE (hors effectifs répartis dans les DDT et UTEA) et la DRIHL apparaissent comme les services ayant le plus de difficultés à pourvoir leurs postes.

	Au 31/12/2011			Au 31/12/2012		
	ETP cibles	ETP présents	Tx vacance	ETP cibles	Evolution cibles 2012/ETP présents 2011	Evolution cibles 2012/cibles 2011
<b>DDCS</b>	<b>711,1</b>	<b>648,4</b>	<b>9%</b>	<b>669,7</b>	<b>3%</b>	<b>-6%</b>
75	112,7	91,4	19%	96,0	5%	-15%
77	90,3	86,0	5%	88,5	3%	-2%
78	99,9	87,3	13%	88,9	2%	-11%
91	87,7	83,5	5%	88,7	6%	1%
92	84,2	65,4	22%	70,4	8%	-16%
93	91,4	82,3	10%	85,1	3%	-7%
94	66,2	64,3	3%	64,2	0%	-3%
95	91,3	86,6	5%	87,9	2%	-4%
<b>DDT</b>	<b>1254,1</b>	<b>1210,7</b>	<b>3%</b>	<b>1191,8</b>	<b>-2%</b>	<b>-5%</b>
77	367,5	366,9	0%	358,8	-2%	-2%
78	307,8	294,2	4%	299,1	2%	-3%
91	304,6	280,2	8%	280,4	0%	-8%
95	274,2	269,4	2%	253,5	-6%	-8%
<b>DRIEA*</b>	<b>1014,7</b>	<b>964,1</b>	<b>5%</b>	<b>999,2</b>	<b>4%</b>	<b>-2%</b>
<b>Siège</b>	<b>634,0</b>	<b>588,0</b>	<b>7%</b>	<b>625,0</b>	<b>6%</b>	<b>-1%</b>
<b>UT</b>	<b>409,7</b>	<b>399,9</b>	<b>2%</b>	<b>403,2</b>	<b>1%</b>	<b>-2%</b>
UTEA 75	43,6	36,5	16%	42,6	17%	-2%
UTEA92	102,6	105,0	-2%	101,3	-4%	-1%
UTEA93	147,0	141,9	3%	144,4	2%	-2%
UTEA94	116,5	116,5	0%	114,9	-1%	-1%
<b>DRIEE</b>	<b>435,2</b>	<b>392,2</b>	<b>10%</b>	<b>426,0</b>	<b>9%</b>	<b>-2%</b>
<b>Siège</b>	<b>226,9</b>	<b>210,9</b>	<b>7%</b>	<b>217,7</b>	<b>3%</b>	<b>-4%</b>
<b>UT</b>	<b>208,3</b>	<b>181,3</b>	<b>13%</b>	<b>208,3</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>
UTEE75	21,5	19,5	9%	21,5	10%	0%
UTEE77	36,7	32,7	11%	36,7	12%	0%
UTEE78	18,2	15,2	16%	18,2	20%	0%
UTEE91	15,4	12,4	19%	15,4	24%	0%
UTEE92	19,8	18,8	5%	19,8	5%	0%
UTEE93	23,6	18,6	21%	23,6	27%	0%
UTEE94	21,6	20,6	5%	21,6	5%	0%
UTEE95	19,8	15,8	20%	19,8	25%	0%
UTEAU	31,7	27,7	13%	31,7	14%	0%
<b>DRIHL</b>	<b>458,0</b>	<b>385,6</b>	<b>16%</b>	<b>448,8</b>	<b>16%</b>	<b>-2%</b>
<b>Siège</b>	<b>93,0</b>	<b>74,8</b>	<b>20%</b>	<b>95,0</b>	<b>27%</b>	<b>2%</b>
<b>UT</b>	<b>427,0</b>	<b>365,8</b>	<b>14%</b>	<b>415,8</b>	<b>14%</b>	<b>-3%</b>
UTHL75	178,0	157,3	12%	176,0	12%	-1%
UTHL92	70,0	57,8	17%	68,4	18%	-2%
UTHL93	94,0	78,8	16%	90,4	15%	-4%
UTHL94	85,0	71,9	15%	81,0	13%	-5%
<b>DRIAAF</b>	<b>128,4</b>	<b>119,8</b>	<b>7%</b>	<b>120,4</b>	<b>1%</b>	<b>-6%</b>
<b>DRJSCS**</b>	<b>225,6</b>	<b>222,6</b>	<b>1%</b>	<b>211,1</b>	<b>-5%</b>	<b>-6%</b>

\* Hors DIRIF et CETE

\*\* Hors conseiller technique sportif

**ANNEXE 7 : TABLEAU DES CLASSEMENTS FONCTIONNELS DES DDI ET UT EN ILE-DE-FRANCE**

**1 – Emploi DATE de DR et de DRI (+ chef d’UT) :**

Direction régionale	Classement directeur	Nombre d’adjoints	Classement adjoints	Nombre de directeurs d’UT	Classement directeurs d’UT	Total des postes
<b>DRIEA</b>	Groupe I	2	Groupe II	3 (UT 78, 93, 95)	Groupe IV	8
		2	Groupe III			
<b>DRIEE</b>	Groupe I	1	Groupe II	0	/	3
		1	Groupe III			
<b>DRIHL</b>	Groupe I	1	Groupe II	4	Groupe IV	7
		1	Groupe III			
<b>DIRECCTE</b>	Groupe I	3	Groupe II	3	Groupe II	13
		1 (SG)	Groupe III	5	Groupe III	
<b>DRIAAF</b>	Groupe 1	2	Groupe III	0	/	3
<b>DRJSCS</b>	Groupe I	1	Groupe II	sans objet	sans objet	3
		1	Groupe III			
<b>DRAC</b>	Groupe II	1	Groupe II	0 (SDAP)	/	2



**2 - Emploi de direction des DDI de l'Ile-de-France :**

N°	Département	Population	DDT		DDCS		DDPP	
			Directeur	Adjoint	Directeur	Adjoint	Directeur	Adjoint
<b>Paris et petite couronne</b>								
75	PARIS	2 188 500	-	-	II	III	II	III
92	HAUTS-DE-SEINE	1 551 500	-	-	III	IV	II	III
93	SEINE-SAINT-DENIS	1 508 500	-	-	III	IV	II	III
94	VAL-DE-MARNE	1 309 000	-	-	III	IV	II	III
<b>Grande couronne</b>								
78	YVELINES	1 401 000	II	III	II	III	II	III
77	SEINE-ET-MARNE	1 285 500	II	III	II	III	III	IV
91	ESSONNE	1 248 173	II	III	II	III	III	IV
95	VAL D'OISE	1 207 642	II	III	III	IV	III	IV
	<b>Total</b>	<b>11 699 815</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

**Comparatif cotation emploi DATE par groupe :**

	Total par groupe	DDT		DDCS		DDPP	
		Directeur	Adjoint	Directeur	Adjoint	Directeur	Adjoint
	Groupe II	4	-	4	-	5	-
	Groupe III	-	4	4	4	3	4
	Groupe IV	-	-	-	4	-	3
	Groupe V	-	-	-	-	-	-
<b>8</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

## ANNEXE 8 : NOUVELLE ORGANISATION DE LA COLLEGIALITE REGIONALE APRES LE SÉMINAIRE DES PRÉFETS ET DIRECTEURS RÉGIONAUX DU 6 JUI 2012



PRÉFET DE LA REGION D'ILE-DE-FRANCE

SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LES AFFAIRES RÉGIONALES  
DIRECTION DES SERVICES ADMINISTRATIFS  
Bureau de la coordination des politiques publiques  
Affaire suivie par Mme Anne-Sophie PERON  
☎ 01 82 52 42 80  
N°2012/137/ASP/DSA/BCPP

- 5 JUIL. 2012

Paris, le

**Le préfet de la région d'Ile-de-France,  
préfet de Paris**

à

**Mesdames et messieurs les membres du  
Comité de l'administration régionale  
(voir destinataires in fine)**

**OBJET : Nouvelle organisation de la collégialité régionale**  
**P.J. : Une note et un tableau de synthèse**

Lors du séminaire des préfets et des directeurs régionaux du 6 juin dernier, il a été convenu de renforcer la collégialité régionale. Je vous invite à trouver, ci-joint, la note relative à cette nouvelle organisation.

Concernant les CAR thématiques qui se tiendront à l'automne, il serait souhaitable de me faire part des propositions de thèmes que vous souhaiteriez aborder d'ici la mi juillet.

Par ailleurs, je vous rappelle que le 1<sup>er</sup> CAR thématique sur le SDRIF se tiendra le 11 juillet prochain à 10h00.

Les services du SGAR restent à votre disposition pour toute information complémentaire.

Le Préfet de la Région d'Ile-de-France,  
Préfet de Paris  
  
Daniel CANEPA



## ORGANISATION DE LA COLLEGIALITE REGIONALE

Pour répondre à l'objectif d'une collégialité régionale renforcée et, plus précisément, favoriser une association plus étroite des membres du CAR à la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques régionales, une nouvelle organisation de la collégialité régionale est souhaitée.

Elle se décline autour d'évènements majeurs que sont les CAR, les Pré-CAR, les comités des Secrétaires Généraux et les comités interministériels des Secrétaires Généraux.

### 1. La nouvelle organisation des CAR :

- Les CAR seront recentrés sur la définition d'orientations stratégiques des politiques publiques majeures d'Ile-de-France et organisés autour de thématiques.
- Les CAR thématiques pourront être précédés, à l'initiative des directeurs régionaux porteurs du thème, du SGAR ou des préfets de département, de CAR restreints préparatoires composés des membres du CAR concernés par la thématique (en particulier préfets de département).
- Le choix des intervenants extérieurs sera établi en fonction de la thématique au cours des CAR restreints préparatoires.
- Un calendrier prévisionnel des CAR thématiques et des CAR restreints préparatoires sera établi pour l'année. Les dates pour l'automne 2012 sont indiquées dans le tableau de synthèse.
- Une réunion mensuelle des préfets, distincte du CAR, sera organisée avec un ordre du jour spécifique. Le calendrier figure dans le tableau de synthèse.

### 2. Les nouvelles compétences des Pré-CAR :

- La délégation de décision au Pré-CAR sera renforcée. Il sera décisionnaire de façon élargie sur plusieurs domaines : dossiers relatifs aux champs budgétaires, aux modalités d'organisation des services (sauf réformes majeures), à la mise en œuvre des politiques publiques (hors thèmes abordés en CAR) et au pilotage des fonds européens, notamment.
- Le pré-CAR sera recomposé, en associant, pour toute la réunion, l'ensemble des membres du CAR ou leurs représentants ayant capacité de décision.

### 3. La formalisation des comités des SG et des comités interministériels des SG

- Chaque mois le SGAR réunit les secrétaires généraux des préfectures de département afin d'aborder les sujets relatifs aux préfectures.

- Un comité interministériel des secrétaires généraux sera formalisé tous les deux mois pour traiter notamment des questions budgétaires, immobilières et des mutualisations. Il sera présidé par le préfet SGAR au nom du préfet de région et composé des secrétaires généraux des préfectures de département, des secrétaires généraux des directions régionales, des rectorats, du représentant du Directeur général de l'ARS et du représentant du préfet, Secrétaire général de l'administration de la préfecture de police.

Le Préfet de la Région d'Ile-de-France,  
Préfet de Paris



Daniel CANEPA

## NOUVELLE ORGANISATION DE LA COLLEGIALITE REGIONALE

	<b>Objet et compétences</b>	<b>Fréquence et dates</b>	<b>Membres</b>	<b>Organisation</b>
<b>Réunion des préfets</b>	Définir la stratégie globale et aborder les sujets d'actualité	Une fois par mois, à 10h00  20 juillet 2012 06 septembre 2012 11 octobre 2012 08 novembre 2012 06 décembre 2012	PRIF et préfets de département	Suivi par la Chef de cabinet du SGAR
<b>CAR thématiques</b>	Définir la stratégie régionale des politiques publiques	Une fois par mois, le 3ème lundi de chaque mois, à 15h  11 juillet 2012 - SDRIF 17 septembre 2012 15 octobre 2012 19 novembre 2012 17 décembre 2012	PRIF, PP, SGAR, directeurs régionaux, recteurs	Suivi par la Direction des services administratifs / Bureau de la coordination des politiques publiques  Documents sur TERRITORIAL / CAR
<b>CAR restreints préparatoires</b>	Permettre l'appropriation des sujets présentés en CAR thématiques	Une fois par mois, au moins 10 jours avant le CAR  Proposition de dates : 2 juillet 2012 7 septembre 2012 5 octobre 2012 9 novembre 2012 7 décembre 2012	PP ou son représentant, préfets de département ou leurs représentants, SGAR, directeurs régionaux ou leurs représentants, recteurs ou leurs représentants et DG de l'ARS ou son représentant, en fonction de la thématique abordée	Réunion à l'initiative du directeur régional concerné par la thématique abordée et/ou du SGAR.  Suivi par la Direction des services administratifs / Bureau de la coordination des politiques publiques  Documents sur TERRITORIAL / CAR

	<b>Objet et compétences</b>	<b>Fréquence et dates</b>	<b>Membres</b>	<b>Organisation</b>
<b>Pré CAR</b>	Valider, sur délégation des membres du CAR, les dossiers relatifs aux : - champs budgétaires - modalités d'organisation des services (sauf réformes majeures) - mise en œuvre des politiques publiques (hors thèmes validés en CAR) - fonds européens	Une fois par mois, le 2ème lundi de chaque mois, à 15h.  10 septembre 2012 8 octobre 2012 12 novembre 2012 10 décembre 2012	SGAR, Préfet SGA de la PP, SG de préfectures, adjoints des directeurs régionaux, représentants des recteurs, représentant de l'ARS, ayant pouvoir de décision	Suivi par la Direction des services administratifs / Bureau de la coordination des politiques publiques  Documents sur TERRITORIAL / CAR
<b>Comité des SG</b>	Aborder les sujets relatifs aux préfectures et au BOP 307.	Une fois par mois, le 1er lundi de chaque mois, à 15h.  3 septembre 2012 1 <sup>er</sup> octobre 2012 5 novembre 2012 3 décembre 2012	SGAR et SG de préfectures	Suivi par la Direction des services administratifs
<b>Comité interministériel des SG</b>	Aborder les sujets relatifs aux BOP 333, 309 et 723 notamment, ainsi que les mutualisations.	Tous les 2 mois dans la continuité du comité des SG, à 16h30.  1 <sup>er</sup> octobre 2012 3 décembre 2012	SGAR, Préfet SGA de la PP, SG de préfectures, SG des directions régionales, DG de l'ARS ou son représentant	Suivi par la Direction des services administratifs  Documents sur TERRITORIAL / Comité SG



PRÉFET DE LA RÉGION D'ILE-DE-FRANCE

SGAR  
6/06/2012

**SEMINAIRE DES PREFETS ET DES DIRECTEURS REGIONAUX**

**6 juin 2012**

**Relevé de conclusions**

**1 – Bilan de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat**

**1-1 L'animation régionale :**

Les échanges sont majoritairement favorables à un **renforcement de la collégialité régionale**, et plus précisément une **association plus étroite à la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques régionales**.

Il faut ainsi revisiter les ordres du jour des CAR, dont les sujets sont actuellement d'importance inégale. En conséquence, le préCAR devra avoir délégation pour décider encore plus largement qu'aujourd'hui afin d'alléger les questions à valider en CAR et surtout consacrer plus largement le CAR à une instance stratégique. Faire des CAR thématiques, par grande politique.

Les politiques majeures de l'Ile-de-France doivent être discutées en CAR mais préparées auparavant en réunion restreintes (ou CAR restreint) à l'initiative du SGAR et/ou des directeurs régionaux en charge de la problématique en associant les préfets de département.

Les intervenants extérieurs seront déterminés en fonction des thèmes retenus aux CAR thématiques proposés en réunion préparatoire ou CAR restreint.

**Proposition n° 1 :** Recentrer les CAR sur la définition d'orientations stratégiques des politiques publiques majeures d'Ile-de-France et organiser des CAR thématiques

**Proposition n° 2 :** Les CAR thématiques pourront être précédés, à l'initiative des directeurs régionaux porteurs du thème, du SGAR ou des préfets de département, de CAR restreints préparatoires composés des membres du CAR concernés par la thématique (en particulier préfets de département)

**Proposition n° 3 :** Le choix des intervenants extérieurs sera établi en fonction de la thématique au cours des CAR restreints préparatoires

**Proposition n° 4 :** Un calendrier prévisionnel des CAR thématiques et des CAR restreints préparatoires sera établi pour l'année

Il est également proposé que le préfet de région réunisse les préfets de département chaque mois, à une date distincte de celle du CAR. La réunion se tiendra sur un ordre du jour précis et diffusé aux intéressés, préparé par le SGAR en association avec les préfets et/ou leurs secrétaires généraux.

**Proposition n° 5 :** Organiser une réunion mensuelle des préfets, distincte du CAR, avec un ordre du jour spécifique

Compte tenu de la nouvelle vocation du CAR, le préCAR doit alors être recomposé pour être une véritable instance de validation. Le champ de sa capacité de décision sera donc élargi et redéfini. Il sera composé des secrétaires généraux de préfectures et des représentants (d'un niveau décisionnaire) de chaque membre du CAR pour traiter de l'ensemble de l'ordre du jour, assistant à l'ensemble du pré-CAR.

**Proposition n° 6 :** Renforcer la délégation de décision au préCAR qui sera décisionnaire de façon élargie sur plusieurs domaines

**Proposition n° 7 :** **Recomposer le pré-CAR** en associant pour toute la réunion l'ensemble des membres du CAR ou leurs représentants ayant capacité de décision.

Par ailleurs, le travail s'intensifie **dans les domaines de la gestion administrative**. Il convient de consacrer une instance de pilotage spécifique sur les domaines budgétaires, immobiliers et de mutualisations (impulsion et suivi du schéma régional de mutualisations),

**Proposition n° 8 :** Formaliser un comité interministériel des secrétaires généraux tous les deux mois pour traiter des questions budgétaires, immobilières, mutualisations (BOP 309, CAS 723, BOP 333 notamment). Présidé par le préfet SGAR au nom du préfet de région, il sera composé des secrétaires généraux des préfectures de département et des secrétaires généraux des directions régionales, des rectorats et du représentant du DG de l'ARS.



## 1-2 Les liens entre les services en région et en département :

Les préfets constatent que les équipes en département sont assez éloignées de la stratégie régionale et manquent d'informations actualisées ou de mises en perspective des positions régionales.

Il est important de resserrer le lien avec les responsables d'unités territoriales et d'introduire une doctrine des liens responsables d'UT/Préfets de département/Direction régionale et interdépartementale.

Globalement, les directeurs régionaux rappellent que les responsables territoriaux basés dans leurs services régionaux sont à la disposition des préfets.

Il a été souligné à plusieurs reprises que les responsables d'UT, qui sont étroitement associés par les directeurs régionaux, au comité de direction régional et participent aux décisions de la direction régionale, doivent être en initiative auprès du Préfet de département pour l'informer et proposer des actions au niveau départemental et être vigilant à cultiver un lien étroit avec le préfet et son secrétaire général.

**Proposition n° 9 :** Pour un renforcement des liens préfets de département/directions régionales et interdépartementales : **rencontres deux fois par an en préfecture de département de chaque directeur régional accompagné du Préfet de région ou de ses représentants.**

**Proposition n° 10 :** Modifier les engagements de service pour inscrire des principes de relations entre le responsable d'UT et le préfet de département : notamment devoir d'information et d'action auprès du préfet de département, avis du Préfet de département sur les objectifs fixés par le directeur régional et interdépartemental au responsable d'UT, consultation du préfet de département pour la notation et les absences du responsable d'UT

Au sein de l'équipe préfectorale, il faut porter attention également à la bonne association des sous-préfets d'arrondissement à la dynamique régionale, notamment sur des politiques transversales prioritaires qu'ils conduisent dans les arrondissements : emploi, logement, politique agricole, tourisme, développement économique et soutien aux entreprises, par exemple.

Il est rappelé que les préfets de département, qui contribuent à l'élaboration des principes d'action régionaux, sont les premiers relais de cette stratégie régionale auprès des sous-préfets. Il est convenu également que les rencontres thématiques une à deux fois par an en préfecture de région de l'ensemble des sous-préfets d'arrondissement seront maintenues.

Les préfets de département proposent également de recevoir in situ avec leur équipe préfectorale et/ou responsables des services déconcentrés le Préfet de région et ses services, ces rencontres pourront être poursuivies dans un second temps par des échanges avec les directeurs régionaux.

**Proposition n° 11 : rencontres en département à l'invitation des préfets de département du Préfet de région avec le préfet de département et son état-major départemental. Cette rencontre pourra être suivie dans un second temps de la rencontre par une rencontre avec les directeurs régionaux.**

### **1-3 Perspectives d'organisation pour le Grand Paris :**

- ❖ Maintien de l'organisation actuelle pour finaliser les contrats de développement territorial jusqu'à l'automne 2012.
- ❖ Enjeux à court terme : déclinaison du contenu des accords-cadres et mobiliser des financements à la hauteur des enjeux et besoin de disposer d'outils financiers adaptés
- ❖ Préparer la gouvernance dans la durée : garder « l'esprit de mission », renforcer l'action des préfets de département et des sous-préfets d'arrondissement

### **Proposition n° 12 :**

- 1 - maintien de l'organisation actuelle sous le pilotage du Préfet de région
- 2 - renforcer l'équipe de suivi des « contrats de développement territorial » en intégrant les sous-préfets d'arrondissement : proposition d'une répartition par la directrice de cabinet et désignation du ou des sous-préfets par le préfet de département, une lettre de mission sera élaborée par le préfet de région à chaque sous-préfet désigné

## **2 - Mise en œuvre du plan d'action stratégique de l'Etat en Ile-de-France (2011-2013)**

**Proposition n° 13 : plus de lisibilité et de simplicité par la réduction ou regroupement d'actions et d'indicateurs afin d'améliorer son appropriation et son suivi, et une veille en continu et fera l'objet d'un passage en CAR annuellement.**

**3 - Dans la perspective d'une nouvelle loi de décentralisation, anticiper les arguments et les conditions de réussite ou de délimitation des transferts de compétence pour être une aide à la décision du gouvernement.**

Chacun est invité à faire part de ses suggestions et arguments au préfet de région et au SGAR pour élaborer un document courant juin sur propositions d'évolution, les risques ou les points de vigilance liés à certains transferts de compétence, les enjeux propres à l'Ile-de-France, notamment : charges des collectivités locales franciliennes, à population égale, plus lourdes que d'autres régions, enjeux d'un soutien à une région qui est également moteur de la richesse nationale.

Le centre de veille et d'analyse de la préfecture de région et les chargés de mission du SGAR sont mobilisés pour nourrir ces notes de synthèse ou de prospection.

Un argumentaire sur le développement des opérateurs publics et leur impact sur la conduite des politiques publiques complètera également ce document de propositions, dont les préfets et directeurs régionaux pourront faire état dans leurs contacts avec les membres du gouvernement.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'B' followed by a long, horizontal flourish.

## ANNEXE 9 : PANORAMA SYNTHÉTIQUE DES ENGAGEMENTS DE SERVICE DES DIRECTIONS RÉGIONALES

	<b>DRIEE</b>	<b>DRIEA</b>	<b>DRIHL</b>	<b>DRIA AF</b>	<b>DIRECCTE</b>	<b>DRAC</b>
<b>Date et forme du document</b>	Octobre 2010  7 pages + annexes 4 pages Non signé	Transmission projet au PRIF le 20/12/10  9 pages Non signé	Transmission projet au PRIF le 20/12/10  10 pages Non signé	Janvier 2011  12 pages Non signé	14/12/10 / MAJ 3/05/11 avec tableau inchangé 2 / 7 pages + tableau 6 p. Non signé	Modèle d'engagement UT-DRAC non daté 5 pages Modèle non signé
<b>Concerne qui ?</b>	Tous les préfets (PRIF, PP et préfets de dépt)	Préfets de dépt de la petite couronne (selon le contenu du document).	Les préfets de dépt de la petite couronne (selon le titre mais le document parle aussi de la grande couronne.)	Préfets de dépt et préfet de police	Préfets de dépt Document ne concernant pas le champ CCRF	Chaque préfet de département (un engagement par préfet)
<b>Passage en CAR</b>	Pré-CAR du 10 janvier 2011 CAR du 17 janvier 2011* Validé sans observation  <i>* A noter que le CAR du 17 janvier s'est tenu en présence du ministre de la ville, ce qui a laissé peu de temps à l'examen des ES.</i>	Pré-CAR du 10 janvier 2011 CAR du 17 janvier 2011* Validé sous réserve de modifications sur la gouvernance, la mutualisation des astreintes et le contrôle de légalité de l'urbanisme.	Pré-CAR du 10 janvier 2011 CAR du 17 janvier 2011* Validé suite à des précisions sur la gouvernance données en CAR.	Pré-CAR du 10 01 2011 Repassé en pré-CAR du 14 mars 2011 Validé par CAR écrit du 17 mars 2011 (après arbitrage SGG sur compétences chasse et pêche)	Pré-CAR du 10 01 2011 Complément de rédaction demandé Repassé en pré-CAR du 14 mars 2011 CAR écrit de validation prévu après envoi de compléments par les préfets de dépt. Non tenu.	Pré-CAR du 10 01 2011 CAR du 17 janvier 2011* Validé sans observation (Observations lors de la présentation du document en pré-CAR).
<b>Mode de diffusion aux préfets</b>	Avec les documents de séance du CAR	Avec les documents de séance du CAR. Pas de nouvelle version après le CAR	Avec les documents de séance du CAR	Note d'information pour le CAR	Avec les documents du pré-CAR pour la version du 14/12/10. Dernière version prise en compte ci-dessous	Avec les documents du pré-CAR

	<b>DRIEE</b>	<b>DRIEA</b>	<b>DRIHL</b>	<b>DRIAAF</b>	<b>DIRECCTE</b>	<b>DRAC</b>
<b>Economie générale du document</b>	<p>1 Missions générales</p> <p>2 Finalités des ES</p> <p>3 Principes d'org. territoriale</p> <p>4 Pilotage régional des pol. publiques (pilotage budgétaire et opérationnel, animation, planification)</p> <p>5 Missions mises en œuvre par le DR pour le compte du PP et des préfets de dépt (missions régionalisées, en pôle interdépartementaux, départementalisées, responsabilité des UT)</p> <p>6 Réajustement et simplification des processus</p> <p>7 Délégation de signature</p> <p>8 Mise à dispo de la DR en cas d'alerte ou de crise</p> <p>9 Application des ES avec le PP</p> <p>10 Application des ES Annexes compétences</p>	<p>1 Présentation générale</p> <p>2 Champ des engagts de service (contexte, notion, domaine)</p> <p>3 Org. et animation (gouvernance régionale, animation métier, pilotage, org. territoriale)</p> <p>4 Engagements de la DRIEA</p>	<p>1 Cadre</p> <p>2 Relations DR / directions grande couronne</p> <p>3 Missions DR et caractère interdépartemental</p> <p>4 Principes d'org. de la DR</p> <p>5 Répartition compétences entre siège et UT - dont RH, pilotage budgétaire et communication</p> <p>6 Permanence et gestion de crise</p> <p>7 Application des ES</p>	<p>1 Contexte</p> <p>2 Présentation de la DR</p> <p>3 Disp. réglementaires</p> <p>4 Activités exercées pour le compte des préfets et du PP (instruction des dossiers déptaux petite couronne agriculture et forêt, protection des végétaux, coord. et pilotage des politiques pub mises en œuvre dans les DD, mutualisation des activités vétérinaires des DDPP, tutelle de chambres d'agriculture, coord. du ravitaillement alimentaire, observatoire des SP d'eau et assainissement, chasse et pêche, SIVEP.</p> <p>5 Engagts de service (déf. des objectifs stratégiques, org, moyens, délég. de signature, mise à jour Annexes : glossaire, organigramme, fiche action projet stratégique et de performance DRIAAF.</p>	<p>1 Missions, organisation, gouvernance, délégation de signature</p> <p>2 Engagement de service : pilotage et appui aux UT, mise en œuvre des politiques travail, emploi et form pro, rôle du responsable d'UT en matière de dév éco</p> <p>Tableau "offre de service socle" prévoyant par mission l'offre de service, les partenaires externes et institutionnels ainsi que les livrables Exemple d'offre de service "socle" : pour la mission "conflits sociaux" les livrables sont une "information régulière sur l'état d'avancement du conflit".</p> <p>Exemple d'offre de service complémentaire : note mensuelle d'actualité éco et sociale, propositions de visites d'entreprises remarquables.</p>	<p>Modèle type d'engagement centré sur l'UT DRAC (service territorial de l'architecture et du patrimoine).</p>
<b>Principe des engagts de service</b>	<p>Principe justifié par le fait que le niveau régional puisse mettre en œuvre des missions propres ou des compétences au niveau déptal</p> <p>Objectif : "<i>définir les conditions dans lesquelles la DRIEE assiste le préfet</i>"</p>	<p>Pas d'obligation juridique mais nécessité pratique de préciser les engagts de service.</p> <p>Ne concerne pas les DD.</p>	<p>Pas d'obligation juridique mais nécessité pratique de préciser les engagts de service (1,5 page).</p>	<p>Référence à la circulaire du 7 juillet 2008 et au guide des relations niveau régionale / niveau déptal du 26 mars 2010.</p> <p>En petite couronne et à Paris, il n'y a pas d'UT DRIAAF, même en l'absence de DDT.</p>	<p>Rappel en une phrase du principe des ES : mettre à disposition des préfets de dépt "<i>des compétences techniques élargies résultant de la mobilisation du niveau régional et de ses différents services et des</i>"</p>	<p>Non évoqué.</p>

	<b>DRIEE</b>	<b>DRIEA</b>	<b>DRIHL</b>	<b>DRIAAF</b>	<b>DIRECCTE</b>	<b>DRAC</b>
	<i>de région dans sa resp de pilotage et répond aux besoins territoriaux du PP (...) et des préfets de dépt".</i>				<i>UT"</i>	
<b>Description compétence DR</b>	Oui (1 page) reprise des textes Liste des fonctions de planification (p 4) Annexes (4 pages : compétences PP, compétences préfets de dépt, pôle de compétence interdéptaux).	Oui (1 page) Reprise des textes	Oui (1 page) Reprise des textes	Oui (1,5 page) + description des activités régionalisées avec réf. réglementaires (4 pages) et champ de la compétence - indéptal, régional ou zonal (fonction de ravitaillement aliment.). Rappel création direction interdéptale en 1990.	Oui, rappel des textes.	Pas vraiment.
<b>Fonction de RBOP</b>	Oui : 3 BOP. Suivi sous couvert des préfets de dépt et du DRIEA.	Oui : 4 BOP et responsabilité de la zone de gouvernance (notion non explicitée).	Non précisé. Informations concernant les crédits de fonctionnement.	Oui. Modalités de dialogue avec DDT et DDPP	Oui : 7 BOP + FSE Les objectifs validés en CAR seront déclinés dans chaque département.	Non mais éléments détaillés de moyens du STAP (effectif, budget de fonctionnement).
<b>Liaisons avec d'autres DR</b>	Avec la DIRECCTE sur dév durable des entreprises et économie verte. Avec les UTEA pour risques naturels, nature, sites et paysages Animation MISE par l'UT eau	Modalités théoriques de coordination inter DR. Les UTEA, interviennent aussi pour le compte des DRIEE (PPR) et de la DRIHL (offre de logt).	Evoqué pour les programmes locaux de l'habitat (avec DRIEA p. 6).	Quelques activités chasse et pêche encore exercées pour le compte de la DRIEE.	Oui, comité régional de coordination pour assurer le pilotage, l'animation et la coordination de l'action conjointe des DRIECCTE, DRIAAF et DDPP.	Non évoqué.
<b>Modalités d'animation métier</b>	Oui (1/2 page) Intervention du niveau régional pour l'harmonisation de pratiques.	Oui (1 page)	Oui pour les DD (alors que le document ne concerne pas la grande couronne (1/2 page).	Oui pour DDT et DDPP (pas d'UT)	Oui.	Non évoqué.
<b>Description organisation interne DR</b>	Principe d'organisation front office (UT) back office mutualisé " <i>non nécessairement situé dans le dépt du préfet au nom</i>	Oui (1 page) Liste des services fonctionnels	Oui (1 page) Liste des services composant chaque UT	Oui. Un directeur adjt chargé des affaires déptales, qui représentent 5,4 ETP sur	Oui, description succincte.	Non évoqué.

	<b>DRIEE</b>	<b>DRIEA</b>	<b>DRIHL</b>	<b>DRIA AF</b>	<b>DIRECCTE</b>	<b>DRAC</b>
	<i>duquel il intervient</i>			Paris et la petite couronne.		
<b>Missions mutualisées au niveau régional ou interdéptal</b>	Nombreuses missions mutualisées selon des configurations différentes selon les compétences nécessaires et disponibles décrites en p 4 et 5.	Selon organisation fonctionnelle DRIEA. Fonctions "transversales" études, fonctions support...) Fonctions thématiques (mutualisation pas claire à la lecture du document) Possibilité d'intervention UT hors dépt " <i>en raison de compétences particulières spécialisées, sur un périmètre régional ou interdépartemental</i> "	Au siège uniquement : - Grenelle du logt ; - dév des résidences sociales et de l'habitat adapté ; - suivi du PNRU ; - observatoire.	Mutualisation intégrale à la DR pour Paris et la petite couronne. Simplification des commissions déptales.	Missions assurées au siège : - emploi : observatoire, mutations éco, suivi des opérateurs (pôle emploi, missions locales...), territorialisation des opérateurs SPE, form pro ; - dév éco : observatoire, mutations éco, tutelle chambres consulaires, opérateurs (Oséo...), suivi des pôles de compétitivité, tourisme, intelligence éco, compétitivité des PME.. - dév international des entreprises.	Non précisé. L'organisation fonctionnelle DRAC peut être tirée des développements en matière de délégation de signature.
<b>Statut du chef d'UT</b>	"Chef d'UT" <i>"Interlocuteur privilégié du préfet de dépt et à Paris du PP".</i> <i>Fait partie du collège des chefs de service déptaux.</i>	Participe au comité de direction de la DR	" Responsable d'UT" Cadre de haut niveau (emploi fonctionnel de catégorie IV). Participe au collège de chefs de service réunion par le préfet. Participe au comité de direction de la DR.	Sans objet.	"responsable d'UT" Interlocuteur du préfet de dépt., des autres adm et des partenaires déptaux Mb du collège de chefs de services départementaux.	Non évoqué.
<b>Précisions sur le "qui fait quoi ?" entre siège et UT/DD</b>	Fonction de front office pour l'UT, d'orientation du préfet vers le bon service si nécessaire et de suivi pour le compte du préfet (délai de réponse). Sont majoritairement départementalisées = ICPE, sols pollués et déchets.	Pas de précision.	L'UT-HL exerce " <i>pour le compte de la DRIHL</i> " l'essentiel des activités autrefois exercées par les services des préfectures et DD : relations avec les CT, négociation de projets individuels. Les programmes locaux de l'habitat sont une	Sans objet.	Oui. <u>Pol du travail</u> : conflits collectifs, ingénierie des relations sociales. <u>Pol de l'emploi</u> : suivi des résultats des opérateurs du SPE, anticipation et accompagnement des mutations éco, promotion des instruments de la pol	Détail des missions relevant du préfet de dépt avec texte de référence exercées soit par le STAP, soit par le DRAC (par service de la DRAC).

	<b>DRIEE</b>	<b>DRIEA</b>	<b>DRIHL</b>	<b>DRIA AF</b>	<b>DIRECCTE</b>	<b>DRAC</b>
	Voir annexe 3 de l'ES.		compétence partagée avec l'UTEA. Des relations directes sont établies entre préfet et directeur d'UT-HL, la direction de la DRIHL étant saisie des questions significatives.		de l'emploi, suivi des acteurs des pol du marché du travail, dispositifs en lien avec la CT (RSA...). <u>Dév. éco</u> : le resp. d'UT est le relais pôle 3E.	
<b>Délégation de signature</b>	C'est le DRIEE qui reçoit délégation de signature. Il subdélègue au niveau adéquat. Liste des actes restant signés par le préfet : ICPE après enquête pub, mises en demeure, sauf cas contraire prévu dans la délégation de signature.	C'est le DRIEA qui reçoit délégation de signature. Il subdélègue ensuite à ses adjoints ,(...) et aux responsables d'UT. <i>"Il s'engage à faciliter par les subdélégations la subsidiarité nécessaire au fonctionnement fluide de l'administration, en prenant en compte les demandes particulières des préfets en la matière".</i>	C'est le DRIHL qui reçoit délégation de signature des préfets de dépt. <i>"S'agissant de l'ANRU et ANAH, le responsable d'UT peut recevoir directement la délégation de signature du préfet en tant que représentant territorial de l'ANRU et de l'ANAH."</i>	En l'absence d'UT, la délégation ne peut concerner que le DRI pour les activités relatives à l'agriculture et à la forêt (contrairement au périmètre DDPP).	Délégation confiée par chaque préfet de dépt au DIRECCTE. Le DIRECCTE confie ensuite aux responsables d'UT la totalité des missions confiées par les préfets de dépt et une partie des missions qui lui sont déléguées par le préfet de région.	Délégation au DRAC Détail du champ de la délégation de signature concernant d'une part les missions exercées par le STAP et d'autre part les missions exercées par la DRAC.
<b>Disposition pouvant poser problème/ rôle des préfets</b>	Non.	Non.	<i>"Les relations avec les communes, les EPCI et les conseils généraux et les opérateurs locaux et déptaux sont <u>conduites</u> par les directeurs d'UT-HL"</i> <i>"L'ensemble de la DRIHL est placé sous l'autorité fonctionnelle du préfet de dépt ; <u>ce fait n'interdit pas dans chaque dépt, des relations directes entre le préfet et le directeur de l'UT-HL"</u></i>	Non.	Non	Est-il vraiment nécessaire d'indiquer par convention que les UT et la DRAC participeront aux réunions organisées par les préfets et que la DRAC fera le travail de synthèse des avis correspondant à sa mission et à son organisation ?
<b>Disposition intéressante</b>	<i>"Avec l'accord du préfet, l'expertise technique des DDI pourra être mobilisée</i>	/	/	Description claire des fonctions mutualisées selon des périmètres	Notion d'offre de service socle et d'offre de service complémentaire.	Précisions réglementaire en matière de délégation de signature.



	<b>DRIEE</b>	<b>DRIEA</b>	<b>DRIHL</b>	<b>DRIAAF</b>	<b>DIRECCTE</b>	<b>DRAC</b>
	<i>ou être proposée à la DRIEE sur les sujets de sa compétence"</i>			différents	Prise en compte du "droit" du préfet à moduler sa délégation de signature.	Relevant toutefois plus d'une annexe que d'un ES
<b>Type et qualité des prestations fournies aux préfets de dépt</b>	Expertise quant à la portée juridique et l'application des plans et programmes.	Continuité de service par mutualisation en cas de sous-effectif.	Pas d'engagement sur des prestations précises.	Pas d'engagement sur des prestations précises, mais une description des activités relevant de la DR et des moyens correspondants.	Description dans le tableau d'une offre de service socle. Offre de service complémentaire reposant sur la complémentarité des métiers de la DIRECCTE et sur la bonne articulation de ses niveaux régional et déptal.  Possibilité d'engagts pluriannuels en fonction de la montée en chargée de la DIRECCTE.	Les UT et autres services de la DRAC participent en tant que de besoin aux réunions organisées par le préfet de dépt.  La DRAC assure la synthèse des demandes d'avis formulées par le préfet.
<b>Permanence et la gestion de crise au profit du préfet de dépt</b>	Rôle de conseil et d'expertise en cas de pollution, accident industriel, crue, mouvement de terrain... <i>"En cas de crise et hors cas spécifique (prévision des crues), l'échelon de mobilisation est l'échelon de proximité"</i> . Liste d'agents mobilisables localement donnée aux préfets. Astreinte mise en pace en sus avec un "n° unique d'appel permettant de joindre à tout moment un cadre de la DRIEE capable de mettre en relation le préfet ou son DC avec des personnes	Non prévu par rapport au préfet de dépt. Description de la fonction de délégué ministériel de la DRIEA et de conseiller du préfet de zone. Travail interne engagé "afin de clarifier le rôle des UT et des DDT "en matière de prévention des risques, de préparation à la gestion de crise et de gestion de crise." (en cours de finalisation) DIRIF organisée pour faire face aux difficultés de fonct. du réseau routier. Plusieurs niveaux d'astreinte (tunnel...) <i>"Co-existent au sein de la DRIEA des astreintes</i>	Oui. Permanence H24 au sein de chaque UT en période hivernale et de canicule. Evolution vers une astreinte interdéptale après l'hiver 2010-2011. Pas de MAJ en la matière. Pas de mention du PP.	A priori sans objet pour la partie DRI. Non prévu dans ce document pour le périmètre DDPP.	Non prévu.	Sans objet.

	<b>DRIEE</b>	<b>DRIEA</b>	<b>DRIHL</b>	<b>DRIA AF</b>	<b>DIRECCTE</b>	<b>DRAC</b>
	<i>compétences (...) et de se projeter sur le terrain en cas de besoin".</i>	<i>DIRIF, une astreinte régionale et une astreinte interdépartementale mutualisée".</i>				
<b>Définition des priorités de l'année</b>	Non. Est indiqué dans un autre document réalisé à l'issue des entretiens avec chaque préfet de dépt.	Non prévu.	Oui pour 2011, en terme général et non spécifique à chaque dépt (mise en place des SIAO, réforme de la demande de logt social, mobilisation du contingent, dév. de l'offre de logt, conventions d'utilité sociale...	Part très faible des activités déptales en petite couronne ne justifie pas un document d'objectif à part	Non prévu.	Sans objet s'agissant d'un modèle type.
<b>Suivi annuel des engagts de service</b>	Au moins une réunion de suivi par an <i>autour de chacun des préfets avec le DRIEE, le chef d'UTEE et l'ensemble des chefs d'entité de la DRIEE intervenant dans le dépt</i> (chef d'UT ayant des resp. interdéptales, chefs de service du siège)	Non prévu.	Oui en théorie. <i>"La mise en œuvre des engagts de service et des missions exercées pour le compte des préfets de dépt fait l'objet d'une déclinaison par objectif et d'un bilan annuel."</i> Non en pratique.	Non prévu.	Bilan prévu fin 2011 avec chaque préfet. Non réalisé du fait de difficultés sociales internes.	Non prévu.
<b>Observations</b>	Document synthétique détaillant bien les différentes postures du DRIEE et rappelant chaque fois que nécessaire l'autorité fonctionnelle du préfet ou du PP et sa nécessaire information. Engagements précis en matière de gestion de crise. Dispositif de suivi annuel prévu (et effectif).  <b>Document très satisfaisant.</b>	Document descriptif sur le contexte et l'organisation. Document peu précis sur la mise en œuvre opérationnelle de l'organisation DRIEA au service des préfets. Dispositif peu clair en matière de permanence de gestion de crise. Pas de véritable précision sur le service rendu aux préfets et sur les modalités de dialogue instauré avec eux. <b>Document trop général</b>	Document centré sur les compétences juridiques de la DRIHL et sur sa propre organisation. Le document vise plus à justifier la centralisation interdépartementale qu'à décrire les prestations fournies aux préfets et les modes de relation. Le mot préfet est rarement mentionné sauf pour lui permettre de donner sa délégation de signature... <b>Document visant plus à affirmer la compétence</b>	Rédaction d'engagement de service pour la petite couronne n'est pas pertinent compte tenu de la faible activité.  <b>L'ES n'est justifié que par les fonctions mutualisées à l'échelon régional ou interdépartemental et non par l'existence d'UT. Il reste imprécis sur les prestations apportées mais suffisamment détaillé sur les activités</b>	Document constituant une bonne base dans la mesure où c'est bien les besoins des préfets qui sont à la base de l'offre de service.  <b>Document constituant une bonne base dans son esprit, à compléter par des offres de service individualisées par dépt.</b>	Permet de bien savoir qui fait quoi entre la DRAC et le STAP et d'avoir les éléments relatifs aux délégations de signature. Document réglementaire, ne concernant pas le dialogue et la définition en commun de priorités. Correspond plus aux besoins de clarification du DRAC qu'aux besoins des préfets.  <b>Document utile mais ne constituant pas</b>

	<b>DRIEE</b>	<b>DRIEA</b>	<b>DRIHL</b>	<b>DRIAAF</b>	<b>DIRECCTE</b>	<b>DRAC</b>
		et pas assez orienté vers le service aux préfets.	du DR qu'à préciser le service rendu aux préfets.	concernées et leur motivation.		véritablement un engagement de service.

*Non étudiés, les éventuels engagements de service de la DRIAAF et de la DIRECCTE relatifs aux DDPP.*

## ANNEXE 10 : RÉUNIONS DE PILOTAGE PÉRIODIQUES MISES EN PLACE PAR LES DIRECTEURS RÉGIONAUX

Les données des tableaux ci-dessous ont été relevées au fil des entretiens. Elles n'ont pas été vérifiées par la mission.

Organisation des réunions de pilotage par DR (hors pilotage DDPP, non étudié)	
	Dispositif de réunions périodiques
DRIEA	<p><u>CODIR DRIEA</u> : toutes les semaines avec en alternance deux CODIR restreints (directeurs d'UT + les DR adjoint + les DR), un CODIR à 25 (toutes les 3 semaines avec les chefs de service du siège) et parfois un CODIR à 100 (avec les A+ et les chefs de service d'UT)</p> <p><u>Comité Grand Paris de la DRIEA</u> tous les mois voire deux fois par mois : chargés de mission Grand Paris de la DREAL, directeurs UTEA, chef de service aménagement des DDT (avec représentants des DRAC, DRIHL et DRIEE<sup>2</sup>)</p> <p><u>Réunions mensuelles "DDT"</u> : DDT + directeurs UTEA</p> <p><u>Réunion trimestrielle d'information dite G4</u> : les 3 DRI + DRIAAF + DDT (UT en principe non présentes)</p> <p>Réseau métier. Toutes les réunions ne sont pas ouvertes aux autres DR.</p>
DRIEE	<p><u>CODIR plein mensuel</u> avec tous les chefs d'UT et tous les mois en alternance, CODIR restreint avec 1 chef d'UT petite couronne et 1 chef d'UT grande couronne. Un CODIR plein sur deux est réalisé de manière déconcentrée pour pouvoir accueillir les agents en seconde partie de réunion, et leur permettre d'avoir un échange avec les membres du CODIR.</p> <p><u>Réunion trimestrielle DDT</u> : DDT + directeurs UTEA (auxquelles la DRIEA et la DRIAAF sont invitées)</p> <p><u>Réunions dialogue de gestion avec chaque DDT</u>, deux fois par an.</p> <p><u>Réunion trimestrielle d'information dite G4</u>: les 3 DRI + DRIAAF + DDT (UT en principe non présentes).</p> <p>« Clubs métiers » où les DDT et la DRIEA sont invités au même titre que les UTEE, l'ADEME, l'ONEMA, l'AESN.</p>
DRIHL	<p><u>CODIR tous les 15 jours</u>. Alternance d'un CODIR restreint composé du directeur, de son adjoint et des directeurs UT avec un CODIR large intéressant les chefs de service DRIHL et un chef de service par UT.</p> <p>Le DRIHL dispose d'un tableau de bord des activités de la DRIHL, évoqué en CODIR chaque mois.</p> <p><u>Réunion trimestrielle d'information dite G4</u>: les 3 DRI + DRIAAF + DDT (UT en principe non présentes).</p> <p><u>Réunions DDCS</u> : 10 réunions par an, avec DDT pour une partie de la réunion deux fois par trimestre environ.</p> <p>Réseau métier ouvert aux DDT, UTEA et UTHL.</p>
DRIAAF	<p><u>Réunions mensuelles DDT</u>.</p> <p><u>Réunion trimestrielle d'information dite G4</u> : les 3 DRI + DRIAAF + DDT et UTEA (UTEA présentes, pas les autres UT).</p> <p>(Pour mémoire, réunion mensuelle avec DDPP, en lien avec la DIRECCTE)</p>
DRJSCS	Une réunion mensuelle DR-DDCS.
DIRECCTE (hors DDPP)	<p><u>CODIR mensuel des chefs de pôle de la DIRECCTE et des chefs d'UT</u>. Tous les 15j, se tient un CODIR téléphonique.</p> <p><u>Comité opérationnel de pôle tous les mois</u> (travail, 3E, secrétaire général, service études et stats) avec adjt ou chef de service concernés des UT.</p> <p>Rajout de CODIR thématiques permettant de décharger l'ordre du jour des CODIR (Inspection en juin, effectifs en septembre).</p>

<sup>2</sup> Pour la DRIEE, la fréquence est mensuelle voire bimensuelle.

<b>Dispositif de réunions périodiques</b>	
DRAC	CODIR tous les 15 jours avec chefs de service DRAC et chefs d'UT. Réunion mensuelle avec DRAC, chefs UT et architectes des bâtiments de France

On note que les réunions de pilotage sont plus fréquentes avec les UT, pour les DRI n'ayant des UT qu'en petite couronne. Les responsables d'UT sont en effet invités aux comités de direction de la DR.

Les UTEA sont systématiquement intégrées aux réunions de DDT par la DRIEA, ce qui n'est pas le cas des UTHL pour les réunions DRIHL.

Les réunions regroupant les directeurs (DD ou directeur d'UT) sur l'ensemble de la région sont plutôt à périodicité mensuelle. Peuvent s'ajouter en sus des réunions plus thématiques ou pour les directions techniques des réunions de réseau.

## Coordination entre les DR

### **Liaison entre les trois DRI relevant des ministères chargés de l'écologie :**

Un fonctionnement collégial des trois DRI relevant du MEDDTL avait été prévu dans le cadre d'une charte de gestion. Cette charte prévoyait la mise en place une organisation collégiale de décision, basée sur un comité des directeurs et s'appuyant sur différents comités « techniques » dont le fonctionnement est assuré par la DRIEA *« afin d'assurer la cohérence d'intervention des trois directions régionales et interdépartementales du MEEDDM et une bonne gouvernance des dispositifs (BOP, GRH etc...) permettant de garantir sous l'autorité du Préfet de Région un pilotage efficace des politiques relevant du MEEDDM en région »*.

Cette charte de gestion est restée à l'état de projet. Certains points ont toutefois été mis en œuvre, les trois DRI se réunissant selon deux formations :

- une formation réunissant les trois directeurs pour des questions sensibles RH (ex NBI, effectifs support) (G3) ; cette formation se réunit à l'initiative du DRIEA, en fonction des sujets à traiter ;
- une formation étude qui regroupe les responsables des services études pour déterminer la planification des études dont l'essentiel des moyens est à la DRIEA<sup>3</sup>

En revanche le comité "stratégie régionale et reporting" *« chargé de l'élaboration de plans stratégiques régionaux (synthèses de documents sectoriels, consolidation et mise en cohérence du suivi des actions et objectifs des DRI), de l'évaluation et du reporting »* et qui devait réunir les trois directeurs n'a pas été créé.

<sup>3</sup> Un comité des études et des systèmes d'information assure la coordination et le cadrage de la politique des études. Il coordonne l'évolution et la gestion des systèmes d'information et des bases de données, ainsi que les SIG et la politique d'information.

Les moyens de la DRIEA et de la DRIHL regroupés au sein du service « Connaissances, études et prospectives » de la DRIEA sont mis à disposition de la DRIHL et le cas échéant de la DRIEE (ou d'autres directions régionales ne relevant pas de l'autorité du MEEDDM) - extrait projet de charte de gestion.

### **Liaisons entre les trois DRI du ministère de l'écologie et la DRIA AF**

Tous les trimestres une réunion est organisée alternativement par l'un des DR réunit les trois DRI de la sphère écologie et le DRIA AF avec les chefs d'UTEA et les DDT.

Le comité du développement de l'offre de logement (CODOL) réunit toutes les six semaines environ, le DRIHL adjoint et le DRIEA adjoint, le chef de service habitation rénovation urbaine, les chefs des services aménagement planification des UTHL ainsi que les chefs de service de la politique locale d'habitat en DDT. Ce comité prépare les CRH, une fois les dossiers présentés à l'ordre du jour. Il travaille souvent dans l'urgence alors qu'il pourrait être utile d'évoquer plus en amont les dossiers afin d'éviter des divergences de point de vue entre niveau départemental et niveau régional.

Des réunions bilatérales DRIEE et DRIA AF sont organisées tous les deux mois.

La DRIEE associe la DRIEA, la DRIHL aux réunions qu'elle tient avec l'ADEME tous les deux mois.

### **Autres liaisons entre les DR**

Il n'y a pas de liaison institutionnalisée au niveau des DR avec la DRJSCS. Toutefois, la DRJSCS et la DRIHL organisent un temps d'échange commun avec les DDCS lors des réunions mensuelles de réseau.

*Pour mémoire, il y a une liaison institutionnalisée entre la DIRECCTE et la DRIA AF concernant le pilotage des DDPP.*

**ANNEXE 11 : COORDINATION TRANSVERSALE PAR DÉPARTEMENT HORS POLITIQUE DE LA VILLE (CF. ANNEXE 5)**

*Les données des tableaux ci-dessous ont été relevées au fil des entretiens. Elles n'ont pas été vérifiées par la mission.*

	<b>Dispositif de réunions périodiques (hors pilotage spécifique de la politique de la ville)</b>
75	<u>Réunion mensuelle</u> de l'ensemble des chefs de service. La coordination des SD est indifférenciée entre les UT et la DDCS. Les <u>réunions bilatérales</u> sont privilégiées avec chaque responsable. Réunion sous présidence préfet-SG avec STAP toutes les 3 semaines.
77	<u>Comité de tous les chefs de service tous les 15 jours</u> (plutôt tous les mois selon CR communiqués) regroupant tous les membres du CP et les chefs de service. <u>Réunion hebdomadaire SPV et DDCS</u> sur tous les sujets cohésion sociale. Autres <u>bilatérales</u> éventuelles sous présidence du SG.
78	<u>CODIR hebdomadaire</u> avec préfet, corps préfectoral (dont SPA), DDI, responsables d'UT et directeurs de préfecture. <u>Bilatérales</u> avec DDI ou responsables d'UT, sous la présidence du SG.
91	<u>CODIR hebdomadaire</u> avec les 3 DDI+UT DIRECCTE+UT DRIEE+SPA. Tous les 15j, ce CODIR est élargi à la DDFIP, au STAP, au directeur d'académie. Il y a en projet d'associer la DRCL pour renforcer l'échange entre les services sur les relations avec les élus. Un collège des chefs de service est réuni une fois par an sur un thème particulier. <u>Bilatérale mensuelle</u> avec le DDT. Des réunions bilatérales sont organisées en tant que de besoin sur des dossiers précis. Elles ne sont pas systématiques. DDCS en relation privilégiée avec le PDEC.
92	<u>Réunion mensuelle des chefs de service</u> . Pas de différence entre UT et DD. <u>Réunion mensuelle du comité « territoires »</u> avec UTEA, DRIHL, DIRECCTE, DRIEE et CM Grand Paris. <u>Bilatérale avec le préfet</u> : - tous les 15 jours avec UTEA - tous les mois avec le DDCS - deux fois par mois avec UTHL
93	<u>Collège plénier des chefs de service tous les 2 mois</u> . Pour le reste, <u>pilotage assuré par le SG</u> avec un collège restreint tous les 15 jours, créé récemment. Entretien hebdomadaire UTHL avec le préfet.
94	<u>Comité stratégique large tous les 15 jours</u> avec tous les chefs de service de l'Etat, les directeurs de préfecture (dont IA, DT ARS, DDI, chefs d'UT). <u>Bilatérales</u> avec DDSPP, UT HL et UT EA (une fois par mois). Pour la DDPP, la DDCS et l'UT DIRECCTE, les réunions périodiques se font avec le SG ; ce qui n'empêche pas des réunions avec le préfet sur des sujets ponctuels.
95	<u>CODIR hebdomadaire</u> avec le corps préfectoral, les DD et responsables d'UT. Courte durée, discussion sur des thématiques arrêtées à l'avance. DDCS en relation privilégiée avec le PDEC.

## ANNEXE 12 : DOCUMENTS REMIS A LA MISSION PAR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



### PROPOS LIMINAIRES

#### ECHANGE REPRESENTANTS DU PERSONNEL DRIEE IdF & MISSION REATE IdF

LE 22 JUIN 2012

Les représentants du personnel de la DRIEE Ile-de-France saluent la démarche d'échange engagée dans le cadre de l'audit de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat en Ile-de-France et remercient les membres de la mission pour cet entretien.

- Les représentants du personnel regrettent que la mise en oeuvre de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat ait présenté un manque de préparation et d'accompagnement des agents ainsi qu'une gestion interministérielle incohérente. Les spécificités des statuts des corps et des parcours de carrière ont été négligés. L'absence de formation du personnel RH en charge de la gestion décentralisée des agents, combinée à la réduction de ses effectifs ont pénalisé les agents et accru les difficultés de fusion des entités.



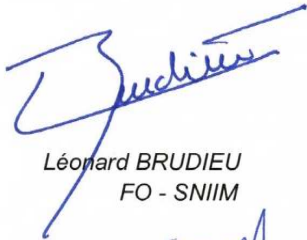
- Les représentants du personnel constatent les difficultés qui ont été induites par les réorganisations récentes et encore en cours depuis juin 2010 pour la DRIEE : évolution des périmètres de poste, des chaînes hiérarchiques, nouvelles affectations, insuffisance des fonctions support de la DRIEE sous-dotées, modifications logistiques impliquant de nombreux déménagements et travaux toujours en cours. Aujourd'hui, certains services ne sont pas encore regroupés et les synergies nouvelles qui seront créées par l'organisation de la DRIEE ne peuvent pas être évaluées avant l'achèvement de ces déménagements. Les représentants du personnel soulignent les efforts significatifs assurés par les personnels pour relever ces défis. Il est essentiel de privilégier la finalisation de cette réorganisation et de laisser le temps qui est nécessaire aux agents pour qu'ils puissent se l'approprier. **Dans un souci d'efficacité du service public rendu, les représentants du personnel sont opposés à toute nouvelle superposition de réorganisation.** L'effort déjà demandé au personnel dans le cadre de la réorganisation encore en cours ne peut pas être accru sans risquer de générer des conditions de travail et de stress intolérables.
- L'échelon régional complété par les représentations départementales pour l'élaboration, la coordination et la mise en œuvre des politiques publiques assurées par la DRIEE permet de rendre un service public cohérent, utile, polyvalent, favorisant la transversalité et la mutualisation des compétences techniques. Le dispositif de représentation départementale, guichet unique au service des Préfets de département et des collectivités, managé par une structure régionale a prouvé son efficacité. Il est le seul à permettre le maintien de la compétence technique du service public. En outre, les représentants du personnel considèrent que la structure actuelle de la DRIEE ne saurait s'agrandir sans risquer de perdre sa "taille humaine", condition indispensable pour permettre au personnel de donner sens aux missions de service public menées. **Les représentants du personnel appellent donc au maintien de cette organisation de structure régionale qui porte un sens et au renforcement des UT de la DRIEE face aux velléités d'absorption locales.**
- **Les représentants du personnel dénoncent la situation dramatique dans laquelle les services supports RH de la DRIEE IdF se retrouvent,** alors que les enjeux sont d'autant plus importants dans le cadre d'une réorganisation. Les 500 agents constatent chaque jour ces difficultés dans la gestion en urgence des ressources humaines et matérielles. En outre, les défaillances générées dans la gestion administrative désormais plus exigeante des agents et des spécificités des corps pénalisent la cohérence de l'action sociale, les perspectives d'évolution de carrière et l'action de formation continue. **L'impact induit par la dizaine de postes manquants pour revenir à un équilibre cohérent au regard des autres administrations déconcentrées ne saurait être justifié.**

- Les représentants du personnel constatent que la réorganisation engagée en 2010 autour de la DRIEE s'est accompagnée d'une augmentation de la charge de travail, du périmètre de compétences et des attentes de nos employeurs. Cet état de fait conduit à travailler en flux tendu, alors que les exigences de service public et les textes réglementaires à mettre en oeuvre continuent de s'accroître. Cette surcharge touche tous les niveaux, des corps administratifs à l'encadrement et les représentants du personnel regrettent que le management de proximité s'en trouve diminué. En outre, la DRIEE IdF connaît un volume de vacances de postes important : turn-over significatif, nombreux primo-entrants dont le cursus de formation pratique repose sur l'organisation de la DRIEE et l'engagement des agents expérimentés. En outre, le coût de la vie y est plus élevé qu'ailleurs et les difficultés associées aux transports domicile - travail - missions sont prégnantes. La position géographique centrale du siège de la DRIEE (Crillon - Morland) est un atout mais ne suffit pas. **Les représentants du personnel demandent que des dispositions spécifiques soient mises en oeuvre pour compenser le phénomène de vacance structurel que connaît la DRIEE IdF :**
  - renforcement de l'action sociale et de sa cohérence,
  - aide au logement,
  - prise en compte des conditions de transport,
  - maintien du siège de la DRIEE en position géographique centrale et des entités déconcentrées près de réseaux de transports,
  - dispositions pour inciter, valoriser, récompenser et ainsi favoriser le maintien des compétences.
  
- **Les représentants du personnel dénoncent les incohérences des administrations centrales et notamment du MEDDE dans la gestion interministérielle des corps techniques ou administratifs et des mutations :**
  - par la mise en oeuvre de critères comptables obscurs et notamment géographiques définis sans concertation,
  - par des arbitrages discriminatoires sans aucune transparence, méprisant le rôle des CAP,
  - par l'absence de vision et de stratégie constructive à moyen et long terme pour les carrières des corps techniques, au profit de critères strictement comptables de court terme.

Ces défaillances structurelles compromettent le sens du service public et nuisent à l'efficacité de l'action publique alors que le volume de vacances de postes placent la DRIEE IdF en tête parmi l'ensemble des DREAL. Au regard de cette situation inacceptable, **les représentants du personnel demandent :**

  - **une gestion des corps techniques et administratifs constructive, concertée avec les représentants du personnel, interministérielle, humaine ;**

- le renforcement des effectifs pour assurer les missions de service public croissantes en matière d'énergie, d'environnement, de prévention des risques, de soutien au développement durable et de mise en oeuvre des dispositions du Grenelle.



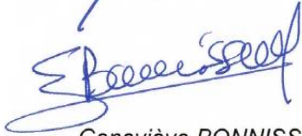
Léonard BRUDIEU  
FO - SNIIM



Chantal ADAMSKI  
FO - GNPA



Stéphane MARLETTE  
FO - SNITPECT



Geneviève BONNISSEAU  
CGT

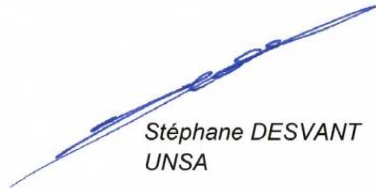


Pascal GUILLOT  
CFDT



Nathalie DUVERGER  
FO - FO industrie

Leila HINAJE  
FO - SnATIM

Stéphane DESVANT  
UNSA





Paris, le 5 juillet 2012

## Mission d'inter-inspection de retour d'expérience propre à la RÉATE en Ile-de-France

### Éléments portés par la délégation FORCE OUVRIERE lors de l'entretien avec les représentants du personnel des DDI

#### 1- Sur la situation des DDI en général, applicable y compris aux DDI franciliennes:

- **une mise en place précipitée**, livrant services et agents en pâture à des luttes de pouvoir exacerbées
- **une interministérialité que l'on n'a pas demandée** - sous cette forme en tout cas, le travail inter-ministériel n'ayant pas attendu la Réate pour exister - et **qui ne doit pas entraîner de banalisation des compétences des personnels, de coupure avec les ministères** dont les politiques sont portées **ni d'harmonisation vers le bas en matière de RH**
- un portage des politiques publiques passant par **le maintien d'un service départemental de plein exercice, articulé avec les directions régionales et préservé de la préfectorisation**

#### Un défi majeur à relever pour redonner du sens et une lisibilité aux agents des DDI:

Laisser une chance à des structures mises en place récemment de faire leur preuve **en stoppant le mouvement de réorganisation permanent** - les agents et les services en ont besoin - **et de perte de missions et compétences**, tout en appliquant un **moratoire immédiat sur les baisses d'effectifs et de moyens.**

**C'est en tout cas à ce prix que les agents des DDI retrouveront la sérénité et les conditions de travail auxquelles ils doivent pouvoir prétendre...et ce ne sont pas les premières annonces gouvernementales qui les rassureront sur leur avenir !!!**

**2- Les revendications générales portées par FO  
(en référence au courrier adressé au Premier ministre le 4 juin 2012):**

- **Sur le dialogue social** : intervention forte en cas de dérives locales (plusieurs cas ont été signalés par FO) ; **création d'un CHSCT des DDI rattaché au SGG afin de traiter professionnellement la question des risques, notamment les risques psycho-sociaux**, plutôt que de confiner ces problématiques au comité technique des DDI ; maintien de la représentation des agents des SIDSIC dans les comités techniques des DDI jusqu'aux prochaines élections et mise en place d'un comité technique SIDSIC ; établissement d'un bilan social des DDI ;
- **Sur les implantations territoriales et l'organisation des DDI** : **établir un moratoire sur les suppressions des implantations infra-départementales** et créer des instances locales de concertation intégrant l'aménagement des territoires et les représentants du personnel ; **rendre obligatoire la formalisation d'études d'impacts contradictoires avant les mutualisations d'activités** qui puissent faire l'objet de discussions et non d'une simple information ; **refonder la gouvernance entre le niveau régional et le niveau départemental** (nota: plutôt que d'envisager une nième réforme de structure) ;
- **Sur la gestion du personnel** : suppression du caractère obligatoire du forfait jour pour les chefs de services en laissant le libre choix aux intéressés ; alignement des compensations de récupération des heures supplémentaires de droit commun des IHTS (articles 7 et 8 du [Décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002](#)) ; prise en compte des agents gérés par l'éducation nationale dans les SIDSIC ; **transmissions d'instructions sur le recours aux astreintes afin d'éviter les astreintes « improvisées et non professionnelles »**, alignement des régimes indemnitaires par le haut et arrêt de l'individualisation des rémunérations afin de retrouver des communautés de travail sereines, un des premiers signes pourrait être l'harmonisation des astreintes sur la base du régime revalorisé proposé en 2011 par le MEDDE ;
- **Sur le fonctionnement des services** : **stopper les réductions appliquées aux budgets de fonctionnement** mettant à mal la capacité des agents à accomplir leurs missions et à se former ; **mettre en place les crédits nécessaires à la mise à niveau du parc immobilier et à son adaptation aux enjeux liés à l'accessibilité et au Grenelle de l'environnement** ; **mettre un terme au dogme des 12m<sup>2</sup>/agent** niant les contraintes du parc existant, les fonctions des services, la qualité d'usage ou sanitaire des locaux ; stopper la mise en place d'outils informatiques non testés et rendant l'exercice des missions plus complexe (CHORUS en étant le plus bel exemple) et mettre un terme à la mode des démarches qualité généralisées, en limitant leur champ d'application aux domaines le justifiant ; **stopper la migration forcée des sites internet des DDI vers les sites des préfectures, préfigurant leur transformation en simples directions de préfectures.**

### 3- Sur la situation et les problématiques propres à l'Ile de France:

#### État des lieux des suppressions d'effectifs :

Un exemple parmi d'autres confirmant les éléments de diagnostic portés par FO dans son manifeste: les effectifs du (MEDDE) en DDEA 95 représentaient **344 agents en 2009**. Fin 2010, l'effectif (MEDDE) passait à **260 agents** avec le transfert des Parcs. L'année 2011 s'est terminée **en dessous de la barre des 250 agents**. La direction vient d'annoncer que le BOP régional lui demandait de **supprimer à nouveau 22 postes** au cours de l'année 2012.

#### **Une spirale infernale dont on ne perçoit pas la fin...**

Autant dire que cette évolution brutale de masse critique pour ces directions **ne peut être sans effet sur l'exercice de leurs missions et les conditions de travail de leurs agents**, ni sur leur capacité d'intervention en période de crise par exemple

Les tendances lourdes issues de la RGPP observées pour les DDT s'appliquent bien entendu au même titre **pour la sphère DDCS/DDPP**, ayant dores et déjà un effet majeur pour des directions dont la masse critique initiale était limitée par construction, **directions auxquelles on n'a pas laissé le temps de se construire...**

#### Problématiques sur les moyens, les compétences et les missions :

La situation des effectifs, des missions et des postes est telle que les chefs de service tentent de parer au plus pressé en s'émancipant des comités techniques. Des exemples démontrent qu'**un poste peut avoir une durée de vie de 6 mois** pour une nouvelle redéfinition qui ne durera pas plus de 6 mois.

**Comment dans ce contexte conserver un quelconque sens et motivation dans la réalisation de ses missions?**

**Comment consolider ou développer des compétences individuelles et collectives sans lisibilité sur la pérennité des postes et des missions?**

**Comment imaginer faire face en période de crise à la montée en puissance de missions pourtant incontournables dans le domaine social, telle le renforcement du pilotage de l'allocation adulte handicapé ou la réponse aux besoins de logements sociaux en région parisienne?**

**Des réflexions tous azimuthes pour « prioriser des missions »** sont conduites, y compris pour les « régaliennes »: à titre d'illustration, lancement de réflexions (Val d'Oise/Essones/Yvelines) pour « alléger » les « porter à connaissance » des documents d'urbanisme (PLU et SCOT), alors qu'un portage renforcé des politiques de l'Etat est demandé en la matière.

On note aussi un **assèchement des connaissances territoriales des DDT** - via notamment remise en cause de ses structures territoriales - préjudiciable à la compréhension des problématiques locales, et **au final au portage opérationnel des politiques publiques.**

**Les agents en services « conduite d'opération/gestion de patrimoine » des DDT sont inquiets sur la pérennité de leurs missions et de leurs postes** (conjonction PRH 2013/plan de charge Etat en manque de crédits alors que les enjeux sont pourtant

majeurs/projet plus ou moins occulte de régionalisation), et projettent face à ce manque de lisibilité de quitter ce domaine pourtant à fort enjeu, **au risque de voir disparaître définitivement une compétence technique précieuse pour l'Etat et le portage des enjeux Grenelle auprès des collectivités.**

**Des démarches volontaristes sont conduites auprès des petites communes rurales (Val d'Oise notamment) pour qu'elles reprennent l'instruction ADS, faute de moyens et d'effectifs suffisants en DDT (RH 2013).**

**Les cellules ATESAT voient leur fonctionnement progressivement décliner, vidées de sens et de substance, alors que bon nombre d'enjeux de politique publique passent par un portage de proximité.** Par exemple dans le Val d'Oise, la subdi du « secteur EST » (Gonesse) a été mutualisée et regroupée physiquement à Cergy (avec les impacts en terme de déplacements et de proximité des élus). De plus, cette mission s'est recentrée sur un rôle de conseil aux élus très loin du rôle précédent où les agents apportaient auprès des collectivités, un vrai regard d'expertise et des propositions opérationnelles. **Coincés entre le discours officiel de maintenir cette assistance et la réalité de la baisse des effectifs qui empêche de l'assumer,** les agents portant l'ATESAT, pourtant volontaires pour perpétuer et faire évoluer ce trait indispensable de solidarité entre Etat et collectivités, sont placés dans une situation de malaise croissant. D'autant plus quand on leur dit parfois que leur activité ne doit plus apparaître dans le célèbre outil à supprimer les ETP nommé SALSA...de peur sans doute que cette mission ne fasse partie du prochain wagon de suppressions.

#### **Articulation entre les Directions Régionales et les DDI :**

**Le lien de pilotage par domaine des DR auprès des DD doit être conforté et renforcé,** à l'instar des réunions organisées par la DRIHL avec les directeurs départementaux (devant parfois affronter les oppositions de certains préfets prenant « ombrage » de ces contacts directs). **La mise en oeuvre opérationnelle des politiques publiques** au plus près des citoyens et des territoires **passé en effet par une bonne articulation DR/DD,** articulation aucunement contraire au respect des prérogatives préfectorales, les préfets récoltant en retour les bénéfices d'une collaboration bien pensée pour l'exercice de leurs prérogatives.

**Les « clubs métiers »** tels ceux mis en place en DRIEA, ayant pour objet de maintenir une pratique commune notamment pour la planification et l'élaboration des documents d'urbanisme, ou en DRIEE en matière de risques, **doivent être maintenus, confortés et élargis pour une bonne articulation DR/DD sur les différents domaines d'intervention des DDI.** Ces clubs sont aussi l'occasion de faire état des difficultés liées à la pénurie des moyens et d'effectifs.

Sur la thématique « développement durable » la montée en puissance de la DRIEE IF en tant que « service technique placé auprès de l'autorité environnementale » **doit constituer une opportunité pour renforcer l'articulation avec les DDT dans le sens de la complémentarité d'intervention en portage des projets territoriaux de développement durable (agendas 21 notamment).**

Une difficultés particulière: la séparation effective entre les services d'urbanisme, de planification (DDT) et les services des routes (DIRIF) est dommageable pour les relations avec les collectivités notamment en terme de crédibilité – **un lien à retisser sur ce sujet entre DDT et DRIEA/DIRIF**

### Chantiers de mutualisation :

Sur le SISDIC, la question de « l'utilisation » des agents de la DRIEA par voie de convention (Val d'Oise notamment) ne semble pas encore tranchée – **pour FO il convient de privilégier les formes souples de mutualisation (en réseaux) et éviter toute mesure structurelle impactant les agents**

Globalement, la **lisibilité sur l'avancement des différents chantiers de mutualisation envisagés ou en cours de préparation apparaît comme très insuffisante**, marquant un déficit de dialogue social. FO rappelle que tout chantier de mutualisation susceptible d'impacter la gestion des agents des DDI doit être au préalable soumise à l'instance nationale ad hoc, et que les schémas régionaux et départementaux de mutualisation doivent recueillir l'avis des différents CT locaux (et pas uniquement celui des préfetures!).

**Force Ouvrière demande par ailleurs instamment l'abandon des dogmes en matière de dimensionnement des effectifs support, en particulier la règle arbitraire du « 7% » et le maintien d'un socle physique minimum au sein de chaque DDI, problématique aiguë en particulier dans la sphère DDCS/DDPP.**

### Problèmes de fonctionnement et de gestion des ressources humaines:

L'enchaînement des réformes structurelles, l'abandon de pans entiers de missions porteuses d'identité professionnelle et la mise sous pression individuelle face aux baisses d'effectifs entraînent une **perte de sens et de perspective pour des agents fortement empreints du sens du service public, les plaçant dans un contexte malheureusement propice à l'émergence de risques psychosociaux**. En la matière, rien ne sert de mettre en place des pseudo mesures palliatives renvoyant la responsabilité aux chefs de services, c'est bien sur l'origine du mal qu'il convient de jouer!

La diminution continue des moyens entraîne un non respect des règles statutaires entre les missions et profils de personnels (redistribution des tâches sur les « restants » indépendamment de la catégorie, du profil et de la compétence des agents). L'entretien professionnel est souvent utilisé pour « reformater » les profils de poste selon les besoins, le détournant de son objet premier.

En comptabilité **le passage par CHORUS complique beaucoup le travail des agents**. Même si la collaboration avec les CPCM s'améliore, l'attribution des crédits et les délais de paiements des entreprises sont si longs qu'elles sont mises en difficulté, et les agents sont confrontés à des situations moralement insupportables. L'interfaçage entre ce même CHORUS et l'outil GIPSE du MEDDE (facturation de ce qu'il reste d'ingénierie y/c l'ATESAT...soit pas grand chose!) fait craindre le pire en terme de dépense d'énergie non renouvelable pour les personnels par rapport aux enjeux réels.

### Vos représentants lors de cette réunion :

**Laurent Janvier**, Membre titulaire au comité technique des DDI

**Pascale Berland**, Représentante FO en DDT d'Ile de France

**Anne Lautone**, Représentante FO en DDCS d'Ile de France

Fédération de l'Administration Générale de l'État – <mailto:contact@faagefo.fr>  
Fédération de l'Enseignement, la Culture et la Formation Professionnelle – [fnecfofo@fr.olegana.com](mailto:fnecfofo@fr.olegana.com)  
Fédération de l'Équipement de l'Environnement des Transports et des Services – [contact@fets-fo.fr](mailto:contact@fets-fo.fr)  
Fédération des Finances – [fo.finances@wanadoo.fr](mailto:fo.finances@wanadoo.fr)

46 rue des Petites Écuries – 75010 Paris





## AUDIT sur les DDI de la région Ile de France Réunion du 5 juillet 2012

### Bilan de 2 années de fonctionnement

#### **1. Les impacts de la RÉATE sur l'organisation territoriale**

##### **– Au niveau des DDI**

La création des DDT et DDCS a généré de nombreuses difficultés de mise en œuvre des missions de l'État au niveau local, difficultés démultipliées par l'application aveugle de la RGPP.

La multiplicité des origines ministérielles en DDCS a quasi systématiquement concouru à des déséquilibres entre les priorités données aux missions. Cette difficulté est pour l'essentiel due à une méconnaissance, voire un parti-pris, des directeurs en fonction de leur ministère d'origine.

La faiblesse des effectifs des DDCS n'a pas facilité la mise en œuvre d'une bonne gestion intégrant les différentes cultures, la gestion des carrières, voire la simple application de la loi.

La masse critique des DDT basée sur deux ministères a permis une meilleure appropriation du processus mais non sans erreurs et incompréhensions qui ont conduit certaines DDT à n'être qu'une simple cohabitation de deux entités conservant leur caractère distinct.

Cependant, sous la pression de la RGPP, le travail d'intégration a été sapé par la politique des effectifs des deux ministères qui n'ont de cesse de préserver leurs propres ETP. Cela a conduit à des situations ubuesques où des agents sont pris en otage par des administrations centrales totalement indifférentes à leur sort et focalisées sur les chiffres d'ETP par domaines d'activité relevant de tel ou tel BOP.

##### **– Entre DDI et Préfecture**

La soumission au préfet a causé une perte d'autonomie décisionnelle plus ou moins importante des DDI. Les préfets et leur SG tentent de confiner les directeurs départementaux au simple rôle de chef de service et tentent par trop souvent d'imposer des décisions politiques sur les dossiers, contraires aux politiques ministérielles, voire contraires aux réglementations et à la loi.

Fréquemment, des sous-préfets thématiques/territoriaux ont des velléités de contrôler les agents des DDI agissant sur leur thème/territoire en ignorant les liens hiérarchiques, mettant les agents dans une position intenable et tentant de réduire les directeurs au rang de simple chef de service technique de la préfecture.

On constate une volonté quasi systématique du ministère de l'Intérieur de s'approprier toute capacité décisionnelle, assortie d'un siphonnage des ETP, alors même que les préfectures n'ont elles-mêmes fait l'objet d'aucune réorganisation sérieuse de leur fonctionnement.

##### **– Entre DDI et DR**

Le sujet épineux porte plus particulièrement sur la création des trois directions régionales relevant du MEDDE (DRIEA, DRIHL et DRIEE) et l'absorption des trois DDE de petite couronne par la DRIEA.

La RÉATE devait améliorer la répartition des missions entre échelons départementaux et régionaux. Force est de constater que c'est un échec patent qui n'a fait qu'aggraver une situation initiale peu reluisante.

L'organisation des 3 UT a été durablement perturbée avec la présence d'agents relevant directement soit de la DRIEA soit de la DRIHL et une absence de moyens humains et de fonctionnement.

Le maintien d'unités départementales de la DRIEE pose question quant à la cohérence globale de certains pans de la RéATE.

Le DRIEA a, avec une remarquable constance, taillé dans les effectifs des DDT pour se créer un confortable matelas d'ETP -en particulier de cadres- qui restent vacants, mettant artificiellement les DDT en sur-effectifs sur le papier et en sous-effectifs pour conduire leurs missions. Cette dérive se retrouve également à moindre échelle pour la DRIEE.

Quant aux missions relevant de la DRIEA, celle-ci ne remplit guère son rôle de coordination non plus que son rôle d'analyse, passant commandes sur commandes aux DDT sans prendre en compte leurs analyses territoriales dans les documents finaux qui correspondent aux préconçus de la commande politique sans lien avec les réalités locales. Les agents des DDT, en sous-nombre, s'échinent donc en vain, perdant de surcroît un temps considérable à se rendre à des réunions à Paris.

#### - Entre DDI et ministères

La refonte des directions régionales en Île-de-France, leur responsabilité des lignes budgétaires et leur insertion dans les processus de gestion des carrières ont engendré une cascade de problèmes et de dysfonctionnements tout en maintenant les difficultés relationnelles pré-existantes avec les ministères.

Concernant l'expertise, les DDT ne pouvant s'appuyer sur les DR, continuent à s'adresser notamment au MEDDE pour avoir des réponses précises et fiables.

### **2. La RéATE et la mutualisation des services supports**

Les mutualisations des services support d'une part entre DDI et préfecture et d'autre part au niveau régional pour le MEDDE se sont faites dans la précipitation, sur fond de lutte d'influence entre l'Intérieur et les autres ministères.

De plus, les outils censés améliorer la gestion comptable ou la GRH ont été des échecs patents, symptomatiques de l'impréparation et de la précipitation de réformes de structures mises en place sans réflexion préalable, sans moyens réels et sans concertation.

Les avatars de la mise en place des SIDSIC en Île-de-France sont les exemples flagrants à la fois de la volonté de main-mise de la place Beauvau sur l'État local et de l'impréparation systématique dans la mise en œuvre des réformes.

### **3. Les impacts de la RéATE sur la visibilité de l'État local**

La création des DDI a conduit à un brouillage des sphères de compétences et à un manque de visibilité et/ou de visibilité des missions.

La DDT n'étant le fruit de la fusion que de la DDE et de la DDAF, son rôle reste mieux appréhendé que pour la DDCS. Cependant, alors que l'acte II de la décentralisation avait déjà considérablement éloigné les DDT des territoires, donc des usagers et des élus avec la fermeture de l'essentiel de leurs subdivisions, la mise en œuvre simultanée de la RéATE et de la RGPP avec sa litanie de suppression des postes, de baisse des moyens et de pseudo rationalisation du parc immobilier, a conduit à la poursuite des fermetures de sites.

Ainsi par exemple, alors que les DDI sont censées avoir la connaissance de leur territoire, la DDT de Seine-et-Marne a vu ses sites passer à 5 en 2009, 4 en 2011 et finalement sera à 3 en juillet 2013 avec la fermeture de Fontainebleau, alors que ce département représente près de 50 % du territoire francilien.

#### **4. Les impacts sociaux de la RéATE**

La mutation constante des structures, l'augmentation excessive de la charge de travail, la perte de reconnaissance de compétences techniques, le mépris affiché à l'encontre des agents -non seulement de la part du gouvernement mais aussi de la part de certaines hiérarchies ministérielles- ont conduit à un paysage social sinistré.

Le nombre d'agents des DDI en situation de détresse morale mais aussi matérielle a littéralement explosé. Dans certaines DDI c'est le tiers des agents qui ont consulté au moins une fois l'assistante sociale -pour ceux qui ont encore la chance d'en avoir une accessible- durant l'année 2011. Alors que le nombre d'agents a parfois été divisé par 3 ou 4 depuis l'acte II de la décentralisation, le nombre de demandes d'aide sociale reste constant.

Les agents sont contraints de s'approprier de nouvelles compétences mais se voit refuser les avances pour se rendre en formation, voire refuser les formations faute de moyens. Il est loisible de s'interroger sur la réelle portée de la RéATE si les agents qui doivent se l'approprier et la mettre en œuvre sont mis en situation d'échec faute de moyens.

L'éparpillement des agents en position normale d'activité (PNA) au sein de structures diverses et leur éloignement des informations sur les échéances statutaires propres à chaque ministère, la méconnaissance de la part des hiérarchies des règles de gestion des corps des autres ministères mettent à mal la gestion équitable des primes, promotions et mutations de nombre d'agents issus des 8 ministères regroupés dans les DDI, sans compter tous ceux mis en position normale d'activité dans d'autres structures ou établissements publics.

Cet éclatement se traduit dans la qualité du dialogue social. Certaines DDI n'ont pas même mis en place de CHSCT. Certaines instances régionales de concertation ne se sont toujours pas réunies. Pendant ce temps, les représentants des organisations syndicales -parfois avec l'appui des effectifs réduits quasi à néant des SG des DDI- consomment une énergie considérable à tenter d'empêcher que des agents isolés ne soient privés de leurs droits.

#### **5. Quelles perspectives pour la RéATE en Île-de-France**

Les agents des DDI sont épuisés après 5 ans de bouleversements des structures et des missions sur fond de stigmatisation des fonctionnaires et leur coût supposé pour la société.

Penser l'évolution de l'organisation et la mise en perspective des missions de l'État n'est pas fondamentalement un processus néfaste et contraire à l'intérêt public.

Cependant, il est plus que temps de construire une réelle réflexion basée sur l'observation de l'action de l'État sur laquelle le gouvernement pourrait s'appuyer pour engager une véritable réforme en concertation avec les organisations syndicales, tout aussi soucieuses de l'intérêt général et du bon fonctionnement de l'administration que les élus de la République.

Le temps est essentiel pour une telle construction qui devra s'appuyer sur des outils conçus en amont, sur une anticipation des besoins en formations et donc, forcément, sur les moyens dégagés pour sa mise en œuvre.

Il est temps pour la RéATE de marquer une pause afin de consolider ce qui a pu malgré tout être construit, de rectifier les incohérences, d'apaiser les relations entre les ministères et, en premier lieu, d'apporter aux agents de l'État la considération à laquelle ils ont droit et qui leur a été déniée ces dernières années.

## **ANNEXE 13 : LISTE DES SIGLES**

<b>AC</b>	Administration centrale
<b>ACSé</b>	Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
<b>ANRU</b>	Agence nationale pour la rénovation urbaine
<b>ARS</b>	Agence régionale de santé
<b>BAFA</b>	Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur
<b>BOP</b>	Budget opérationnel de programme
<b>CAR</b>	Comité de l'administration régionale
<b>CDT</b>	Contrat de développement territorial
<b>CGAAER</b>	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
<b>CGEDD</b>	Conseil général de l'environnement et du développement durable
<b>CGEIET</b>	Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies
<b>CODIR</b>	Comité de direction
<b>CODOL</b>	Comité du développement de l'offre de logement
<b>CRH</b>	Comité régional de l'habitat
<b>CUCS</b>	Contrat urbain de cohésion sociale
<b>DALO</b>	Droit opposable à l'accès au logement
<b>DATE</b>	Direction de l'administration territoriale de l'Etat (emploi de)
<b>DD</b>	Direction départementale
<b>DDAF</b>	Direction départemental de l'agriculture et de la forêt
<b>DDCS</b>	Direction départementale de la cohésion sociale
<b>DDCSPP</b>	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
<b>DDE</b>	Direction départementale de l'équipement
<b>DDI</b>	Direction départementale interministérielle
<b>DDPP</b>	Direction départementale de la protection des populations
<b>DDT</b>	Direction départementale des territoires
<b>DGAFP</b>	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
<b>DIRECCTE</b>	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
<b>DIREN</b>	Direction régionale de l'environnement
<b>DIRIF</b>	Direction des routes d'Ile-de-France
<b>DR</b>	Direction régionale
<b>DRAC</b>	Direction régionale des affaires culturelles
<b>DRE</b>	Direction régionale de l'équipement
<b>DREAL</b>	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement

<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines
<b>DRI</b>	Direction régionale et interdépartementale
<b>DRIEA</b>	Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement
<b>DRIAAF</b>	Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
<b>DRIEE</b>	Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie
<b>DRIHL</b>	Direction régional et interdépartementale de l'hébergement et du logement
<b>DRIRE</b>	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
<b>DRJSCS</b>	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
<b>ETP</b>	Equivalent temps plein
<b>EPCI</b>	Etablissement public de coopération intercommunale
<b>FSE</b>	Fond social européen
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>ICPE</b>	Installations classées pour la protection de l'environnement
<b>IGA</b>	Inspection générale de l'administration
<b>IGAS</b>	Inspection générale des affaires sociales
<b>IGF</b>	Inspection générale des finances
<b>IGJS</b>	Inspection générale de la jeunesse et des sports
<b>IGSCCRF</b>	Inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
<b>LOLF</b>	Loi organique relative aux lois de finances
<b>MEDDE</b>	Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
<b>MEDDTL</b>	Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement
<b>PDEC</b>	Préfet délégué à l'égalité des chances
<b>PFRH</b>	Plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines
<b>PLH</b>	Programme local de l'habitat
<b>PNRU</b>	Programme National de Rénovation Urbaine
<b>PP</b>	Préfecture de police
<b>PPRN</b>	Plan de prévention des risques naturels
<b>PPRT</b>	Plan de prévention des risques technologiques
<b>PRIF</b>	Préfecture de la région Ile-de-France
<b>RéATE</b>	Réforme de l'administration territoriale de l'État
<b>SAMU</b>	Service d'aide médicale urgente
<b>SG</b>	Secrétaire général

<b>SGAR</b>	Secrétaire général pour les affaires régionales
<b>SGG</b>	Secrétariat général du gouvernement
<b>SIAO</b>	Service intégré de l'accueil et de l'orientation
<b>SIDSIC</b>	Service interministériel départemental des systèmes d'information et de communication
<b>SIRH</b>	Système d'information de gestion des ressources humaines
<b>SPA</b>	Sous-préfet d'arrondissement
<b>SPV</b>	Sous-préfet chargé de mission pour la politique de la ville
<b>SRU</b>	Solidarité et renouvellement urbain
<b>STIIC</b>	Service technique interdépartemental d'inspection des installations classées
<b>TOL</b>	Territorialisation de l'offre de logement
<b>UT</b>	Unité territoriale
<b>UTEA</b>	Unité territoriale de l'équipement et de l'aménagement
<b>UTEE</b>	Unité territoriale de l'environnement et de l'énergie
<b>UTHL</b>	Unité territoriale de l'hébergement et du logement
<b>SIVEP</b>	Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle