



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DES FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE

INSPECTION GÉNÉRALE  
DES FINANCES

N° 2011-M-061-04

MINISTÈRE DU BUDGET,  
DES COMPTES PUBLICS,  
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

CONSEIL GÉNÉRAL  
DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE  
ET DES TECHNOLOGIES

N° 2011/10/CGIET/CI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI  
ET DE LA SANTÉ

INSPECTION GÉNÉRALE  
DES AFFAIRES SOCIALES

N° RM2012-014P

## RAPPORT

# ÉVALUATION DE LA MISE EN PLACE DES DIRECCTE

Établi par

**Bertrand BRASSENS**

Inspecteur général  
des finances

**Remi TOUSSAIN**

Inspecteur général  
des finances

**Didier LAVAL**

Contrôleur général  
économique et financier

**Jean-François MAGANA**

Ingénieur général des mines

**Françoise TRASSOUDAINÉ**

Ingénieur général des mines

**Philippe BLANCHARD**

Inspecteur général  
des affaires sociales

**Myriam MESCLON-RAVAUD**

Inspectrice  
des affaires sociales

Avec l'appui de

**Juliette OURY**, stagiaire à l'Inspection générale des finances

**Mahamadou DIARRA**, stagiaire à l'Inspection générale des affaires sociales

- FÉVRIER 2012 -



## SYNTHÈSE

Par lettre de mission en date du 3 octobre 2011, le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'État et le ministre du travail, de l'emploi et de la santé ont demandé à l'Inspection générale des finances (IGF), à l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et au Conseil général de l'Industrie, de l'énergie, et des technologies (CGIET) de conduire conjointement une mission d'évaluation de la mise en place des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Il est rappelé que les DIRECCTE, qui regroupent les services déconcentrés de huit anciennes directions, sont organisées autour de trois pôles : 3-E (économie, entreprises et emploi), C (concurrence et métrologie) et T (travail).

La mission s'est rendue dans quatre régions (Lorraine, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Aquitaine et Limousin) et a adressé un questionnaire à l'ensemble des DIRECCTE ainsi qu'aux administrations centrales concernées, qu'elle a par ailleurs rencontrées.

Ses constats et l'ensemble de ses propositions sont détaillés dans le rapport joint et ses quatre annexes thématiques, qui portent sur la gouvernance, aux niveaux régional et national, sur les synergies au sein des DIRECCTE, sur les ressources humaines et sur les fonctions support. Les propositions formulées dans le rapport, au nombre de trente, sont récapitulées en conclusion de celui-ci ; elles sont complétées par dix-sept propositions dont le contenu est explicité dans les annexes.

Les principaux constats et propositions de la mission sont les suivants.

### **1. En dépit de ses imperfections, cette réforme a du sens mais doit être consolidée**

La création des DIRECCTE a été – et reste pour partie – confrontée à de nombreuses difficultés : grande disparité entre les directions et services regroupés, différences de « cultures » et de métiers (contrôle, animation, gestion des soutiens publics), nombre important de donneurs d'ordre nationaux (sept directions métier et un service relevant de deux ministères) aux pratiques fort différentes, complexité singulière dans l'organisation budgétaire (deux missions, sept programmes LOLF, huit BOP) et l'allocation des moyens, nombre élevé d'implantations immobilières, systèmes d'information multiples (plus de 150) et peu compatibles, cohabitation de près de trente corps de fonctionnaires et de cadres d'emploi de contractuels, avec des statuts et des modes de gestion différents et relevant de six directions ou services gestionnaires de ressources humaines.

Pourtant deux ans après leur création, elles sont installées et reconnues dans le nouveau paysage administratif régional.

L'interlocuteur unique est en place : les préfets, les partenaires institutionnels portent un regard positif sur cette réforme, en termes de lisibilité et de capacité d'intégration de compétences larges, autrefois dispersées.

Des synergies sont engagées au sein des DIRECCTE : plus naturellement dans le champ de l'économie et de l'emploi (pôle 3-E essentiellement), plus marginalement entre les services de contrôle relevant des pôles C et T ou entre les trois pôles. Ces premières réalisations illustrent mais n'épuisent pas le potentiel des DIRECCTE.

## Rapport

Les agents concernés se sont impliqués dans ces premiers résultats mais sont dans l'attente de progrès qui restent à réaliser en termes de développement d'une culture commune à tous et d'harmonisation des conditions de travail et d'emploi.

### **2. La consolidation et le développement des DIRECCTE nécessite une véritable inflexion en faveur d'un pilotage plus intégré**

En dépit des progrès apportés par la création fin 2010 de la Délégation générale au pilotage (DGP) des DIRECCTE et des DIECCTE, facilitant l'implication des secrétaires généraux des deux ministères concernés, et de certains efforts conjoints de la part de directions d'administration centrale, la mission constate que la gouvernance actuelle est encore insuffisamment adaptée au « mode DIRECCTE ».

Partant de ces constats, la mission formule diverses propositions que l'on peut regrouper autour des grands objectifs qui suivent.

#### **2.1. En termes de gouvernance nationale**

##### **2.1.1. Prioriser les missions et activités**

La gouvernance nationale doit mettre plus en cohérence la charge de travail des DIRECCTE relevant respectivement des priorités des directions « métiers » et du fonctionnement intégré régional, tant sur les aspects quantitatifs que qualitatifs : il convient notamment d'aller plus loin dans la réduction, l'harmonisation et le caractère réellement intégré de la production normative (circulaires, instructions, indicateurs, etc.).

Au-delà, la mission transversale des DIRECCTE doit être mieux valorisée dans les instructions nationales, dans l'appui à la conduite du changement et dans l'évaluation des directeurs régionaux.

##### **2.1.2. Soutenir plus explicitement le développement des synergies internes**

La mission propose un processus national de sélection de quelques projets transversaux (deux à trois par DIRECCTE) intéressant les directions d'administration centrale et pertinents en termes de synergies locales. Adossé au dialogue de gestion, ce processus s'inscrirait dans une directive nationale d'orientation (DNO) portant à la fois sur les orientations « métiers » et les projets transversaux. Sur la base de celle-ci serait établie, dès 2013, une feuille de route régionale qui porte non seulement sur les moyens mais aussi sur la déclinaison de ces différents objectifs.

##### **2.1.3. Renforcer la capacité d'impulsion des instances nationales**

Le pilotage national doit pour ce faire être encore renforcé autour du comité exécutif (COMEX) : le rôle de pilotage transversal de la DGP doit être conforté en intégrant les aspects métiers, de sorte que le collectif des administrations concernées pilotent conjointement missions et moyens. La DGP doit appuyer ses travaux sur deux comités spécialisés (pilotage stratégique et ressources humaines) afin de mieux remplir son rôle d'aide à la décision du COMEX.

### **2.2. En termes de gestion des ressources humaines**

Il convient d'engager une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) intégrée à une approche missions-moyens et partagée entre directions « métiers » et directions ressources humaines. C'est la condition nécessaire pour adapter, dans le périmètre des DIRECCTE, les moyens aux nouveaux métiers, au regard de l'inadéquation croissante entre les qualifications existantes et les nouvelles missions : accompagner l'évolution des métiers des corps de catégories C qui assuraient les missions de gestion des procédures, aujourd'hui en forte régression, renforcer la qualification et les effectifs des cadres A et B, appelés à des missions polyvalentes d'animation et de pilotage

Il s'agit aussi de donner au directeur régional les leviers nécessaires à la gestion de sa direction pour faciliter l'adéquation des compétences aux besoins : d'une part, introduire plus de souplesse dans la gestion budgétaire des effectifs et permettre les mobilités fonctionnelles, d'autre part, associer plus étroitement les directeurs régionaux aux procédures de recrutement.

### **2.3. En termes de convergence des systèmes d'information**

Il convient de franchir de nouvelles étapes : d'une part, en achevant les travaux de convergence relatifs aux infrastructures techniques ; d'autre part, en engageant la mise en cohérence des divers systèmes d'information, encore hétérogènes entre les métiers de la DIRECCTE ou liés aux fonctions support ; enfin, en progressant vers la mise en place d'un « entrepôt » de données relatives aux entreprises.

### **3. Au niveau régional, la priorité doit être donnée à l'élaboration d'une vision stratégique et de quelques projets fédérateurs, associant vraiment le siège et les unités territoriales**

Les préconisations de la mission s'articulent autour des quelques pistes suivantes. Les comités de direction (CODIR) des DIRECCTE doivent devenir partout l'instance de décision collégiale, intégrant systématiquement les unités territoriales. La répartition des fonctions entre le siège et les unités territoriales (UT) doit être repensée. Ces dernières doivent pouvoir mobiliser l'ensemble des compétences des DIRECCTE, notamment dans le champ de l'économie actuellement trop circonscrit au siège. La communauté de travail doit être, dans sa totalité et non seulement au niveau de l'encadrement, plus fortement associée à la démarche intégratrice des DIRECCTE, autour notamment de la valorisation des bonnes pratiques et initiatives qui leur donnent un sens.

### **4. Une évaluation de cette nouvelle phase devra être conduite dans un délai de deux à trois ans, sur la base des propositions de la mission qui auront été retenues par les ministres**

Cette évaluation appréciera tant ce qui relève du fonctionnement intégré des DIRECCTE que du niveau national, notamment s'agissant du pilotage par les administrations centrales et du rôle intégrateur du COMEX avec l'appui de la DGP.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1. LE REGROUPEMENT DES SERVICES A ÉTÉ RÉALISÉ.....</b>	<b>2</b>
1.1. Une mise en œuvre difficile.....	4
1.2. Un interlocuteur unique désormais reconnu .....	5
1.2.1. Une relation bien établie avec les autorités préfectorales.....	5
1.2.2. Avec les opérateurs de l'État, des relations marquées par la continuité.....	6
1.2.3. Les partenaires institutionnels régionaux disent apprécier ce nouvel interlocuteur.....	6
1.3. Globalement, la transition ne s'est pas faite au détriment des missions antérieures.....	7
1.4. Les DIRECCTE ont déjà su créer des synergies, davantage à l'intérieur des pôles qu'entre ceux-ci.....	7
1.4.1. Le pôle 3-E recèle le plus de synergies internes dans le champ de l'économie et de l'emploi.....	8
1.4.2. Les perspectives de synergies internes sont plus limitées pour les pôles C et T.....	9
1.4.3. Des partenariats inter-pôles ont été mis en œuvre, au prix d'une politique volontariste et dans des domaines limités.....	10
1.5. Des facteurs de réussite mais aussi des obstacles se dégagent de cette première étape.....	11
1.5.1. Des facteurs de réussite .....	11
1.5.2. Les obstacles.....	12
<b>2. POUR PORTER TOUS SES FRUITS, LA CRÉATION DES DIRECCTE DOIT ÊTRE ACCOMPAGNÉE DE RÉELS CHANGEMENTS DU PILOTAGE NATIONAL .....</b>	<b>13</b>
2.1. La gouvernance nationale doit s'adapter au « mode DIRECCTE ».....	13
2.1.1. Mieux piloter la charge de travail des DIRECCTE .....	14
2.1.2. Poursuivre le recentrage des DIRECCTE sur leurs missions prioritaires.....	16
2.1.3. Anticiper l'évolution des métiers des DIRECCTE.....	16
2.1.4. Mieux prendre en compte la mission transversale des DIRECCTE dans les instructions qui leurs sont données et dans l'évaluation des directeurs régionaux.....	17
2.2. Une approche missions-moyens qui doit s'appuyer sur une politique des ressources adaptée.....	19
2.2.1. Donner au directeur régional la souplesse et les leviers nécessaires à la gestion de sa direction.....	19
2.2.2. Engager la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	22
2.2.3. Engager la convergence des systèmes d'information.....	23
2.2.4. Engager une démarche de contrôle de gestion sur l'ensemble du champ des DIRECCTE.....	24
2.3. Le pilotage national doit être encore renforcé.....	25
2.3.1. La mise en place de la DGP et du COMEX n'a pas encore permis d'assurer un mode de pilotage global adapté.....	25

<b>3. AU NIVEAU RÉGIONAL, UNE COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL PLUS INTÉGRÉE DOIT SE CONSTRUIRE AUTOUR D'UNE VISION STRATÉGIQUE ET DE QUELQUES PROJETS FÉDÉRATEURS .....</b>	<b>28</b>
3.1. Après la mise en place des états-majors, plusieurs points de vigilance demeurent.....	28
3.1.1. <i>Le CODIR devrait être dans chaque DIRECCTE le lieu de décision collégial intégrant les unités territoriales .....</i>	<i>28</i>
3.1.2. <i>Une nouvelle répartition des rôles entre le siège et les unités territoriales à construire .....</i>	<i>28</i>
3.1.3. <i>Des fonctions support à conforter.....</i>	<i>29</i>
3.1.4. <i>Une formalisation des relations internes à développer .....</i>	<i>29</i>
3.2. Une communauté de travail qui reste à fédérer.....	30
3.2.1. <i>La communauté de travail doit être plus largement impliquée dans le projet de la DIRECCTE pour en partager le sens .....</i>	<i>30</i>
3.2.2. <i>Les regroupements immobiliers doivent se poursuivre activement .....</i>	<i>31</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>32</b>
<b>RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS.....</b>	<b>33</b>

## INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 3 octobre 2011 (*cf.* annexe 1), le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'État et le ministre du travail, de l'emploi et de la santé ont demandé à l'Inspection générale des finances (IGF), à l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et au Conseil général de l'Industrie, de l'énergie, et des technologies (CGIET) de conduire conjointement une mission d'audit sur la mise en place des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)<sup>1</sup>.

Comme demandé, la mission a rendu une note d'étape en décembre 2011<sup>2</sup> après avoir échangé une première fois avec les administrations centrales concernées et s'être rendue dans trois régions (Lorraine, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Aquitaine) pour des entretiens, sur une durée de deux à trois jours, tant au sein des directions qu'avec leurs principaux interlocuteurs institutionnels : l'ensemble des responsables du siège, des responsables d'unité territoriale (UT), les organisations syndicales, la préfecture de région, une direction départementale de la protection des populations (DDPP), les principaux opérateurs (Pôle emploi, OSEO, UBIFRANCE) et partenaires (conseils régionaux, chambres consulaires régionales, unions patronales et syndicales, ...).

La mission a poursuivi ses investigations et a notamment adressé un questionnaire à l'ensemble des DIRECCTE sur certains aspects qui lui paraissaient mériter une appréciation plus large. Elle s'est rendue en région Limousin, pour des entretiens plus ciblés sur certains aspects liés à la gouvernance et à la mobilisation interne. Elle a également interrogé, par un questionnaire, l'ensemble des administrations centrales concernées.

Cette mission comportait deux aspects. L'un portait sur l'évaluation de l'adéquation entre les missions et les moyens du Pôle « entreprises, emploi et économie » (Pôle 3-E) et des fonctions support, en vue d'identifier les processus susceptibles de faire l'objet d'une démarche de modernisation. L'autre sollicitait un audit de l'organisation et de la gouvernance des DIRECCTE.

Ainsi qu'elle le soulignait dans la note d'étape précitée, la mission n'était pas en mesure de procéder à une évaluation approfondie de l'adéquation des moyens aux missions des pôles 3-E et des services en charge des fonctions support. Cette note donnait toutefois de premières indications en la matière.

A ce rapport sont joints divers documents, dont quatre annexes qui détaillent et complètent les propositions du rapport sur :

- ◆ la gouvernance ;
- ◆ les synergies ;
- ◆ les ressources humaines ;
- ◆ les fonctions support.

---

<sup>1</sup> Hors DIECCTE, pour l'Outre-mer.

<sup>2</sup> IGF n° 2011-M-061-03, IGAS n° RM 2011-200-I, CGIET 2011/10/CGIET/CI.



### 1. Le regroupement des services a été réalisé

Après une brève phase de préfiguration dans cinq régions<sup>3</sup> entre septembre et décembre 2008, les DIRECCTE ont été créées par le décret No 2009-1377 du 10 novembre 2009 dans le cadre de la réorganisation de l'administration territoriale de l'État (RÉATE). Leur mise en place s'est étalée de décembre 2009 (pour les régions préfiguratrices) à juillet 2010.

Ce volet de la RÉATE avait pour objectifs essentiels de :

- ◆ permettre une intervention globale et cohérente de l'État, articulant l'appui au développement économique et l'accent mis sur l'importance de la ressource humaine dans la compétitivité des entreprises dans un cadre relevant alors d'un seul portefeuille ministériel<sup>4</sup> ;
- ◆ construire une organisation régionalisée pour améliorer la performance de l'action publique, en créant notamment plus de synergie locale entre les diverses compétences « métier » ;
- ◆ créer en région un interlocuteur économique et social unique de l'État, bien identifié, pour les entreprises, leurs salariés et plus généralement les acteurs socio-économiques.

---

<sup>3</sup> Aquitaine, Franche-Comté, Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes.

<sup>4</sup> A l'origine de la création des DIRECCTE, les compétences économiques et emploi relevaient du même ministère.

## Rapport

### Répartition des effectifs des DIRECCTE et DIECCTE

10 667 agents sont chargés par l'article 2 du décret 2009-1377 du 10 novembre 2009		Au siège : 3269 soit 31%		
		En UT : 7397 soit 69%		
D I R E C C T E  e t  D I E C C T E	P ô l e T	De la politique du travail et des actions d'inspection de la législation du travail	4660 agents  44 %	407 soit 9%  4253 soit 91 %
	P ô l e 3 - E	Des actions de développement des entreprises et de l'emploi, notamment dans les domaines de l'innovation et de la compétitivité des entreprises, en France et à l'étranger, du marché du travail, de la formation professionnelle continue, de l'industrie, du commerce, de l'artisanat, des professions libérales, des services et du tourisme, ainsi que de celles, définies par le ministre chargé de l'économie, dans les domaines de l'intelligence économique et, pour ce qui la concerne, de la sécurité économique	3312 agents  31 %	1273 soit 38%  2039 soit 62%
	P ô l e C	Des actions de contrôle du bon fonctionnement des marchés et des relations commerciales entre entreprises, de protection économique des consommateurs et de sécurité des consommateurs ainsi que de contrôle dans le domaine de la métrologie.	665 agents  6 %	619 soit 93 %  46 soit 7%
	Fonctions supports et soutien		2031 agents  19 %	972 soit 48%  1059 soit 52%

*Source : enquête d'affectation opérationnelle DAGEMO-DGP-effectifs présents au 31 décembre 2010.*

### 1.1. Une mise en œuvre difficile

Il convient tout d'abord de rappeler le caractère complexe de cette réforme. Les DIRECCTE ont regroupé sept directions et un service<sup>5</sup> préexistants aux niveaux régional ou départemental.

Il faut également souligner qu'elle a été soumise à de nombreuses contraintes :

- ◆ la grande disparité de taille des services et directions regroupés (de un agent à plusieurs centaines) ;
- ◆ les différences de « cultures », liées à la diversité des métiers (contrôle, animation, gestion de soutiens publics, ...) <sup>6</sup> et aux modes de pilotage national des politiques publiques rassemblées dans les DIRECCTE, qui peuvent être plus ou moins décentralisés selon les ministères qui en ont la charge ;
- ◆ l'héritage d'un nombre élevé d'implantations immobilières ;
- ◆ des systèmes d'information multiples (plus de 150 applications) et peu compatibles ;
- ◆ la cohabitation d'une trentaine de corps de fonctionnaires et de cadres d'emplois de contractuels aux modes de gestion à la fois centralisés pour les corps des ministères économique et financier et déconcentrés pour ceux du ministère du travail et de l'emploi ;
- ◆ les préoccupations d'équilibre entre origines professionnelles, notamment pour le recrutement des directeurs, le souci de prendre en compte les situations personnelles et de ne pas contraindre les agents à une mobilité géographique ;
- ◆ le nombre de donneurs d'ordre au niveau national, au sein de deux ministères :
  - pour la mise en œuvre des politiques publiques : six directions et un service d'administration centrale (« les directions métiers ») <sup>7</sup> ;
  - pour l'administration générale, deux secrétaires généraux, six directions ou services gestionnaires <sup>8</sup> et la délégation générale au pilotage des DIRECCTE et DIECCTE ;

---

<sup>5</sup> Directions régionale et départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP et DDTEFP), direction régionale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DRCCRF), direction régionale du commerce extérieur (DRCE), délégation régionale au commerce et à l'artisanat (DRCA), délégation régionale au tourisme (DRT), ainsi que les activités de métrologie et de développement industriel des directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) et le chargé de mission régional à l'intelligence économique.

<sup>6</sup> Selon les données communiquées par la DGP – cf. annexe 1- 44 % des effectifs sont affectés à la politique du Travail, 6 % au contrôles en matière de concurrence, consommation et répression des fraudes, 31 % aux activités d'animation et de soutien relatives aux politiques de l'emploi et d'appui aux entreprises, 19 % aux fonctions support et d'état-major.

<sup>7</sup> La direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), la direction générale du Trésor (DG Trésor), la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF), le service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE) pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie ; la direction générale du Travail (DGT), la direction générale de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DGEFP), la direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé (DARES).

<sup>8</sup> La direction de l'administration générale et de la modernisation (DAGEMO), la DGCIS, la DGCCRF, la DG Trésor, le service ressources humaines auprès du secrétaire général des ministères économique et financier, la direction des ressources humaines des ministères sociaux.

## Rapport

- la complexité de l'organisation budgétaire (cf. pièce jointe n°1), d'ailleurs particulièrement signalée par la Cour des comptes<sup>9</sup> : « l'activité des DIRECCTE relève de deux missions et sept programmes de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), gérés par six responsables différents et donnant lieu à huit budgets opérationnels dont le degré de déconcentration est variable ; même si la quasi-totalité des crédits de fonctionnement ont été regroupés en 2011 au sein d'un seul programme, la gestion des effectifs reste éclatée entre quatre programmes et cinq budgets opérationnels, de poids inégaux<sup>10</sup> avec une gestion nationale propre à chaque ministère concerné ».

Deux réformes importantes avaient par ailleurs précédé la création des DIRECCTE :

- ◆ celle de l'inspection du travail, qui a fusionné quatre services antérieurs<sup>11</sup>, et la poursuite du plan de modernisation et de développement de l'inspection du travail (PMDIT) lancé en 2006 ;
- ◆ celle des services déconcentrés de la DGCCRF, engagée récemment dans deux évolutions contradictoires ; d'abord en 2006, un recentrage sur les niveaux régionaux et interrégionaux, puis, avec la création des DIRECCTE et des directions départementales interministérielles (DDI)<sup>12</sup>, une partition du réseau entre niveaux régional et départemental, avec pour corolaire une discontinuité de gouvernance.

La mission a pu mesurer sur place l'effort important exigé dans ce contexte, sur une période relativement brève, de la part des équipes : la phase d'installation, notamment avec ses regroupements immobiliers et la mise en place des équipes et de leur organisation, s'achève tout juste.

Enfin, il convient de souligner que, tout en conduisant leur réorganisation, les DIRECCTE ont eu à mettre en œuvre de fortes priorités gouvernementales.

## 1.2. Un interlocuteur unique désormais reconnu

### 1.2.1. Une relation bien établie avec les autorités préfectorales

Les préfets de région sont satisfaits de disposer d'un service unique couvrant le champ de l'économie et de l'emploi, auquel ils sont particulièrement sensibles dans le contexte actuel. Cette nouvelle organisation permet au préfet de mieux se concentrer sur les sujets les plus stratégiques et de bénéficier d'analyses plus intégrées. Même s'il reste des progrès importants à accomplir, ils se sont efforcés d'engager les regroupements immobiliers.

L'attention de la mission a été appelée sur deux points de vigilance importants :

- ◆ la nécessité, pour les administrations centrales, de mieux coordonner leurs actions et demandes auprès des DIRECCTE (cf. *infra* §2.1.1.2) ;

---

<sup>9</sup> Rapport relatif à la mise en œuvre de la LOLF – Novembre 2011.

<sup>10</sup> 85 % des effectifs sont portés par le P155 du ministère du travail et de l'emploi, 15 % par les trois programmes des ministères économique et financier (7 % pour chacun des BOP DGCIS et DGCCRF du P134, 1 % pour le P305 et 0,21 % pour le P218).

<sup>11</sup> Fusion, au 1<sup>er</sup> janvier 2009, des inspections : travail, agriculture, gens de mer et transports.

<sup>12</sup> Directions de la protection des populations (DDPP) ou de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP).

## Rapport

- ◆ le souci que l'équilibre soit bien assuré entre le siège de la DIRECCTE – lieu de pilotage et d'expertise – et les unités territoriales (UT) – souvent plus au contact des territoires et des entreprises.

Certains préfets de région ont également suggéré que les missions des DIRECCTE prennent mieux en considération les compétences décentralisées en matière de formation professionnelle et de soutien économique aux entreprises. (*cf. infra* § 2.1.2).

La mission n'a pas conduit directement d'investigations auprès des préfets de département : de l'avis des préfets de région rencontrés, comme du ministère de l'intérieur, les engagements de service auprès des préfets de département sont arrêtés au sein du comité de l'administration régionale (CAR). En outre, le responsable de l'unité territoriale est associé aux réunions des chefs de service par le préfet de département, sans qu'ait été signalé à la mission de difficultés systémiques à ce niveau.

S'agissant des délégations de signature des préfets de département, le décret n° 2004-374 du 29 avril 2004 modifié ouvre la possibilité de les attribuer soit au directeur régional, soit aux responsables d'unité territoriale. La mission n'a pu avoir connaissance de la situation dans l'ensemble des régions. Lors de ses enquêtes sur place, elle a constaté que la première formule était majoritairement retenue mais que le nombre de délégations aux responsables d'unité territoriale était significatif. Elle s'interroge sur ce dispositif qui segmente inutilement un nouveau service à vocation régionale et constitue un facteur de risque pour la gouvernance des unités encore réticentes à la réforme engagée.

**Proposition n° 1 : réserver la délégation de signature du préfet de département au seul DIRECCTE qui subdélègue en tant que de besoin aux responsables des unités territoriales**

### 1.2.2. Avec les opérateurs de l'État, des relations marquées par la continuité

Pour les opérateurs rencontrés par la mission (Pôle emploi, OSEO, UBIFRANCE), la DIRECCTE n'a pas apporté de réels changements dans leurs relations traditionnelles. En particulier, la coopération entre l'État, les partenaires sociaux et l'opérateur national de placement n'a pas connu de bouleversement avec la création de Pôle emploi et des DIRECCTE. Depuis la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), le niveau régional (DRTEFP) regroupait déjà les financements de la formation professionnelle par l'État. Si le pilotage du Service Public de l'Emploi (SPE) a bien été renforcé, notamment avec la réactivation des SPE locaux (SPEL), ni les modalités de travail ni les conditions d'exercice de la tutelle n'ont été modifiées par la réforme.

L'accueil de principe est plutôt positif : sont soulignées la réactivité de la nouvelle direction, la cohérence apportée à l'action de l'État, la capacité à porter au bon niveau leurs préoccupations communes.

### 1.2.3. Les partenaires institutionnels régionaux disent apprécier ce nouvel interlocuteur

Les partenaires rencontrés estiment avoir peu de recul, mais tous ont souligné la pertinence de ce regroupement dans le domaine du développement économique et de l'emploi et se sont déclarés satisfaits des relations engagées avec le nouveau service de l'État.

## Rapport

Pour les conseils régionaux, la réforme suscite un intérêt réel car elle peut favoriser la cohérence entre leurs actions et celle de l'État en direction des entreprises. La négociation des contrats de plans régionaux de développement de la formation professionnelle (CPRDFP) a pu en être facilitée. Certains se sont néanmoins interrogés sur ce qu'ils qualifient de « retour en force » concomitant de l'État en région sur des compétences décentralisées de longue date, comme la formation et l'apprentissage, et souhaitent une clarification.

Les chambres consulaires, d'abord tournées vers leur propre réorganisation en faveur de l'échelon régional, ont souligné l'intérêt de ce parallélisme territorial dans les réformes et le gain de cohérence qui devrait en résulter.

Les organisations représentatives des salariés rencontrées apparaissent plus prudentes, craignant pour les relations construites avec les anciennes DDTEFP.

### **1.3. Globalement, la transition ne s'est pas faite au détriment des missions antérieures**

Dans les échanges qu'elle a eus aussi bien avec les administrations centrales qu'en région, la mission n'a pas enregistré de dégradation globale dans la continuité du service. Aussi bien l'encadrement que les équipes des DIRECCTE ont insisté sur cette réussite. L'observation succincte de l'évolution des principaux indicateurs suivis par les « directions métiers » a confirmé ces appréciations. Toutefois, la DGCCRF a connu un fléchissement en 2009 et 2010 de deux des trois indicateurs LOLF<sup>13</sup> lié à la mise en œuvre de la RÉATE.

### **1.4. Les DIRECCTE ont déjà su créer des synergies, davantage à l'intérieur des pôles qu'entre ceux-ci**

Le décret No 2009-1377 du 10 novembre 2009 relatif à l'organisation et aux missions confiées aux DIRECCTE sous l'autorité du préfet de région précise (article 2) leur champ de compétences (politique du travail et inspections de la législation du travail, actions de développement des entreprises et de l'emploi, contrôle du bon fonctionnement des marchés et des relations commerciales, actions de protection économique et assurant la sécurité des consommateurs, contrôle métrologique). Il indique aussi que le pilotage de ces politiques peut donner lieu à un plan d'action régional et précise enfin que la DIRECCTE doit évaluer la performance de leur application.

Le « référentiel »<sup>14</sup> des DIRECCTE insiste sur la valeur ajoutée et les progrès attendus au travers d'une « approche globale et intégrée » des enjeux de développement économique et social, de leur caractère « fédérateur », de leur capacité à « mettre en place un pilotage régional portant sur l'ensemble des ressources de la DIRECCTE » et à « mutualiser certaines fonctions, à redéployer des moyens sur les fonctions stratégiques, à répartir des missions entre niveaux territoriaux ». A de nombreuses reprises, ce référentiel énonce que, outre le pilotage des politiques, les directions régionales doivent développer des missions plus transverses prenant appui sur les synergies entre les compétences rassemblées.

---

<sup>13</sup> Programme annuel de performance 2011 : indicateur 4.1, du programme 134, taux de suite opérationnelle des indices de pratiques anticoncurrentielles transmis à la brigade interrégionale d'enquêtes de concurrence (BIEC) et 4.3. temps consacré aux enquêtes rapporté au temps total travaillé (DGCCRF).

<sup>14</sup> Document de cadrage rédigé en 2009 sur l'action des DIRECCTE et complété en 2011 par un volet précisant le cadre des relations entre le siège et les unités territoriales.

## Rapport

Ainsi, il est attendu des DIRECCTE plus que la seule mise en œuvre juxtaposée des politiques dont elles ont la charge et qui sont formalisées dans les organigrammes organisés autour de trois pôles : un pôle entreprises, économie, emploi (3-E), un pôle autour des métiers de la concurrence et de la métrologie (C), un pôle relatif à la politique du travail (T). C'est à cet aune que la mission a examiné les conditions actuelles de gouvernance nationale tant en matière d'instructions que d'évaluation et d'allocations de ressources et outils d'appui.

### **1.4.1. Le pôle 3-E recèle le plus de synergies internes, dans le champ de l'économie et de l'emploi**

Les observations faites sur le terrain ainsi que les réponses au questionnaire montrent que la grande majorité des DIRECCTE ont pris l'initiative de nouvelles synergies, à des degrés divers. Des démarches similaires sont nombreuses, notamment dans le pôle 3-E, preuve du potentiel de certains rapprochements. Néanmoins, certains champs évoqués par le référentiel sont restés à l'écart de ces changements.

#### **1.4.1.1. Des avancées nouvelles démontrent d'ores et déjà le potentiel du pôle 3-E**

##### *1.4.1.1.1. Le travail commun au sein du pôle 3-E se développe*

Les services rassemblés dans le pôle 3-E<sup>15</sup> permettent une démarche plus intégrée entre développement économique, emploi, développement à l'international et accompagnement des entreprises, par la réunion de ces dispositifs.

L'annexe consacrée aux synergies détaille les initiatives déjà nombreuses que la mission a pu identifier.

##### *1.4.1.1.2. Le travail commun est plus efficace lorsqu'il s'articule autour d'un projet*

Les synergies observées prennent des formes différentes selon les territoires, les spécificités économiques et les initiatives des services. La préoccupation pour une filière ou pour un territoire, qu'ils soient en difficulté ou en développement, sert le plus souvent de « point d'accroche » pour fédérer les compétences.

En outre, ces projets obligent la plupart du temps à associer des partenaires et à combiner plusieurs outils, ne serait-ce que pour leur financement.

---

<sup>15</sup> Le Pôle 3-E regroupe les agents « emplois et formation professionnelle » des anciennes directions régionales et départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP et DDTEFP), les missions de développement industriel des anciennes directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE), les CRIE (conseillers régionaux à l'intelligence économique), les anciennes délégations régionales au commerce et à l'artisanat (DRCA), les anciennes directions régionales du commerce extérieur (DRCE), les anciennes délégations régionales au tourisme (DRT), et fréquemment les agents en charge du Fonds social européen (FSE) et le service régional de contrôle de la formation professionnelle (SRC).

## Rapport

### ◆ L'approche par la filière économique

Certaines priorités nationales, comme le développement des services à la personne ou la sous-traitance, ainsi que les enjeux économiques propres à un territoire - industries du bois, de la construction navale, la chimie et pétrochimie, de l'économie verte ou de l'automobile, par exemple (cf. § 1.2.1.1 de l'annexe synergie) - ont été citées par des DIRECCTE comme se prêtant bien à une action coordonnée des compétences regroupées dans le pôle 3-E.

### ◆ L'approche par le territoire

Les interventions au profit de bassins d'emploi en crise, la présence de pôles de compétitivité ou l'existence de grands projets structurants<sup>16</sup> constituent autant d'occasions favorables à un travail partenarial entre agents du pôle 3-E (cf. § 1.2.1.2 de l'annexe synergie).

## **1.4.2. Les perspectives de synergies internes sont plus limitées pour les pôles C et T**

### **1.4.2.1. Le gain de la fusion de la métrologie et des activités régionales de la CCRF réside surtout dans l'apport d'un service juridique à la métrologie**

Le pôle C réunit les services de la métrologie et les activités de la CCRF notamment en matière de concurrence et de relations inter - entreprises. La principale amélioration est la possibilité pour la métrologie de profiter des services juridiques de la CCRF, compétences dont ils ne disposaient pas auparavant, ayant des structures trop petites.

Pour ce qui concerne les activités « métier », les synergies au sein du pôle C sont limitées par la séparation des activités portant sur la consommation, assurées dorénavant en DDPP ou en DDCSPP<sup>17</sup>. La DIRECCTE demeure néanmoins responsable des objectifs du programme 134 sans autorité hiérarchique sur les services départementaux chargés de la consommation.

### **1.4.2.2. Au sein du pôle T, le changement est encore plus marginal**

Pour le pôle T, le principal changement de la RÉATE réside dans la régionalisation de la ligne hiérarchique de l'inspection du travail. Celle-ci ne paraît pas encore avoir bouleversé les habitudes. Certaines UT peinent même à voir la plus-value apportée par la DIRECCTE en ce qui concerne l'exercice des missions travail ; le niveau régional est apparu plus volontaire pour installer un pilotage et développer des synergies au sein et au-delà du pôle.

D'autres modifications apportées par l'unification des quatre inspections et par le PMDIT sont porteuses de synergies évidentes (sections spécialisées, regroupées, interdépartementales *etc.*).

---

<sup>16</sup> Comme celui de l'estuaire de la Loire.

<sup>17</sup> Qui regroupent 73 % des effectifs CCRF en services déconcentrés.



### **1.4.3. Des partenariats inter-pôles ont été mis en œuvre, au prix d'une politique volontariste et dans des domaines limités**

#### **1.4.3.1. La collaboration entre les corps de contrôle reste marginale**

Les diverses réponses fournies à la mission révèlent l'existence de quelques contrôles communs à l'inspection du travail et à la métrologie, sur des aspects ponctuels (sous-traitance, transports routiers<sup>18</sup>, travail saisonnier dans l'agriculture<sup>19</sup>,...-cf. annexe synergies, § 2.1.1). Ces collaborations n'avaient pas ou peu lieu avant la mise en place des DIRECCTE, alors même qu'elles paraissent aujourd'hui utiles et évidentes. Aucune opération commune avec le corps de contrôle de la formation professionnelle n'a été signalée à la mission.

#### **1.4.3.2. Entre le pôle T et le pôle 3-E, le développement d'une ingénierie des relations économiques et sociales permet de concilier les objectifs de chaque pôle**

Les perspectives de synergies entre le pôle T et le pôle 3-E sont souvent évoquées par les DIRECCTE sous la forme plus générale d'une « *ingénierie des relations économiques et sociales* », devant amplifier les relations travail-emploi antérieures en intégrant la dimension économique. Cette notion englobe le travail sur la « *réingénierie de processus* »<sup>20</sup> mais également sur la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC) territoriale, sur la pénibilité du travail, sur l'égalité homme-femme, etc.

Plusieurs exemples d'opérations conjointes ont ainsi été cités : une action sur un pôle de compétitivité à partir de crédits de deux budgets opérationnels de programme (BOP) ; la mise aux normes des machines dangereuses dans les entreprises du bois ou encore sur les risques professionnels spécifiques au développement de l'industrie des nanotechnologies.

De telles actions passent notamment par une mutualisation – souvent difficile – de l'information et par l'élaboration d'un discours cohérent et global de la DIRECCTE en direction des entreprises et des partenaires sociaux. Sur ce dernier point, il s'agit de convaincre que les démarches d'accompagnement économique et de contrôle sont compatibles sans que chacun y perde sa spécificité.

A ce stade, les synergies entre les pôles 3-E et C sont encore plus anecdotiques, en dépit de tentatives conduites par quelques directeurs régionaux, dont aucune n'a réellement abouti.

#### **1.4.3.3. Entre les trois pôles, quelques champs de coopération ont été décelés**

Les DIRECCTE citent notamment les services d'aides à la personne, la sous-traitance (pour les secteurs du bâtiment et travaux publics, de l'automobile, de l'aéronautique, ...) et la formation professionnelle en alternance parmi les domaines où les trois pôles peuvent coopérer en apportant chacun une valeur. La prise en compte de mutations économiques importantes sur un territoire a parfois donné l'opportunité de telles actions transverses (cf. annexe synergies § 2.1.2.3).

---

<sup>18</sup> Contrôle des chrono-tachygraphes.

<sup>19</sup> Cueillette des myrtilles en Aquitaine, volonté de développer ces contrôles sur les vendanges.

<sup>20</sup> Parfois appelé « *lean management* ».

### ***1.4.3.4. Néanmoins, tous les champs de compétences de la DIRECCTE ne se prêtent pas à des synergies***

Tant les réponses au questionnaire de la mission (synthétisées en § 2.2 de l'annexe synergies) que les constats sur place montrent la nécessité d'une approche sélective : de nombreux domaines d'action des DIRECCTE ne se prêtent pas à être plus coordonnés ou mutualisés, sauf à rechercher la synergie pour elle-même.

## **1.5. Des facteurs de réussite mais aussi des obstacles se dégagent de cette première étape**

### **1.5.1. Des facteurs de réussite**

#### ***1.5.1.1. Une appropriation progressive par le travail en coopération***

Entre les champs de l'économie, de l'emploi et du travail, la DIRECCTE peut donc jouer un rôle intégrateur. Elle commence, selon les besoins et les régions, à s'approprier cette compétence. Ces actions se révèlent particulièrement valorisables pour l'image de la DIRECCTE :

- ◆ en interne, elles permettent de donner un sens concret et fédérateur aux agents ;
- ◆ en externe, elles valorisent le rôle d'ensemblier de la DIRECCTE et sa capacité à fournir une réponse coordonnée, lisible et visible.

#### ***1.5.1.2. Le rapprochement géographique***

Le rapprochement physique des services est un élément favorable au travail commun. Il permet la multiplication des contacts informels ainsi que l'acquisition d'une culture commune et de réflexes de travail facilitant la circulation des informations. Le regroupement du siège de la DIRECCTE et de l'UT du chef lieu de région est également positif de ce point de vue comme de celui des économies d'échelle.

La proximité géographique est une condition favorisant la coopération mais elle ne suffit pas à la développer sans une volonté d'animation et d'intégration active des agents dans la même communauté de travail.

#### ***1.5.1.3. Des organigrammes adaptés, des services communs, des outils partagés***

Certaines DIRECCTE ont marqué leur volonté de stimuler les synergies par l'organisation : ainsi, par la construction raisonnée des services au sein du pôle 3-E (croisement des compétences), ou la transformation du service des études et des statistiques en une mission transverse.

Des outils nouveaux pour favoriser le partage de l'information et d'actions ont également été conçus dans plusieurs régions : création d'une « boîte à outils » rassemblant tous les dispositifs destinés aux entreprises et à disposition de tous les agents, rédaction d'une note de conjoncture de la DIRECCTE, approches communes par la gestion prévisionnelle des effectifs ou des compétences ou encore préparation coordonnée de visites d'entreprises.

### **1.5.1.4. Le travail en mode projet**

Le travail en mode projet se révèle être un moyen efficace d'accompagner le changement : il permet de fédérer autour d'une thématique, d'associer le chef de projet à sa réussite et, enfin, de multiplier les contacts entre agents de culture différentes grâce au suivi et à l'animation du projet.

Cependant, la mise en œuvre peut se heurter à des résistances à cette méthode de travail, au manque de disponibilité des agents, à la capacité à trouver dans le vivier de la DIRECCTE, le chef de projet adéquat au mode de pilotage (niveau hiérarchique, qualification, disponibilité).

Certaines régions ont trouvé, après essais et erreurs, les modalités de travail qui leur convenaient (*cf.* annexe synergies § 3.1.2), et le principe se révèle alors performant ; d'autres cherchent encore.

### **1.5.2. Les obstacles**

#### **1.5.2.1. Au niveau national, une absence de priorisation et de capitalisation des bonnes pratiques**

Outre les aspects systémiques (*cf. infra* § 2.1) qui freinent aujourd'hui le développement des synergies dans les DIRECCTE, leurs directeurs soulignent également les points suivants :

- l'absence de cibles précises, de priorités

Les directeurs sont généralement sceptiques face à la multiplicité des synergies suggérées par le référentiel et regrettent l'absence d'un cadrage plus précis sur un nombre restreint de sujets, avec une volonté politique plus forte. Tous les thèmes traités par la DIRECCTE ne se prêtent pas à synergies (*cf. supra* 1.4.3.4.) mais certains gagneraient à une meilleure identification et à un soutien plus affirmé par le niveau national (*cf. infra* § 2.1.4) ;

- une capitalisation des bonnes pratiques qui n'est pas systématisée ;

Les synergies mises en place dans les DIRECCTE restent jusqu'alors largement le fruit des initiatives locales et, en dehors des contacts personnels, n'ont guère pu s'appuyer sur les expériences des autres DIRECCTE ni sur des méthodologies reproductibles. Les initiatives prises conjointement par les DGCIS, DG Trésor et DGEFP, pour échanger avec les pôles 3-E ou le séminaire de réflexion organisé le 15 décembre 2011 par la DGP avec l'ensemble des comités de direction des DIRECCTE visent utilement à développer ces échanges.

#### **1.5.2.2. Au niveau des DIRECCTE, l'enjeu principal est de partager la transversalité entre le siège et les unités territoriales**

Au niveau régional, les différences culturelles sont présentes mais elles ne semblent pas être un obstacle au travail collaboratif entre services. Les relations semblent évoluer positivement et aucun cas avéré de conflit d'intérêt entre le contrôle régalien (travail, concurrence, métrologie, formation professionnelle) et le soutien économique aux entreprises n'a été porté à la connaissance de la mission.

## Rapport

Le constat des réussites observées comme des potentialités insuffisamment valorisées conduit la mission à formuler deux observations :

- ◆ cette approche de plus en plus transversale entre emploi et économie de l'animation territoriale gagnera à être intégrée dans la réflexion sur l'évolution des métiers et compétences. (*cf. infra* §1.2.2 et annexe ressources humaines § 3.1.2.1) ;
- ◆ en outre, la dynamique initiée au niveau régional devrait encore être largement étendue au niveau des unités territoriales (*cf.* § 1.5.2.2 et § 3.1.2), qui doivent dépasser le seul cadre de l'emploi pour intégrer la dimension du développement économique autour de l'entreprise.

## 2. Pour porter tous ses fruits, la création des DIRECCTE doit être accompagnée de réels changements du pilotage national

Alors que leurs réseaux déconcentrés ont connu un profond bouleversement, les directions d'administration centrale ont encore peu modifié leur gouvernance traditionnelle. La collaboration<sup>21</sup> engagée dès la création des DIRECCTE par les DGCIS, DG Trésor et DGEFP pour mieux coordonner leurs actions sur le champ de l'économie et de l'emploi va d'ores et déjà dans le sens d'une collégialité accrue. Des échanges informels se développent entre DGCCRF et DGT. Il est néanmoins nécessaire d'aller plus loin et cette évolution paraît constituer la priorité essentielle à court terme.

### 2.1. La gouvernance nationale doit s'adapter au « mode DIRECCTE »

Il est essentiel que la gouvernance nationale puisse assurer un pilotage global et cohérent des missions et des moyens des DIRECCTE.

Il est d'abord nécessaire qu'au-delà de l'accomplissement des engagements souscrits dans le cadre de la LOLF pour chacune des missions relevant de la DIRECCTE, l'organisation nationale permette de :

- ◆ évaluer et piloter la charge de travail des services de la DIRECCTE, globalement et au fil de l'année, afin d'établir les priorités au regard des moyens contraints et d'assurer la cohérence des instructions données ;
- ◆ créer les conditions favorables au développement des synergies attendues (*cf.* § 2.1.1.2) ;
- ◆ préciser les nouveaux métiers de la DIRECCTE, clarifier sa position stratégique régionale, recentrer son action sur son cœur de compétence (*cf.* annexe gouvernance § 1.4) ;
- ◆ évaluer l'action de la DIRECCTE, globalement, et de son directeur, personnellement, sur des bases partagées par l'ensemble des directions donneuses d'ordre.

---

<sup>21</sup> Dès 2008, ces trois directions générales ont mis en place une réunion hebdomadaire afin de concevoir des instructions conjointes (deux exemples été signalés), ont organisé des réunions de partage d'expérience avec les responsables des pôles 3 E (4 réunions en 2011) et participent conjointement au dialogue de gestion depuis 2010, avec une note de cadrage commune.

## Rapport

La création de la Délégation générale au pilotage (DGP) des DIRECCTE et des DIECCTE et du comité exécutif (COMEX) regroupant l'ensemble des « directions métiers » sous la présidence des deux secrétaires généraux concernés, ainsi que la tenue régulière de réunions nationales des DIRECCTE, ont favorisé un début de coordination entre l'ensemble des directions des deux ministères. Celle-ci reste toutefois nettement insuffisante pour permettre à cette réforme d'atteindre la dimension attendue.

### 2.1.1. Mieux piloter la charge de travail des DIRECCTE

#### 2.1.1.1. Un niveau d'activité soutenu

Les politiques publiques mises en œuvre par les DIRECCTE sont au cœur des priorités du gouvernement, notamment l'emploi et le développement économique. Avec des effectifs en diminution programmée, elles mettent en œuvre de nombreuses mesures nouvelles alors qu'elles doivent toujours assurer l'essentiel des missions antérieures des directions et services regroupés. Aucune synthèse n'étant disponible<sup>22</sup>, la mission a recherché ces informations par voie de questionnaires aux directions d'administration centrale et aux services déconcentrés pour tenter d'apprécier l'évolution quantitative de la charge de travail des DIRECCTE.

Ces éléments sont ici fournis avec toutes les réserves nécessaires et ne peuvent qu'indiquer des pistes pour une réelle analyse missions-moyens, qui reste à conduire.

Il ressort néanmoins que, même compte tenu des quatorze mesures RGPP destinées à décharger les DIRECCTE et les UT de tâches à faible valeur ajoutée, celles-ci ont été plus que compensées par vingt-six missions nouvelles, rarement accompagnées du transfert des effectifs nécessaires (cf. annexe gouvernance § 1.4.1).

#### 2.1.1.2. Une importante production de directives qui doit être concertée et priorisée

L'ensemble des DIRECCTE ont souligné, souvent vivement, la multiplicité des instructions (les circulaires officielles et les sollicitations des services centraux, par courriels, voire orales) non coordonnées entre directions « métiers », non priorisées, souvent exagérément détaillées<sup>23</sup> et sans convergence sur des sujets d'intérêt commun : cette situation laisse *de facto* à la DIRECCTE la responsabilité de définir elle-même ses priorités, ce qui n'est pas nécessairement satisfaisant du point de vue des enjeux nationaux.

La mission regrette que la DGP, qui avait reçu mandat<sup>24</sup> d'évaluer la production de circulaires et qui aurait dû à ce titre être destinataire de l'ensemble des textes produits, n'ait pas été en mesure de garantir l'exhaustivité de son recensement<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> En dépit de la demande des deux secrétaires généraux aux directions des deux ministères, le 4 juillet 2011.

<sup>23</sup> Certains services ont ainsi pris l'initiative de rédiger des résumés pour leurs collaborateurs.

<sup>24</sup> Le relevé de décisions du COMEX du 5 novembre 2010 « rappelle que la DGP doit être destinataire de l'ensemble des instructions et circulaires émises... » et demande à la DGP « de procéder au décompte de ces circulaires, par direction d'administration centrale ou services concernés ; de présenter régulièrement au COMEX les éléments d'analyse en découlant, sur le double terrain de l'adéquation moyens/missions et de la cohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques ».

<sup>25</sup> Vingt-six entre le 17 juin et le 29 novembre 2011.

## Rapport

La mission note enfin que ce sujet a été jugé suffisamment important pour faire l'objet de l'un des sept groupes de travail mis en place par les deux secrétaires généraux en septembre dernier, que celui-ci devait formuler des propositions fin octobre 2011 et qu'à la connaissance de la mission, celles-ci ne sont pas encore établies.

S'agissant des directions d'administration centrale, la mission considère que les progrès suivants devraient être mis en œuvre :

**Proposition n° 2 : associer en amont de la production de circulaires et instructions une représentation des DIRECCTE**

**Proposition n° 3 : réaliser, avant de confier aux DIRECCTE une nouvelle mission, une étude d'impact sur les services. A minima, proposer en parallèle la suppression d'activités à faible valeur ajoutée**

**Proposition n° 4 : rationaliser la production des commandes adressées aux DIRECCTE par courriels ou oralement, afin de les limiter**

Plus généralement, la mission estime que la DGP doit jouer un rôle renforcé sous le contrôle du COMEX :

**Proposition n° 5 : confier à la DGP, sous le contrôle du COMEX, la coordination de la production de circulaires par les directions d'administration centrale, qui doit évoluer vers des instructions conjointes dans les domaines d'intervention partagés**

**Proposition n° 6 : prioriser, sous le contrôle du COMEX, les objectifs fixés annuellement aux services déconcentrés ; réévaluer ces priorités dans l'hypothèse de nouvelles demandes en cours d'année**

### **2.1.1.3. Limiter et rationaliser les indicateurs d'activités**

La mission a noté l'existence d'au moins 153<sup>26</sup> indicateurs (cf. annexe gouvernance § 2.2.1.2) qui relèvent de la LOLF et d'initiatives propres aux directions.

Elle considère ce nombre comme globalement excessif, même si ce commentaire doit être nuancé selon les directions d'administration centrale.

Aucun de ces indicateurs ne mesure les objectifs de transversalité attendue des DIRECCTE<sup>27</sup>.

**Proposition n° 7 : réduire le nombre total d'indicateurs, définir de nouveaux indicateurs reflétant les objectifs de transversalité des DIRECCTE**

---

<sup>26</sup> Source : DGP.

<sup>27</sup> Quelques suggestions ont été avancées par les DIRECCTE ou certaines directions d'administration centrale dans le cadre du questionnaire adressé par la mission : nombre d'actions cofinancées par différents programmes ; nombre d'actions programmées conjointement par au moins deux pôles ; nombre de projets inter-pôles ; nombre de visites d'entreprises programmées ou menées en commun.

### 2.1.2. Poursuivre le recentrage des DIRECCTE sur leurs missions prioritaires

Certaines missions, notamment en matière d'économie et d'emploi, présentent une sensibilité politique majeure. Elles sont exigeantes vis-à-vis des services en termes de délais et de résultats et mobilisent des effectifs importants : le développement de la formation en alternance, la politique des contrats aidés, les mutations économiques, *etc.* illustrent ce type de missions. Les prévisions des effectifs de référence dans les DIRECCTE pour les années 2011 à 2012 (-2,3 %) rendent impérative la poursuite du recentrage sur le cœur de métier entamé par la RGPP 1 pour le champ emploi.

Certaines activités « à faible valeur ajoutée » peuvent encore être transférées ou abandonnées. D'autres peuvent faire l'objet d'une analyse des processus visant à une mise en œuvre « au moindre coût ». La clarification de la répartition des rôles entre les DIRECCTE, leurs partenaires et leurs opérateurs, permettrait également de dégager d'importantes ressources pour les missions, régaliennes ou non, propres à ces nouveaux services de l'État.

Le recensement effectué auprès des DIRECCTE par la mission fournit un certain nombre de pistes à cet égard (*cf.* annexe gouvernance § 1.4.5).

**Proposition n° 8 : poursuivre l'allègement des tâches des DIRECCTE (abandon ou transfert des activités à faible valeur ajoutée, simplification des procédures, dématérialisation, *etc.*)**

**Proposition n° 9 : clarifier les modalités du pilotage des opérateurs nationaux par les DIRECCTE. Simplifier leur tutelle et encadrer les moyens qu'elles y consacrent**

**Proposition n° 10 : privilégier le conventionnement avec les têtes de réseaux des opérateurs locaux (missions locales, IAE). Aider à la structuration de ces réseaux en tant que de besoin**

### 2.1.3. Anticiper l'évolution des métiers des DIRECCTE

La réforme des DIRECCTE dépasse le seul regroupement de différents services dans un « guichet unique ». A l'instar d'autres volets de la RéATE ou de la création de Pôle emploi, ce nouveau service déconcentré de l'État est appelé à connaître une évolution de ses métiers. La mission regrette que cette évolution n'ait pas été d'avantage anticipée et qu'elle ne s'amorce qu'un an après la mise en place du dispositif (*cf.* annexe gouvernance § 1.4.5), d'autant que les réformes introduites dans le champ de l'emploi sont engagées depuis plus de cinq ans.

Les premiers travaux du schéma stratégique de gestion prévisionnelle des ressources humaines (STGPRH) d'avril 2011 de la DAGEMO sur les métiers dont le maintien est envisagé à horizon 2013 ont le mérite d'exister. Toutefois, la mission estime que l'analyse devrait être étendue à l'ensemble des métiers de la DIRECCTE et qu'elle doit dépasser les anciennes frontières statutaires. A titre d'illustration, à partir de la cartographie qu'elle a réalisée (*cf.* pièce jointe à l'annexe gouvernance), la mission a identifié, pour le pôle 3-E, sept missions susceptibles de préfigurer les métiers fondamentaux de demain.

En tout état de cause, cette « refondation » des métiers doit être désormais rapidement conduite. En effet, la pyramide des âges des effectifs des DIRECCTE (*cf.* annexe ressources humaines § 3.1.2) laisse présager un renouvellement important à court terme (30 % des



## Rapport

agents relevant du programme 155 ont 55 ans ou plus)<sup>28</sup>. Il est donc urgent, pour la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences des DIRECCTE, d'aboutir à un répertoire des métiers de la DIRECCTE<sup>29</sup> qui ne soit pas une simple compilation des métiers antérieurs, afin d'adapter la politique de formation et de recrutement, en associant les trois écoles de formation.

**Proposition n° 11 : conduire dans les meilleurs délais la réflexion sur les nouveaux métiers des DIRECCTE, créer le répertoire des métiers des DIRECCTE et le traduire en termes de formation et de recrutement**

### 2.1.4. Mieux prendre en compte la mission transversale des DIRECCTE dans les instructions qui leur sont données et dans l'évaluation des directeurs régionaux

La mission considère que la mission intégratrice des DIRECCTE ne doit pas relever de la seule responsabilité régionale mais doit être partagée et soutenue par les administrations centrales, comme le souhaitent d'ailleurs les DIRECCTE. Ceci afin :

- ◆ d'inscrire les actions menées par les DIRECCTE de manière transverse dans le cadre de priorités nationales partagées ;
- ◆ d'appuyer explicitement les DIRECCTE dans l'effort de réorientation de l'activité de certains services, de mobilisation transversale et pour surmonter des résistances diverses ;
- ◆ d'intégrer cette dimension pour la détermination des moyens alloués aux DIRECCTE ;
- ◆ de la prendre pleinement en compte dans l'évaluation globale de l'activité de la DIRECCTE et dans l'évaluation de son directeur.

#### 2.1.4.1. Promouvoir des projets transversaux

Au plan des missions, le dialogue de gestion devrait permettre d'échanger sur les priorités nationales en termes de métier et de transversalité et les propositions des DIRECCTE sur ces deux champs.

La mission propose un processus en cinq étapes, engagé dès 2012 ; il devrait être porté à la connaissance des DIRECCTE dans les meilleurs délais pour être pleinement intégré dans le processus de dialogue de gestion pour 2013 :

- Étape 1 (avril-mai) : Préparation d'une directive nationale d'orientation (DNO) commune ;  
La circulaire préparatoire au dialogue de gestion (juillet) intègre un appel à projets pour faire remonter les propositions de projets régionaux d'actions transversales ;

---

<sup>28</sup> Bilan social 2010 de la DAGEMO -Programme 155.

<sup>29</sup> Les répertoires des métiers en vigueur dans les ministères se réfèrent toujours aux anciennes structures administratives.



## Rapport

Dans le même temps, les directions d'administration centrale se concertent pour déterminer leurs priorités métiers mais aussi les actions transverses qu'elles souhaitent promouvoir, notamment sur la base des expériences menées à ce jour par les DIRECCTE ;

- Étape 2 (septembre) : Établissement de la DNO ;
- Étape 3 (novembre) : Examen lors du dialogue de gestion, des orientations métiers et des projets transversaux proposés par les DIRECCTE et les directions ;
- Étape 4 (décembre) : Contractualisation (feuille de route) avec chaque DIRECCTE sur les objectifs métiers et les objectifs transversaux retenus ;
- Étape 5 (1<sup>er</sup> trimestre N+1) : Évaluation des directeurs sur la base des objectifs contractualisés sur ces deux aspects.

Pour la mission, ces projets transversaux devraient avoir les caractéristiques suivantes :

- être en nombre limité (deux ou trois) et d'une durée de deux à trois ans ;
- concerner directement et effectivement au moins deux pôles des DIRECCTE (dont le pôle 3-E) et impliquer de manière générale les unités territoriales ;
- s'inscrire pour partie dans des grandes thématiques nationales (à titre purement illustratif, sous-traitance, services à la personne, ré-industrialisation, développement durable, ...) ou des filières privilégiées, fixées dans la circulaire-cadre et pour partie dans des projets à enjeu plus local ;
- préciser, sur la base d'un diagnostic initial, les résultats attendus et les indicateurs associés.

### **2.1.4.2. Élaborer une directive nationale d'orientation commune portant sur les orientations « métiers » et les projets transversaux**

Les directives annuelles restent largement indépendantes, au nombre de trois, même si certaines directions ont déjà établi une note d'orientation commune (DGCIS, DG Trésor, DGEFP) et que les deux secrétaires généraux ont, pour 2011, cosigné une note de cadrage. La démarche pourrait s'inspirer, par exemple, du dispositif qui s'est mis en place pour le pilotage des Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) dont la mission recommande de s'inspirer, en l'adaptant au contexte d'une double dépendance ministérielle (cf. 3.5).

La mission propose que soit préparée, en 2012 pour 2013, une DNO commune regroupant :

- l'ensemble des priorités des responsables de programmes concernés, hiérarchisées, déclinées régionalement le cas échéant ;
- les indicateurs d'activités retenus au terme du processus objet de la proposition n°7 ;
- quelques priorités transversales partagées (à titre d'illustration : déclinées en termes d'enjeux, de publics, de partenaires...) dans lesquelles s'inscriraient les projets visés plus haut ou d'autres, selon un processus récurrent qui serait ainsi initié en 2012.

**Proposition n° 12 : élaborer une directive nationale d'orientation commune portant à la fois sur les orientations « métiers » et les projets transversaux**

## Rapport

Le dialogue de gestion serait adapté pour laisser une plus grande place aux sujets transversaux. La feuille de route annuelle porterait comme aujourd'hui sur les moyens mais aussi sur les objectifs régionaux par grande politique et sur les projets transversaux conduits par la DIRECCTE, y compris nouveaux et comporterait, en quelques pages :

- un diagnostic stratégique régional actualisé ;
- l'indication des moyens alloués et l'avancement de la GPEC ;
- la déclinaison régionale des priorités nationales ;
- le bilan et les perspectives des projets transversaux ;
- les éléments de progrès en matière d'organisation interne, de fonctionnement.

**Proposition n° 13 : établir dès 2013 une feuille de route régionale qui porte non seulement sur les moyens mais aussi sur la déclinaison régionale des objectifs « métiers » et sur les projets transversaux**

### **2.1.4.3. Définir un cadre d'évaluation du directeur de la DIRECCTE**

En complément de la procédure actuelle (avis du préfet), l'évaluation du directeur de la DIRECCTE serait établie par le recueil de l'avis des directions « métiers » relatifs à la mise en œuvre de leurs propres objectifs et quant à la mise en œuvre des projets transversaux. En formalisant sa propre appréciation sur les aspects de management, la DGP proposerait une évaluation de synthèse aux deux secrétaires généraux.

**Proposition n° 14 : mettre en place une évaluation des directeurs par les secrétaires généraux sur la base des avis des préfets de région, des directions d'administration centrale (sur les politiques métiers, les projets transversaux) de la DGP (management)**

## **2.2. Une approche missions-moyens qui doit s'appuyer sur une politique des ressources adaptée**

### **2.2.1. Donner au directeur régional la souplesse et les leviers nécessaires à la gestion de sa direction**

La mise en place des DIRECCTE s'est réalisée à champs statutaire (gestion statutaire d'une trentaine de corps et cadres d'emploi de contractuels relevant de six directions ou services gestionnaires) et budgétaire (cohabitation de quatre programmes budgétaires) inchangés (*cf. supra* § 1.1). Dans ce contexte, la mission constate que le directeur régional, qui « *veille à l'adéquation de l'allocation des effectifs en nombre et compétences avec l'offre de services de la DIRECCTE au niveau territorial auprès des préfets de départements* »<sup>30</sup>, dispose d'une faible responsabilité dans la gestion des effectifs et qu'il est encore peu associé aux procédures de recrutement (*cf. annexe ressources humaines* § 2.).

---

<sup>30</sup> Charte interministérielle des ressources humaines des DIRECCTE de février 2010.

### 2.2.1.1. Introduire de la souplesse dans la gestion des effectifs

Confrontés à la diversité des règles portées par chaque gestionnaire de corps ministériel et à la rigidité budgétaire, les directeurs régionaux ont insisté sur le besoin de souplesse dans la gestion des effectifs pour faciliter les mobilités fonctionnelles.

La mission reconnaît ce besoin et a examiné quatre scénarii (cf. annexe ressources humaines § 2.1.2.3).

- un dispositif d'autorisation des mobilités inter-programmes tel qu'il était prévu par la charte des ressources humaines<sup>31</sup> et qui n'a pas été appliqué ;
- une souplesse de gestion accordée *a priori* sur un pourcentage des effectifs gérés ;
- un programme agrégeant les seuls moyens des fonctions support et du pôle 3-E ;
- un programme support unique, se substituant aux quatre actuels.

La mission propose de retenir à ce stade le deuxième scénario : il permet de répondre rapidement aux principales attentes des DIRECCTE, sans compromettre les équilibres entre programmes<sup>32</sup> ni engager des questions de principe dont l'analyse dépasse le cadre de cette mission<sup>33</sup>. Néanmoins, le quatrième scénario (programme support unique) examiné par la mission méritera d'être exploré, tant en ce qu'il correspond à une configuration intégrée des DIRECCTE et aux attentes des directeurs, qu'au regard des interrogations qu'il soulève.

**Proposition n° 15 : mettre en place, dès 2013, une souplesse de gestion sur un pourcentage - déterminé par le COMEX - des emplois alloués afin de permettre les mobilités « inter programmes », *a minima*, organiser, dès 2012, un dispositif d'autorisation des demandes de mobilité**

Parallèlement, la mission recommande de mettre en place une notification unique des effectifs alloués dont la DGP pourrait assurer la coordination et la diffusion.

**Proposition n° 16 : mettre en place, dès 2013, une notification unifiée des effectifs (titre 2) accompagnée des principes de gestion harmonisés et/ou spécifiques de chaque responsable de programme**

---

<sup>31</sup> « Les mobilités au sein des DIRECCTE peuvent conduire à affecter un agent sur une action ne relevant pas du programme au titre duquel il est rémunéré. Une telle décision est possible, à condition d'être compensée *a posteriori*, à tout le moins, au niveau national, par une situation inverse » - charte des ressources humaines des DIRECCTE - février 2010.

<sup>32</sup> Quantitativement, selon l'état des lieux établi par la mission, ce besoin de souplesse ne dépasse pas 30 cas pour l'ensemble des DIRECCTE depuis leur création.

<sup>33</sup> Le CMPP a décidé de confier à l'inspection générale des finances et à l'inspection générale de l'administration une mission pour préciser, dans le contexte de la RéATE, les marges de manœuvre des responsables locaux en matière de gestion des RH - Note de synthèse - 6ème CMPP décembre 2011.

### **2.2.1.2. Associer plus étroitement les directeurs régionaux aux procédures de recrutement**

Afin d'assurer au mieux les missions qui sont dévolues à la DIRECCTE, le directeur régional doit pouvoir, non seulement définir ses besoins de recrutement en termes quantitatifs et de qualification à l'occasion des échanges sur les effectifs de référence mais aussi être associé au processus de recrutement des personnels de la DIRECCTE.

La mission encourage en ce sens les directions des ressources humaines ministérielles à amplifier les initiatives déjà prises (procédures d'affectation des inspecteurs du travail primo arrivants, postes à profil, etc.) visant à associer plus étroitement les directeurs régionaux aux procédures de recrutement et à mieux prendre en compte leurs avis, dans le respect des règles statutaires et des compétences des commissions administratives paritaires<sup>34</sup>.

**Proposition n° 17 : associer plus étroitement les directeurs régionaux aux procédures de recrutement (publications de postes à profil, avis sur les arrivées) dans le respect des règles statutaires et de la compétence des CAP**

### **2.2.1.3. Faire converger les processus et calendriers RH**

Les interlocuteurs de la mission ont souligné la complexité de la gestion des ressources humaines du fait de la multiplication (un par corps) des processus de gestion (évaluation, promotion, avancement, mobilité, ...), des calendriers et des modalités de suivi des effectifs (cf. annexe ressources humaines § 1.2 et § 3.2.1). Leur harmonisation est absente de la feuille de route sur les ressources humaines<sup>35</sup>. Il s'agit d'un enjeu important en termes de gains de productivité et d'intégration.

**Proposition n° 18 : harmoniser les processus de gestion et leurs calendriers dans le cadre de la feuille de route du comité de pilotage des ressources humaines**

La mission considère par ailleurs qu'il est prioritaire de doter les DIRECCTE d'un outil unique de suivi de l'ensemble des effectifs<sup>36</sup>. A court terme, il s'agit de mettre en place un tableau de suivi régional de l'ensemble des effectifs, à l'initiative de la DGP, sur la base des besoins des responsables de programmes et des gestionnaires nationaux de corps. A moyen terme, c'est l'intégration<sup>37</sup> de certaines données relatives aux personnels des ministères économique et financier dans le système d'information ressources humaines (SI RH) du ministère du travail qui doit être engagée sans préjudice de la compétence des services gestionnaires, (cf. annexe ressources humaines § 3.2.1.2).

---

<sup>34</sup> A l'instar des pratiques en vigueur pour les personnels des directions départementales interministérielles (DDI) des agences régionales de santé (ARS) ou les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS).

<sup>35</sup> Tant de la charte interministérielle relative aux ressources humaines (charte RH) de février 2010, que dans la feuille de route du comité de pilotage Ressources humaines animé par la DGP, mise en place en janvier 2012. Note DGP 7 décembre 2011 relative à l'harmonisation des règles et pratiques de gestion dans le champ des ressources humaines de l'action sociale des DIRECCTE et des DIECCTE.

<sup>36</sup> Il existe cinq outils en ce sens au seul titre de la DAGEMO auxquels s'ajoutent les modalités propres à chaque direction gestionnaire des ministères économique et financier.

<sup>37</sup> Données minimales d'information administrative permettant, sans assurer la gestion de carrières et sans retirer de prérogatives aux directions gestionnaires des corps, au niveau régional de disposer d'un seul outil facilitant notamment le suivi des effectifs et l'accès à l'offre de formation des plans de formation régionaux à l'ensemble des agents de la DIRECCTE.

**Proposition n° 19 : doter les DIRECCTE d'un outil unique de suivi de l'ensemble des effectifs pour les dialogues de gestion 2013, dans l'attente d'une consolidation des données nécessaires à la gestion de tous les personnels dans le système d'information des ressources humaines du ministère du travail**

### 2.2.2. Engager la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La répartition des effectifs par direction régionale relève, encore pour 2012, de clés spécifiques à chaque programme budgétaire sans prise en compte de l'évolution et de la nature des missions. Les travaux entrepris par le groupe de travail « adéquation missions-moyens » et « répartition des effectifs »<sup>38</sup> s'appuient, à juste titre, sur l'enquête d'affectation opérationnelle<sup>39</sup>, seule base disponible mettant en relation les activités et les moyens. Ils ne sont pas corrélés à l'évolution des métiers induite par la création des DIRECCTE (cf. §2.1.3).

Les DIRECCTE ont toutes signalé l'urgence de cette mise en œuvre au regard de l'inadéquation croissante entre les qualifications et leurs nouvelles missions : accompagner l'évolution des métiers des corps de catégories C qui assuraient les missions de gestion des procédures, aujourd'hui en forte régression, renforcer la qualification et les effectifs des cadres A et B, appelés à des missions polyvalentes d'animation et de pilotage (cf. annexe ressources humaines § 3.1.2).

Les réflexions engagées, qui associent les directions concernées et des représentants des DIRECCTE doivent permettre d'engager une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences s'organisant autour de :

- un suivi consolidé des effectifs et des prévisions de l'ensemble de la DIRECCTE (cf. supra § 2.2.1.3) ;
- une analyse des besoins en compétences induits par l'évolution des missions (cf. supra § 2.1.2) ;
- un répertoire des métiers actualisé au périmètre des DIRECCTE (cf. supra § 2.1.3) ;
- un plan d'action intégrant la rénovation de la formation, l'accompagnement des parcours professionnels et des recrutements (cf. annexe ressources humaines § 3.1.2.2).

**Proposition n° 20 : engager une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences intégrée à une approche d'adéquation missions-moyens et partagée entre directions « métiers » et directions des ressources humaines**

---

<sup>38</sup> Mis en place par les Secrétaires généraux et pilotés par la DGP- Feuille de route des DIRECCTE de septembre 2011.

<sup>39</sup> Recensement des effectifs par missions élémentaires mise en place depuis 2007 sur le programme 155 et élargi en 2010 à l'ensemble du périmètre des DIRECCTE.

### 2.2.3. Engager la convergence des systèmes d'information

#### 2.2.3.1. La mise en place du système d'information s'engage

La mission a constaté que les applicatifs issus des anciennes structures, toujours à l'œuvre sans que les convergences nécessaires aient été engagées, ne permettent pas de travailler de manière adaptée aux exigences de la DIRECCTE et d'une communauté de travail fédérée. La cartographie établie par la DGP l'illustre clairement. Il en est ainsi des outils d'appui aux fonctions support, mais aussi en matière, par exemple, de données relatives aux entreprises, sans aucun outil commun à ce jour. Les DIRECCTE ont été conduites, de manière souvent autonome, à tenter de pallier ces déficiences par le développement local d'applicatif. Cette situation n'est évidemment pas satisfaisante et doit être maîtrisée par des développements mutualisés et labellisés.

Les infrastructures techniques restent elles-mêmes très hétérogènes, qu'il s'agisse des réseaux nationaux, locaux, des serveurs, des postes de travail, de la messagerie.

Les travaux de la DGP ont permis quelques avancées utiles tels l'adresse commune (@direccte.fr) et l'intranet commun. Le schéma directeur du système d'information des DIRECCTE et DIECCTE vient d'être arrêté (cf. annexe fonctions support § 3.2 et 3.4). Il concerne les évolutions techniques, le pilotage (comité technique et de pilotage) et structuration des équipes locales et nationales (constitution d'équipes dédiées, les « groupes d'appui aux DIRECCTE »)

#### 2.2.3.2. Aucune réflexion systématique n'a été conduite sur les convergences possibles d'applications informatiques liées aux « métiers »

La mission a constaté que le champ de l'analyse conduite à ce jour par la DGP ne porte que sur les aspects relatifs aux infrastructures et aux applications relatives aux fonctions support, ce qui lui paraît à la fois premier et néanmoins insuffisant : aucune réflexion<sup>40</sup> n'est en effet engagée ou même prévue à ce stade visant à rechercher les convergences possibles entre certains applicatifs métiers. La mission considère que la DGP devrait être mandatée, en liaison avec les directions « métiers » et les DIRECCTE, pour engager une réflexion en la matière et identifier les convergences utiles pour une mise en œuvre par les directions concernées (cf. annexe fonctions support § 3.4.3).

**Proposition n° 21 : mandater la DGP pour favoriser les convergences utiles entre applicatifs « métiers », en partenariat avec les directions métiers et les DIRECCTE**

---

<sup>40</sup> Au contraire, même, le document DGP du 22 novembre 2011 : « Le système d'information des DIRECCTE et DIECCTE, schéma directeur » précise que « les directions métiers d'administration centrale restent responsables des applications informatiques et des projets associés », ce qui est à la fois normal, mais nullement incompatible avec des échanges transversaux susceptibles d'améliorer conjointement certains applicatifs dans une perspective utile aux DIRECCTE.

### **2.2.3.3. Un projet urgent pour fédérer les compétences, un « entrepôt » de données relatives aux entreprises**

La mission a noté qu'un projet d'« entrepôt » de données relatives aux entreprises était à l'agenda de la DGP, ce qui rejoint une de ses propositions. Elle considère qu'il ne pourra pas y avoir de vraies synergies entre les activités des trois pôles de la DIRECCTE sans partage de l'information. Elle est consciente que cette construction nécessite des études préalables approfondies et qu'elle doit être menée avec pragmatisme. La mission souligne qu'il s'agit d'un outil dont la disponibilité devrait être recherchée prioritairement (cf. annexe fonctions support § 3.1.2).

**Proposition n° 22 : développer rapidement un entrepôt de données commun relatif aux entreprises**

### **2.2.4. Engager une démarche de contrôle de gestion sur l'ensemble du champ des DIRECCTE**

La mise en place d'un contrôle de gestion adapté à l'organisation des DIRECCTE n'est pas encore engagée. Et même, comme l'a mis en évidence le rapport de la mission conduite fin 2011 par la mission d'audit interne (MAI) du ministère du travail, de l'emploi et de la santé avec l'IGAS, circonscrite au seul champ de travail emploi formation<sup>41</sup>, le dispositif de contrôle de gestion antérieurement pratiqué dans ce secteur a globalement régressé.

Il est important que la DGP, dont c'est l'une des missions, engage désormais les travaux nécessaires, sur l'ensemble des missions des DIRECCTE, et précise les étapes à franchir dans les années à venir. La réflexion sur les indicateurs d'activités proposée par la mission entre dans ce cadre.

Le COMEX devrait appuyer cette démarche et assumer ainsi une volonté stratégique claire en ce domaine.

La réflexion sur les indicateurs d'activités proposée par la mission entre dans ce cadre.

**Proposition n° 23 : inviter la DGP, avec l'appui du COMEX, à engager une démarche de contrôle de gestion dans les DIRECCTE**

---

<sup>41</sup> IGAS-Audit du dispositif de contrôle de gestion et de l'analyse de la performance des administrations travail / emploi Rapport provisoire RM2011-190 PMAI-2011-04.



## 2.3. Le pilotage national doit être encore renforcé

### 2.3.1. La mise en place de la DGP et du COMEX n'a pas encore permis d'assurer un mode de pilotage global adapté

#### 2.3.1.1. La DGP, installée récemment, s'est d'abord concentrée sur la mise en place des DIRECCTE et de leurs moyens

La délégation générale au pilotage (DGP) a été créée par décret du 12 novembre 2010<sup>42</sup> et s'est constituée progressivement au cours du premier semestre 2011. Elle est composée aujourd'hui de 18 agents.

Elle est ainsi organisée selon quatre pôles, animation et communication, pilotage stratégique et moyens, ressources humaines et systèmes d'information<sup>43</sup>.

Le COMEX, coprésidé par les deux secrétaires généraux, réunissant l'ensemble des directions concernées<sup>44</sup> et la DGP, a tenu quatre réunions en 2010 et 2011. A la lecture des trois procès-verbaux de ces réunions, il apparaît que le COMEX a essentiellement validé, à ce stade, les conditions d'installation de la DGP, sa feuille de route pour 2011, les modalités de recrutement de l'encadrement supérieur des DIRECCTE et les conditions de déroulement des dialogues de gestion, en invitant (12 mai 2011) la délégation générale à engager la réflexion sur la compatibilité missions/moyens « de façon à être prêt pour la campagne 2012 » (cf. infra § 3.1.1.2.1).

Par ailleurs, les deux secrétaires généraux ont décidé en septembre 2011 de mettre en place des groupes de travail associant des représentants des DIRECCTE et de l'administration centrale et portant sur plusieurs sujets stratégiques<sup>45</sup>. Les productions de ces différents groupes de travail n'avaient pas atteint un degré d'avancement tel que la mission ait pu en tirer réellement parti. Elle note toutefois que les thèmes abordés rejoignent ses propres réflexions.

---

<sup>42</sup> Le décret précise que celle-ci « assure le pilotage transversal et l'animation du réseau des DIRECCTE » et qu'à ce titre, elle a pour mission de : « coordonner la fixation des objectifs et la définition des moyens budgétaires, en crédits et en emplois, des directions régionales, de suivre leur action et de participer à leur évaluation (...) », « définir les modalités d'évaluation de la performance et du contrôle de gestion dans les DIRECCTE, d'en coordonner la mise en place et d'en assurer le pilotage national », « participer au recrutement de l'encadrement supérieur des DIRECCTE », « définir des orientations nationales de gestion des ressources humaines et de formation professionnelle et d'en suivre la mise en œuvre », « coordonner l'organisation du dialogue social » et à ce titre, le délégué général « peut présider le comité technique paritaire spécial »... (compétent pour les DIRECCTE), et « assurer le pilotage stratégique du système d'information des DIRECCTE... d'effectuer les maîtrises d'ouvrage transversales ; d'animer les équipes informatiques des DIRECCTE... »

<sup>43</sup> Celui-ci n'étant opérationnel que depuis octobre 2011.

<sup>44</sup> DGT, DG Trésor, DGEFP, DGCIS, DGCCRF, DAGEMO, DARES.

<sup>45</sup> la préparation des circulaires (conclusions : fin octobre 2011) ; l'accompagnement du rôle d'animation et d'ingénierie de l'État aux niveaux régional et territorial (conclusions : fin mars 2012) ; l'accompagnement des agents - formation (conclusions selon deux étapes : fin décembre 2011 et fin premier semestre 2012) ; missions et adéquation missions/moyens (conclusions : fin octobre 2011, cartographie des missions et proposition de structure de suivi des effectifs ; février 2012, référentiel d'activités) ; répartition des effectifs (conclusions : fin premier semestre 2012) ; mutualisations, notamment des fonctions support (conclusions : fin décembre 2011) ; valorisation des missions et des compétences, communication interne (premier numéro de lettre interne en janvier 2012).



## Rapport

### 2.3.1.2. De premiers acquis et des voies de progrès identifiées

Sans dresser ici le bilan détaillé de la première année d'existence de la DGP, un certain nombre d'acquis se dégagent :

- l'animation du réseau des directeurs et de certains adjoints est assurée régulièrement (sept réunions en 2011, dont certaines élargies aux secrétaires généraux et aux responsables d'unités territoriales); le séminaire du 15 décembre 2011, qui associait pour la première fois l'ensemble des états-majors des DIRECCTE, a permis aux participants de partager leurs expériences sur plusieurs thèmes importants comme la conduite de projets intégrés et l'articulation entre les pôles et les unités territoriales ; cette dernière initiative mériterait d'être amplifiée par l'animation d'un forum favorisant les échanges d'expérience entre DIRECCTE ;
- la « feuille de route » relative à la mise à niveau de l'infrastructure informatique vient d'être adoptée ;
- l'intranet a été mis en place dans les DIRECCTE en novembre 2011 et la première lettre interne a été diffusée en janvier 2012 ;
- le déroulement du dialogue de gestion annuel s'est amélioré sur le plan pratique et a ménagé un temps, modeste néanmoins, d'échanges sur des sujets plus transversaux avec les directions d'administration centrale ;
- l'actualisation de l'enquête d'affectations opérationnelles préfigurant une cartographie des activités et missions des DIRECCTE a été établie ;
- le comité technique spécial (CTS) a tenu sa première réunion le 7 décembre 2011 ;
- le mandat au délégué général pour la négociation relative à l'organisation du temps de travail est donné ;
- divers chantiers sont à l'agenda et notamment la feuille de route en matière de ressources humaines, la convergence des actions sociales, la mise en place d'un « vivier de l'encadrement supérieur », le développement de formations d'ouverture aux divers métiers des DIRECCTE,...

Au nombre de ces acquis, il convient également de mentionner les collaborations régulières engagées par les DGEFP, DG Trésor et DGCIS (*cf.* 2 *supra*).

Dans sa mission d'animation des DIRECCTE, il serait utile que la DGP organise systématiquement les échanges de bonnes pratiques et les initiatives exemplaires (*cf.* annexe synergies, *cf. supra* 1.5).

**Proposition n° 24 : organiser par la DGP un dispositif d'échanges de bonnes pratiques et d'initiatives exemplaires entre les DIRECCTE**

### 2.3.1.3. Mais des difficultés systémiques demeurent

La mission a noté la très faible intervention de la DGP et du COMEX sur les aspects « métiers », avec des difficultés persistantes en termes de pilotage global des missions et de la transversalité.

## Rapport

La DGP doit être confortée dans sa mission transversale d'instruction pour le COMEX, avec une implication accrue des directions d'administration centrale.

### ***2.3.1.4. La mission de pilotage transversal de la DGP doit être confortée, dans le respect des prérogatives des autres directions et en association avec elles***

Afin d'assurer un pilotage global tant des activités que des moyens associés, l'organisation nationale doit être structurée pour être plus opérationnelle et réactive. La DGP doit être désormais en mesure d'assurer pleinement le pilotage transversal des DIRECCTE, dans le respect des prérogatives des directions métiers. Le COMEX est le lieu de décision collectif sur proposition de la DGP. Il doit être préparé par des notes d'analyse et d'arbitrages, argumentées. Ses délibérations font l'objet de décisions formalisées, dont le suivi lui est rapporté régulièrement par la DGP. En cas de désaccord, l'arbitrage des ministres est sollicité.

**Proposition n° 25 : positionner la DGP comme service instructeur du COMEX sur les sujets transversaux couvrant tant les missions que les moyens**

### ***2.3.1.5. Deux comités en appui de la DGP seraient utiles pour préparer les décisions du COMEX***

Pour exercer cette mission d'instruction, la mission propose que la DGP puisse s'appuyer sur deux comités<sup>46</sup> présidés par le délégué général, composés de représentants mandatés par chacun des membres du COMEX et associant une représentation des DIRECCTE :

- un comité de pilotage portant sur les missions et activités des DIRECCTE ;
- le comité ressources humaines, déjà installé<sup>47</sup>.

**Proposition n° 26 : mettre en place de deux comités délégués du COMEX, pilotés par la DGP portant respectivement sur les activités et ressources humaines**

### ***2.3.1.6. Une évaluation du rôle de la DGP***

Il est nécessaire que la DGP établisse un bilan annuel précisant les avancées obtenues et les éventuelles difficultés rencontrées. Ce bilan serait également l'occasion de fixer la feuille de route collective pour l'année suivante et particulièrement celle de la DGP. Ce bilan, validé par le COMEX, serait remis aux ministres concernés par les deux secrétaires généraux.

**Proposition n° 27 : valider annuellement en COMEX, un état d'avancement établi par la DGP, et fixer la feuille de route collective pour l'année suivante**

Par ailleurs, le mandat de trois ans de la DGP arrivant à terme en novembre 2013, la mission suggère sa prolongation d'un an, avant que soit évaluée la pertinence d'une telle organisation.

---

<sup>46</sup> Chaque thème peut être confié à un chef de projet relevant d'une direction d'administration centrale ou de la DGP.

<sup>47</sup> Note DGP 7 décembre 2011 relative à l'harmonisation des règles et pratiques de gestion dans le champ des ressources humaines de l'action sociale des DIRECCTE et des DIECCTE.

### **3. Au niveau régional, une communauté de travail plus intégrée doit se construire autour d'une vision stratégique et de quelques projets fédérateurs**

#### **3.1. Après la mise en place des états-majors, plusieurs points de vigilance demeurent**

##### **3.1.1. Le CODIR devrait être dans chaque DIRECCTE le lieu de décision collégial intégrant les unités territoriales**

Dans toutes les régions, des réunions d'état-major sont régulièrement organisées autour du directeur, des chefs de pôles, du secrétaire général ; elles s'élargissent à une fréquence moindre aux responsables d'unité territoriales.

Le terme CODIR, assorti selon les cas de mentions relatives à la fréquence (mensuel, hebdomadaire) ou à sa composition (élargie, restreint, *etc.*) recouvre plusieurs instances différentes dans un tiers des régions : ceci génère une incertitude dommageable quant à l'instance réellement décisionnelle. Partout, il existe une instance associant les responsables d'unités territoriales à un CODIR : la fréquence de réunion est généralement mensuelle voire toutes les six semaines et même deux mois.

La mission estime qu'une instance décisionnelle unique doit être désignée partout et sous la dénomination de CODIR, celui-ci regroupant l'état major du siège et les responsables d'unités territoriales. La fréquence de ses réunions doit être au moins mensuelle<sup>48</sup> et donner lieu à relevé de décisions (*cf.* § 3.1.3).

**Proposition n° 28 : désigner une instance unique de décision collégiale, le CODIR, regroupant l'état major du siège et les responsables d'unités territoriales, se réunissant au moins une fois par mois**

##### **3.1.2. Une nouvelle répartition des rôles à construire entre le siège et les unités territoriales**

La pleine réussite des DIRECCTE résultera de la complémentarité qui aura pu s'instaurer entre le siège (pilotage et expertise « métier ») et les unités territoriales (proximité) ainsi que précisé aux § 1.5.2.2 et 1.2.1.

---

<sup>48</sup> Ou plus fréquemment, par des moyens de communication appropriés (visioconférence).

## Rapport

La répartition des compétences et des effectifs entre le siège et les unités territoriales est le reflet de l'organisation antérieure des services<sup>49</sup> (niveau départemental pour les secteurs emploi et travail, niveau régional pour le développement économique). Le nouveau contexte des DIRECCTE appelle une redéfinition des rôles entre l'état major régional et ses unités territoriales, plus particulièrement pour ce qui est du pôle 3-E. En effet, il est essentiel que les UT intègrent pleinement la dimension économique dans leur activité.

En outre, une plus grande mutualisation des compétences rares devrait être recherchée entre départements, voire entre régions. Ces évolutions qui relèvent d'une analyse partagée entre le siège de la DIRECCTE, les UT et les préfets doivent être encouragées et leur mise en œuvre facilitée par les directions d'administration centrale.

Cette nécessaire mutation dans le temps des communautés de travail dans les unités territoriales inspire notamment les propositions de la mission relatives à leur implication dans les projets transversaux (*cf.* § 2.1.4.1), dans les décisions du CODIR (*cf.* § 3.1.1), la formalisation des relations internes (*cf.* § 3.1.3) et la réflexion sur l'évolution des métiers et des compétences (*cf.* § 2.1.3).

### 3.1.3. Des fonctions support à conforter

Les fonctions support doivent évoluer vers de nouveaux métiers. Les outils dont elles ont hérité (système d'information, ressources humaines) sont disparates car issues des services qui ont constitué les DIRECCTE. La conjugaison d'une baisse d'effectifs rapide<sup>50</sup> et d'outils hétérogènes et peu adaptés a fragilisé ces fonctions. Aujourd'hui, uniquement gestionnaires de moyens, les secrétariats généraux ont vocation à intégrer des missions plus stratégiques et s'orienter vers la GPEC, le contrôle de gestion notamment (*cf.* annexe fonctions support § 1.2 et 1.3).

### 3.1.4. Une formalisation des relations internes à développer

La mission a constaté que des marges de progrès importantes subsistaient en matière de formalisation des relations internes, malgré des efforts partiels constatés : si des lettres de mission ont généralement été adressées aux chefs de pôles pour la mise en place des organigrammes, peu ont été consacrées aux activités. Des chartes du « qui fait quoi » existent dans certaines DIRECCTE, notamment entre siège et unités territoriale, mais ne sont pas encore généralisées. Les relevés de conclusions des CODIR ne sont pas partout systématiques. Il existe peu de projets de service, au-delà des projets constitutifs initiaux ou des lettres d'engagement auprès des préfets.

La mission considère que les DIRECCTE doivent être encouragées à développer une formalisation accrue de leur fonctionnement interne : projet de service, organigrammes fonctionnels, lettres de mission, fiches de poste, *etc.*

**Proposition n° 29 : développer une formalisation plus systématique du fonctionnement interne de la part des DIRECCTE**

---

<sup>49</sup> Respectivement de 31 % et 69 %, avec un écart-type de 7 %, les extrêmes sont compris pour le siège entre 17 % et 42 % ; les agents issus des ministères économique et financier en UT ne représentent que 64 ETP sur plus de 7 000.

<sup>50</sup> -8,4 % entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2010 sur le seul programme 155.

### 3.2. Une communauté de travail qui reste à fédérer

La mise en place des DIRECCTE, malgré les difficultés rencontrées, a été assurée au prix d'une forte mobilisation des états-majors, mais aussi grâce au sens du service public dont ont fait preuve les équipes.

Cette phase d'installation assurée, il est maintenant essentiel que l'ensemble de la communauté de travail perçoive pleinement le sens de la réforme, se sente mobilisée autour d'un projet partagé et développé avec une large implication de chacun.

La mission considère que des efforts d'accompagnement en ce sens doivent se concrétiser rapidement pour consolider la mise en place des DIRECCTE. A défaut, une détérioration de l'état d'esprit, y compris au sein des communautés les plus réceptives, pourrait compromettre le fragile équilibre actuel.

#### 3.2.1. La communauté de travail doit être plus largement impliquée dans le projet de la DIRECCTE pour en partager le sens

La mission a constaté que des progrès importants restaient à accomplir pour générer une réelle communauté de travail. Les lettres internes n'étaient en place, fin 2011, que dans douze DIRECCTE et la régularité de leur diffusion était variable (de deux à sept numéros par an). L'intranet « DIRECCTE » a été mis en place que fin 2011 par la DGP, même si certaines régions avaient déjà développé un tel outil.

L'existence et la fréquence de réunions largement ouvertes est très variable, souvent par pôles ; seules six régions ont tenu des assemblées générales, la plupart régulières.

Aussi, en accompagnement des préconisations formulées par la mission et qui, à des degrés divers, doivent contribuer à générer une communauté de travail, la mission considère comme désormais nécessaire que le management des DIRECCTE intensifie ses efforts de fédération et soit soutenu en ce sens.

##### 3.2.1.1. Associer plus largement les personnels et expliciter les projets

Le succès des DIRECCTE dépend aussi de la capacité de ses agents à intégrer l'idée que ses divers métiers concourent, en complémentarité, au développement de l'économie et de l'emploi. Alors que les agents se considèrent *in fine* surtout responsables des objectifs métiers des directions d'administration centrale dont ils reçoivent les instructions, il convient de valoriser la valeur ajoutée du « mode DIRECCTE » quand elle est réelle.

La mission considère ainsi, qu'au-delà du sens général de la réforme, c'est à partir de réalisations locales et concrètes que l'intérêt du travail en mode DIRECCTE pourra progressivement être partagé.

Chacune de ses réalisations transversales est, pour la DIRECCTE, l'occasion d'impliquer concrètement des agents exerçant des métiers différents autour d'un projet commun. Une large diffusion de ces réalisations confortera la démarche, illustrera le sens de la réforme et suscitera progressivement de nouvelles initiatives.

## Rapport

En outre, une bonne connaissance par tous les agents de l'ensemble des métiers et compétences de la DIRECCTE doit pouvoir être développée. Ainsi, il y aurait lieu de prévoir plus systématiquement, dans les plans régionaux de formation des DIRECCTE, des modules communs aux agents de plusieurs pôles.

Cette diffusion passe aussi par la production régulière d'une lettre interne, la tenue d'assemblées générales d'échanges et par toute initiative permettant de mettre en évidence les cultures et métiers de la DIRECCTE (certaines DIRECCTE, par exemple, organisent des journées, largement ouvertes à leurs agents, au siège d'une entreprise, et au cours desquelles leurs différentes modalités d'intervention vis-à-vis de l'entreprise sont présentées).

### **3.2.1.2. Des appuis nationaux doivent être apportés aux DIRECCTE pour accompagner cette conduite du changement**

La mission considère qu'en appui au management des directeurs, trois types de mesures sont nécessaires :

- progresser dans l'effort de convergence en matière de conditions d'emploi et de travail pour éviter la permanence de régimes disparates au sein de la même communauté de travail (*cf.* annexe ressources humaines § 1.2.2) ;
- soutenir les démarches de progrès que les directeurs peuvent entreprendre en fournissant les appuis méthodologiques nécessaires (*cf.* annexe fonctions support § 1.5) ;
- inciter les équipes de direction à suivre des formations au management, à la conduite du changement et aux risques psycho-sociaux (*cf.* annexe ressources humaines § 1.3.1).

### **3.2.2. Les regroupements immobiliers doivent se poursuivre activement**

Au 1<sup>er</sup> septembre 2011, douze des vingt-deux DIRECCTE avaient regroupé tous les services du siège sur un seul site. Dans sept régions, le siège est réparti sur deux sites ; dans trois d'entre elles, le siège est éclaté entre trois ou quatre sites. Dans seulement cinq régions, l'unité du département du siège et le siège sont regroupés sur un seul site (*cf.* annexe fonctions support § 2.1.1).

La mission considère que l'effort doit se poursuivre, en particulier en accélérant dans toute la mesure du possible, les regroupements entre le siège de la DIRECCTE et l'unité territoriale du siège.

**Proposition n° 30 : poursuivre activement les regroupements immobiliers, en visant notamment celui de la DIRECCTE et de l'unité territoriale du siège, et fixer des objectifs et des échéances dans toutes les régions**

## CONCLUSION

La mission souhaite insister sur trois points.

- ◆ Les DIRECCTE sont installées dans le paysage administratif local. Cette réforme se traduit par des synergies utiles, qui en confirment l'intérêt.
- ◆ Elles doivent entrer maintenant dans une phase de consolidation et de développement qui impose une évolution significative du fonctionnement des administrations centrales qui doit s'adapter au « mode DIRECCTE ». Cette évolution est urgente pour maintenir la dynamique initiale, développer tous les potentiels de cette réforme et tirer parti des importants mouvements d'effectifs prévus dans les prochaines années.
- ◆ Une évaluation de cette nouvelle phase devra être conduite dans un délai de deux à trois ans. Elle portera sur les propositions de la mission qui auront été retenues par les ministres, tant en ce qui concerne les DIRECCTE que le niveau national. Elle devrait comprendre un audit de l'organisation du pilotage des DIRECCTE.

A Paris, le 15 février 2012

**L'inspecteur général  
des finances**



**Bertrand BRASSENS**

**Le contrôleur général  
économique et financier**



**Didier LAVAL**

**L'inspecteur général  
des affaires sociales**



**Philippe BLANCHARD**

**L'inspecteur général  
des finances**




**Rémi TOUSSAIN**

**L'ingénieur général des  
mines**



**Jean-François MAGANA**

**L'inspectrice des affaires  
sociales**



**Myriam MESCLON-RAVAUD**

**L'ingénieur général des  
mines**



**Françoise TRASSOUDAIN**

## RÉCAPITULATIF DES PROPOSITIONS

### A - Propositions du rapport

#### 1. Propositions portant sur le renforcement du pilotage national

**Proposition n° 2 :** associer en amont de la production de circulaires et instructions une représentation des DIRECCTE

**Proposition n° 3 :** réaliser, avant de confier aux DIRECCTE une nouvelle mission, une étude d'impact sur les services. *A minima*, proposer en parallèle la suppression d'activités à faible valeur ajoutée

**Proposition n° 4 :** rationaliser la production des commandes adressées aux DIRECCTE par courriels ou oralement, afin de les limiter

**Proposition n° 5 :** confier à la DGP, sous le contrôle du COMEX, la coordination de la production de circulaires par les directions d'administration centrale, qui doit évoluer vers des instructions conjointes dans les domaines d'intervention partagés

**Proposition n° 6 :** prioriser, sous le contrôle du COMEX, les objectifs fixés annuellement aux services déconcentrés ; réévaluer ces priorités dans l'hypothèse de nouvelles demandes en cours d'année

**Proposition n° 7 :** réduire le nombre total d'indicateurs, définir de nouveaux indicateurs reflétant les objectifs de transversalité des DIRECCTE

**Proposition n° 25 :** positionner la DGP comme service instructeur du COMEX sur les sujets transversaux couvrant tant les missions que les moyens

**Proposition n° 26 :** mettre en place de deux comités délégués du COMEX, pilotés par la DGP portant respectivement sur les activités et ressources humaines

**Proposition n° 27 :** valider annuellement en COMEX, un état d'avancement établi par la DGP, et fixer la feuille de route collective pour l'année suivante

#### 2. Propositions visant à préciser les métiers des DIRECCTE

**Proposition n° 8 :** poursuivre l'allègement des tâches des DIRECCTE (abandon ou transfert des activités à faible valeur ajoutée, simplification des procédures, dématérialisation, *etc.*)

**Proposition n° 9 :** clarifier les modalités du pilotage des opérateurs nationaux par les DIRECCTE. Simplifier leur tutelle et encadrer les moyens qu'elles y consacrent

**Proposition n° 10 :** privilégier le conventionnement avec les têtes de réseaux des opérateurs locaux (missions locales, IAE). Aider à la structuration de ces réseaux en tant que de besoin



**3. Propositions visant à renforcer le pilotage interne des DIRECCTE et leur efficacité**

**Proposition n° 1 : réserver la délégation de signature du préfet de département au seul DIRECCTE qui subdélègue en tant que de besoin aux responsables des unités territoriales**

**Proposition n° 28 : désigner une instance unique de décision collégiale, le CODIR, regroupant l'état major du siège et les responsables d'unités territoriales, se réunissant au moins une fois par mois**

**Proposition n° 29 : développer une formalisation plus systématique du fonctionnement interne de la part des DIRECCTE**

**Proposition n° 23 : inviter la DGP, avec l'appui du COMEX, à engager une démarche de contrôle de gestion dans les DIRECCTE**

**Proposition n° 30 : poursuivre activement les regroupements immobiliers, en visant notamment celui de la DIRECCTE et de l'unité territoriale du siège, et fixer des objectifs et des échéances dans toutes les régions**

**4. Propositions portant sur le renforcement des synergies entre les métiers des DIRECCTE**

**Proposition n° 12 : élaborer une directive nationale d'orientation commune portant à la fois sur les orientations « métiers » et les projets transversaux**

**Proposition n° 13 : établir dès 2013 une feuille de route régionale qui porte non seulement sur les moyens mais aussi sur la déclinaison régionale des objectifs « métiers » et sur les projets transversaux**

**Proposition n° 24 : organiser par la DGP un dispositif d'échanges de bonnes pratiques et d'initiatives exemplaires entre les DIRECCTE**

**5. Propositions relatives à l'adaptation de la gestion des ressources humaines au regard des missions des DIRECCTE**

**Proposition n° 11 : conduire dans les meilleurs délais la réflexion sur les nouveaux métiers des DIRECCTE, créer le répertoire des métiers des DIRECCTE et le traduire en termes de formation et de recrutement**

**Proposition n° 14 : mettre en place une évaluation des directeurs par les secrétaires généraux sur la base des avis des préfets de région, des directions d'administration centrale (sur les politiques métiers, les projets transversaux) de la DGP (management)**

**Proposition n° 15 : mettre en place, dès 2013, une souplesse de gestion sur un pourcentage -déterminé par le COMEX- des emplois alloués afin de permettre les mobilités « inter programmes », *a minima*, organiser, dès 2012, un dispositif d'autorisation des demandes de mobilité**

**Proposition n° 16 : mettre en place, dès 2013, une notification unifiée des effectifs (titre 2) accompagnée des principes de gestion harmonisés et/ou spécifiques de chaque responsable de programme**

**Proposition n° 17 : associer plus étroitement les directeurs régionaux aux procédures de recrutement (publications de postes à profil, avis sur les arrivées) dans le respect des règles statutaires et de la compétence des CAP**

## Rapport

**Proposition n° 18 : harmoniser les processus de gestion et leurs calendriers dans le cadre de la feuille de route du comité de pilotage des ressources humaines**

**Proposition n° 19 : doter les DIRECCTE d'un outil unique de suivi de l'ensemble des effectifs pour les dialogues de gestion 2013, dans l'attente d'une consolidation des données nécessaires à la gestion de tous les personnels dans le système d'information des ressources humaines du ministère du travail**

**Proposition n° 20 : engager une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences intégrée à une approche d'adéquation missions-moyens et partagée entre directions « métiers » et directions des ressources humaines**

### **6. Propositions relatives aux systèmes d'information et aux regroupements immobiliers**

**Proposition n° 21 : mandater la DGP pour favoriser les convergences utiles entre applicatifs « métiers », en partenariat avec les directions métiers et les DIRECCTE**

**Proposition n° 22 : développer rapidement un entrepôt de données commun relatif aux entreprises**

## **B - Propositions complémentaires contenues dans les annexes**

### **1. Au titre de la gestion des ressources humaines**

**Propositions n° 31 : inscrire les travaux relatifs à la prime d'intéressement collectif sur la feuille de route RH du comité de pilotage des ressources humaines**

**Proposition n° 32 : donner de la visibilité sur la conduite des travaux de la feuille de route RH à inscrire dans une démarche projet afin d'accélérer le processus de convergence**

**Proposition n° 33 : réaliser l'état des lieux des écarts en matière de conditions d'emploi et de travail et proposer des *scenarii* d'harmonisation**

**Proposition n° 34 : structurer les travaux de la feuille de route RH en démarche projet confiant à chaque gestionnaire RH un chantier thématique, la DGP assurant la coordination générale**

**Proposition n° 35 : prévoir systématiquement dans les plans régionaux de formation des DIRECCTE des modules communs aux agents de plusieurs pôles. Prévoir au moins une formation commune aux trois pôles pour chaque catégorie d'agents**

**Proposition n° 36 : étudier la mise en place de mesures facilitant les mobilités professionnelles, notamment en infra régional**

**Proposition n° 37 : intégrer la démarche de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences dans la feuille de route RH dont la conduite de projet serait confiée à la DAGEMO en association avec toutes les autres DAC et dans le cadre du pilotage général du comité des ressources humaines et de la DGP**

## Rapport

**Proposition n° 38 : élaborer, entre DAC et DIRECCTE, un document stratégique de pilotage de la gestion des ressources humaines dans lequel doit s'inscrire la responsabilité partagée entre Directeur régional et DAC**

### **2. Au titre des fonctions supports**

**Proposition n° 39 : fixer aux secrétaires généraux des DIRECCTE des objectifs mesurables correspondant à leur mission stratégique**

**Proposition n° 40 : assurer par un positionnement plus large sur emploi fonctionnel un niveau de recrutement adapté aux missions, une diversité des profils et une bonne attractivité des fonctions de secrétaire général des directions régionales**

**Proposition n° 41 : offrir aux DIRECCTE un appui à l'organisation, soit en constituant, sous pilotage DGP, une équipe en charge de l'analyse des processus des fonctions support soit en mettant à disposition des crédits pour des prestations de conseil locales**

**Proposition n° 42 : prioriser le regroupement immobilier des services et fixer un calendrier réaliste, à défaut regrouper les services concernant le développement des entreprises, l'économie et l'emploi, permettre l'exercice à distance de fonctions régionales**

**Proposition n° 43 : s'assurer de la disponibilité de capacités suffisantes sur les réseaux pour effectuer les opérations de mises à jour et de déploiement**

**Proposition n° 44 : identifier les responsables fonctionnels et techniques de chaque application labellisée, n'admettre le développement de nouveaux applicatifs locaux que s'ils répondent aux standards des applications locales**

**Proposition n° 45 : confier le pilotage des évolutions fonctionnelles du système d'information aux directions métiers (directions d'administrations centrales ou DGP)**

**Proposition n° 46 : préciser dans le schéma directeur du système d'information le processus de gestion de la qualité, notamment concernant le traitement des incidents**

**Proposition n° 47 : évaluer, avant leur généralisation, le fonctionnement des groupes d'appui aux DIRECCTE (GAD)**



# **ANNEXES**



# **LISTE DES ANNEXES**

**ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION**

**ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES**

**ANNEXE 3 : GOUVERNANCE**

**ANNEXE 4 : SYNERGIES**

**ANNEXE 5 : RESSOURCES HUMAINES**

**ANNEXE 6 : FONCTIONS SUPPORT (SYSTÈME D'INFORMATION - IMMOBILIER)**





## **ANNEXE I**

### **Lettre de mission**



## Annexe I



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES  
FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET  
DE LA SANTÉ

*Les Ministres*

Nos Réf. : cab/OV/MP/ D 11017750

PARIS, LE

### Note pour

**Le chef du service de l'Inspection générale des finances**

**Le chef du service de l'Inspection générale des affaires sociales**

**Le vice président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie, et des technologies**

### **Objet : audit de la mise en place des DIRECCTE.**

Nous vous demandons que soit conduite une mission d'audit sur la mise en place des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Cette mission comporte deux dimensions.

Le premier aspect concerne l'évaluation de l'adéquation entre les missions et les moyens attribués et présents dans les pôles 3-E (entreprises, emploi et économie) et dans les fonctions supports des DIRECCTE. Cet état des lieux devra permettre d'identifier les processus susceptibles de faire l'objet d'une démarche de modernisation.

La mission devra s'articuler avec les travaux conduits par la mission d'audit interne sur « l'analyse du suivi de la performance et du contrôle de gestion de l'administration travail/emploi ».

Le second volet de la mission constitue un audit de l'organisation et de la gouvernance des DIRECCTE. Dans ce cadre, la mission examinera en particulier :

- ♦ l'animation de la DIRECCTE par son équipe de direction ;
- ♦ les fonctions transverses ;
- ♦ l'organisation des pôles ;
- ♦ la capacité de concrétiser des synergies entre pôles au sein de la DIRECCTE.

La mission s'attachera aussi à examiner les relations entre le siège de la DIRECCTE et ses unités territoriales, ainsi que l'articulation de la DIRECCTE avec les directions départementales interministérielles.

Les relations avec les autres administrations déconcentrées, les collectivités locales et avec les établissements publics ou agences présents au niveau régional seront également abordées.


Le rapport d'ensemble sera remis le 15 février 2012, une note d'étape étant attendue le 1<sup>er</sup> décembre.

## Annexe I

Pour conduire ses travaux, la mission retiendra un échantillon de directions qu'il lui appartiendra de définir, et arrêtera une méthodologie permettant de conduire des inspections et audits récurrents.

La mission pourra s'appuyer sur les services de nos ministères, en particulier sur la délégation générale au pilotage des DIRECCTE.

Le Ministre de l'économie, des finances  
et de l'industrie

  
**François BAROIN**

Le Ministre du travail, de l'emploi  
et de la santé

  
**Xavier BERTRAND**

## **ANNEXE II**

### **Liste des personnes rencontrées par la mission**



## Secrétariats généraux

- ◆ **Secrétariat général des ministères économique et financier**
  - M. Dominique LAMIOT, secrétaire général
  - M. Guy CORRÉA, responsable de mission, mission modernisation
  - M. Philippe LÉVÊQUE, chef de service, délégation à la modernisation
  - M<sup>me</sup> Coralie OUDOT, chargée de la sous-direction des ressources humaines ministérielles (RH1)
  - M<sup>me</sup> Evelyne RANUCCINI, chef de bureau, RH 1A, sous-direction des ressources humaines ministérielles
- ◆ **Secrétariat général des ministères sociaux**
  - M<sup>me</sup> Emmanuelle WARGON, secrétaire générale
  - M. Thierry BRETON, chargé de mission animation et coordination des réseaux pour le secteur travail-emploi
- ◆ **Secrétariat général du ministère de l'intérieur, de l'outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration**
  - M. Michel BART, secrétaire général
  - M. Sébastien JALLET, chef de bureau de l'organisation et des missions de l'administration territoriale

## Directions et délégations d'administration centrale

- ◆ **Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS)**
  - M. Bruno GOUBET, chef de mission, mission de l'action régionale
  - Secrétariat général
    - M<sup>me</sup> Sophie MORIN, secrétaire générale
    - M<sup>me</sup> Nicole QUILLERY, chef de bureau, bureau des ressources humaines, secrétariat général
  - Sous-direction de la qualité, de la normalisation, de la métrologie et de la propriété industrielle
    - M. Jean-Marc LE PARCO, sous-directeur, sous-direction de la qualité, de la normalisation, de la métrologie et de la propriété industrielle
  - Sous-direction du tourisme
    - M. Jacques AUGUSTIN, sous-directeur, sous-direction du tourisme
    - M. Olivier LACOSTE, chef de bureau, bureau de la compétitivité et du développement des activités touristiques, sous direction du tourisme
    - M. Bruno CHIOCCHIA, chef du bureau des professions du tourisme, sous direction du tourisme
    - M<sup>me</sup> Marie-Odile BEAU, adjointe au chef du bureau des destinations touristiques

## Annexe II

- ◆ **Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)**
  - M<sup>me</sup> Nathalie HOMOBONO, directrice générale
  - M. Pierre FOND, chef de service, service de soutien au réseau
  - M. Jean-Denis FORGET, sous-directeur, sous-direction des ressources humaines, des affaires financières, de la qualité et de la performance
  - M. Jean-Luc NICOLAS, sous-directeur, sous-direction communication, programmation et veille économique
- ◆ **Direction générale du Travail (DGT)**
  - M. Jean-Denis COMBEXELLE, directeur général
  - M. Yves CALVEZ, directeur général adjoint
  - M<sup>me</sup> Annaïck LAURENT, chargée de mission
- ◆ **Direction générale du Trésor (DG Trésor)**
  - M. François ALLAND, conseiller du directeur général du Trésor pour les questions régionales
  - M. Patrick HERVÉ, inspecteur des services extérieurs
  - M. Laurent CHARPIN, adjoint au chef de bureau
- ◆ **Direction de l'administration générale et de la modernisation des services (DAGEMO)**
  - M. Joël BLONDEL, directeur
  - M. Hughes TRANCHANT, sous-directeur des affaires financières
  - M. Pascal ABRAHAM, adjoint au sous-directeur des affaires financières
  - M<sup>me</sup> Mylène DEMAUVE, adjointe au chef de bureau de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, du recrutement, de la formation, du suivi des parcours professionnels et de l'évaluation (RH1), sous-direction des ressources humaines
  - M<sup>me</sup> Isabelle HERRERO, chef de bureau, chargé de la santé au travail, des conditions de travail et de l'action sociale (RH5), sous direction des ressources humaines
  - M. Jean-Claude MICHAUD, adjoint au sous-directeur des ressources humaines
  - M. Stéphane ROBIN, chef du bureau chargé des emplois et de la masse salariale (DAF2), sous-direction des affaires financières
- ◆ **Direction des ressources humaines des ministères chargés des affaires sociales**
  - Michèle KIRRY, directrice
- ◆ **Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)**
  - M. Patrice BOREL, expert de haut niveau, rattaché au délégué général
  - M. Cédric PUYDEBOIS, chef de département, département action territoriale
  - M. Loïc GROSSE, *chargé de mission - service des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle, département de l'action territoriale*



## Annexe II

- ◆ **Délégation générale au pilotage des DIRECCTE (DGP)**
  - M. Marc EL NOUCHI, délégué général
  - M. Éric PREISS, chef du pôle pilotage stratégique des moyens alloués aux DIRECCTE
  - M. Philippe PORTMANN, chef du pôle animation et communication (ex)
  - M. Jean LE GAC, chef du pôle ressources humaines
  - M. Daniel FLEURENCE, Chef du pôle systèmes d'information
  - M. Bernard BABIN, Chargé de mission, pôle pilotage stratégique des moyens
- ◆ **Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE)**
  - M. Frédéric LACAVE, coordonnateur ministériel à l'intelligence économique
  - M. Bruno JOLY, chef de département, animation de l'intelligence économique territoriale et des réseaux partenaires
  - M. Manuel MARCIAUX, adjoint au chef de département, animation de l'intelligence économique territoriale et des réseaux partenaires
  - M. Jean-Michel JARRY, adjoint au coordinateur ministériel à l'intelligence économique
  - M<sup>me</sup> Sylvie PASDELOUP, chargée de mission

## Personnes rencontrées en région Aquitaine

- ◆ **Préfecture de la région Aquitaine**
  - M<sup>me</sup> Anne-Gaëlle BAUDOIN-CLERC, secrétaire générale pour les affaires régionales
  - M. Jean-Philippe AURIGNAC, chargé de mission auprès du préfet de région
- ◆ **Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) Aquitaine**
  - M. Serge LOPEZ, directeur régional
  - M. Luc VARENNE, directeur de cabinet
  - M. Jean-Yves LARRAUFIE, responsable du pôle 3-E
  - M. Gérard CASCINO, responsable du pôle T
  - M<sup>me</sup> Lucile AL RIFAÏ, responsable du pôle C
  - M. Thierry NAUDOU, secrétaire général
  - M. Jean-Louis GOUSSE, chef de service, service titre et contrôle de la formation professionnelle, pôle 3-E
  - M<sup>me</sup> Marie-José PAILLEAU, chef de service, service accès et retour à l'emploi, pôle 3-E
  - M. André JAKUBIEC, chef de service, service développement des entreprises et des compétences, pôle 3-E
  - M<sup>me</sup> Souad LE GALL, chef de service, service mutations économiques et territoires, pôle 3-E

## Annexe II

- M<sup>me</sup> Sylvie DUBO, chef de service, service fonds sociale européen, pôle 3-E
- M. Alexandre ARRIVETS, chef de service, service relations du travail, pôle T
- M<sup>me</sup> Frédérique HENRION, responsable des ressources humaines, secrétariat général
- M. Stéphane CHAPUZET, responsable budget, achats et ordonnancement, secrétariat général
- M. Richard LAVAUD, responsable moyens et services, secrétariat général
- M. Bernard DOVERGNE, responsable informatique régionale, secrétariat général
- M. Jean-Michel TROGNON, responsable de l'unité territoriale Pyrénées Atlantiques (64)
- Lors de la rencontre avec les organisations syndicales de la DIRECCTE :
  - M. Jean-Claude RONTEIX, représentant Sud Travail
  - M<sup>me</sup> Brigitte MARTIN-OLIVIER, représentant Sud Travail
  - M<sup>me</sup> Marie-Claude QUILES, représentant CFDT
  - M<sup>me</sup> Marie-Thérèse BRAVO, représentant CFDT-Finances
  - M. Mathias MONDAMERT, représentant FO
  - M. Marc GIBAUD, représentant UNSA
- ◆ **Direction départementale de la protection des populations de Pyrénées Atlantiques (64)**
  - M. François BONNET, directeur départemental
- ◆ **Pôle emploi**
  - M. Bernard THÉRET, directeur régional adjoint
- ◆ **Chambre régionale de l'artisanat et des métiers d'Aquitaine**
  - M. Stéphan DE RIBOU, directeur régional
- ◆ **Conseil régional d'Aquitaine**
  - M. Jean-Philippe SAUTONIE, directeur de la formation professionnelle continue
- ◆ **OSEO Aquitaine**
  - M. Bruno HEUCLIN, directeur régional
- ◆ **UBIFRANCE**
  - M. Bertrand DE LA FOREST DIVONNE, directeur interrégional Sud Ouest
- ◆ **Caisse des dépôts et des consignations (CDC) Aquitaine**
  - M. Xavier ROLAND-BILLECART, directeur
- ◆ **Chambre de commerce et d'industrie régionale d'Aquitaine**
  - M. Gilles GUYONNET DUPÉRAT, directeur général
- ◆ **Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi (COPIRE)**
  - M. BRU, représentant de force ouvrière (FO)
  - M. Michel GAUSSENS, président, représentant du mouvement des entreprises de France (MEDEF)

## Personnes rencontrées en région Limousin

- ◆ **Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) Limousin**
  - M. Patrice GRELICHE, directeur régional
  - M<sup>me</sup> Chantal BOST-RENAULT, secrétaire générale
  - M<sup>me</sup> Marie-Claude BRETHENOUX, responsable du pôle 3-E
  - M<sup>me</sup> Béatrice JACOB, responsable de l'unité territoriale de la Creuse (23)
  - M<sup>me</sup> Nadia ROLSHAUSEN, responsable de la mission mutations économiques, unité territoriale de Haute-Vienne (87)

## Personnes rencontrées en région Lorraine

- ◆ **Préfecture de la région Lorraine**
  - M. Christian DE LAVERNÉE, préfet de la région Lorraine
  - M<sup>me</sup> Chantal CASTELNOT, secrétaire générale pour les affaires régionales
- ◆ **Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) Lorraine**
  - M. Serge LEROY, directeur régional
  - M<sup>me</sup> Marie-France RENZI, secrétaire générale
  - M. Claude PARMENTALAT, responsable du pôle C
  - M<sup>me</sup> Danièle GIUGANTI, responsable du pôle T
  - M<sup>me</sup> Catherine LAGNEAU, responsable du pôle 3-E
  - M. François KIFFER, adjoint au chef du pôle T
  - M. Raymond DAVID, ancien chef de service, service statistiques, études, veille, évaluation
  - M. Bernard THIRION, chef de service, service statistiques, études, veille, évaluation
  - M. Jean-Marie FRANCOIS, chef de service, service animation et mutations des territoires, pôle 3-E
  - M. Philippe DIDELOT, chef de service, service insertion professionnelle et accès à l'emploi, pôle 3-E
  - M<sup>me</sup> Agnès CHANAL, chef de service, service régional de contrôle de la formation professionnelle, pôle 3-E
  - M. Jean-Philippe LE DAIN, chef de service, service ressources humaines, secrétariat général
  - M. Marc NICAISE, responsable de l'unité territoriale de Moselle (57)
  - M<sup>me</sup> Aline BIRCK, directrice adjointe, unité territoriale de la Moselle (57), service accès à l'emploi et développement d'activité
  - M. Christian ESTIENNE, directeur adjoint, unité territoriale de la Moselle (57), pôle politique du travail

## Annexe II

- Lors de la rencontre avec les organisations syndicales, entre autres :
  - M<sup>me</sup> Agnès CLAUDE, représentante SNUTEFE FSU
  - M. Gérard CORSIN, représentant SNUTEFE FSU
  - M<sup>me</sup> Giselle DEHAIS, représentante FO
  - M. Philippe ADAM, représentant FO
  - M. Jean-Michel ALCARAZ, représentant UNSA
- ◆ **Mouvement des entreprises de France (MEDEF) de Lorraine**
  - M<sup>me</sup> Agnès-Marie FAGOT, déléguée générale
- ◆ **Chambre de commerce et d'industrie régionale de Lorraine**
  - M. Jean-René DUBOIS, directeur général
  - M. Paul ARKER, président
- ◆ **UBIFRANCE**
  - M<sup>me</sup> Birte GALLREIN, délégué régionale
- ◆ **Direction départementale de la protection des populations**
  - M<sup>me</sup> Catherine BOURGUIGNON, directrice
- ◆ **Pôle emploi**
  - M. Jean NIEL, directeur régional
- ◆ **Conseil régional de Lorraine**
  - M. SCHWARTZ, directeur général adjoint
  - M<sup>me</sup> DEMONET, vice présidente
- ◆ **Union régionale CFDT Lorraine**
  - M. GATTI, secrétaire général
- ◆ **Union régionale CGT Lorraine**
  - M. DUHAUT, secrétaire général

## Personnes rencontrées en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

- ◆ **Préfecture de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur**
  - M. Hugues PARANT, préfet de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur
  - M. Gilles BARSACQ, secrétaire général pour les affaires régionales
  - M. Frédéric BEAUDROIT, secrétaire général adjoint pour les affaires régionales
- ◆ **Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) Provence-Alpes-Côte d'Azur**
  - M. Gérard SORRENTINO, directeur régional
  - M. Patrick MADDALONE, responsable du pôle 3-E
  - M. Franck LIRZIN, adjoint au responsable de pôle 3-E
  - M. Dominique CHEVEREAU, chef de service, service développement économique et innovation, pôle 3-E

## Annexe II

- M. Alain BARREAU, chef de service, service contrôle de la formation professionnelle, pôle 3-E
- M. Francis GARNIER, chef de service, service mutations économiques et développement territorial, pôle 3-E
- M. Christian FATRAS, chef de service, service Europe et affaires internationales, pôle 3-E
- M. Christian QUÉRÉ, responsable du pôle C
- M. Jean-Pierre ULASIEN, chef de service, service de la métrologie, pôle C
- M. Patrice LANGIN, chef de service, service régulation concurrentielle des marchés, pôle C
- M<sup>me</sup> Laurence BENECH, adjointe au responsable du pôle C
- M<sup>me</sup> Muriel GAUTIER, responsable du pôle T
- M. Daniel RACT-MUGNERO, responsable de l'unité territoriale du Var (83)
- M. Guy GASS, secrétaire général
- M<sup>me</sup> Christiane PASQUALI, chef de service, département des ressources humaines et des relations sociales, secrétariat général
- M. Jacques FERRIER, chef de service, mission de contrôle de gestion, contrôle interne
- M. Christophe ASTOIN, chef de service, département des affaires financières et budgétaires, moyens et services
- M. Gérard EYNAUD, chef de service, systèmes d'information
- M. Jean-Pierre BOUILHOL, responsable de l'unité territoriale des Bouches-du-Rhône (13)
- M<sup>me</sup> Pascale ROBERDO, directrice adjointe de l'unité territoriale des Bouches-du-Rhône (13)
- M. Patrick BOMELLO, secrétaire général de l'unité territoriale des Bouches-du-Rhône (13)
- M<sup>me</sup> Marie-Christine COUSSIKA, chargée de l'emploi et de l'entreprise de l'unité territoriale des Bouches-du-Rhône
- Lors de la rencontre avec les organisations syndicales de la DIRECCTE :
  - M<sup>me</sup> Brigitte CAZON, SNUTEFE-FSU
  - M. Jean-Luc COHEN, SNUTEFE-FSU
  - M. Christophe BOUILLET, CGT
  - M<sup>me</sup> Françoise COHEN, FGAF
  - M<sup>me</sup> Isabelle DUPREZ, CGT
  - M. Serge PARRA, UNSA
  - M. Patrice VALLET, UNSA
  - M. Ratib TAYARI, FO
  - M<sup>me</sup> Sylviane SCHIRRU, FO

## Annexe II

- ◆ **Conseil régional de la région PACA**
  - M. Didier LOGA, directeur général des services
  - M. Thierry FELDMAN, directeur général adjoint des services
- ◆ **Caisse des dépôts et des consignations**
  - M. Jacques TERRASSE, directeur interrégional méditerranée
- ◆ **Direction départementale de protection des populations des Bouches-du-Rhône**
  - M. Benoît HAAS, directeur départemental
- ◆ **Union des industries chimiques de la région PACA**
  - M. Marc BAYARD, délégué général
- ◆ **Union patronale régionale de la région PACA**
  - M. Olivier MARCAILLOU, délégué général du MEDEF de la région PACA
- ◆ **Pôle emploi**
  - M. Philippe BEL, directeur régional
  - M. Pierre PELADAN, directeur régionale adjoint
- ◆ **Chambre de commerce et d'industrie de Marseille Provence**
  - M<sup>me</sup> Geneviève GALTIER, chargée du développement territorial
  - M. Sébastien ROCHE, chargé des dossiers innovation
  - M<sup>me</sup> Anne MARREL CHARBONNEL, chargée de la vie institutionnelle et des politiques publiques
- ◆ **OSEO**
  - M. Jean-Marc BATTIGELLO, délégué innovation pour la région PACA

## **ANNEXE III**

### **Gouvernance**





# SOMMAIRE

<b>1. LA DIRECCTE, UN VOLET COMPLEXE DE LA RÉFORME DE L'ORGANISATION DES SERVICES TERRITORIAUX DE L'ÉTAT (RÉATE), MARQUÉ PAR DES CONTRAINTES DIVERSES, ACHÈVE SA PHASE D'INSTALLATION. ....</b>	<b>1</b>
1.1. Une réforme complexe au sein de la RéATE .....	1
1.1.1. <i>La DIRECCTE, une de huit structures mises en place dans le cadre de la RéATE.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Une création complexe.....</i>	<i>1</i>
1.2. Une réforme récente qui sort tout juste de sa phase d'installation .....	5
1.3. Un passé qui pèse particulièrement sur l'organisation initiale .....	5
1.3.1. <i>Des cultures et des modes de fonctionnement fort divers parmi les équipes rassemblées .....</i>	<i>5</i>
1.3.2. <i>Des préoccupations d'équilibre entre origines, le souci de prendre en compte les situations personnelles antérieures et de ne pas contraindre à la mobilité géographique ont aussi marqué cette phase d'installation des équipes de direction.....</i>	<i>6</i>
1.3.3. <i>De fortes contraintes en matière de gestion, de ressources humaines, de systèmes d'information et d'immobilier.....</i>	<i>9</i>
1.4. De fortes attentes politiques, notamment dans les domaines de l'emploi et de la formation, qui se traduisent par de nouvelles missions sans qu'un examen des allègements possibles n'ait été engagé .....	11
1.4.1. <i>Des activités nouvelles ou en augmentation sensible.....</i>	<i>11</i>
1.4.2. <i>Les mesures prises dans le cadre de la révision générale des politiques publiques ont déjà sensiblement engagé la rationalisation de l'activité des DIRECCTE.....</i>	<i>13</i>
1.4.3. <i>Le désengagement d'activités à faible valeur ajoutée.....</i>	<i>14</i>
1.4.4. <i>Une meilleure clarification des actions de l'État en faveur des entreprises par rapport aux acteurs régionaux.....</i>	<i>15</i>
1.4.5. <i>L'évolution des métiers de la DIRECCTE.....</i>	<i>17</i>
<b>2. AU NIVEAU NATIONAL, UNE ORGANISATION ET UN MODE DE GOUVERNANCE ENCORE LARGEMENT INADAPTÉS À LA MISE EN PLACE DES DIRECCTE, MALGRÉ LA CRÉATION DE LA DÉLÉGATION GÉNÉRALE AU PILOTAGE ET LES INITIATIVES DE CERTAINES DIRECTIONS.....</b>	<b>21</b>
2.1. Les attentes de la réforme vont au-delà de la seule mise en œuvre de politiques juxtaposées .....	21
2.2. Des directions centrales qui continuent à fonctionner largement de manière parallèle, selon une logique LOLF, légitime mais insuffisante au regard du potentiel de synergies offert par la mise en place des DIRECCTE .....	22
2.2.1. <i>Des directions centrales d'abord soucieuses de la bonne mise en œuvre des politiques dont elles ont la charge et encore trop peu mobilisées pour définir conjointement leurs priorités et s'adapter au « mode DIRECCTE ».....</i>	<i>22</i>

2.3. Une gouvernance nationale qui n'a pas encore trouvé le rythme ni l'ampleur nécessaires en termes de transversalité, en dépit de la mise en place de la DGP et de l'engagement de nouvelles relations entre le niveau national et les DIRECCTE.....	26
2.3.1. <i>Pour assurer un pilotage global des DIRECCTE, des propositions dès mi-2009.....</i>	26
2.3.2. <i>La création de la délégation générale au pilotage des DIRECCTE en novembre 2010.....</i>	27
2.3.3. <i>Une gouvernance nationale qui a progressé mais n'a pas encore trouvé son rythme ni atteint l'ampleur souhaitable en termes de transversalité.....</i>	29
<b>3. AU NIVEAU DE LA DIRECCTE, UNE GOUVERNANCE ET UN MODE DE FONCTIONNEMENT PERFECTIBLES, MANQUANT DE MOYENS D'APPUI POUR FÉDÉRER ET MOBILISER LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL.....</b>	<b>31</b>
3.1. Une organisation générale relativement homogène mais aussi quelques divergences.....	31
3.1.1. <i>Les convergences.....</i>	32
3.1.2. <i>Les divergences.....</i>	35
3.2. Une gouvernance et un fonctionnement bien établis au niveau de l'état major, une vigilance particulière à accorder aux relations entre le siège et les unités territoriales.....	37
3.2.1. <i>États-majors formellement constitués, mais degré d'intégration variable.....</i>	37
3.2.2. <i>Le passage des anciennes DDTEFP aux UT, échelon territorial des DIRECCTE : un défi territorial majeur, encore loin d'être relevé.....</i>	37
3.3. Une relation naturelle avec les autorités préfectorales, peu formalisée néanmoins et particulièrement focalisée sur les enjeux de l'économie et de l'emploi.....	40
3.4. Une communauté de travail qui, prise dans son ensemble, reste largement à fédérer.....	42
3.4.1. <i>Une fédération de la communauté de travail qui n'a pas encore fait l'objet de toute l'attention nécessaire, aux niveaux régional et national.....</i>	42
3.4.2. <i>Des relations de fonctionnement interne encore peu formalisées.....</i>	43

**PIECES JOINTES :**

1 : liste consolidée des indicateurs suivis par les DIRECCTE.....	44
2 : projet de cartographie des missions du pôle 3-E.....	56

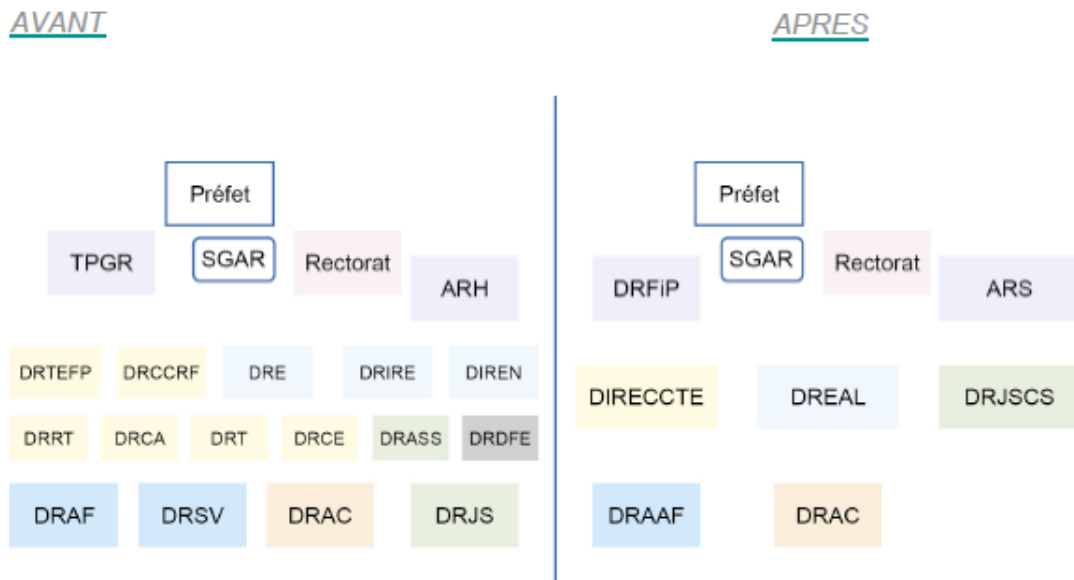
## 1. La DIRECCTE, un volet complexe de la réforme de l'organisation des services territoriaux de l'État (RÉATE), marqué par des contraintes diverses, achève sa phase d'installation.

### 1.1. Une réforme complexe au sein de la RÉATE

#### 1.1.1. La DIRECCTE, une de huit structures mises en place dans le cadre de la RÉATE

Les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) sont l'une des huit structures régionales créées dans leur principe par la circulaire du Premier Ministre du 19 mars 2008 relative à la réforme de l'organisation des services territoriaux de l'État (RÉATE).

Schéma : Place de la DIRECCTE dans l'environnement du Préfet de Région



*Source : La réforme de l'administration territoriale de l'État, un nouvel État territorial. Conseil de modernisation des politiques publiques, 11 juin 2008.*

#### 1.1.2. Une création complexe

Au sein de cette réforme, la création de la DIRECCTE apparaît comme complexe à plusieurs titres.

## Annexe III

### **1.1.2.1. Par le nombre de services regroupés et leur hétérogénéité de taille et de nature**

La DIRECCTE regroupe un nombre élevé (huit) de directions et services qui existaient antérieurement aux niveaux régional ou départemental :

- les directions régionales et départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP et DDTEFP) ;
- les activités de métrologie et de développement industriel des directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) (missions qui relèvent du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi) ;
- les directions régionales de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DRCCRF) ;
- les directions régionales du commerce extérieur (DRCE) ;
- les délégués régionaux au commerce et à l'artisanat (DRCA) ;
- les délégués régionaux au tourisme (DRT) ;
- les chargés de mission régionaux à l'intelligence économique (CRIE).

Les services regroupés sont d'importance fort différente allant de plusieurs centaines d'agents à quelques unités (DRCE, DRT, DRCA) voire un seul (CRIE). Les missions elles-mêmes ont pour les unes (Travail et Concurrence, Consommation, Répression des Fraudes) une nature de contrôle réglementaire, tandis que d'autres relèvent de l'animation, de la coordination ou de la gestion de soutiens publics. Il en résulte des appréhensions diverses : crainte pour les petites entités de disparaître dans ce nouvel ensemble ; crainte des services de contrôle de voir se développer des conflits d'intérêts entre les enjeux qu'ils portent et les préoccupations de développement économique.

### **1.1.2.2. Par le nombre de donneurs d'ordre au niveau national : deux ministères, deux secrétaires généraux, sept directions et un service**

La circulaire du Premier Ministre du 19 mars 2008 relative à la RéATE marquait la volonté de regrouper les services « *en un nombre restreint de grandes directions régionales dont les missions seront organisées en correspondance avec les périmètres de politiques publiques* », conduisant en pratique à viser une relative correspondance entre périmètres ministériels et périmètres des nouvelles structures régionales. Les DIRECCTE, toutefois, dépendent aujourd'hui de deux ministères, celui de l'économie, des finances et de l'industrie et celui du travail, de l'emploi et de la santé. Elles dépendent ainsi pour l'administration générale, de deux Secrétaires généraux, de la direction de l'administration générale et de la modernisation des services (DAGEMO) et de cinq autres services en charge des ressources humaines<sup>1</sup>. Elles reçoivent par ailleurs des instructions d'un nombre particulièrement élevé de directions ou service d'administration centrale (sept) : la direction générale de la compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), la direction générale du Trésor (DG Trésor), la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), le service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) pour le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie ; la direction générale du Travail (DGT), la direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP), la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques pour le ministère du travail, de l'emploi et de la santé (DARES).

---

<sup>1</sup> DGCIS, DGCCRF, DG Trésor, DRH des ministères sociaux et service ressources humaines auprès du secrétaire général des ministères économique et financier.

### 1.1.2.3. Par une organisation budgétaire complexe

Le tableau descriptif de cette organisation budgétaire est joint au rapport (pièce jointe n° 1).

L'activité des DIRECCTE relève de deux missions et de sept programmes<sup>2</sup> de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), gérés par six responsables de programme différents et donnant lieu à huit budgets opérationnels de programme (BOP) dont le degré de déconcentration est variable : quatre d'entre eux sont gérés au niveau national – et les DIRECCTE en sont donc les unités opérationnelles (UO) –, les DIRECCTE étant responsables de BOP (RBOP) pour les quatre autres. Le niveau de déconcentration des BOP varie parfois au sein d'un même programme : ainsi, les DIRECCTE sont responsables d'un BOP (RBOP) du programme 134, correspondant à des frais spécifiques de la CCRF, mais sont également unités opérationnelles (UO) d'un autre BOP du programme 134, géré au niveau central et correspondant à des crédits d'intervention.

Même si la quasi-totalité des crédits de fonctionnement (titre 3) et d'investissement (titre 5) des DIRECCTE ont été, en 2011, regroupés en gestion sur un seul programme (155 : « conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail »), l'ensemble reste complexe. La gestion des moyens humains (titre 2) reste en partie éclatée entre les divers programmes et ministères concernés, en dépit du fait que le titre 2 des agents des ministères sociaux est porté par le seul programme 155, dont le BOP est géré par la DAGEMO. Les agents du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (MINEFI) sont payés par l'administration centrale.

Dans son rapport de novembre 2011 relatif à la mise en œuvre de la LOLF, la Cour des Comptes souligne également cette complexité : « *A l'échelon régional, les DIRECCTE cumulent également les handicaps. Sur le plan administratif, elles apparaissent comme une simplification...L'absence de cohérence entre l'organisation territoriale et la nomenclature budgétaire est la source de difficultés considérables pour les directeurs régionaux puisque les conditions de gestion des ressources humaines et des moyens de fonctionnement différent selon les programmes* ».

### 1.1.2.4. Par l'éclatement des compétences et la discontinuité de gouvernance des activités de la DGCCRF entre les niveaux régional et départemental

Après une première évolution de leur organisation territoriale caractérisée par un recentrage du pilotage au seul niveau régional (2006) avec constitution d'unités territoriales, les services territoriaux de la DGCCRF ont connu avec la création des DIRECCTE plusieurs transformations importantes :

- l'intégration au sein de la DIRECCTE des services en charge de la métrologie, issus des ex-DRIRE : cet aspect de la réforme semble donner pleine satisfaction ;
- la disjonction de compétences entre d'une part, les missions de pilotage de l'ensemble des missions de la DGCCRF et des missions opérationnelles spécifiques dans le domaine de la concurrence, confiées à la DIRECCTE et d'autre part, l'exercice des seules missions de protection de la santé du consommateur assurées par les nouvelles directions départementales interministérielles en charge de la protection des populations (DDPP ou DDCSPP selon les cas).

---

<sup>2</sup> Sans compter les crédits budgétaires issus des programmes 333 (« moyens mutualisés des services déconcentrés »), 309 (« entretien des bâtiments de l'État ») et 723 (« contribution aux dépenses immobilières »), dont les préfetures de région sont responsables de BOP et dont les DIRECCTE profitent indirectement au travers de leurs diverses dépenses immobilières (achat, loyer, charges).

## Annexe III

Outre ce changement de cap en termes d'organisation, conduisant à recréer des compétences départementales, cette évolution a deux effets dont l'impact ne peut être négligé : un éloignement géographique de deux types de compétences qui interagissaient dans une certaine mesure ; une complexité particulière, pour la DGCCRF et pour les agents dans les services, par l'existence d'autorités territoriales différentes, le directeur de la DIRECCTE d'une part, le directeur de la DDPP (ou DDCSPP) d'autre part. En outre, la DGCCRF, qui n'avait plus d'agents affectés aux fonctions support qu'au niveau régional (ou interrégional), a été conduite néanmoins à contribuer à la constitution des équipes « support » des DDPP (ou DDCSPP).

### ***1.1.2.5. Par le défi particulier que représente, pour le secteur du Travail, la conjonction de cette réforme avec la récente fusion des inspections et le plan de modernisation de l'inspection du travail (PMDIT)***

La poursuite du plan de modernisation et de développement de l'inspection du travail (PMDIT), lancé en 2006 pour une période de cinq ans, a continué de peser pendant la mise en place des DIRECCTE.

Les quatre inspections du travail<sup>3</sup> ont fusionné au 1er janvier 2009.

Au-delà de ce regroupement des moyens, la réforme conduit à des modifications substantielles dans le pilotage et l'organisation de la nouvelle inspection du travail qui demandent une forte implication de la DIRECCTE. La création de celle-ci régionalise une ligne hiérarchique précédemment très déconcentrée. Elle s'accompagne d'un renforcement de la programmation de l'activité de contrôle. Ces évolutions sont encore mal acceptées par les organisations syndicales qui défendent l'« indépendance » des inspecteurs et contrôleurs du travail.

La mise en place d'« organisations innovantes », encouragée par l'instruction DGT du 18 janvier 2011, peut se révéler complexe si elle ne se borne pas à reconstituer les anciennes inspections sous forme de sections spécialisées (section agricole, section transport, section maritime) au côté des sections généralistes pré existantes.

Le démarrage de l'application CAP-SITERE et son appropriation par les agents ne se sont pas faites sans difficultés (cf. rapport 2009 sur l'inspection du travail, DARES).

La recodification du Code du travail (2008) a elle aussi nécessité formations et explications multiples.

Enfin, depuis la crise économique de 2008, les interventions des services vis-à-vis des entreprises affectées par du chômage partiel, des plans de licenciements collectifs et des conflits du travail, en nette augmentation ont en partie effacé le bénéfice de l'augmentation des effectifs qui accompagne le PMDIT.

---

<sup>3</sup> Travail, agriculture, transports, gens de mer.

## 1.2. Une réforme récente qui sort tout juste de sa phase d'installation

La mise en place des DIRECCTE a été précédée d'une phase de préfiguration, initiée par une circulaire du Premier Ministre en date du 1<sup>er</sup> août 2008. Reprenant les recommandations de la mission d'appui confiée préalablement à l'inspection générale des finances, au conseil général des mines et à l'inspection générale des affaires sociales, cette circulaire demandait aux cinq préfets de région et aux préfigureurs concernés<sup>4</sup> de travailler sur la base d'une organisation en trois pôles :

- un pôle 3-E : « développement des entreprises et des compétences, emploi et marché du travail » ;
- un pôle T : « politique du travail » ;
- un pôle C : « concurrence, consommation et répression des fraudes ainsi que métrologie ».

Conduit dans un délai bref (trois mois, de septembre à décembre 2008), cet exercice de préfiguration a permis à la mission d'appui précitée et au gouvernement de préciser les conditions de création des DIRECCTE. Toutefois, la mission a constaté que la succession de cette phase, trop courte pour permettre une large concertation interne, et du délai de près d'un an qui s'est écoulé avant la publication du décret de création des DIRECCTE (10 novembre 2009) avait engendré un « temps de latence » perturbateur dans certaines régions préfiguratrices. Par ailleurs, la publication dès le 27 février du décret de création des directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) a exercé une grande force d'attraction vis-à-vis des agents des ex-DRIRE alors même que les contours de la future DIRECCTE étaient encore incertains.

A la mi-2010, l'ensemble des DIRECCTE métropolitaines étaient créées<sup>5</sup>.

## 1.3. Un passé qui pèse particulièrement sur l'organisation initiale

### 1.3.1. Des cultures et des modes de fonctionnement fort divers parmi les équipes rassemblées

Les DIRECCTE rassemblent des métiers hétérogènes dans les proportions suivantes au 31 décembre 2010, selon les données communiquées par la DGP<sup>6</sup> :

- 44 % des effectifs sont affectés à la politique du travail ;
- 6 % des effectifs sont affectés aux activités de contrôle en matière de concurrence et de métrologie ;
- 31 % des effectifs sont affectés aux activités d'animation et de soutien (à l'exception du Service régional de contrôle de la formation professionnelle) relatives aux politiques de l'emploi, d'appui aux entreprises et économiques ;
- 19 % des effectifs sont affectés aux fonctions support et aux fonctions d'état major.

---

<sup>4</sup> Aquitaine, Franche-Comté, Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes.

<sup>5</sup> Décembre 2009 pour les régions préfiguratrices ; 15 régions en février 2010 ; Corse en juin 2010 ; Ile-de-France en juillet 2010.

<sup>6</sup> Enquête sur l'affectation opérationnelle des agents des DIRECCTE au 31 décembre 2010, conduite par la DAGEMO et la DGP.

## Annexe III

Ainsi, de manière schématique, la moitié des effectifs des DIRECCTE exerce un métier centré sur le contrôle (politique du travail, concurrence, répression des fraudes, métrologie, contrôle de la formation professionnelle), un tiers des effectifs est tourné vers des activités à dominante d'animation, et le cinquième restant assure le support et le soutien des DIRECCTE. Ces différences d'activités se traduisent par autant de différences culturelles entre les agents exerçant ces fonctions.

De plus, au sein même des services exerçant des activités de contrôle (politique du travail et répression des fraudes), des différences culturelles fortes existent historiquement, avec une tradition de gestion très centralisée de la DGCCRF et une culture beaucoup plus décentralisée de la part de la Direction Générale du Travail.

### **1.3.2. Des préoccupations d'équilibre entre origines, le souci de prendre en compte les situations personnelles antérieures et de ne pas contraindre à la mobilité géographique ont aussi marqué cette phase d'installation des équipes de direction**

Le recrutement des directeurs a été inspiré fortement par la volonté de refléter les équilibres entre les diverses origines : ainsi, sur les 21 postes pourvus fin 2011, les origines sont les suivantes :

- 12 en provenance du secteur Travail/Emploi ;
- 4 du secteur Concurrence, Consommation et Répression des Fraudes ;
- 3 du secteur couvert par les ex-DRIRE ;
- 1 administrateur civil des Finances ;
- 1 cadre du ministère de la Défense.

Aux niveaux des pôles T et C, la quasi-totalité<sup>7</sup> des responsables provient du secteur correspondant.

C'est au niveau du pôle « économie, entreprises, emploi » (pôle 3-E) que l'on retrouve la plus grande mixité avec :

- 9 responsables issus du secteur Travail/Emploi ;
- 9 ingénieurs des Mines, issus des ex-DRIRE ;
- 1 ingénieur des Ponts, des Eaux et des Forêts ;
- 3 conseillers économiques issus du secteur du Trésor.

Cette mixité de l'encadrement du pôle 3-E se conjugue avec une diversité d'origine et de culture des services et agents réunis : la fédération de ce, le plus novateur, est donc un défi particulier, de même que sa bonne articulation avec les unités territoriales.

Au niveau des Unités territoriales (UT), la totalité des responsables sont issus du secteur Travail/Emploi, marquant une très large continuité avec les anciennes DDTEFP.

Enfin, la quasi-totalité (19) des secrétaires généraux proviennent du secteur Travail/Emploi.

On notera toutefois que le souci d'une certaine mixité de l'équipe de direction apparaît pour le pôle 3-E : lorsque le directeur est issu du secteur Travail/Emploi, son responsable provient presque toujours (sauf dans un cas) du secteur économique relevant des ex-DRIRE/Corps des Mines.

---

<sup>7</sup> Un ingénieur du Corps des mines dirige un pôle C, étant toutefois noté qu'il a accompli une partie de sa carrière au sein de la DGCCRF.

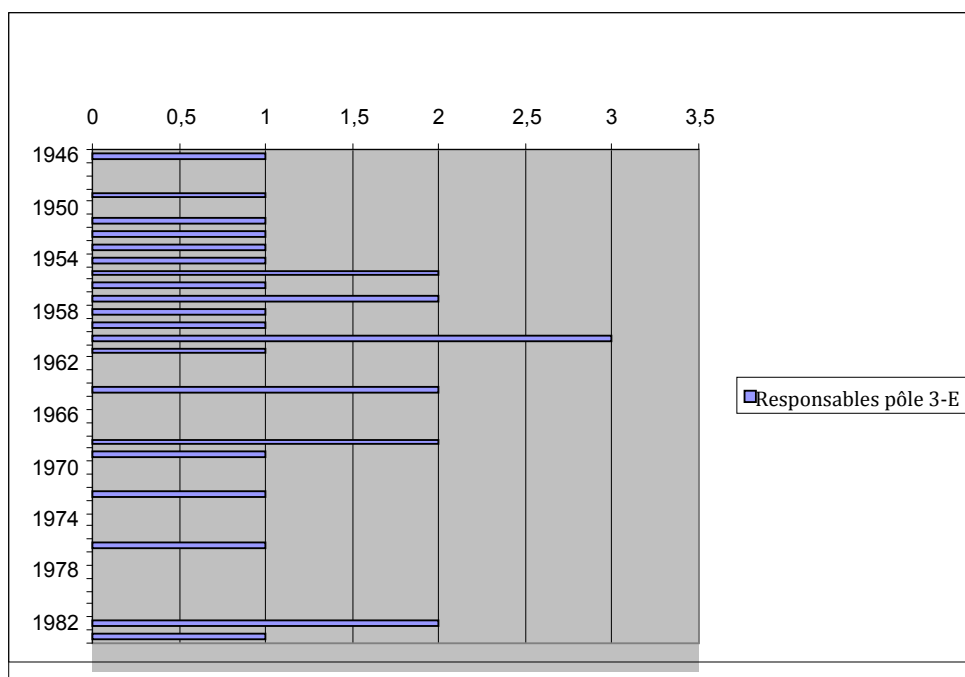


### Annexe III

Les répartitions en classes d'âge des responsables de pôle et d'Unités territoriales révèlent quant à eux une différence notable entre les pôles 3-E et les deux autres pôles et UT, élément important dans la perspective de l'évolution des métiers et missions :

La population des chefs de pôle 3-E est la plus jeune, avec une moyenne de 50 ans en 2011, ce qui masque un premier quartile particulièrement jeune (44 ans, contre 53 et 57 pour les pôles T et C respectivement) : un quart des directeurs de DIRECCTE ou de DIECCTE a choisi un chef de pôle 3-E de moins de 45 ans, et trois directeurs l'ont même choisi de moins de trente ans ;

**Graphique 1 : Pyramide des âges des responsables de pôle 3-E**

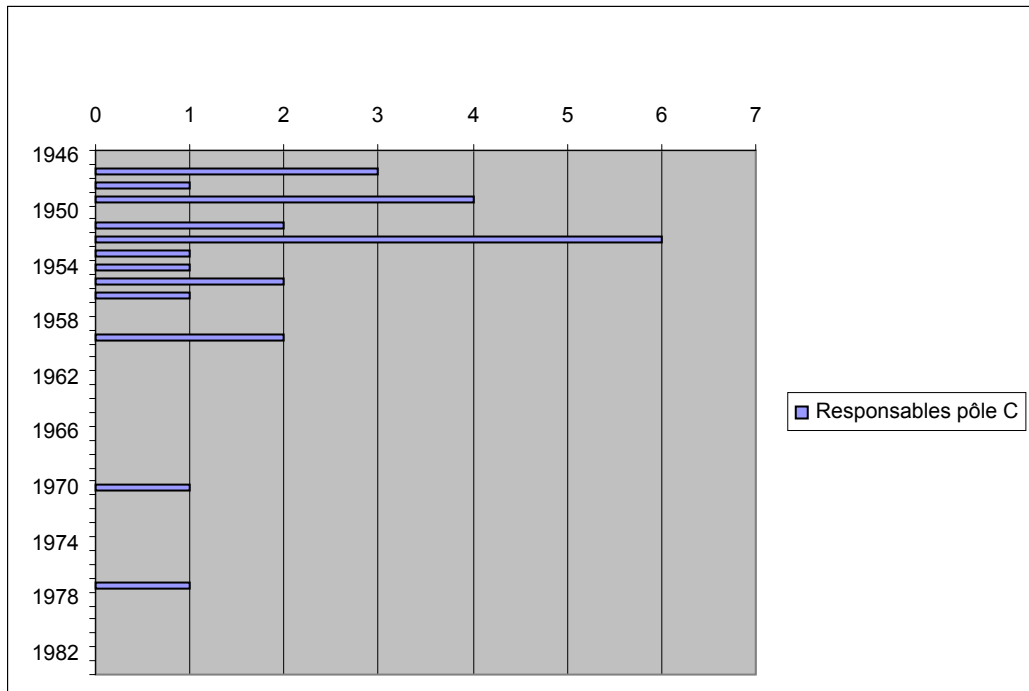


*Source : mission*

La population des chefs de pôle C est en moyenne la plus âgée, avec 58 ans en 2012. Seuls, deux chefs de pôle C ont moins de 53 ans. Moitié d'entre eux ont plus de 60 ans et un sur quatre a plus de 63 ans ;

### Annexe III

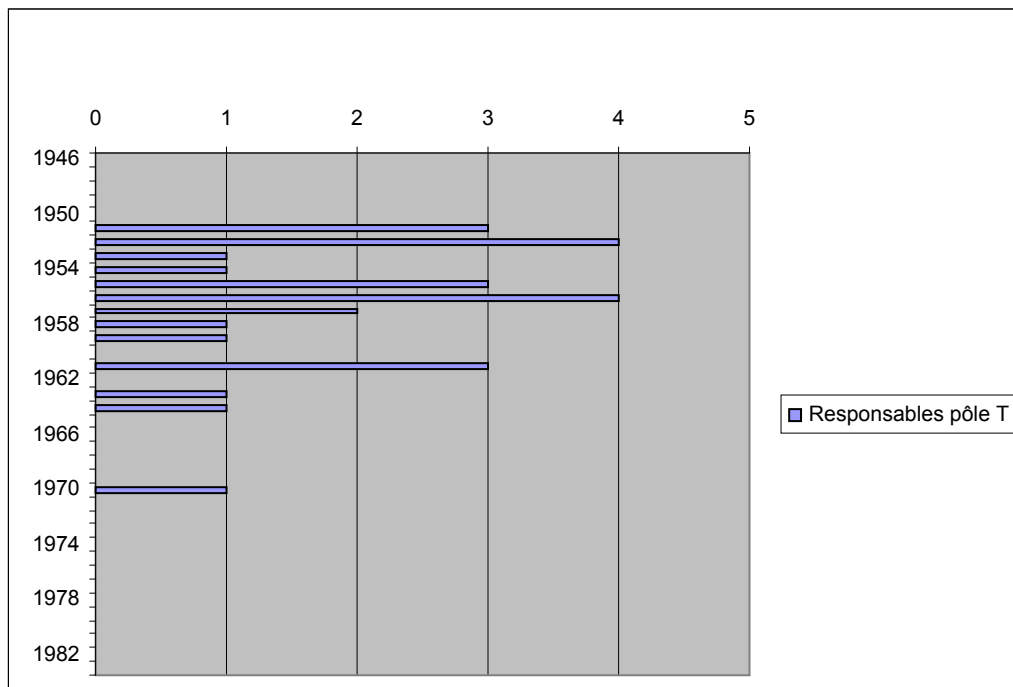
**Graphique 2 : Pyramide des âges des responsables de pôle C**



*Source : mission*

Les populations des chefs de pôle T recouvrent des âges moyens de 55 ans en 2012, un quart ayant moins de 53 ans et un quart plus de 56 ans ;

**Graphique 3 : Pyramide des âges des responsables de pôle T**

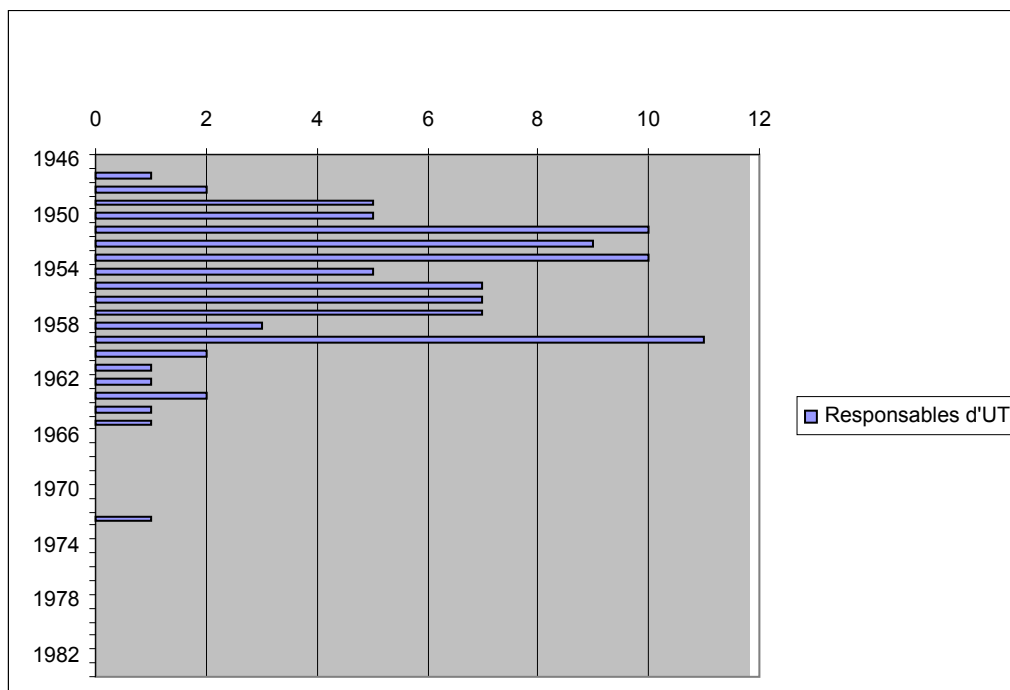


*Source : mission*

## Annexe III

- ◆ les directeurs d'UT sont âgés de 57 ans en moyenne en 2012. La moitié d'entre eux a plus de 58 ans ;

**Graphique 4 : Pyramide des âges des responsables d'UT**



*Source : mission*

### 1.3.3. De fortes contraintes en matière de gestion, de ressources humaines, de systèmes d'information et d'immobilier

Ces points sont cités ici pour mémoire car développés dans les annexes correspondantes (annexe ressources humaines ; annexe fonctions support).

#### 1.3.3.1. Multiplicité et redondances des systèmes d'information

La DIRECCTE rassemble 71 applications<sup>8</sup> correspondant aux activités « métiers » des services regroupés en son sein : 14 relèvent de la DG Travail au titre du programme 111, 28 de la DGEFP au titre des programmes 102 et 103, 3 de la DARES, 5 de la DGCIS et 15 de la DGCCRF au titre du programme 134, 4 de la DG Trésor au titre du programme 305 et 2 du SCIE au titre du programme 218. Chaque direction d'administration centrale dispose en outre de ses propres applications de communication<sup>9</sup>, destinées à son réseau et aux bénéficiaires de leurs services et, lorsqu'ils existent, de ses propres outils décisionnels<sup>10</sup> et de suivi de la

<sup>8</sup> Source : cartographie fonctionnelle et applicative existante des directions participant à la création des DIRECCTE. DSI - ministères économique et financier et DAGEMO – Ministère du travail. Version de mars 2011.

<sup>9</sup> (INTRANET SITERE et INTRANET DGT pour la DGT, PRISME et IDEE pour la DGEFP, PORTAIL DARES, ESTEREL et ETUDES ET STATISTIQUES pour la DARES, CONVERGENCES, INTRANET DIRECCTE et INTERNET DIRECCTE pour la DAGEMO, ISIS, CISNET et ENEE et entreprises.gouv.fr pour la DGCIS, GECl, intranets régionaux et thématiques et site internet DGCCRF pour la DGCCRF, ODYSSEE, sites extranet et internet de, forum de la DG Trésor et SharePoint pour la DG Trésor, et AMIE, SCIE-CRIE, MAGELLAN et ALIZE, pour le SCIE).

<sup>10</sup> (DELPHES pour la DGT, 26 applications différentes pour la DARES, SYCLADES pour la DAGEMO, IRIS pour la DGCCRF, E-VEIL pour le SCIE).

## Annexe III

performance et de l'activité<sup>11</sup>. Au total, les DIRECCTE sont confrontées à plus de 150 applications, dont une part apparaît désormais redondante.

De plus, les personnels informatiques au sein de la DIRECCTE ne sont pas tous rattachés à la même autorité hiérarchique : les équipes informatiques régionales dépendent du directeur, les assistants utilisateurs spécifiques à la DGCCRF<sup>12</sup> relèvent de cette direction au niveau central, et les équipes informatiques locales relèvent des responsables d'unité territoriale.

Par ailleurs, la mise en place de Chorus et l'adaptation des équipes à la procédure d'achat associée se sont superposées à la réforme et ont nécessité temps et attention de la part des DIRECCTE au moment de leur propre mise en place.

### **1.3.3.2. Complexité de la gestion des ressources humaines**

Le rassemblement au sein des DIRECCTE de plus de vingt corps auparavant répartis dans huit services distincts induit une certaine complexité dans la gestion des ressources humaines. Cette diversité a pour corolaire des différences fortes de statuts entre agents accomplissant des missions analogues au sein des services désormais regroupés et une grande variété de calendriers de gestion, ce qui complique la gestion en DIRECCTE comme l'ensemble de celles-ci l'ont signalé à la mission. Les différences actuelles en matière d'action sociale sont également sources de difficultés pour fédérer la communauté de travail<sup>13</sup>. Ces éléments ne pourront manquer de générer des tensions dans le temps.

### **1.3.3.3. Immobilier**

Au 1<sup>er</sup> septembre 2011, 12 des 22 DIRECCTE ont regroupé tous les services du siège sur un seul site. Dans sept régions, le siège est réparti sur deux sites. Le siège est éclaté entre trois ou quatre sites dans trois régions.

Dans neuf régions, l'UT du siège est regroupée avec une partie du siège, ou avec l'intégralité du siège lorsque celui-ci, dans cinq cas, est installé sur un site unique.

La proximité géographique, si elle ne peut se substituer aux autres modes d'animation et de fédération de la communauté de travail, reste un élément majeur pour favoriser l'intégration des équipes au sein de la nouvelle entité.

---

<sup>11</sup> (COLOMBO, PRODIGE et SYRACUSE pour la DGEFP, COLUMBO et TEMPOREL pour la DGCIS, AGAT pour la DGCCRF, tableau de bord de la DG Trésor).

<sup>12</sup> Environ vingt-cinq ETP localisés en région, mais rattachés à l'échelon central national.

<sup>13</sup> Sur les dix-neuf régions ayant répondu à cette question, l'harmonisation de l'action sociale n'est engagée que dans six régions. Dix régions gardent encore des régimes totalement disjoints pour tous les aspects de l'action sociale. Six régions ont ouvert les associations du personnel aux agents originaires des deux ministères, cinq régions ont permis aux agents finances d'assister à l'arbre de Noël porté par le programme 155 (tout en maintenant parfois en parallèle l'arbre de Noël des ministères économiques et financiers), et deux régions ont harmonisé les tarifs de la restauration collective.

#### **1.4. De fortes attentes politiques, notamment dans les domaines de l'emploi et de la formation, qui se traduisent par de nouvelles missions sans qu'un examen des allègements possibles n'ait été engagé**

Les politiques publiques mises en œuvre par les DIRECCTE sont au cœur des priorités du gouvernement, notamment l'emploi et le développement économique. La création de nouvelles mesures, le renforcement du pilotage du service public de l'emploi (SPE), doivent être assumés avec des effectifs en voie de diminution programmée.

A défaut de recensement exhaustif disponible, la mission a rassemblé les informations existantes pour tenter d'apprécier l'évolution quantitative de la charge de travail des DIRECCTE.

La DGP, avec l'appui des directions d'administration centrale, a réalisé fin 2011 une cartographie de leurs missions et activités (pièce jointe au rapport numéro 3) ; celle-ci correspond largement à la reprise de la situation antérieure des directions et service regroupés.

La DGCIS a identifié les mesures nouvelles relevant de son champ en réponse au questionnaire adressé par la mission. La DGEFP s'était déjà livré à l'exercice dans une note du 19 juillet 2011 à la Secrétaire Générale des ministères chargés des affaires sociales. Elle distinguait les activités nouvelles et les activités « à intensité renforcée ».

Enfin, la mission a interrogé les DIRECCTE sur les activités nouvelles qui leur avaient été transférées depuis leur création comme celles qui seraient susceptibles d'être allégées.

Naturellement, l'ensemble de ces éléments sont ici fournis avec toutes les réserves nécessaires et ne peuvent qu'indiquer des pistes pour une réelle analyse missions/moyens qui reste à conduire.

##### **1.4.1. Des activités nouvelles ou en augmentation sensible**

Les régions interrogées soulignent que les divers transferts ou « intensifications » de missions ont rarement été accompagnés des transferts d'effectifs nécessaires.

###### **1.4.1.1. Les missions identifiées par la DGCIS**

La gestion du Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (FISAC)<sup>14</sup> est ainsi évoquée par 18 DIRECCTE comme une compétence nouvelle, non compensée par des transferts d'ETP dans au moins 9 cas ; dans les cas où un transfert d'effectifs a été réalisé, celui-ci ne serait que partiel.

Les activités relatives au classement des hébergements touristiques sont également citées par 15 DIRECCTE, sans aucun transfert compensatoire d'ETP (cette activité est en cours de transfert à Atout France).

---

<sup>14</sup> 36 ETP selon l'enquête d'affectation opérationnelle 2010.

#### **1.4.1.2. Les missions identifiées par la DGEFP**

Le renforcement du pilotage du service public de l'emploi (SPE) occupe désormais 149 ETP fin 2010 (cf. infra 14112), celui du réseau des missions locales, 136 ETP, celui de l'insertion par l'activité économique (IAE) 218 ETP, celui des contrats aidés, 75 ETP. Le dispositif dit d'accès aux compétences clés mobilise 50 ETP. La gestion des contrats d'objectifs et de moyens relatifs à l'apprentissage n'est pas distinguée par l'enquête nationale mais est citée également dans les réponses de certaines DIRECCTE, qui chacune déclare y consacrer au moins un ETP. Sont également cités, sans chiffrage des ETP mobilisés, les maisons de l'emploi (MDE), les écoles de la deuxième chance (E2C), les contrats d'autonomie, les investissements d'avenir (grand emprunt), les contrats de sécurisation professionnelle (CSP), l'emploi des seniors, le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale, les contrats régionaux de développement des formations professionnelles.

#### **1.4.1.3. Les autres transferts identifiés par les DIRECCTE**

Outre les transferts ou accroissement d'activité mentionnés ci-dessus, les directions régionales citent également les missions suivantes ;

- la gestion des titres professionnels (140 ETP selon l'enquête d'affectation opérationnelle 2010, y compris le dispositif de validation des acquis de l'expérience VAE) pour le compte du ministère en charge du travail et de l'emploi ;
- la participation à la tutelle des chambres consulaires ;
- la médiation de la sous-traitance ;
- le service public de l'orientation (SPO) ;
- la gestion des conseillers des salariés ;
- la gestion du « 1 % égalité hommes/femmes » ;
- la gestion du « 1 % pénibilité ».

Au-delà des mesures RGPP déjà engagées, d'autres ajustements des activités apparaissent ainsi envisageables.

Les nouvelles responsabilités attribuées aux DIRECCTE n'ont pas été précédées d'une réelle évaluation des besoins en moyens nécessaires à leur mise en œuvre. Sauf à considérer que ces nouvelles missions compensent les suppressions d'activités inscrites aux mesures de la révision générale des politiques publiques (RGPP) 1 et 2 ou bien que les services étaient en sureffectifs, la capacité des DIRECCTE à exercer ces nouvelles responsabilités doit être recherchée au travers de nouveaux ajustements quantitatifs et qualitatifs. En effet, les prévisions des effectifs de référence dans les DIRECCTE pour les années 2011 à 2012 (-2,3 %) rendent d'autant plus nécessaire le recentrage de ces services déconcentrés sur leur cœur de métier.

### 1.4.2. Les mesures prises dans le cadre de la révision générale des politiques publiques ont déjà sensiblement engagé la rationalisation de l'activité des DIRECCTE

Les services en charge de l'emploi et du travail ont fait l'objet d'une série de quatorze mesures dans le cadre de la RGPP, destinées à décharger les DIRECCTE et les UT de tâches à faible valeur ajoutée (saisie de formulaires, contrôle formel et systématique *a priori*) et à les recentrer sur un cœur de métier à plus forte valeur ajoutée, notamment en matière de pilotage et d'animation territoriale. Ces mesures sont mises en œuvre par transfert des tâches (à Pôle Emploi, à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, à l'Agence de services et de paiement), par l'externalisation, par la simplification et par la dématérialisation.

Portant sur des processus de gestion assurés majoritairement par des agents de catégorie C, ces évolutions génèrent de fait une inadéquation des effectifs et compétences, à prendre en compte tout particulièrement pour le pôle 3-E.

**Tableau 1 : Mesures RGPP2 prévues pour la période du 01/01/2011 au 31/12/2013 et de leur répartition entre les 3 domaines fonctionnels du ministère en charge du travail et de l'emploi**

Domaine fonctionnel	Dispositif concerné	Mesure prévue	Gains attendus en ETP
Emploi	Contrats de professionnalisation et d'apprentissage	Allègement des contrôles et transfert de la validation aux chambres consulaires	57
	Suivi de la recherche d'emploi et gestion des indus des régimes de solidarité	Transfert à Pôle emploi	20
	Gestion du paiement du chômage partiel	Transfert à l'ASP <sup>15</sup>	34
	FSE	Rationalisation du traitement des dossiers et externalisation partielle à l'ASP	10
	<b>Handicap</b>	<b>Transfert à l'AGEFIPH<sup>16</sup> de la gestion de la DOETH<sup>17</sup>, de la prime de reclassement individuelle TH et de la reconnaissance de la lourdeur du handicap</b>	<b>35</b>
Travail	<b>Accords collectifs d'entreprises</b>	<b>Refondre le système d'information de gestion et externaliser la saisie</b>	<b>20</b>
	<b>Ruptures conventionnelles</b>	<b>Simplifier les procédures administratives d'homologation</b>	<b>28</b>
	<b>Rationaliser les processus métiers du champ travail</b>		<b>10</b>
	<b>Inspection du travail</b>	<b>Rationaliser les fonctions supports (secrétariat) et harmoniser les méthodes de travail</b>	<b>80</b>

<sup>15</sup> Agence de services et de paiement.

<sup>16</sup> Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

<sup>17</sup> Déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés.

### Annexe III

Domaine fonctionnel	Dispositif concerné	Mesure prévue	Gains attendus en ETP
Support	<b>Systemes d'information</b>	<b>Renforcer la gouvernance, professionnaliser et rationaliser les SI</b>	<b>40</b>
	<b>Services supports communs</b>	<b>Mutualiser les fonctions supports des services du travail et de l'économie, les regrouper au niveau régional</b>	<b>130</b>

*Source : Schéma stratégique gestion prévisionnelle RH – DAGEMO – avril 2011*

Pour autant, il est envisageable d'aller plus loin dans le recentrage des DIRECCTE sur leur cœur de métier. Certaines activités « à faible valeur ajoutée » peuvent être transférées ou abandonnées. La clarification de la répartition des rôles entre les DIRECCTE, leurs partenaires et leurs opérateurs permettrait également de dégager d'importantes ressources pour les missions, régaliennes ou non, propres à ces nouveaux services de l'État.

#### 1.4.3. Le désengagement d'activités à faible valeur ajoutée

En réponse au questionnaire de la mission (pièce jointe numéro 4), les DIRECCTE indiquent une grande variété d'activités qui présentent selon elles une faible valeur ajoutée, dans le périmètre des nouvelles missions comme dans celui des activités « traditionnelles » :

- ◆ pour le pôle C, une seule proposition d'allègement est formulée :
  - le transfert du secrétariat du comité consultatif du règlement amiable des litiges relatifs aux marchés publics (CCIRA) - soit 0,5 ETP selon une DIRECCTE - à la direction régionale des finances publiques (DRFIP) ;
- ◆ pour le pôle 3-E, les suggestions sont plus nombreuses et largement partagées. On relève en particulier :
  - le FISAC : déconcentration totale de la décision à la DIRECCTE ;
  - le classement des hébergements touristiques : transfert intégral à Atout France (en cours) ;
  - les avis sur les demandes d'enregistrement au répertoire national des compétences professionnelles (RNCP) et les certifications professionnelles : suppression (0,2 ETP en Midi-Pyrénées) ;
  - l'élaboration de la liste des formations habilitées à percevoir la taxe d'apprentissage : transfert au SGAR (0,2 ETP en Midi-Pyrénées) ;
  - la gestion des titres professionnels du ministère en charge du travail et de l'emploi, jugée sans valeur ajoutée de la part de la DIRECCTE : à supprimer (noter que 144 ETP étaient occupés, au 31 décembre 2010, à ce titre et à la certification et la valorisation des acquis de l'expérience)<sup>18</sup> ;
  - l'obligation annuelle pour les organismes de formation (OF) de transmettre par courrier au service régional de contrôle de la formation professionnelle (SRCFP) un bilan pédagogique et financier (BPF), parallèlement à leur télé-déclaration optionnelle (quatre occurrences) : rendre la télé déclaration obligatoire et supprimer la procédure par courrier ;
  - la rémunération des conseillers du salarié (quatre occurrences) : à transférer ;

<sup>18</sup> Source : enquête d'affectation opérationnelle 2010.



### Annexe III

- la transformation, dans le secteur du Travail, de toutes les autorisations préalables en simple déclaration avec contrôle *a posteriori* ;
- ◆ pour le pôle T, dont les effectifs « non inspectant » ont été réduits dans le cadre du PMDIT, les suggestions sont multiples, beaucoup visant à transformer des autorisations administratives préalables en simples déclarations contrôlées *a posteriori* :
  - l’instruction des dérogations machines dangereuses et des ruptures conventionnelles : simplifier la procédure ;
  - l’enregistrement administratif des accords d’entreprises : à transformer en simple envoi postal avec accusé de réception (4 ETP en Lorraine) ;
  - la procédure d’agrément des organismes de formation, des membres de comités d’hygiène, de sécurité, et des conditions de travail (CHSCT) et de comités d’entreprises (CE) (0,2 ETP dans les Pays de Loire) : remplacer par un système déclaratif, avec contrôle *a posteriori* ;
  - l’habilitation aux travaux hyperbares (0,1 ETP dans les Pays de la Loire) : transfert aux organismes habilités auxquels la DIRECCTE transmet aujourd’hui la demande pour avis ;
  - les dérogations *a priori* (cf. travail des jeunes) : remplacer par une déclaration de l’employeur et contrôle *a posteriori* ;
  - la saisie manuelle des déclarations de détachement (2 ETP, selon évaluation d’une DIRECCTE) : développer une application informatique ;
  - le remboursement des frais de déplacement et des rémunérations des conseillers des salariés (5 ETP selon une DIRECCTE) ;
- ◆ pour le secrétariat général, enfin, outre la simplification des procédures et des applications pour la gestion RH (cf. annexe Ressources Humaines), les DIRECCTE militent pour la suppression du BOP régional 134 de la CCRF et pour la répartition de ces moyens entre les BOP 155 et 333.

La mission n’a pas, dans le cadre des présents travaux, à se prononcer sur la pertinence de ces diverses suggestions. Le constat du directeur général de la DGEFP dans sa note à la Secrétaire Générale des ministères chargés des affaires sociales du 19 juillet 2011 selon laquelle « (...) *l’effort demandé en termes de gains de productivité pouvant être compensé par des mesures de rationalisation des processus et des transferts d’activités secondaires d’ici à 2013 est déjà réalisé du simple fait de la baisse des effectifs au cours de 2010 (...)* » n’est pas partagé par les directeurs régionaux dont les réponses suggèrent qu’au moins une partie du travail resterait à faire.

#### **1.4.4. Une meilleure clarification des actions de l’Etat en faveur des entreprises par rapport aux acteurs régionaux**

La mission note également qu’une meilleure clarification des actions de l’Etat en faveur des entreprises par rapport aux acteurs régionaux<sup>19</sup> est souhaitée par plusieurs des interlocuteurs rencontrés localement.

---

<sup>19</sup> Comme le formule l’une des réponses au questionnaire, « Hors des politiques de l’emploi, les missions de la DIRECCTE ne sont pas de la compétence de l’Etat : la DIRECCTE est en position de co-animation, de copilotage ou d’appui avec le Conseil régional, dont c’est la compétence. La mise en œuvre de ces politiques dépend donc de l’implication politique que l’on veut / peut y mettre ».

### Annexe III

C'est plus particulièrement le cas pour la formation professionnelle et les aides au développement économique. D'une part, le récent réinvestissement par l'Etat du champ de l'apprentissage, notamment, complique d'avantage la définition de rôles stratégiques bien distincts entre les acteurs régionaux (DIRECCTE, Conseil régional, organismes consulaires, partenaires sociaux, opérateurs) tout en alourdissant la charge du pôle 3-E. D'autre part, ainsi que le relève la DGEFP dans la note citée plus haut, « *ce bilan risque d'être alourdi par les sollicitations nouvelles des DIRECCTE pour mettre en œuvre divers plans gouvernementaux en faveur de l'emploi ou de la formation professionnelle. Le suivi de ce volume financier attribué à une politique prioritaire exige des capacités accrues de contrôle des engagements contractuels et d'évaluation de leurs effets par les DIRECCTE, conformément aux recommandations du rapport de l'IGAS sur ce sujet et à la demande du ministre* ».

Dans le même esprit, il apparaît nécessaire de réévaluer les conditions de l'exercice de la tutelle des opérateurs, en tirant toutes les conséquences des transferts de compétences à leur endroit : Pôle emploi, Oseo, Ubifrance, Atout France. La mission considère également souhaitable de simplifier les modes de conventionnement, notamment en privilégiant les contractualisations avec les têtes de réseaux, chaque fois que faire se peut, et en favorisant la structuration de ces opérateurs lorsque ce n'est pas le cas.

On observe que l'essentiel du programme 102 (« accès et retour à l'emploi ») vise à encadrer les prescriptions des opérateurs, que ce soit sous forme d'animation de réseaux (SPE, missions locales, insertion par l'activité économique etc.) ou du pilotage de mesures spécifiques (contrats aidés). Les moyens consacrés à ce type de missions est très variable d'une DIRECCTE à l'autre, même compte tenu des différences de bassins d'emploi et des enjeux économiques entre les régions, comme l'illustre le tableau ci-après.

**Tableau 2 : Moyens consacrés au suivi de conventions ou aux activités de « pilotage » et d'animation de réseaux**

DIRECCTE et DIEECTE	Total ETP
ALSACE	1,55
AQUITAINE	6,75
AUVERGNE	7,4
Basse Normandie	5,1
BOURGOGNE	3,86
BRETAGNE	7
CENTRE	6,68
CHAMPAGNE-ARDENNE	4,95
CORSE	1,05
FRANCHE COMTE	6,2
GUADELOUPE	0,1
GUYANE	0,7
HAUTE NORMANDIE	1,4
ILE DE France	32,6
LANGUEDOC ROUSSILLON	6,9
LIMOUSIN	0,84
LORRAINE	8,76
MARTINIQUE	0,5
MIDI PYRENNES	4,74
NORD PAS DE CALAIS	6,23
PACA	6
PAYS DE LA LOIRE	7,28
PICARDIE	2,9
POITOU-CHARENTES	2,78
REUNION	1,8
RHONE ALPES	15

### Annexe III

DIRECCTE et DIEECTE	Total ETP
St PIERRE & MIQUELON	0,35
TOTAUX	149,4

*Source : Enquête affectation opérationnelle 2011 (DAGEMO-DGP) pour les effectifs des services déconcentrés de l'État au 31/12/2010*

On remarque que les effectifs consacrés au pilotage du service public de l'emploi (SPE) restent paradoxalement fort élevés après la création de Pôle emploi et l'affirmation de son autonomie, ce que souligne le tableau ci-après.

**Tableau 3 : Effectifs consacrés à l'insertion par l'activité économique (IAE) par DIRECCTE (en ETP)**

	Moyens alloués (en ETP)
DIRECCTE / DIECCTE	Total
ALSACE	7,0
AQUITAINE	9,5
AUVERGNE	6,0
Basse Normandie	6,2
BOURGOGNE	8,3
BRETAGNE	8,7
CENTRE	8,6
CHAMPAGNE-ARDENNE	7,0
CORSE	1,5
FRANCHE COMTE	5,3
GUADELOUPE	2,0
GUYANE	2,7
HAUTE NORMANDIE	6,1
ILE DE France	27,4
LANGUEDOC ROUSSILLON	9,8
LIMOUSIN	5,0
LORRAINE	6,9
MARTINIQUE	2,0
MIDI PYRENNES	12,7
NORD PAS DE CALAIS	11,2
PACA	15,8
PAYS DE LA LOIRE	12,0
PICARDIE	5,9
POITOU-CHARENTES	9,3
REUNION	2,2
RHONE ALPES	19,3
St PIERRE & MIQUELON	0,0
Total	218,2

*Source : Enquête affectation opérationnelle 2011 (DAGEMO) pour les effectifs des services déconcentrés de l'Etat au 31/12/2010*

#### 1.4.5. L'évolution des métiers de la DIRECCTE

La réforme des DIRECCTE dépasse le seul regroupement de différents services dans un « guichet unique ». A l'instar d'autres volets de la RéATE ou de la création de Pôle emploi, ce nouveau service est appelé à connaître une évolution de ses métiers. La mission note que cette évolution n'a pas été anticipée et que la réflexion en la matière n'est amorcée que depuis un an. En effet, la DAGEMO et les directions métiers ont établi en avril 2011 une première réflexion sur les métiers (hors métiers supports) à maintenir pour l'avenir dans le secteur emploi-formation, objet du tableau ci-après.

### Annexe III

**Tableau 4 : Focus sur les métiers dont le maintien est envisagé à horizon 2013**

	Métiers	Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C		Total	
		ETP	%	ETP	%	ETP	%	ETP	%
Pôle 3-E	Animateurs territoriaux	323	12.25 %	7		0		330	3.5 %
	Pilote opérationnel de dispositif	271	10.3 %	179	4.8 %	5	0.15 %	455	4.8 %
	Chargé du contrôle de la formation professionnelle	71	2.7 %	65	1.7 %	0		136	1.4 %
Pôle T	Inspecteur chargé du contrôle des entreprises	818	31 %					818	8.6 %
	Contrôleur chargé du contrôle des entreprises			1452	39 %			1452	15.2 %
	Total métiers								

*Source : DAGEMO – Programme 155 ; annexe GPRH 2011 – effectifs présents au 31/12/2010 -- total ventilés par métiers 9528 ETPR dont A : 2636, B : 3718, C : 3174- % des effectifs de la catégorie-*

Cette proposition de classification a le mérite d'exister. Toutefois, la mission estime qu'elle devrait être étendue à l'ensemble des métiers de la DIRECCTE et qu'elle doit dépasser les anciennes frontières statutaires. On pourrait envisager, par exemple, que les différents corps de contrôle régaliens de la DIRECCTE (travail, formation professionnelle, métrologie, concurrence-consommation) participent, sans modification de leurs missions ni de leurs statuts, à une fonction de contrôle plus transversale. A titre d'illustration, à partir de la cartographie qu'elle a réalisée, la mission a identifié, pour le pôle 3-E, sept missions susceptibles de préfigurer les métiers fondamentaux de demain (cf. pièce jointe numéro 2 et tableau récapitulatif ci-après).

**Tableau 5 : Cartographie des missions du pôle 3-E**

Typologie des missions exercées par pôle 3-E	Dispositif relevant de la mission LOLF « travail et emploi »	Dispositif relevant de la mission LOLF « économie »
<b>Mise en œuvre opérationnelle</b>	Fonds de solidarité/ASS Fonds national pour l'emploi (FNE) - activité partielle Titres professionnels (via VAE et formation) (2 missions) Fonds structurels européens : Fonds social européen (FSE) et Fonds européen de développement régional (FEDER)  5 missions pour 4 dispositifs	FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce) Missions régionales de l'Etat en faveur du tourisme  2 missions pour 2 dispositifs
<b>Financement – allocation de crédits sur critères</b>	Contrats aidés Contrats d'autonomie en zones urbaines sensibles (ZUS)  2 missions pour 2 dispositifs	Apporter des aides sociales et économiques à la sortie d'activité Pôle de compétitivité et leur écosystème Appui de l'Etat en faveur du tourisme  3 missions pour 3 dispositifs

### Annexe III

Typologie des missions exercées par pôle 3-E	Dispositif relevant de la mission LOLF « travail et emploi »	Dispositif relevant de la mission LOLF « économie »
<b>Conventionnement - allocation de crédits sur objectifs</b>	<p>Convention annuelle régionale (CAR) (2 missions)  Missions locales (ML)  Insertion dans l'emploi des jeunes par des dispositifs spécifiques  Insertion par l'activité économique (IAE)  Dispositifs en faveur des TH  Accès aux compétences clés  Contrats de plan régionaux de développement de la formation professionnelle (CPRDFP)  Conventions d'objectifs et de moyens de l'apprentissage (COM)  Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)  Centres régionaux de ressources et d'animation (C2RA)  Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (NACRE)</p> <p>12 missions pour 11 dispositifs</p>	<p>Mécanismes financiers de revitalisation et réindustrialisations des territoires</p> <p>1 mission pour 1 dispositif</p>
<b>Contrôle et suivi</b>	<p>Convention annuelle régionale (CAR) (2 missions)  Missions locales (ML)  Contrats aidés  Contrats d'autonomie (ZUS)  Insertion dans l'emploi des jeunes par des dispositifs spécifiques  Insertion par l'activité économique (IAE)  Dispositifs en faveur des travailleurs handicapés (TH)  Dispositifs de reclassement  Rescrit seniors  Contrats de projets Etat-région (CPER)  Titres professionnels (via VAE et formation)  Contrats de plan régionaux de développement de la formation professionnelle (CPRDFP)  Conventions d'objectifs et de moyens de l'apprentissage (COM apprentissage)  Garantie de l'efficacité de la formation professionnelle  Promotion de l'emploi dans le secteur des services à la personne  Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)  Centres régionaux de ressources et d'animation (C2RA)  Fonds structurels européens</p> <p>19 missions pour 18 dispositifs</p>	<p>Organismes consulaires  La promotion du territoire français auprès des sociétés étrangères</p> <p>2 missions pour 2 dispositifs</p>

### Annexe III

Typologie des missions exercées par pôle 3-E	Dispositif relevant de la mission LOLF « travail et emploi »	Dispositif relevant de la mission LOLF « économie »
<b>Planification</b>	<p>Service public de l'emploi local (SPEL) Maisons de l'emploi (MDE) Contrats d'autonomie en zones urbaines sensibles (ZUS) Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH) Dispositifs de reclassement (2 missions) Titres professionnels (via VAE et formation) (2 missions) Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) Service public de l'orientation (SPO)</p> <p>10 missions pour 8 dispositifs</p>	<p>Promotion de l'emploi dans le secteur des services à la personne Mécanismes financiers de revitalisation et réindustrialisations des territoires Structuration des filières industrielles (3 missions) Intelligence économique Soutien au développement international des entreprises françaises et définition de priorités géographiques ou sectorielles Mesures en faveur du tourisme</p> <p>10 missions pour 7 dispositifs</p>
<b>Concertation et coordination des acteurs</b>	<p>Conseil régional de l'emploi (CRE) et Service public de l'emploi régional (SPER) Service public de l'emploi local (SPEL) Maisons de l'emploi (MDE) Insertion dans l'emploi des jeunes par des dispositifs spécifiques Insertion par l'activité économique (IAE) Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH) Dispositifs en faveur des TH GPEC T/EDEC Accès aux compétences clés Service public de l'orientation (SPO) Fonds structurels européens</p> <p>11 missions pour 11 dispositifs</p>	<p>Activités en relation avec OSEO Pôle de compétitivité et leur écosystème Structuration des filières industrielles Soutien au développement international des entreprises françaises et définition de priorités géographiques ou sectorielles (2 missions)</p> <p>5 missions pour 4 dispositifs</p>
<b>Appui et conseil</b>	<p>Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) GPEC T / EDEC (2 missions) Investissement d'avenir (grand emprunt) – alternance</p>	<p>Activités en relation avec OSEO Pôle de compétitivité et leur écosystème (3 missions) Structuration des filières industrielles (4 missions) Médiation des relations inter entreprises et de la sous-traitance Connaissance des entreprises et accompagnement des chefs d'entreprise (3 missions) Intelligence économique : missions des Chargés de mission Régionaux à l'Intelligence Economique (CRIE) (4 missions) Soutien au développement international des entreprises françaises (3 missions) Valorisation de l'image</p>

## Annexe III

Typologie des missions exercées par pôle 3-E	Dispositif relevant de la mission LOLF « travail et emploi »	Dispositif relevant de la mission LOLF « économie »
	4 missions pour 3 dispositifs	économique de la France à l'étranger Missions régionales de l'Etat en faveur du tourisme L'information du MINEFI sur les politiques économiques et financières des pays étranger La promotion du territoire français auprès des sociétés étrangères  23 missions pour 11 dispositifs

En tout état de cause, cette « refondation » des métiers doit désormais être rapidement conduite.

La pyramide des âges des effectifs des DIRECCTE (cf. § 1.3.2 et annexe ressources humaines § 3.1.2.2) laisse présager un renouvellement important à court terme. Il est donc urgent pour la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences des DIRECCTE, d'aboutir à un répertoire des nouveaux métiers afin d'adapter les politiques de formation et de recrutement.

## **2. Au niveau national, une organisation et un mode de gouvernance encore largement inadaptés à la mise en place des DIRECCTE, malgré la création de la Délégation générale au pilotage et les initiatives de certaines directions**

### **2.1. Les attentes de la réforme vont au-delà de la seule mise en œuvre de politiques juxtaposées**

La création de la DIRECCTE poursuit un triple objectif :

- créer un interlocuteur économique et social unique de l'Etat, bien identifié, pour les entreprises et les acteurs socio économiques ;
- permettre une intervention globale et cohérente de l'Etat articulant l'appui au développement économique et l'accent mis sur l'importance de la ressource humaine dans la compétitivité des entreprises ;
- construire une organisation régionalisée pour améliorer la performance de l'action publique.

Le décret N°2009-1377 du 10 novembre 2009 relatif à l'organisation et aux missions confiées aux DIRECCTE sous l'autorité du Préfet de Région précise (article 2) leur champ de compétences (politique du travail et inspections de la législation du travail, actions de développement des entreprises et de l'emploi, contrôle du bon fonctionnement des marchés et des relations commerciales, actions de protection économique et assurant la sécurité des consommateurs, contrôle météorologique), indique que le pilotage de ces politiques peut donner lieu à un plan d'action régional et précise enfin que les DIRECCTE doivent évaluer la performance de leur application.



## Annexe III

Le « référentiel »<sup>20</sup> des DIRECCTE insiste sur la valeur ajoutée et les progrès attendus des DIRECCTE au travers d'une « approche globale et intégrée » des enjeux de développement économique et social, de leur caractère « fédérateur », de leur capacité à « mettre en place un pilotage régional « portant sur l'ensemble des ressources de la DIRECCTE » et « à mutualiser certaines fonctions, à redéployer des moyens sur les fonctions stratégiques, à répartir des missions entre niveaux territoriaux ». A de nombreuses reprises, ce « référentiel » énonce que, « outre le pilotage des politiques », les DIRECCTE doivent développer des missions plus transverses prenant appui sur les synergies entre les compétences rassemblées<sup>21</sup>.

Ainsi, il est attendu des DIRECCTE plus que la seule mise en œuvre juxtaposée des politiques dont elles ont la charge. C'est à cet aune que la mission a examiné les conditions actuelles de gouvernance nationale des DIRECCTE tant en matière d'instructions que d'évaluation et d'allocations de ressources et outils d'appui.

### **2.2. Des directions centrales qui continuent à fonctionner largement de manière parallèle, selon une logique LOLF, légitime mais insuffisante au regard du potentiel de synergies offert par la mise en place des DIRECCTE**

#### **2.2.1. Des directions centrales d'abord soucieuses de la bonne mise en œuvre des politiques dont elles ont la charge et encore trop peu mobilisées pour définir conjointement leurs priorités et s'adapter au « mode DIRECCTE »**

L'ensemble des DIRECCTE ont souligné combien le fonctionnement dit « en tuyaux d'orgue » des directions d'administrations centrales, sans priorisation partagée, pesait globalement sur leurs activités, malgré des progrès collectifs et des efforts particuliers de la part de certaines directions (cf. § 2.3.3.2).

##### **2.2.1.1. Une production de circulaires et instructions diverses encore trop peu priorisées, laissant de facto les DIRECCTE arbitres des priorités**

Le fonctionnement actuel se traduit par le nombre de circulaires et instructions reçues, sans réelle priorisation ni concertation globale en amont<sup>22</sup> qui auraient pu permettre :

- entre directions, de chercher à établir des priorités partagées et éviter une surcharge des DIRECCTE, voire d'établir des textes communs sur des sujets d'intérêt partagé. Par exemple, l'organisation des élections professionnelles du 20 octobre 2011 a donné lieu à plusieurs instructions. On doit noter toutefois les efforts engagés par les trois directions générales DGCIS, DGEFP et DG Trésor pour développer des circulaires communes (cf. ci-après) ;
- entre directions et DIRECCTE, d'évaluer l'impact des instructions en termes de charge pour les services<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Document établi à la création des DI(R)ECCTE en 2009, décrivant leurs missions.

<sup>21</sup> Cf. annexe synergie pour les conditions de mise en œuvre des synergies.

<sup>22</sup> Cf. aussi 2.3.3.2 pour des contre-exemples positifs.

<sup>23</sup> Une région a par exemple indiqué à la mission que le conventionnement avec les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) représentait plus de 300 organismes à rencontrer physiquement, et autant de dialogues de gestion et de travail préparatoire en amont. Cette région, comme d'autres, mettent également en doute leur capacité à suivre les indicateurs « très précis » qui sont demandés à ces structures.



### Annexe III

En outre, la majorité des DIRECCTE ont souligné la charge induite par les instructions par mails ou orales, qui échappent encore plus à tout décompte, sans compter les demandes exprimées par les autorités préfectorales.

De manière globale, il résulte de cette situation une incapacité organique à :

- mesurer la charge globale de travail des services et à réguler celle-ci dans le temps ;
- co-construire des circulaires et instructions sur des sujets partagés ;
- et même simplement évaluer l'impact de chacun de ces textes en termes de charge de travail.

En dépit du questionnaire adressé aux directions d'administrations centrales, la mission n'a pas été en mesure d'évaluer précisément le nombre d'instructions reçues annuellement dans les services. Le seul inventaire dont elle a disposé a été établi par la Délégation générale au pilotage des DIRECCTE (DGP), chargée de ce recensement (cf. §2.3.2). La mission s'est procurée la version rassemblant les demandes émises du 17 juin au 29 novembre 2011 : seize prescriptions émanant de la DGEFP y sont relevées, aucune de la DARES, de la DGT ni de la DG Trésor, une de la DGCIS, une de la DGP, une du SG des ministères sociaux, une de la DGCCRF, deux des préfetures, un d'un cabinet, soit un total de 26 instructions émanant dans administrations centrales. Ce nombre est très probablement inférieur à la réalité, si l'on en croit les régions interrogées.

Cette situation conduit *de facto* les autorités régionales à définir elles-mêmes les priorités en fonction des moyens disponibles, ce qui n'est pas satisfaisant.

#### **2.2.1.2. Une abondance d'indicateurs qui mériterait un réexamen collectif, une absence d'indicateurs communs ou transversaux**

La situation est analogue pour les indicateurs d'activités (cf. pièce jointe numéro 1), qu'ils relèvent de la LOLF ou du suivi par les directions. Sur la base des réponses au questionnaire que leur a adressé la mission, les directions d'administration centrale ont apporté les réponses suivantes :

- la DGCCRF suit globalement douze indicateurs, dont seuls trois sont des indicateurs au titre de la LOLF en 2011 (contre sept en 2009) ;
- la DGCIS suit le nombre de visites réalisées par les chargés de mission développement économique, et en particulier le nombre de visites d'entreprises de taille intermédiaire et de petites et moyennes entreprises (PME) à potentiel de développement, ainsi que les taux d'engagement et de paiement des crédits délégués au réseau sur les programmes 134 et 223. Elle suit également, pour la métrologie, le pourcentage d'unités d'œuvre consacrées à la surveillance des instruments de mesure sur le terrain ;
- la DGEFP a indiqué à la mission suivre surtout des indicateurs de résultat, mais également, pour certaines de ses missions, des indicateurs d'activités, comme le nombre de dialogues de gestion avec les missions locales, le nombre de conventionnement avec des services d'insertion par l'activité économique (SIAE), de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), de contrôle relatifs à la formation professionnelle... mais ces derniers ne sont « *très clairement pas privilégiés à ce jour* ». Ainsi, les indicateurs recouvrent le nombre d'entrées en contrat d'apprentissage, en contrat de professionnalisation, en formation Pôle emploi, en contrat d'accompagnement dans l'emploi, en contrat initiative emploi, ou encore le taux de sortie en emploi des jeunes en contrat d'insertion dans la vie sociale ;

### Annexe III

- la DG Trésor suit 19 indicateurs, parfois déclinés en sous-indicateurs ; parmi eux, le nombre d'actions collectives d'information ou sensibilisation aux politiques menées à l'international, le nombre de réunions de mise en œuvre / suivi / lancement de conventions régionales des partenaires de l'export et nombre de participations à des réunions de coordination des acteurs régionaux et d'évaluation des dispositifs d'appui au PME, le nombre de contacts liés à l'identification de nouveaux candidats conseillers du commerce extérieur de la France potentiels, le nombre d'avis donnés dans des procédures publiques pour le développement international, le nombre d'actions pour l'international engagées auprès des filières, le nombre de préparations de visites gouvernementales en région, le nombre de contacts individuels avec des entreprises pour l'international et le nombre de contacts approfondis, ou encore le nombre de projets transversaux ou de commandes de la DIRECCTE mobilisant des agents de la DG Trésor ;
- le SCIE suivait jusqu'en 2010 deux indicateurs (entreprises sensibles et pôles de compétitivité), remplacés en 2011 par un indicateur unique, visites-accompagnements des entreprises prioritaires ;
- la DARES ne suit pas d'indicateurs ;
- la DG Travail suit d'abord des indicateurs présents dans les projets annuels de performance et les budgets opérationnels de programme territoriaux intermédiaires, à savoir le nombre d'interventions, ainsi que le nombre d'interventions par agents, au total et sur site, transport routier et production agricole ; elle suit également le nombre de journées de travail conducteurs contrôlés, la part des contrôles, la part des contrôles programmés et la part des contrôles sur priorités nationales, ainsi que plusieurs taux de suivi. La DG Travail suit également d'autres indicateurs relatifs aux interventions et à leurs suites.

La mission note que l'organisation actuelle ne permet pas de construire d'éventuels indicateurs d'activités communs (hors indicateurs LOLF) ni de discuter de la pertinence d'un tel ensemble, lourd à gérer.

De plus, aucun indicateur plus transversal ne permet de suivre ce type d'activités pourtant attendues des DIRECCTE. Le questionnaire adressé tant aux DIRECCTE qu'aux administrations centrales a permis de recueillir quelques suggestions en la matière : ainsi, le nombre d'actions cofinancées par différents programmes ; le nombre d'actions programmées ou réalisées conjointement, notamment en matière de contrôles ; le nombre de projets interpôles.

#### ***2.2.1.3. Une volonté de maintenir des correspondants dans certains domaines qui peut nuire à la construction d'une DIRECCTE pleinement fédérée***

En outre, la création des DIRECCTE s'est accompagnée de la volonté de maintenir des « correspondants » identifiés dans un certain nombre de domaines, en particulier :

- le chargé de mission régional à l'intelligence économique (CRIE) est placé au sein d'un service du pôle 3-E dans 9 régions sur 22 ; dans 8 régions, il est placé auprès du chef de pôle ; dans 5 régions, il est rattaché directement au directeur régional ;
- 16 régions sur 22 ont fait le choix de placer leur conseiller à l'international au sein d'un service du pôle 3-E ; 4 l'ont positionné directement auprès du chef de pôle ; 2 auprès du directeur régional directement ;
- un conseiller spécial pour le tourisme est placé auprès de responsable de pôle 3-E dans 3 régions sur 22 ; les autres régions ont inclus le tourisme dans un service du pôle.

## Annexe III

Cette situation n'aide guère à une réelle fédération des communautés de travail et risque, si elle devait perdurer, de nuire à la construction d'une DIRECCTE fondée sur une polyvalence accrue des agents et une responsabilité globale de l'encadrement, garant de la cohérence et mobilisant sous sa responsabilité les compétences nécessaires.

### ***2.2.1.4. Des initiatives locales en termes de développement d'outils qui gagneraient à être prises en charge au niveau national au profit de l'ensemble des DIRECCTE***

La mission a constaté que plusieurs Régions développaient des outils d'appui qui gagneraient à être généralisés et auraient pu être développés par une collaboration entre directions d'administration centrale : ainsi, en Limousin, l'élaboration de notes stratégiques sectorielles ou, en Aquitaine, une « boîte à outils » décrivant, à l'usage des entreprises comme des agents, l'ensemble des mesures d'appui disponibles.

### ***2.2.1.5. Globalement, pas de dégradation manifeste des résultats et un « interlocuteur unique » reconnu***

Dans le cadre de ses visites sur place et des échanges notamment avec les interlocuteurs extérieurs des DIRECCTE, la mission a constaté qu'aucune dégradation majeure dans les services attendus des DIRECCTE n'était dénoncée. Au contraire, la création du pôle 3-E notamment a apporté, par son caractère intégrateur, la qualité de l'expertise maintenant réunie, la réactivité des équipes, un progrès bien accueilli. Le directeur de la DIRECCTE, par la largeur du champ de ses compétences en matière d'économie et d'emploi, dispose à la fois d'une autorité qu'aucun des services et directions antérieurs ne pouvait présenter - tout en conservant le caractère de collaborateur technique du Préfet de Région. Cette situation nouvelle a sans doute contribué au règlement positif, largement observé, de dossiers politiquement délicats dans les relations entre la Région et l'État, comme le développement de l'apprentissage.

De même, aucune direction d'administration centrale n'a déploré une dégradation globale de la qualité des services imputable à la création des DIRECCTE. L'observation succincte de l'évolution des indicateurs ainsi que les échanges de la mission avec les directions concernées confirme ce constat global, même si certains indicateurs ont pu connaître des fléchissements<sup>24</sup> dont il est difficile d'assurer qu'ils sont imputables à la mise en place des DIRECCTE sans une analyse spécifique que la mission n'a pas jugé utile de conduire dans le cadre de son mandat.

### ***2.2.1.6. Un risque pour la pleine réussite de la réforme***

Cette situation, dans laquelle les directions d'administration fonctionnent encore largement de manière juxtaposée, est, malgré des améliorations récentes, porteuse si elle devait perdurer, d'un risque important que le plein parti de cette importante réforme ne puisse être tiré.

Naturellement, il est impératif que l'ensemble des engagements pris au titre de la LOLF continuent d'être tenus. Mais, l'organisation actuelle, essentiellement préoccupée par la satisfaction de cet objectif premier, n'a pas permis jusqu'alors de réellement :

---

<sup>24</sup> Ainsi la DGCCRF a connu un fléchissement en 2009 et 2010 de deux des trois indicateurs LOLF<sup>24</sup> lié à la mise en œuvre de la RéATE ; l'indicateur 4.1, du programme 134, taux de suite opérationnelle des indices de pratiques anticoncurrentielles transmis à la brigade interrégionale d'enquêtes de concurrence (BIEC) et l'indicateur 4.3. temps consacré aux enquêtes rapporté au temps total travaillé.

## Annexe III

- faire émerger des synergies entre ces diverses politiques « métiers » qui soient orientées et soutenues au niveau central, notamment en termes d'outils communs<sup>25</sup> ;
- impliquer naturellement chacun de ces « donneurs d'ordre » à la réussite de la transversalité de la DIRECCTE comme a participer à une politique globale des moyens alloués prenant pleinement en compte cette transversalité ;
- assurer un pilotage permanent des priorités assignées aux DIRECCTE en tenant compte de leur charge globale de travail ;
- porter une attention suffisante aux résultats transverses, pour lesquels aucun indicateur n'a été établi ;
- veiller au contrôle de gestion, pour lequel un récent audit conduit par l'inspection des affaires sociales<sup>26</sup> a même constaté un recul dans le secteur Travail/Emploi ;
- engager une réflexion prospective sur l'évolution des missions, des métiers à intégrer dans une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences ;
- traiter avec la réactivité nécessaire les questions fédératrices comme l'harmonisation et la convergence des règles relatives aux conditions d'emploi et de travail, les outils d'animation interne (intranet, lettres) et les systèmes d'information.

### **2.3. Une gouvernance nationale qui n'a pas encore trouvé le rythme ni l'ampleur nécessaires en termes de transversalité, en dépit de la mise en place de la DGP et de l'engagement de nouvelles relations entre le niveau national et les DIRECCTE**

#### **2.3.1. Pour assurer un pilotage global des DIRECCTE, des propositions dès mi-2009**

Les risques énoncés ci-dessus ont très tôt été perçus. Ainsi, la lettre de mission adressée le 24 avril 2009 à la mission d'appui précitée indiquait que : *« la création prochaine des DIRECCTE... requiert de mettre en place une structure centrale chargée d'animer, de coordonner et d'appuyer ce nouveau réseau, pour ce qui concerne ses moyens et les fonctions transverses, sous l'autorité conjointe du secrétaire général des ministères chargés des finances et du secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales ».*

Le rapport de cette mission<sup>27</sup>, rendu le 15 décembre 2009, préconisait en particulier :

- *« la constitution d'un système de pilotage des DIRECCTE associant les directions concernées par l'action (de celles-ci) »* : le COMEX ;
- *« la mise en place d'une nouvelle direction d'administration centrale, sous l'autorité des deux ministres » qui soit « une structure forte d'animation et de pilotage national du réseau des DIRECCTE ».*

Cette dernière structure était envisagée alors comme devant s'inscrire dans le cadre d'une nouvelle direction centrale, constituée à partir de la DAGEMO ; ce dispositif n'a finalement pas été retenu en l'état mais dans son esprit (une structure de pilotage permanente dédiée aux DIRECCTE et un comité de pilotage associant les secrétaires généraux et les administrations centrales concernés).

---

<sup>25</sup> Cf. annexe synergie § 3.1.2.

<sup>26</sup> IGAS-Audit du dispositif de contrôle de gestion et de l'analyse de la performance des administrations travail / emploi Rapport provisoire - novembre 2011 - RM2011-190 PMAI-2011-04.

<sup>27</sup> Rapport de la mission d'appui sur le pilotage national des DIRECCTE IGF 2009-M-051-01.

## Annexe III

Au-delà de cette proposition d'organisation du pilotage, le rapport formulait des recommandations détaillées quant aux missions de cette nouvelle structure et l'articulation de celle-ci avec les directions « métiers » de l'administration centrale, notant que *si les directions « métiers » ont un rôle majeur à jouer dans le pilotage et l'animation des DIRECCTE – définir leur politique « métier », proposer des objectifs, apporter un appui, contribuer à l'évaluation » - , elles ne peuvent seules « garantir la cohérence d'ensemble des politiques et des moyens, arbitrer entre les objectifs des différentes politiques, assurer la synergie entre les différentes missions des DIRECCTE »*. Ainsi, selon la mission d'appui, la structure de pilotage devait en particulier :

- *préparer les arbitrages du COMEX, en s'appuyant sur un comité technique (ou COMEX suppléant) réuni mensuellement par la structure de pilotage ;*
- *veiller aux bonnes articulations entre directions « métier » et DIRECCTE, notamment à travers des réunions périodiques les associant aux niveaux des directeurs et au niveau de leurs collaborateurs respectifs ;*
- *assurer la cohérence des différentes orientations données par les directions « métiers » ;*
- *rechercher les synergies ;*
- *veiller à l'adéquation missions-moyens et mettre en cohérence les moyens affectés (ressources humaines, système d'information, moyens de fonctionnement, gestion du « vivier de recrutement » de l'encadrement supérieur, formation notamment trans-métiers - , évaluation des directeurs,...) notamment par la préparation du dialogue de gestion annuel, la constitution d'outils de pilotage, une bonne circulation de l'information et la qualité du dialogue social, à travers un Comité Technique Paritaire Spécial ;*
- *préparer l'évaluation de l'action des DIRECCTE ;*
- *assurer l'animation du réseau des DIRECCTE, de leurs relations avec les directions « métiers », d'identifier et encourager la mise en œuvre des synergies.*

### 2.3.2. La création de la délégation générale au pilotage des DIRECCTE en novembre 2010

La Délégation générale au pilotage des DIRECCTE et des DIECCTE (DGP) a été créée, pour une durée limitée à trois ans, par décret du 12 novembre 2010. Elle est placée « *auprès des secrétaires généraux des ministères chargés de l'économie, de l'industrie, de l'emploi et du travail* » et « *reçoit le concours des directions et services placés sous l'autorité des ministres chargés de l'économie, de l'industrie, de l'emploi et du travail et en tant que de besoin, de ceux placés sous l'autorité des ministres chargés des affaires sociales* ». « *Elle assure le pilotage transversal et l'animation du réseau des DIRECCTE* », « *coordonne la définition et la gestion de leurs moyens ainsi que le dialogue de gestion avec les directeurs et services centraux (...)* ». A ce titre, elle a pour mission :

- *« de coordonner la fixation des objectifs et la définition des moyens budgétaires, en crédits et en emplois, des directions régionales, de suivre leur action et de participer à leur évaluation (...) » ;*
- *« de définir les modalités d'évaluation de la performance et du contrôle de gestion dans les DIRECCTE, d'en coordonner la mise en place et d'en assurer le pilotage national » ;*
- *de participer au recrutement de l'encadrement supérieur des DIRECCTE ;*
- *« de définir des orientations nationales de gestion des ressources humaines et de formation professionnelle et d'en suivre la mise en œuvre » ;*

### Annexe III

- « de coordonner l'organisation du dialogue social » et à ce titre, le délégué général « peut présider, le comité technique paritaire spécial »... (compétent pour les DIRECCTE) ;
- « d'assurer le pilotage stratégique du système d'information des DIRECCTE..., d'effectuer les maîtrises d'ouvrage transversales..., d'animer les équipes informatiques des DIRECCTE... ».

La DGP s'est organisée selon quatre pôles<sup>28</sup> et compte aujourd'hui dix-huit agents :

- animation, communication (opérationnel depuis mars 2011) ;
- pilotage stratégique, moyens (opérationnel depuis février 2011) ;
- ressources humaines (opérationnel depuis mai 2011) ;
- systèmes d'information (opérationnel depuis octobre 2011).

Parallèlement, été installé un comité exécutif (COMEX) composé des deux secrétaires généraux<sup>29</sup>, des directions d'administrations centrales concernées<sup>30</sup> et du délégué général de la DGP. Il est à noter que ce COMEX n'a pas associé de représentants des DIRECCTE, ce qui avait été envisagé par la mission d'appui en décembre 2009.

Ce comité s'est réuni quatre fois en 2010 et 2011 :

- le 27 septembre 2010, pour notamment : définir son mode de fonctionnement et en particulier décider que les directeurs d'administration centrale assisteraient personnellement aux réunions du COMEX, approuver le projet de décret créant la DGP et la note d'organisation cible de celle-ci présentée par le préfigurateur-futur délégué général, décider du transfert en gestion des crédits de fonctionnement de l'ensemble des programmes concernés sur le programme 155 ;
- le 5 novembre 2010 : l'ordre du jour (il n'a pas eu de procès-verbal) prévoyait un calendrier de cinq réunions des DIRECCTE en 2011, suggérait que les directions d'administrations centrales y interviennent de manière coordonnées sur certaines thématiques et qu'un temps d'échanges soit assuré avec les DIRECCTE ainsi qu'un temps consacré à la mutualisation des bonnes pratiques à partir d'exemples présentés par les DIRECCTE ; était également évoqué la question du temps de travail dans les DIRECCTE ;
- le 28 janvier 2011 : la réunion a permis de valider la note d'orientation stratégique aux DI(R)ECCTE pour 2011, cosignée par les deux secrétaires généraux, et le plan d'actions de la DGP pour 2011 ;
- le 12 mai 2011 : cette réunion a pris acte des travaux conduits par la DGP pour préparer le dialogue de gestion pour 2012 et a invité cette dernière à « lancer la réflexion sur la compatibilité missions/moyens de façon à être prêt pour la campagne 2012 » ; elle a évoqué les procédures de recrutement en cours des personnels d'encadrement des DIRECCTE et a reporté à juin la date du CTPS initialement prévu pour le 27 mai. Il y a été rappelé que « la DGP devait être destinataire de l'ensemble des instructions et circulaires émises par les directions à destination des DIRECCTE. Il y a en outre été demandé à la DGP de procéder à leur décompte et de présenter régulièrement au COMEX les éléments d'analyse en découlant sur le double terrain de l'adéquation missions/moyens et de la cohérence de la mise en œuvre des politiques publiques ».

---

<sup>28</sup> La constitution de l'équipe actuelle de la DGP s'est étalée du 2 janvier 2011 (nomination du délégué général au 7 novembre 2011).

<sup>29</sup> Des ministères économique et financier et des affaires sociales.

<sup>30</sup> DGT, DG Trésor, DGEFP, DGCIS, DGCCRF, DAGEMO, DARES.



## Annexe III

Par ailleurs, les deux secrétaires généraux ont établi le 8 septembre dernier une « feuille de route » concernant différents chantiers relatifs aux missions et activités des DIRECCTE. Ont ainsi été créés plusieurs groupes de travail associant des représentants des DIRECCTE et de l'administration centrale – dont la DGP – et (les échéances de remise des conclusions figurent entre parenthèses) portant sur :

- la préparation des circulaires (fin octobre 2011) ;
- l'accompagnement du rôle d'animation et d'ingénierie de l'Etat aux niveaux régional et territorial (fin mars 2012) ;
- l'accompagnement des agents – formation (selon deux étapes, fin décembre 2011 et fin premier semestre 2012) ;
- les missions et l'adéquation missions/moyens (fin octobre 2011 : cartographie des missions et proposition de structure de suivi des effectifs ; février 2012 : référentiel d'activités) ;
- la répartition des effectifs (fin premier semestre 2012) ;
- les mutualisations, notamment des fonctions support (fin décembre 2011) ;
- la valorisation des missions et des compétences, la communication interne (premier numéro de lettre interne en janvier 2012).

En ce début 2012, les productions de ces différents groupes n'étaient pas suffisamment avancées pour que la mission puisse réellement en tenir compte.

On notera que l'ensemble de ces sujets rejoint des questions importantes relevées par la mission.

### **2.3.3. Une gouvernance nationale qui a progressé mais n'a pas encore trouvé son rythme ni atteint l'ampleur souhaitable en termes de transversalité**

#### **2.3.3.1. Une animation et une gestion du réseau qui se met en place progressivement, avec des marges de progrès nécessaires, identifiées**

Au cours des deux années depuis la création des DIRECCTE, des progrès significatifs ont été enregistrés dans le pilotage des DIRECCTE. Ainsi :

- sept réunions des directeurs des DIRECCTE ont été organisées en 2011, dont une élargie aux secrétaires généraux et aux responsables d'unités territoriales. Ces réunions donnent l'occasion d'entendre des exposés des directeurs d'administration centrale mais aussi ménagent un temps d'échange collectif. Toutefois, plusieurs DIRECCTE ont regretté sa durée insuffisante et la faible participation des administrations centrales ;
- le 15 décembre 2011 s'est tenue pour la première fois une réunion associant l'ensemble des CODIR des DIRECCTE (incluant les responsables d'unités territoriales<sup>31</sup>) ;
- ont également été organisées quatre réunions des secrétaires généraux des DIRECCTE et diverses réunions par audio conférence. Trente déplacements en Région ont été effectués par les équipes de la DGP, dont neuf par le délégué général. Plusieurs DIRECCTE ont exprimé le souhait que la DGP puisse aussi animer de manière active des réseaux de chefs de pôle, en particulier du pôle 3-E ;

---

<sup>31</sup> Qui avaient été réunis en décembre 2010.

### Annexe III

- la première lettre interne a été publiée en janvier 2012, suite aux travaux du groupe de travail précité. L'outil intranet régional est fonctionnel depuis la fin 2011. Ces outils d'accompagnement du changement étaient naturellement très attendus depuis la création des DIRECCTE, qu'ils auraient pu utilement appuyer ;
- la « feuille de route » quant à la mise à niveau de l'infrastructure du système d'information vient d'être adoptée : sa mise en œuvre est naturellement urgente et essentielle (cf. annexe fonctions support) ;
- les conditions de déroulement du dialogue de gestion sont en place s'agissant principalement des moyens mais se heurtent à des rigidités (cf. § 2.3.3.3) ;
- la nécessaire harmonisation de l'action sociale est à l'agenda de même que le développement des formations d'appui ou la conduite et l'aboutissement de la négociation sur l'organisation harmonisée du temps de travail (Cf. annexe Ressources humaines) ;
- l'engagement d'un chantier essentiel sur l'adéquation des moyens aux missions avec une vision prospective a été noté avec intérêt, même s'il est encore à ses tout débuts ;
- le développement d'un « vivier » pour le renouvellement de l'encadrement supérieur des DIRECCTE figure parmi les priorités de la DGP, après la conduite des procédures de recrutement initiales ;
- le recensement des synergies au sein des DIRECCTE a fait l'objet d'un début de recensement à l'occasion des dialogues de gestion 2011 et des réunions de DIRECCTE mais toutefois sans dispositif permettant de systématiser et promouvoir les échanges d'expériences et leur mutualisation (actions ou outils). (cf. annexe Synergies). De même, les feuilles de route qui seront adressées aux DIRECCTE dans le cadre de l'exercice 2012 et dont la mission a pu obtenir les projets, laissent encore une faible place à la promotion et au soutien des activités synergiques et portent essentiellement sur les moyens humains et le fonctionnement.

#### ***2.3.3.2. Les initiatives conjointes de la DGEFP, de la DGCIS et de la DG Trésor manifestent une volonté de collégialité qui pourrait inspirer plus largement le collectif des administrations centrales***

Ces trois directions, ont, dès l'origine de la création des DIRECCTE, mis en place une coordination entre elles, assurée par des réunions très régulières permettant notamment :

- d'examiner conjointement les sujets d'actualité ;
- de préparer des circulaires communes (deux textes en 2010 et 2011)<sup>32</sup> ;
- d'animer des réunions d'échanges d'expérience avec les chefs de pôles 3-E (4 réunions en 2011) ;
- de conduire conjointement le dialogue de gestion dans ses différentes phases et ses différents aspects (moyens, synergies, ...).

---

<sup>32</sup> Portant l'un sur l'amélioration de la coordination des financeurs des réseaux d'accompagnement de la création d'entreprises, l'autre sur le développement de la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.



**2.3.3.3. *Au total, une organisation collective qui demeure très insuffisante au plan du pilotage global, avec une réelle difficulté à animer efficacement le collectif des directions d'administration centrale***

La DGP n'a manifestement pas été mise en mesure de suivre convenablement l'ensemble de la production des circulaires et instructions, d'en évaluer l'impact sur l'activité des services et encore moins de contribuer à en accroître la cohérence. Il en est de même des indicateurs. Les directions « métiers » restent très en retrait en ce domaine.

Les directives annuelles données aux DIRECCTE restent dissociées au travers de trois documents produits dans le secteur du travail, de la DGCCRF, du développement économique et de l'emploi : l'effort de convergence mené sur ce dernier plan par la DGEFP, la DGCIS et la DG Trésor est toutefois à souligner de même que le cadrage global donné en 2011 par la circulaire commune des deux secrétaires généraux. Mais ce dispositif reste encore fort éloigné de la directive nationale d'orientation consolidée qui prévaut pour les DRCSJS.

Le pilotage des ressources humaines reste dispersé, malgré un temps réservé au cours du dialogue de gestion. La fragmentation des effectifs par programme budgétaire et la disparité des règles de gestion des ressources humaines, la rigidité en termes de gestion des ressources humaines réduisent fortement la marge de manœuvre locale en termes d'adéquation des moyens aux besoins (cf. annexe ressources humaines).

Enfin, l'attention des directions « métiers » aux actions transversales des DIRECCTE, pourtant réelles (cf. annexe synergies), est particulièrement modeste et ne se traduit à ce stade ni sur des directives nationales communes, ni sur une reconnaissance particulière en matière d'évaluation des DIRECCTE.

**2.3.3.4. *Il en résulte un pilotage qui ne prend pas suffisamment en compte la double dimension, métier et transverse, de leur activité***

A ce stade, en dépit d'un dialogue de gestion qui a intégré une dimension transversale (1h30 de débat sur les synergies, les moyens globaux, le fonctionnement de la DIRECCTE, en présence des administrations centrales), les feuilles de route annuelles qui se préparent pour 2012 portent encore essentiellement sur les moyens et le fonctionnement.

Il n'existe donc pas aujourd'hui de feuille de route consolidée pour chaque DIRECCTE qui définisse clairement et de manière adaptée et priorisée, les résultats attendus et par conséquent pas de base partagée pour une évaluation. Les objectifs du DIRECCTE restent essentiellement des objectifs « métiers » conçus largement de manière indépendante.

**3. *Au niveau de la DIRECCTE, une gouvernance et un mode de fonctionnement perfectibles, manquant de moyens d'appui pour fédérer et mobiliser la communauté de travail***

**3.1. *Une organisation générale relativement homogène mais aussi quelques divergences***

L'analyse de l'organisation des DIRECCTE doit être menée en gardant en considération le caractère transitoire de la plupart des organigrammes, construits au fur et à mesure des départs et arrivées de personnel, et en ménageant les hommes et les femmes qui le composent. Néanmoins, certains points communs et particularités se dégagent dans l'organisation des DIRECCTE.

### 3.1.1. Les convergences

#### 3.1.1.1. Trois pôles, mais un aménagement assez libre en leur sein

Il est rappelé que le décret n° 2009-1377 du 10 novembre 2009 relatif à l'organisation et aux missions des DIRECCTE dispose que « *chaque direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi comprend les pôles suivants :*

- *un pôle « politique du travail », chargé des actions relevant du 1° de l'article 2 ;*
- *un pôle « entreprises, emploi et économie », chargé des actions mentionnées au 2° de l'article 2 ;*
- *un pôle « concurrence, consommation, répression des fraudes et métrologie », chargé des actions mentionnées au 3° de l'article 2 ».*

Néanmoins, les aménagements au sein des pôles se sont fait assez librement, notamment en ce qui concerne le pôle 3-E, pour lequel on constate une grande variété d'organisation. Ainsi :

- bien que les entreprises soient en première place quant aux termes choisis pour la dénomination des DIRECCTE, elles apparaissent explicitement assez rarement dans les noms des services du pôle 3-E :
  - 7 régions comprennent un service citant le « développement des entreprises », une évoque la « création d'entreprises » ;
  - 2 évoquent conjointement la « compétitivité » et l'« innovation », et 8 la compétitivité uniquement ;
  - 4 régions n'évoquent aucun terme directement lié aux entreprises ;
  - parmi les 18 DIRECCTE évoquant le champ de l'entreprise dans le nom d'un de leurs services, le développement des entreprises ou de la compétitivité est souvent associé à une autre approche : soit concernant l'emploi au sens large (marché du travail, compétences), choix qui a été fait dans 6 DIRECCTE ; soit à une approche économique (territoires, mutations), option choisie dans 7 DIRECCTE ; 5 DIRECCTE n'associent l'entreprise ni à l'emploi, ni aux territoires par les noms des services ; 2 DIRECCTE disposent d'un service transversal associant les 3 approches (services « des politiques transversales entreprises, emploi, économie », du « développement de la compétitivité et des compétences » et de « l'innovation et mutations économiques ») ;
- le champ de l'emploi apparaît sous différentes formes également dans les services du pôle 3-E :
  - le terme « emploi » apparaît explicitement dans un service de 15 DIRECCTE : il est fréquemment rapproché des notions de formation, de qualification et de développement des compétences (dans 6 régions) ; dans 2 cas seulement, il est considéré dans le même temps que le marché du travail, qui donne lui-même son nom à un service dans 1 cas (« développement du marché du travail ») ;
- un service dédié à l'accès et au retour à l'emploi apparaît dans 11 DIRECCTE, sous ces termes ou sous la forme d'un service consacré à l'insertion professionnelle : il lui est dédié exclusivement dans 8 cas ; il est explicitement rapproché de la formation professionnelle dans deux cas ; et plus généralement du marché du travail dans un cas ;

## Annexe III

- enfin, les problématiques liées à l'économie et aux territoires apparaissent explicitement dans les services de 21 DIRECCTE :
  - le « développement économique » est cité par 9 DIRECCTE et la problématique à laquelle il est rapproché varie beaucoup : développement des compétences, des entreprises, des territoires, mutations économiques ou encore innovation ;
  - la notion de territoire ou d'économie de proximité apparaît dans les organigrammes de 15 DIRECCTE associé de manière diverse à d'autres items : tourisme (5 occurrences), mutations économiques (3 occurrences) ; néanmoins ; seules 3 régions l'associent à une problématique plutôt tournée vers les entreprises (développement des entreprises, commerce et artisanat).

Par ailleurs, une DIRECCTE présente une organisation plutôt atypique, en adoptant un fonctionnement fondé sur seulement deux services, dédiés l'un aux politiques transversales – entreprises, emploi, économie – et l'autre aux interventions sectorielles.

Outre le caractère transitoire des organigrammes, souvent annoncé comme tel, le parfois faible degré de transversalité choisi dans la définition des services peut également s'expliquer par une volonté affirmée de privilégier une approche par bénéficiaire : par exemple, un service pour les publics individuels, un pour les entreprises, et un pour les territoires (Cf. annexe synergies).

### **3.1.1.2. Un secrétariat général dans toutes les DIRECCTE**

La constitution d'un secrétariat général est suggérée par le décret n° 2009-1377 du 10 novembre 2009 : « *En outre, les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi peuvent disposer d'un secrétariat général* ».

En pratique, toutes les DIRECCTE se sont dotées d'un secrétariat, en charge au minimum des affaires financières, des moyens généraux, du système d'information et des ressources humaines.

Le secrétaire général peut bénéficier, d'après le décret du 10 novembre 2009, du statut de directeur régional adjoint de l'administration territoriale de l'État dans les conditions fixées par le décret du 31 mars 2009<sup>33</sup>. Cette possibilité n'est exercée que dans quatre régions de grande taille. On notera que les autres membres des équipes de direction bénéficient plus largement de ce statut : sur 22 DIRECCTE, 20 chefs de pôle T sont statutairement directeurs régionaux adjoints, 17 chefs de pôle 3-E et 9 chefs de pôle C.

### **3.1.1.3. Pas ou peu de désignation de directeur adjoint dans les DIRECCTE, et un traitement de l'intérim très homogène**

Seuls deux directeurs régionaux ont nommé un directeur régional adjoint en dehors des statuts DATE et des chefs de pôle. Dans un des cas, il s'agissait ainsi de reclasser l'ex-DRCE.

Dans 17 régions, l'intérim est assuré par l'un des chefs de pôle, et prioritairement par le chef du pôle 3-E dans 7 de ces régions.

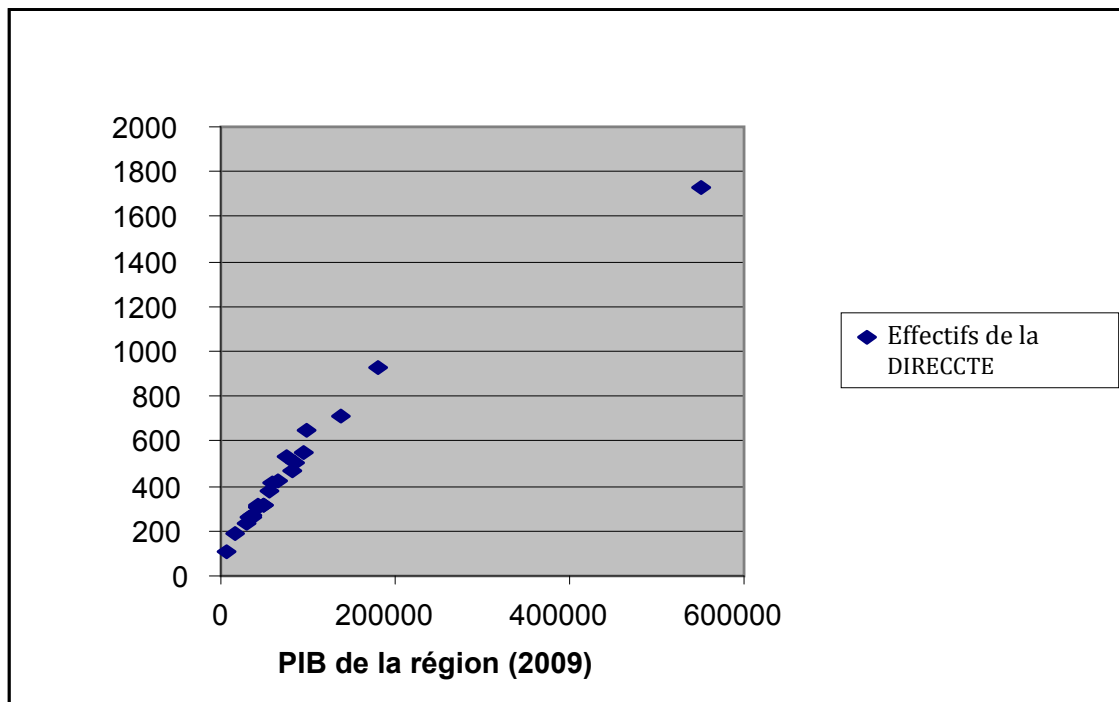
---

<sup>33</sup> Décret n° 2009-360 du 31 mars 2009 relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat.

**3.1.1.4. Une relativement bonne corrélation entre la taille et la structure socio-économique régionale**

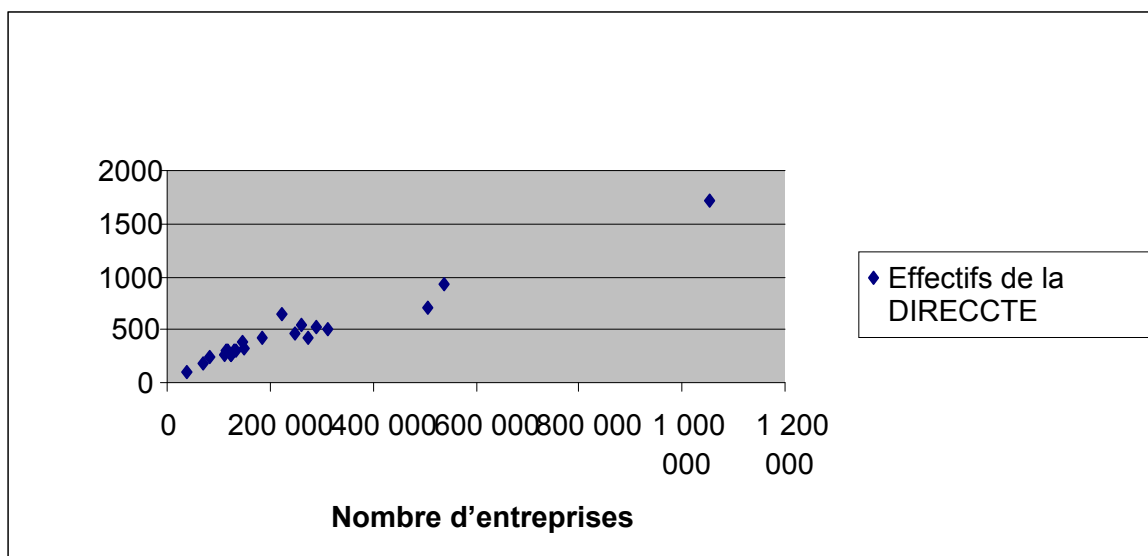
La corrélation entre les effectifs de la DIRECCTE et les caractéristiques socio-économiques régionales est relativement uniforme entre les régions, comme l'illustrent les graphiques ci-dessous.

**Graphique 5 : Effectifs de la DIRECCTE et PIB régional**



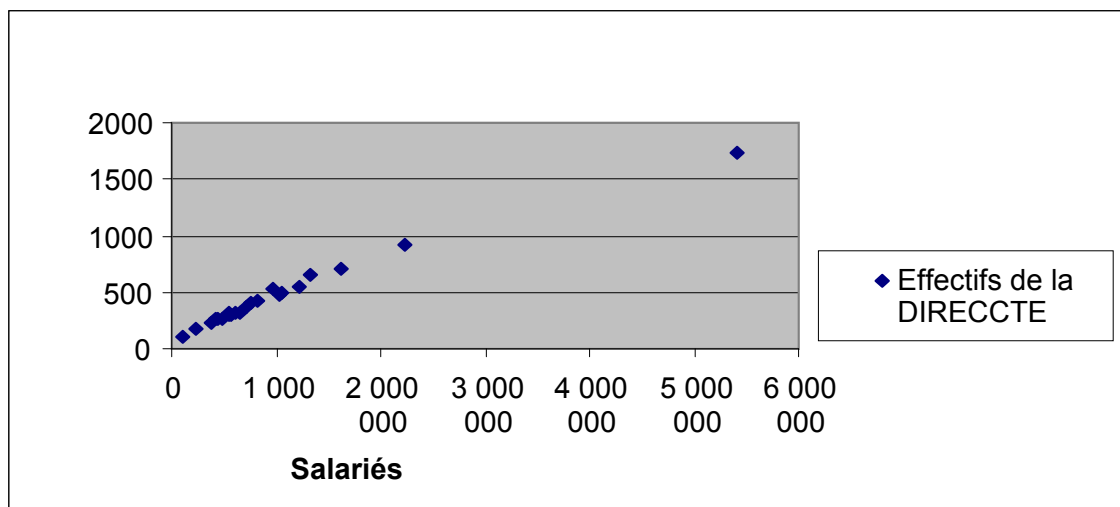
Source : Mission

**Graphique 6 : Effectifs de la DIRECCTE et nombre d'entreprises régionales**



Source : mission

**Graphique 7 : Effectifs de la DIRECCTE et nombre de salariés dans la région**



*Source : mission*

### 3.1.1.5. Des origines globalement voisines selon les régions

La répartition des effectifs entre pôles varie peu selon les régions<sup>34</sup> :

- les effectifs affectés à la politique du travail représentent en moyenne 42 % des effectifs, et varient entre 34 % et 52 %, avec un écart-type de 4 % ;
- les effectifs affectés aux missions de concurrence, de consommation, de répression des fraudes et de métrologie représentent en moyenne 6 % des effectifs, et varient entre 3 % et 8 %, avec un écart-type de 1 % ;
- les effectifs affectés aux missions emploi et économie représentent en moyenne 32 % des effectifs, et varient entre 26 % et 36 %, avec un écart-type de 3 % ;
- les effectifs affectés aux fonctions support représentent en moyenne 20 % des effectifs, et varient entre 16 % et 27 %, avec un écart-type de 3 %.

### 3.1.2. Les divergences

#### 3.1.2.1. Une grande liberté dans le rattachement et l'animation de certains services

Deux fonctions importantes pour la stratégie de la DIRECCTE et son rayonnement sont positionnées de manière variable selon les DIRECCTE et ne sont pas pour autant systématiquement rattachées directement au directeur.

##### 3.1.2.1.1. Place de la communication

La place accordée à la communication, par son rattachement et l'importance qui lui est accordée dans la gouvernance de la DIRECCTE, varie selon les régions.

<sup>34</sup> Source : enquête d'affectation opérationnelle DAGEMO-DGP - situation au 31 décembre 2010.

## Annexe III

Ainsi, s'agissant de sa place dans l'organigramme, la communication est rattachée :

- au directeur régional, dans dix cas ;
- au cabinet du directeur régional, dans trois cas ;
- au secrétariat général, dans sept cas ;
- à un département transversal (« département des synthèses et des projets transversaux », « mission des affaires régionales »), dans deux cas.

Sur les douze régions disposant d'une lettre d'information interne active, cinq ont fait le choix de rattacher le chargé de communication au directeur régional.

Par ailleurs, quatre régions seulement ont fait le choix de convier le chargé de communication au CODIR. Deux de ces régions disposent d'une lettre interne ; elle est en préparation dans les deux autres régions.

### 3.1.2.1.2. *Place des études et statistiques*

Le service études et statistiques est rattaché :

- au directeur général, dans dix cas ;
- au secrétariat général dans quatre cas ;
- au cabinet dans trois cas ;
- à la mission transverse ou de synthèse dans cinq cas.

### 3.1.2.1.3. *D'autres différences ont été notées par ailleurs*

#### ◆ **Existence d'un « cabinet »**

Quatre régions disposent d'un chef de cabinet. Une région n'en a pas mais l'envisage.

Par ailleurs, sept régions disposent d'une mission « synthèse » ou « transverse » dont le rôle semble être proche de celui d'un cabinet : appui, pilotage des dossiers transverses, et, selon les cas, communication, documentation ou études et statistiques.

#### ◆ **Place des missions Fonds social européen (FSE) et Service régional de contrôle de la formation professionnelle (SRC)**

Le service en charge du FSE est placé au sein du pôle 3-E dans vingt régions. Une d'entre elles a néanmoins également placé un chargé de mission FSE auprès du directeur régional. Dans une région, le service en charge du FSE est placé directement auprès du directeur régional.

Le service régional de contrôle des fonds de la formation professionnelle est placé au sein du pôle 3-E dans dix-huit régions. Dans les trois régions restantes, il a été rattaché directement au directeur régional (dans un cas par l'intermédiaire d'une direction déléguée aux affaires transverses).

Le positionnement du SRC au sein du pôle 3-E a été fortement suggéré par l'administration centrale, notamment pour les régions préfiguratrices (l'une d'elle l'avait placé au sein du pôle C, rapprochant ainsi les activités de contrôle).

◆ **Des statuts de responsables d'UT qui varient selon les régions**

Le décret du 10 novembre 2009 évoque la possibilité pour les responsables d'unité territoriale de jouir d'un statut de directeur régional adjoint de l'administration territoriale de l'État (DATE). Sur les quatre-vingt seize responsables d'unité territoriale, quarante-quatre bénéficient de ce statut au 31 octobre 2011<sup>35</sup>. Dans cinq régions<sup>36</sup>, aucun responsable d'UT n'est sous ce statut ; dans cinq autres régions<sup>37</sup>, tous le sont.

**3.2. Une gouvernance et un fonctionnement bien établis au niveau de l'état major, une vigilance particulière à accorder aux relations entre le siège et les unités territoriales**

**3.2.1. États-majors formellement constitués, mais degré d'intégration variable**

Dans toutes les régions, des réunions d'état-major sont régulièrement organisées autour du directeur, des chefs de pôles, du secrétaire général ; elles s'élargissent à une fréquence moindre aux responsables d'UT. Dans quatre régions, le responsable de la communication participe à de telles réunions.

Toutefois, on constate que le terme CODIR, assorti selon les cas de mentions relatives à la fréquence (mensuel, hebdomadaire) ou à sa composition (élargie, restreint, etc.) recouvre plusieurs instances différentes dans un tiers des régions (sept régions) : ceci génère une incertitude dommageable quant à l'instance réellement décisionnelle.

Dans l'ensemble, il existe une instance associant les responsables d'UT à un CODIR<sup>38</sup> : la fréquence de réunion de ce type d'instance est généralement mensuelle (dans quatorze cas), plus élevée dans cinq régions dont deux pour lesquelles ces réunions sont hebdomadaires, et selon un rythme moins élevé dans les trois autres (toutes les six semaines voire deux mois).

**3.2.2. Le passage des anciennes DDTEFP aux UT, échelon territorial des DIRECCTE : un défi territorial majeur, encore loin d'être relevé**

S'il ne leur est pas spécifique, l'enjeu d'ancrage territorial des DIRECCTE grâce à leurs unités territoriales est crucial à plusieurs titres, car permettant de :

- disposer d'une connaissance approfondie des bassins d'emploi, en apportant notamment une expertise et un conseil à la disposition du préfet de région ;
- fournir un appui personnalisé aux entreprises ;
- participer à la stratégie régionale d'emploi et de développement économique en apportant des informations précises sur les territoires.

---

<sup>35</sup> Source : DGP.

<sup>36</sup> Bourgogne, Corse, Franche-Comté, Languedoc-Roussillon, Poitou-Charentes.

<sup>37</sup> Alsace, Bretagne, Île-de-France, Nord-Pas-de-Calais, Haute-Normandie.

<sup>38</sup> Une région dénomme cette instance différemment, COTER.

### Annexe III

L'intégration des unités territoriales atteint des degrés de réalisation divers selon les régions et les départements<sup>39</sup>, dépendant encore souvent des volontés individuelles. Les unités territoriales restent largement influencées par leur passé de DDTEFP et leurs responsables, lorsqu'ils sont d'anciens directeurs du travail, sont quelquefois marqués par leur indépendance antérieure. Néanmoins, faute d'informations disponibles, la mission n'a pu mener un travail de comparaison des organigrammes ni des effectifs entre les deux états<sup>40</sup>. Reste toutefois, dans les unités territoriales, une pondération du travail très importante : 56 % en moyenne des effectifs des UT sont affectés à la politique du travail, contre 29 % aux enjeux d'emploi et d'économie. L'emploi est lui-même très majoritaire par rapport à l'économie, comme en témoigne l'enquête d'affectation opérationnelle réalisée pour les agents des ministères économique et financier dans les DIRECCTE, qui révèle pour l'ensemble des UT un total d'une soixantaine d'agents issus du secteur de l'économie :

- 54,1 agents pour l'affectation « compétitivité et développement des entreprises » ;
- 5,3 pour l'affectation « développement territorial » ;
- 4 pour l'affectation « commerce extérieur » ;
- 1 pour l'intelligence économique sont rattachés à une unité territoriale.

Ce résultat doit néanmoins être nuancé et ne préjuge pas d'appuis apportés par les agents du siège à l'unité territoriale, éventuellement même sous la forme de déplacements réguliers.

Ainsi, à ce stade, il existe un risque d'éloignement du terrain sur les enjeux économiques, relevé par certains préfets de régions comme préoccupant. Certains DIRECCTE ont souligné le risque que par dérive naturelle, les unités territoriales se dédient « aux entreprises qui vont mal » et le siège, à celles « qui vont bien ».

Dans d'autres DIRECCTE, des relations se sont construites combinant deux logiques différentes : selon les sujets, le siège est pilote mais associe les compétences de l'UT, ou au contraire, le responsable de l'UT est chef de file, en s'appuyant sur les compétences du siège.

Les graphiques ci-dessous comparent des données économiques des régions (nombre de salariés, nombre d'établissements) et les effectifs des UT correspondant aux missions économie et emploi.

---

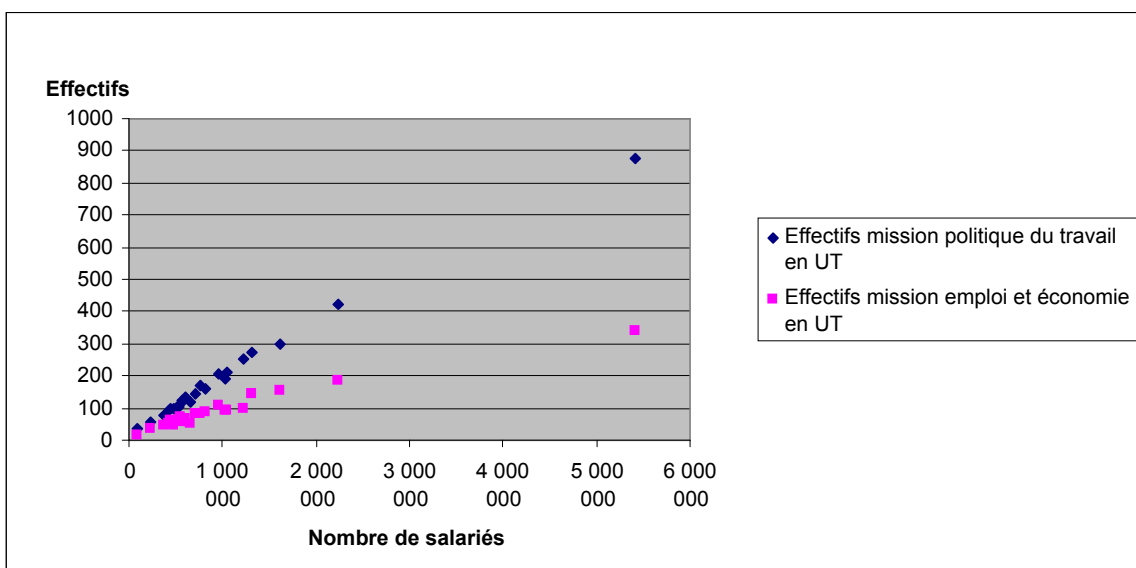
<sup>39</sup> Il est en effet à noter qu'en dépit de la possibilité laissée aux préfets de région et aux ministres par le décret du 13 novembre 2009 « lorsque la démographie, les conditions économiques ou les caractéristiques des bassins d'emploi le justifient » de créer « des unités territoriales dont le ressort n'est pas départemental », cette option n'a été choisie dans aucune région.

<sup>40</sup> Une responsable d'UT que la mission a rencontrée a jugé bon de commencer sa présentation par préciser qu'elle n'avait jamais été directrice du travail, et que ce nouveau poste ne lui posait donc pas de problème de susceptibilité.



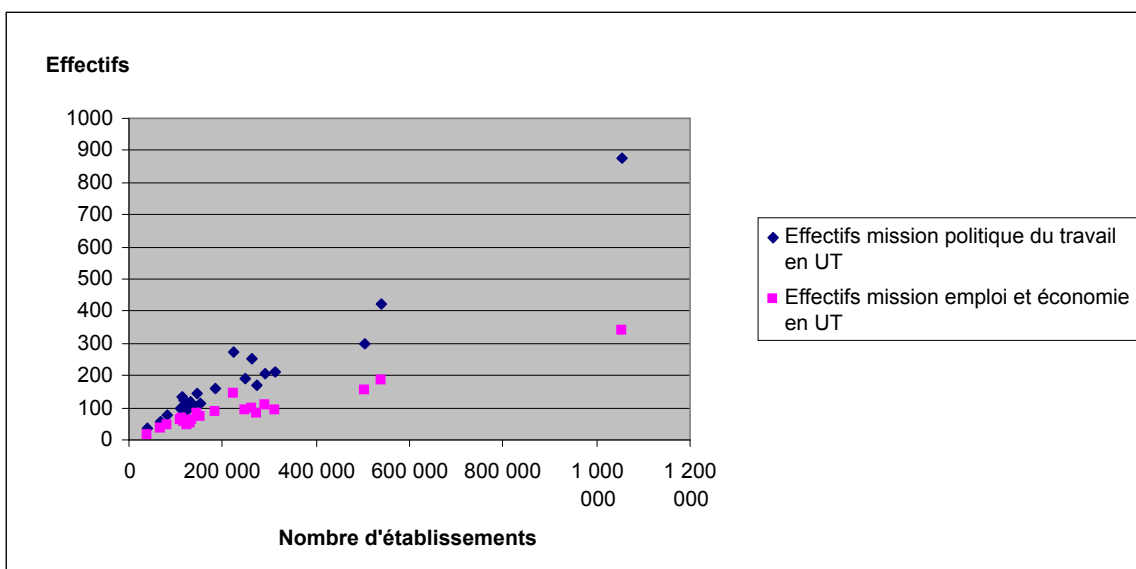
### Annexe III

**Graphique 8 : Effectifs en UT par mission selon le nombre de salariés**



*Source : Enquête d'affectation opérationnelle au 31/12/10 DAGEMO-DGP*

**Graphique 9 : Effectifs en UT par mission selon le nombre d'établissements**



*Source : Enquête d'affectation opérationnelle au 31/12/10 DAGEMO-DGP*

Les effectifs affectés en UT à des missions de politique du travail sont quasiment proportionnels au nombre de salariés de la région conformément aux préconisations de l'Organisation Internationale du travail (OIT) ; en revanche, les effectifs affectés aux missions emploi et économie en UT semblent corrélés linéairement au nombre de salariés jusqu'à environ un million de salariés, puis « décrochent » et s'éloignent de la tendance de départ. Si la corrélation de ces deux données avec le nombre d'établissements est moins stricte, le même décrochage est observable pour les effectifs du champ emploi et économie.

### **3.3. Une relation naturelle avec les autorités préfectorales, peu formalisée néanmoins et particulièrement focalisée sur les enjeux de l'économie et de l'emploi**

Lors des placements en région, la mission s'est entretenue avec le préfet de région et le secrétaire général aux affaires régionales (SGAR). Elle a par ailleurs échangé avec le secrétaire général du ministère de l'Intérieur qui a pu faire état des commentaires recueillis auprès des préfets à l'occasion des synthèses hebdomadaires d'information du gouvernement et des réunions des préfets de région.

Les préfets de région rencontrés par la mission ont souligné l'intérêt de disposer auprès d'eux de cet interlocuteur réactif et apte à opérer en amont les synthèses nécessaires à l'action préfectorale. La collaboration avec le SGAR ne semble pas poser de difficulté particulière d'autant que, dans plusieurs régions, l'adjoint du pôle 3-E est par ailleurs chargé de mission à temps partiel auprès du SGAR. La mission a constaté que les préfets manifestaient un intérêt plus particulièrement marqué pour les activités du pôle 3-E, qui non seulement concentre l'essentiel des préoccupations politiques actuelles mais qui représente aussi à leurs yeux la composante la plus prometteuse en termes de synergies de compétences. Le siège de la DIRECCTE offre une capacité d'expertise en appui des UT, correspondants naturels des préfets de département.

Plus généralement, il a été confirmé à la mission au niveau national que les préfets de région considèrent la DIRECCTE comme une direction stratégique, dans un contexte économique particulièrement préoccupant et alors que l'État apparaît, pour les entreprises et les collectivités territoriales, comme le garant ultime de la cohésion territoriale et sociale. Sa création marque un progrès considérable par rapport à l'atomisation des services à vocation économique prévalant dans l'ancienne organisation. S'il revient toujours au préfet de région d'assurer la coordination des services de l'État concerné par les affaires économiques (DIRECCTE, DRFiP, DRRT), et d'animer la relation avec les acteurs externes, notamment la collectivité régionale, cette évolution lui permet de concentrer son intervention personnelle sur les questions de coordination majeures.

Toutefois, plusieurs préfets de région relèvent qu'il eût été judicieux de définir plus précisément une feuille de route à ces nouvelles directions tenant compte de la décentralisation de la politique nationale de développement organisée depuis 2004 au profit des conseils régionaux et recalant la présence territoriale de l'État pour combiner au mieux les efforts nationaux et locaux dans un souci de complémentarité. Une objection est également constatée en ce qui concerne le pôle 3-E qui n'apparaît pas suffisamment structuré pour mener à bien ses missions dans le domaine des mutations économiques et des politiques de l'emploi. Les préfets semblent craindre un retrait du corps des Mines qui assurerait le recrutement des postes en régions dédiés à l'industrie et au développement économique local.

Les DIRECCTE participent aux instances collégiales de pilotage de l'action territoriale de l'État dans le cadre de l'attention portée par le ministère de l'intérieur à la pratique de la collégialité. Par ailleurs et systématiquement :

- à l'échelon régional, le DIRECCTE est membre de droit du CAR et du pré-CAR réunis mensuellement ;
- à l'échelon départemental, le responsable de l'UT est également membre de droit du collège des chefs de service, réuni à rythme hebdomadaire par le préfet ou le secrétaire général de la préfecture. Dans la plupart des départements, le responsable de l'UT participe au collège restreint, compte tenu de l'importance des sujets emploi-mutations économiques.

### Annexe III

Ils ont généralement exprimé l'idée que les administrations centrales ne s'étaient pas encore suffisamment engagées dans une démarche conjointe adaptée au « mode DIRECCTE ».

Plusieurs des préfets interlocuteurs de la mission ont exprimé le souhait que soit préservé un bon équilibre entre l'activité du siège et celles des unités territoriales : ces dernières sont un échelon de proximité indispensable, dont la compétence d'interlocuteur de proximité, notamment pour les PME, doit être affirmée.

En ce qui concerne les lettres de mission de la part des préfets de région, le questionnaire que la mission a adressé aux DIRECCTE a montré que :

- seules deux régions non préfiguratrices ont en reçu une (les cinq régions préfiguratrices ayant reçu une lettre de mission au moment du lancement de la préfiguration) ;
- douze répondent par la négative, mais sans préciser si d'autres documents tels que des engagements de service existent ;
- trois régions n'ont pas reçu de lettre de mission, mais évoquent l'existence d'un document équivalent : un engagement de service et un plan stratégique, une lettre d'engagement et un entretien d'évaluation annuel, une lettre de mission cosignée des préfets de département.

Si de manière générale, la question de la délégation de signature n'a pas posé de difficultés particulières, quelques cas ont été cités où le préfet de département avait donné délégation au responsable de l'unité territoriale et non au directeur de la DIRECCTE.

Les préfets rencontrés se sont également montrés soucieux d'accompagner cette réforme par les regroupements immobiliers nécessaires et sont attentifs, certes à des degrés divers, au déroulement des dialogues de gestion.

En ce qui concerne les préfets de département et leurs services, l'appui de la DIRECCTE s'établit à travers les engagements de service arrêtés en CAR. Ces engagements prennent d'autant plus d'importance que les directions régionales sont amenées à exercer davantage de compétences pour le compte des préfets de département, notamment dans des domaines techniques faisant appel à des moyens rares ou spécialisés dont l'emploi peut être optimisé dans un cadre régional. Pour certains préfets de département, les services régionaux de la DIRECCTE apparaissent lointains avec une difficulté pour obtenir des informations (arbitrages rendus sur les volumes de contrats aidés, arrêtés du préfet de région sur les taux de prise en charge...). Certains d'entre eux notent également une tendance à exercer leur autorité sur la DDPP sous prétexte de dialogue de gestion ou de directive nationale d'orientation (DNO) de la DGCCRF, ce qui occasionne parfois des divergences d'appréciation avec le niveau départemental sur les priorités de contrôle.

Pour la mission, ces remarques confirment la nécessité de clarifier l'équilibre entre activités régionales et activités des unités territoriales.

Enfin, la démultiplication des composantes du service public de l'emploi et les missions confiées aux sous-préfets en la matière peuvent être sources de difficultés pour les DIRECCTE, soumises par ailleurs à des réductions d'effectifs.

### **3.4. Une communauté de travail qui, prise dans son ensemble, reste largement à fédérer**

#### **3.4.1. Une fédération de la communauté de travail qui n'a pas encore fait l'objet de toute l'attention nécessaire, aux niveaux régional et national**

L'attention des DIRECCTE s'est d'abord portée naturellement sur la constitution de leur état-major, sur le fonctionnement des différentes instances et composantes et sur leur animation (propre à chaque pôle, entre les pôles et avec les unités territoriales).

En revanche, il a paru à la mission que la fédération de l'ensemble de la communauté de travail, au-delà des aspects immobiliers, n'avait pas fait de manière générale l'objet d'efforts soutenus. Construire une communauté de travail intégrée au sein de la DIRECCTE passe par la mobilisation de certains leviers, inégalement sollicités selon les régions.

Les éléments d'analyse propres à la gestion des ressources humaines et aux fonctions support (système d'information, immobilier en particulier), majeurs pour la fédération de la communauté de travail ne sont pas développés ici mais dans les deux annexes correspondantes (annexe ressources humaines et annexe fonctions support).

Sur les autres aspects du management, la mission souligne les aspects qui suivent.

##### **3.4.1.1. Des lettres internes encore rares**

D'après les vingt-deux réponses au questionnaire, une lettre interne est en place fin 2011 dans douze DIRECCTE<sup>41</sup>. Leur fréquence de diffusion varie selon les régions, de deux à sept numéros par an, sans généralement obéir à un rythme strict de parution. Les rédacteurs sont généralement des chefs de pôle et de service ; des agents sont parfois associés. La diffusion est le plus généralement faite à l'ensemble des agents du siège et des UT<sup>42</sup>.

La mission a également relevé que :

- cinq régions avaient mis en place une lettre au moment de la création, et ont dû l'abandonner suite à la vacance d'un poste ou à une charge de travail devenant excessive ;
- six régions donnent explicitement la priorité au développement de l'intranet<sup>43</sup> et reverront à cette occasion leur politique de communication, avec ou sans lettre interne ;
- cinq régions affirment avoir prévu le lancement prochain d'une lettre interne (ou son redémarrage) ;
- trois régions affirment explicitement qu'une lettre interne serait redondante avec la mise en place de l'intranet.

Dans les régions où des lettres internes existent, leurs contenus et leurs importances varient également ; mais on doit relever la faible part généralement laissée aux informations du niveau régional au regard des parties consacrées au niveau central.

---

<sup>41</sup> Baptisées « ligne DIRECCTE », « voie DIRECCTE », « DIRECCTE info » ou « jetravaillealadireccte.com ».

<sup>42</sup> Sauf dans un cas où la lettre a été conçue pour accompagner l'installation de la DIRECCTE dans un nouveau site, et n'était donc diffusée qu'aux agents du site.

<sup>43</sup> Mis en place dans les régions par la DGP en novembre 2011.

**3.4.1.2. Peu d'occasions de rassembler l'ensemble des agents**

Sur la base des réponses au questionnaire, on constate que :

- seules huit régions ont réuni l'ensemble des agents ; cinq d'entre elles le font de façon périodique dans une assemblée générale ;
- huit régions rassemblent sur une base périodique l'ensemble des agents du pôle 3-E ;
- huit régions n'évoquent aucune de ces formes d'animation dans leur réponse.

**3.4.2. Des relations de fonctionnement interne encore peu formalisées**

Sur 22 DIRECCTE, 12 indiquent avoir rédigé un document formalisant le fonctionnement interne de la DIRECCTE. Dans 6 cas, il s'agit d'un engagement de service auprès du préfet qui porte sur l'organisation de la DIRECCTE dans son ensemble ; dans trois régions, le document se limite à l'organisation du pôle 3-E et ses relations avec les unités territoriales. La mise en place d'organigrammes fonctionnels précis reste donc largement à établir.



**PIÈCE JOINTE 1**

## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
1	<b>Pôle T</b>			Nombre d'intervention / ETP	P 111 PAP/BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
2				Part des contrôles portant sur les priorités nationales de la politique du travail	P 111 PAP/BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
3				Pourcentage des entreprises s'étant mises en conformité suite à un premier constat d'infraction établi par l'inspection du travail à l'occasion de contrôles portant sur les priorités nationales	P 111 PAP/BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
4				Part des contrôles portant sur la lutte contre le travail illégal	P 111 PAP/BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
5				Nombre d'intervention sur site dans le secteur du transport routier	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
6				Nombre d'intervention sur site dans le secteur agricole	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
7				Part des contrôles programmés	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
8				Part des établissements contrôlés en infraction sur la démarche d'ERP	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
9				Taux de suivi des interventions ERP avec observations	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
10				Nombre de contrôles CMR dans des établissements ciblés	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
11				Taux de suivi des interventions CMR avec observations	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
12				Nombre de journées de travail conducteurs contrôlés (RSE)	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
13				Nombre de contrôles portant sur la mise en place et le fonctionnement des institutions représentatives du personnel	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle



## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
14				Taux de suivi des visites sur IRP avec observations	BOP 2012	DIRECCTE	DGT	mensuelle
15								
16	<b>Pôle 3-E</b>	<b>Emploi</b>	Missions locales	Taux de couverture des Missions locales	BOP 102	DARES & DGEFP	DGEFP	trimestrielle
17			Missions locales	Part du financement de l'Etat	BOP 102	DGEFP	DGEFP	annuelle
18			Missions locales	Accès des JDI à l'emploi	BOP 102	DGEFP	DGEFP	trimestrielle
19			Activité - emploi	Pourcentage des demandeurs d'emploi indemnisés et non indemnisés ayant fait l'objet par Pôle emploi d'une décision de radiation ou d'un signalement sans radiation	P 102 PAP/BOP 2012	Pôle emploi	DGEFP	annuelle
20			Activité Pôle emploi	Part des salariés en contrat unique d'insertion ayant bénéficié d'un suivi par Pôle emploi	P 102 PAP/BOP 2012	Pôle emploi & DARES	DGEFP	annuelle
21			Activité Pôle emploi	Délai moyen de satisfaction d'une offre d'emploi	BOP 102	DIRECCTE	DGEFP	annuelle
22			Activité Pôle emploi	Taux de réalisation des objectifs d'entrée en formation	BOP 102	POLE EMPLOI	DGEFP	annuelle
23			Activité Pôle emploi	Nb d'entrées en formation Pôle Emploi (actions conventionnées AFC ...)	TBB Préfet			mensuelle
24			Contrats aidés	Part des demandeurs d'emploi de longue durée dans les embauches en CUI	BOP 102	DGEFP	DGEFP	annuelle
25			Contrats aidés	Taux d'accès des bénéficiaires du RSA socle à un contrat cofinancé	BOP 102	DGEFP	DGEFP	annuelle
26			Contrats aidés	Taux d'insertion dans l'emploi à l'issue du contrat aidé	BOP 102	DIRECCTE	DGEFP	annuelle
27			Contrats aidés	Nb d'entrées en CAE (non marchand)	TBB préfet			mensuelle

## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
28			Contrats aidés	Nb d'entrées en CAE (non marchand) part cofinancée	TBB préfet			mensuelle
29			Contrats aidés	Nb d'entrées en CAE (non marchand) part du public CLD	TBB préfet			mensuelle
30			Contrats aidés	Nb d'entrées en CIE (marchand)	TBB préfet			mensuelle
31			Contrats aidés	Nb d'entrées en CIE (marchand) part cofinancée	TBB préfet			mensuelle
32			Contrats aidés	Nb d'entrées en CAE (marchand) part du public CLD	TBB préfet			mensuelle
33			CIVIS	Entrées en CIVIS dont niveau Infra V et V sans diplôme	BOP 102	DGEFP	DGEFP	trimestrielle
34			CIVIS	Taux d'insertion dans l'emploi durable moins d'un an après l'entrée en CIVIS	P 102 PAP/BOP 2012	DARES & DGEFP	DGEFP	annuelle
35			CIVIS	Jeunes résidant en ZUS dans le total des entrées en CIVIS	P 102 PAP/BOP 2012	DARES & DGEFP	DGEFP	annuelle
36			CIVIS	Part des jeunes en CIVIS hors situation emploi ou formation et sans proposition depuis 3 mois	BOP 102/ TBB Préfet	DGEFP	DGEFP	trimestrielle
37			CIVIS	Taux de sortie des jeunes en CIVIS en emploi	BOP 102 / TBB Préfet	DGEFP	DGEFP	trimestrielle
38			CIVIS	Part des jeunes CIVIS bénéficiaires du FIPJ	BOP 102	DIRECCTE	DGEFP	semestrielle
39			IAE	Ciblage des entrées dans les structures IAE (Part des demandeurs d'emploi de longue durée et des bénéficiaires du RSA)	BOP 102	DGEFP	DGEFP	annuelle
40			IAE	Taux d'insertion dans l'emploi à l'issue du passage dans une SIAE	BOP 102	DGEFP	DGEFP	annuelle
41			Travailleurs handicapés	« Taux de valeur ajoutée » pour les Entreprises adaptées	BOP 102	DIRECCTE	DGEFP	annuelle
42			Travailleurs handicapés	Part des travailleurs handicapés dans les embauches en CUI	BOP 102	DGEFP	DGEFP	annuelle

## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
43			Réseaux 2ème chance	Taux d'insertion dans l'emploi des dispositifs "2ème chance"	BOP 102	DGEFP	DGEFP	
44			Formation professionnelle	Part de la masse financière contrôlée sur la masse contrôlable	P 103 PAP/BOP 2012	DIRECCTE & DGEFP	DGEFP	annuelle
45			Formation professionnelle	Nombre d'entrées contrôlées sur le nombre d'entrées contrôlables	P 103 PAP/BOP 2012	DIRECCTE & DGEFP	DGEFP	annuelle
46			Mutations économiques	Nombre de salariés couverts par une démarche d'appui conseil en GPEC	P 103 PAP/BOP 2012	DGEFP	DGEFP	annuelle
47			Mutations économiques	Part des salariés de 45 ans et plus dans les publics bénéficiaires des ADEC	P 103 PAP/BOP 2012	DGEFP	DGEFP	annuelle
48			Mutations économiques	Part des salariés de premier niveau de qualification dans les publics bénéficiaires des ADEC	P 103 PAP/BOP 2012	DGEFP	DGEFP	annuelle
49			Mutations économiques	Nombre d'emplois créés par rapport au nombre d'emplois supprimés, à l'échéance des conventions de revitalisation	P 103 PAP/BOP 2012	DIRECCTE & DGEFP	DGEFP	annuelle
50			Mutations économiques	Taux de reclassement des salariés bénéficiaires d'une cellule de reclassement	P 103 PAP/BOP 2012	DIRECCTE & DGEFP	DGEFP	annuelle
51			Mutations économiques	Part du financement Etat dans le financement total des conventions EDEC	BOP 103	DGEFP	DGEFP	annuelle
52			Mutations économiques	Indice d'homogénéité SI-PSE	BOP 103	DARES & DGEFP	DGEFP	trimestrielle
53			Mutations économiques	Nombre de suppressions d'emploi du trimestre dans la région suite à PSE et procédures de licenciements de + 10 salariés	BOP 103	DGEFP	DGEFP	trimestrielle
54			Alternance	Entrées en apprentissage	BOP 103/TBB Préfet	DARES & DGEFP/ DIRECCTE	DGEFP	mensuelle

## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
55			Alternance	Entrées en contrat de professionnalisation jeunes	BOP 103/TBB Préfet	DARES & DGEFP/ DIRECCTE	DGEFP	mensuelle
56			Alternance	Taux d'insertion dans l'emploi à l'issue du contrat d'apprentissage	BOP 103	DARES & DGEFP	DGEFP	mensuelle
57			Compétences clés	Part des entrées en formation Compétences clés dans la DEFM (niveau VI à V)	BOP 103	DGEFP	DGEFP	annuelle
58			Compétences clés	Taux d'accès à l'emploi ou à une formation qualifiante six mois après la formation Compétences clés	BOP 103	DGEFP	DGEFP	annuelle
59			Titres professionnels	Taux de conformité des agréments	BOP 103	DGEFP	DGEFP	annuelle
60								
61		<b>Développement économique</b>		Nombre de visites annuelles d'entreprise	Document pour le DG		DGCIS	annuelle
62				Nombre de visites annuelles d'entreprise de taille intermédiaire	Document pour le DG		DGCIS	annuelle
63				Nombre de visites annuelles de pépites	Document pour le DG		DGCIS	annuelle
64				Nombre d'immersions en entreprise des correspondants PME	Document pour le DG		DGCIS	annuelle
65								
66		<b>Commerce extérieur</b>		Suivi des 5 indicateurs prévus par la Charte nationale de l'export	Charte nationale de l'export		DG Trésor	
67								

## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
68				Nombre d'actions collectives d'information ou sensibilisation aux politiques menées à l'international	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
69				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
70				Nombre de réunions de mise en œuvre/suivi/lancement de conventions régionales des partenaires de l'export (selon région) et nombre de participations à des réunions de coordination des acteurs régionaux et d'évaluations des dispositifs d'appui aux PME	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
71				* dont nombre de réunions pour la mise en œuvre/suivi/lancement de conventions régionales des partenaires de l'export (selon région)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
72				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
73				* dont nombre de réunions liées à la mise en œuvre du partenariat régional Ubifrance-CCI	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
74				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
75				* dont nombre de réunions du comité CCEF	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
76				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
77				Nombre de contacts liés à l'identification de nouveaux candidats CCEF potentiels	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
78				*Nombre de CCEF dans la région (fin de période considérée)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
79				* dont nombre de CCEF femmes	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
80				*dont nombre d'avis donnés sur les candidatures	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle

## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
81				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
82				Nombre d'avis donnés dans des procédures publiques pour le développement international	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
83				*dont procédures régionales	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
84				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
85				Nombre d'actions pour l'international engagées auprès des filières	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
86				*dont pôles de compétitivité/grappes d'entreprises	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
87				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
88				Nombre de fiches pôles de compétitivité transmises à l'AFII	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
89				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
90				Le site internet de votre DIRECCTE	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
91				* nombre de consultations des pages internationales	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
92				* nombre de questions relatives à l'international posées sur ce site	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
93				Nombre de préparations de visites gouvernementales en région	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
94				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
95				Nombre de participations à l'accueil de délégations étrangères en région	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
96				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
97				Nombre de participations à la préparation d'événements internationaux (G20...)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
98				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle

## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
99				Nombre de préparations de visites de la DG Trésor	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
100				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
101				Nombre d'enquêtes de terrain réalisées pour la DG Trésor	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
102				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
103				Nombre de commandes récurrentes réalisées pour la DG Trésor	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
104				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
105				Nombre de contacts individuels avec des entreprises pour l'international	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
106				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
107				*dont le nombre d'entreprises orientées vers le guichet unique ou dont les coordonnées ont été transmises, avec leur accord, à Ubifrance et/ou aux CCI	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
108				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
109				Nombre de contacts approfondis (visite sur place de l'entreprise) pour l'international	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
110				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
111				*dont le nombre d'entreprises orientées vers le guichet unique ou dont les coordonnées ont été transmises, avec leur accord, à Ubifrance et/ou aux CCI	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
112				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
113				Nombre de contacts avec les SE et ME pour répondre aux questions portant sur des points spécifiques	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
114				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle

## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
115				Nombre de projets transversaux liés à l'international	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
116				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
117				* dont actions d'intelligence économique	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
118				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
119				Nombre de manifestations ou de contacts pour analyser des filières	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
120				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
121				Nombre de projets transversaux ou de commandes de la Direccte mobilisant des agents de la DG Trésor	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
122				* dont actions de médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
123				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
124				* dont actions sur des thématiques particulières (réfèrent ETI-Pépites)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
125				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
126				* dont nombre de réunions Direccte mobilisant des agents de la DG Trésor	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
127				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
128				* dont autres	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
129				charge de travail induite (en homme/jour)	Document pour le DG	DIRECCTE	DG Trésor	annuelle
130								
-								



## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
131	<b>Pôle C</b>							
132								
133		<b>CCRF</b>		Part du temps travaillé consacrée à l'enquête	PAP P 134	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
134				Part des actions de contrôle liées à une enquête nationale ou territoriale de la DNO	Document pour le DG	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
135				Taux de couverture du CPM dans le respect de la procédure qualité	Document pour le DG	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
136				Taux de couverture des établissements à risque élevé	Document pour le DG	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
137				Taux de vérification des établissements ayant fait l'objet de mesures administratives	Document pour le DG	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
138				Taux de "mesures administratives" dans les suites	Document pour le DG	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
139				Délai moyen de traitement du contentieux pénal	Document pour le DG	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
140				Taux de réponse aux plaintes traitées dans le délai de 2 mois	PAP P 134	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
141				Taux de réponse aux demandes d'information de nos publics dans les 10 jours	Document pour le DG	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
142				Délai moyen d'enquête des dossiers transmis aux BIEC	Document pour le DG	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
143				Nombre de dossiers en cours et ancienneté moyenne	Document pour le DG	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
				Suivi des enquêtes nationales inscrites dans la DNO	pilotage interne	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle
				Suivi des enquêtes régionales inscrites dans la DNO	pilotage interne	DGCCRF	DGCCRF	mensuelle

## Annexe III

Pièce jointe n° 1

	Pôle	Domaine	Sous-domaine	Intitulé de l'indicateur	Document support	Responsable de la production	Piloté par	Périodicité
144								
145		<b>Métrologie</b>						
146				Surveillance du parc : unités d'œuvre dédiées à une opération nationale	Document pour le DG	DIRECCTE	DGCIS	trimestrielle
147				Surveillance du parc : unités d'œuvre dédiées à des opérations d'initiative régionale	Document pour le DG	DIRECCTE	DGCIS	trimestrielle
148				Surveillance des intervenants en métrologie légale : nombre d'actions	Document pour le DG	DIRECCTE	DGCIS	trimestrielle
149				Sanctions et suites données aux dossiers	Document pour le DG	DIRECCTE	DGCIS	trimestrielle
150								
151	<b>Support</b>			Ratio gérants/gérés (supports RH-budget et finances - logistique)	RGPP mesure 508 M	DIRECCTE		annuelle
152				Ratio gérants/gérés (SI)	RGPP mesure 509 M	DIRECCTE		annuelle
153				Taux de renouvellement des parcs d'équipement	BOP P 155	DIRECCTE		annuelle

*Source : Délégation générale au pilotage des DIRECCTE et DIECCTE*

## **PIÈCE JOINTE 2**

# **PROJET DE CARTOGRAPHIE DES MISSIONS DU POLE 3-E DE LA DIRECCTE**

## FICHE DE PRÉSENTATION DE LA CARTOGRAPHIE DES MISSIONS DU PÔLE 3-E DE LA DIRECCTE

La fiche de présentation de ce travail réalisé par la mission indique la structure, les utilisations et les sources de la cartographie des missions du Pôle « entreprises, emploi et économie » (Pôle 3-E) des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

<b>1. OBJECTIF, FORME ET CONTENU DE LA CARTOGRAPHIE.....</b>	<b>58</b>
1.1. Objectif.....	58
1.2. Forme .....	58
1.3. Contenu .....	59
1.3.1. <i>En ligne</i> .....	59
1.3.2. <i>En colonne</i> .....	59
1.4. Les extensions de la cartographie .....	61
1.4.1. <i>La version « EAO »</i> .....	61
1.4.2. <i>La version « acteurs »</i> .....	62
<b>2. LES UTILISATIONS DE LA CARTOGRAPHIE .....</b>	<b>63</b>
2.1. Intégrer les apports de l'outil cartographique au sein d'une démarche pérenne et uniformisée d'adéquation missions-moyens.....	63
2.1.1. <i>Une contribution à la refonte de l'enquête affectation opérationnelle</i> .....	64
2.1.2. <i>Au niveau des administrations centrales, un outil d'aide à la décision quant à l'évolution des missions et des moyens</i> .....	64
2.1.3. <i>Au niveau des DIRECCTE, un instrument de management favorisant le développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) du pôle 3-E</i> .....	64
2.2. Analyser, au moyen de l'outil cartographique, le « nouveau métier » de la DIRECCTE pour le développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi ....	65
2.2.1. <i>Déceler, à partir des types de missions effectuées par le pôle 3-E, les contours du « nouveau métier » des services déconcentrés de l'Etat au titre du développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi</i> .....	65
2.2.2. <i>Le pilote et grand ensemblier du secteur emploi</i> .....	68
2.2.3. <i>Une administration d'appui et d'expertise dans le domaine du développement des entreprises et de l'économie</i> .....	69
2.3. Se servir de la cartographie des missions du pôle 3-E comme un instrument participant de l'optimisation de l'organisation interne et des méthodes de travail de ce service de la DIRECCTE .....	69
<b>3. LES SOURCES DE LA CARTOGRAPHIE.....</b>	<b>70</b>
<b>4. LE PROJET DE CARTOGRAPHIE DES MISSIONS DU PÔLE 3-E « VERSION EAO » .....</b>	<b>704</b>
<b>5. LE PROJET DE CARTOGRAPHIE DES MISSIONS DU PÔLE 3-E « VERSION ACTEURS » .....</b>	<b>24</b>

## 1. Objectif, forme et contenu de la cartographie

### 1.1. Objectif

La cartographie des missions du pôle 3-E de la DIRECCTE vise à représenter, de manière simplifiée, l'ensemble complexe formé par les missions, au sens d'attributions, à la charge du pôle 3-E.

### 1.2. Forme

La cartographie prend la forme d'un tableau de 8 pages, dont le contenu et la structure sont présentés ci-après.

La première ligne de la cartographie est présentée ici dans une configuration plus petite que dans le document complet afin de donner à voir, au sein de cette fiche de présentation, les formes que prennent les versions « EAO » et « acteurs » de la cartographie.

Mission LOLF	Programme (Direction d'administration centrale concourant à la réalisation du programme)	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)							Les moyens alloués aux missions (en ETP)				
					Le pôle 3-E							ETP au 31/12/2010 (EAO 2011)	ETP au 31/12/2009 (EAO 2010)	ETP au 31/12/2008 (EAO 2009)	ETP au 31/12/2007 (EAO 2008)	
					Qualification des missions du pôle 3-E à partir d'une typologie des missions											
					Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil					
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	
Travail et Emploi	102. Accès et retour à l'emploi (DGEFP)	01. Amélioration de l'efficacité du service public de l'emploi	01.01. Indemnisation des demandeurs d'emploi	Fonds de solidarité/ASS	Gestion des indus							Item 15 - SRE 85,9 ETP (dont 32,03 ETP pour gestion des indus)	Item 15 - SRE 143 ETP	Item 11 - SRE - Régime de solidarité 330,9 ETP	Item 11 - SRE - Régime de solidarité 364,7 ETP	L1

Extrait de la cartographie des missions du pôle 3-E de la DIRECCTE « version EAO »

Mission LOLF	Programme (Direction d'administration centrale concourant à la réalisation du programme)	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)							Les autres principaux acteurs de la mise en œuvre de la politique publique								
					Le pôle 3-E							Intervention du pôle 3-E niveau siège et/ou UT	Le pôle C	Le pôle T	Opérateurs	Collectivités locales	Représentants de l'Etat autres que le préfet de région	Autres partenaires		
					Qualification des missions du pôle 3-E à partir d'une typologie des missions															
					Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits / critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil									
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19		
Travail et Emploi	102. Accès et retour à l'emploi (DGEFP)	01. Amélioration de l'efficacité du service public de l'emploi	01.01. Indemnisation des demandeurs d'emploi	Fonds de solidarité / ASS	Gestion des indus											Pôle Emploi				L1

Extrait de la cartographie des missions du pôle 3-E de la DIRECCTE « version acteurs »

## 1.3. Contenu

### 1.3.1. En ligne

Au cœur des missions LOLF « Travail et Emploi » et « Economie », les missions propres au pôle 3-E résultent de la mise en œuvre des programmes LOLF suivants :

- le programme 102 : « Accès et retour à l'emploi » (lignes 1 à 14) ;
- le programme 103 : « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi » (lignes 15 à 41) ;
- le programme 134 : « Développement des entreprises et de l'emploi » (lignes 54 à 88) ;
- le programme 223 : « Tourisme » (lignes 89 à 95) ;
- le programme 305 « Stratégie économique et fiscale » (lignes 101 à 110).

Aussi, dans le cadre des missions LOLF « Travail et Emploi » et « Economie », les programmes, actions et sous actions ne relevant pas du champ de compétence du pôle 3-E sont signalés par une ligne rayée à fond vert.

*Exemple : le pôle 3-E n'exerce aucune mission pour le programme 111. « Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations de travail » de la mission LOLF « Travail et Emploi » (ligne 43 à 47). Au sein de la DIRECCTE, la mise en œuvre de ce programme relève du pôle T et des agents de l'inspection du travail des unités territoriales (UT).*

### 1.3.2. En colonne

Les missions du pôle 3-E ont été répertoriées dans cette cartographie par référence à la nomenclature budgétaire LOLF (colonne 1 à 4) : les missions LOLF, programmes LOLF, actions LOLF et, le cas échéant, les sous actions LOLF que le pôle 3-E contribue à mettre en œuvre.

Aussi, afin d'avoir une appréhension plus concrète des actions et sous actions LOLF, les dispositifs mis en place pour leur réalisation sont également mentionnés (colonne 5).

*Exemple : le pôle 3-E des DIRECCTE exerce une mission pour le fonds de solidarité/ASS. Ce dispositif participe de la mise en œuvre de la mission LOLF « Travail et Emploi », et plus précisément du programme 102 « Accès et retour à l'emploi », de l'action 01. « Amélioration de l'efficacité du service public de l'emploi » et de la sous-action 01.01. « Indemnisation des demandeurs d'emploi ».*

Après entretiens et prises d'information, une typologie des missions (colonne 6 à 12) a été établie de manière à couvrir l'ensemble des missions du pôle 3-E générées par les dispositifs<sup>1</sup>, sous actions, actions, programmes et missions LOLF de son champ de compétence. Il apparaît alors possible de classer les missions du pôle 3-E d'après 7 catégories de missions :

---

<sup>1</sup> Par dispositifs, il est entendu les mécanismes et les orientations de politiques publiques déterminés dans le but de favoriser le développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi.

Le vocable de « dispositif » rassemble ainsi des mécanismes, à proprement parler, tels le plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH) et le fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (FISAC), et des orientations plus générales, comme la « connaissance des entreprises et l'accompagnement des chefs d'entreprises ». Les mécanismes et orientations répertoriés donnent lieu à des missions à la charge du pôle 3-E.

- 1- **la mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)** (colonne 6) lorsque le pôle 3-E produit et délivre lui-même ou participe avec d'autres organismes (préfectures, opérateurs, etc.) à la production et la délivrance du service final aux usagers ;

*Exemple : le pôle 3-E participe à la mise en œuvre opérationnelle du fonds de solidarité/ASS en gérant les indus de ce dispositif (mission LOLF « Travail et Emploi », programme 102 « Accès et retour à l'emploi », action 102.01. « Amélioration de l'efficacité du service public de l'emploi » et sous action 102.01.01. « Indemnisation des demandeurs d'emploi »).*

- 2- **le financement (allocation de crédits sur critères)** (colonne 7) lorsque le pôle 3-E, dans le cadre de la mise en œuvre d'un dispositif, attribue, en fonction de critères prédéfinis, des crédits à des usagers, des entreprises ou à certains organismes ;

*Exemple : le pôle 3-E peut participer au financement des contrats aidés par des partenariats de financement avec les conseils généraux (mission LOLF « Travail et Emploi », programme 102 « Accès et retour à l'emploi », action 02. « Amélioration des dispositifs en faveur de l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail », sous action 02.01. « Insertion dans l'emploi au moyen de contrats aidés »).*

- 3- **le conventionnement (allocation de crédits sur objectifs)** (colonne 8) lorsque le pôle 3-E attribue ou participe à l'attribution de crédits à un organisme en fonction d'objectifs négociés puis arrêtés dans une convention déterminant les engagements des différentes parties ;

*Exemple : le pôle 3-E prend part à une activité de conventionnement quand il participe à la négociation de la convention annuelle régionale (CAR) entre l'Etat et Pôle Emploi (mission LOLF « Travail et Emploi », programme 102 « Accès et retour à l'emploi », action 01. « Amélioration de l'efficacité du service public de l'emploi », sous action 01.02. « Coordination du service public de l'emploi »).*

- 4- **le contrôle / suivi** (colonne 9) lorsque les services du pôle 3-E assurent le contrôle ou le suivi de la mise en œuvre de politiques publiques à la charge d'autres organismes ;

*Exemple : au sein du pôle 3-E, le service régional de contrôle de la formation professionnelle assure le contrôle administratif et financier des organismes de formation, des entreprises et des organismes collecteurs (mission LOLF « Travail et Emploi », programme 103 « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi », action 02. « Amélioration de l'insertion dans l'emploi par l'adaptation des qualifications et la reconnaissance des compétences », sous-action 02.04. « Amélioration de l'accès à la qualification par le développement de l'alternance et de la certification »).*

- 5- **la planification** (colonne 10) lorsque le pôle 3-E participe à l'organisation et la programmation d'un dispositif (détermination des priorités, ciblage des publics, organisation des modalités de délivrance des services etc.) ;

*Exemple : le pôle 3-E, par l'élaboration du plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH), prend part à l'organisation et la programmation des dispositifs d'accès, de maintien ou de retour à l'emploi des personnes handicapées (mission LOLF « Travail et Emploi », programme 102 « Accès et retour à l'emploi », action 02. « Amélioration des dispositifs en faveur de l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail », sous-action 02.02. « Accompagnement des publics les plus en difficultés »).*

- 6- **la concertation / coordination des acteurs** (colonne 11) lorsque le pôle 3-E, par l'organisation de réunions et plus généralement par de l'animation, permet à différents acteurs de se coordonner dans la mise en œuvre d'un dispositif ;

*Exemple : le pôle 3-E a pour mission de permettre la concertation entre les différents acteurs de la politique de l'emploi en animant le Conseil régional de l'emploi (CRE) et en préparant les réunions du Service public de l'emploi régional (SPER) (mission LOLF « Travail et Emploi », programme 102 « Accès et retour à l'emploi », action 01. « Amélioration de l'efficacité du service public de l'emploi », sous action 01.02. « Coordination du service public de l'emploi »).*

- 7- **l'appui / conseil** (colonne 12) lorsque l'expertise des services du pôle 3-E est mobilisée dans le cadre d'actions de soutien au développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi ;

*Exemple : au sein du pôle 3-E, les chargés de mission régionaux à l'intelligence économique ont pour mission, entre autres, de soutenir le développement des entreprises par la mise en œuvre d'actions collectives en intelligence économique (mission LOLF « Economie », programme 134 « Développement des entreprises et de l'emploi », action 03. « Actions en faveur des entreprises industrielles »).*

## 1.4. Les extensions de la cartographie

### 1.4.1. La version « EAO »

Lancée chaque année, depuis 2008, par la Direction de l'administration générale et de la modernisation des services (DAGEMO), l'enquête affectation opérationnelle (EAO) peut permettre d'évaluer les moyens, en équivalents temps plein (ETP), alloués aux pôles 3-E pour la réalisation de leurs missions (colonne 13 à 16) :

- l'EAO 2011, complétée par la Délégation générale au pilotage des DIRECCTE (DGP) pour les agents des ministères économique et financier (MINEFI), rend compte de l'affectation opérationnelle de l'ensemble des agents du pôle 3-E et plus généralement de la DIRECCTE au 31/12/2010 (colonne 13) ;
- l'EAO 2010 rend compte de l'affectation opérationnelle en DIRECCTE (alors SDTEFP<sup>2</sup>), au 31/12/2009, des agents du programme LOLF 155 « Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail » soit ceux qui contribuent à la réalisation des missions du pôle 3-E issues des programmes LOLF 102 et 103 (colonne 14) ;
- l'EAO 2009 rend compte de l'affectation opérationnelle en DIRECCTE (alors SDTEFP<sup>3</sup>), au 31/12/2008, des agents du programme LOLF 155 « Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail » soit ceux qui contribuent à la réalisation des missions du pôle 3-E issues des programmes LOLF 102 et 103 (colonne 15) ;
- l'EAO 2008 rend compte de l'affectation opérationnelle en DIRECCTE (alors SDTEFP<sup>4</sup>), au 31/12/2007, des agents du programme LOLF 155 « Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail » soit ceux qui contribuent à la réalisation des missions du pôle 3-E issues des programmes LOLF 102 et 103 (colonne 16) ;

<sup>2</sup> Services du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.



*Exemple : au sein du pôle 3-E, le service régional de contrôle de la formation professionnelle assure le contrôle administratif et financier des organismes de formation, des entreprises et des organismes collecteurs.*

- *L'item 14 « Contrôle de la formation professionnelle » de l'EAO 2008 indique qu'au 31/12/2007 167,9 ETP étaient affectés en STEFP à cette mission ;*
- *L'item 14 « Contrôle de la formation professionnelle » de l'EAO 2009 indique qu'au 31/12/2008 170,9 ETP étaient affectés en STEFP à cette mission ;*
- *L'item 18 « Contrôle de la formation professionnelle » de l'EAO 2010 indique qu'au 31/12/2009 163 ETP étaient affectés en STEFP à cette mission ;*
- *L'item 18 « Contrôle de la formation professionnelle » de l'EAO 2010 indique qu'au 31/12/2009 177,19 ETP étaient affectés en STEFP à cette mission ;*

*(Mission LOLF « Travail et Emploi », programme 103 « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi », action 02. « Amélioration de l'insertion dans l'emploi par l'adaptation des qualifications et la reconnaissance des compétences », sous-action 02.04. « Amélioration de l'accès à la qualification par le développement de l'alternance et de la certification »).*

#### **1.4.2. La version « acteurs »**

Les différents acteurs de la mise en œuvre des politiques publiques peuvent être identifiés afin de voir successivement :

- au sein du pôle 3-E (personnel du siège et/ou de l'UT), qui accomplit les missions recensées (colonne 13) ;
- au sein de la DIRECCTE (pôle C et pôle T), quels services peuvent être amenés à participer, aux côtés des services du pôle 3-E, aux missions relatives au développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi (respectivement pour le pôle C et le pôle T, colonnes 14 et 15)
- au niveau régional, quels sont les autres principaux acteurs intervenant sur un dispositif pour lequel le pôle 3-E exerce une ou plusieurs missions (colonne 16 à 19) :
  - o les opérateurs (colonne 16) ;
  - o les collectivités territoriales (colonne 17) ;
  - o les représentants de l'Etat autres que le préfet de région (colonne 18) ;
  - o les autres partenaires (colonne 19).

*Exemple : le pôle 3-E participe à l'élaboration et à la négociation du contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle (CPRDFP). Par ailleurs, le pôle 3-E s'occupe également du suivi des conventions d'application du CPRDFP. Le conseil régional, le recteur de l'académie et les partenaires sociaux sont les autres principaux acteurs participant à l'élaboration du CPRDFP (mission LOLF « Travail et Emploi », programme 103 « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi », action 02. « Amélioration de l'insertion dans l'emploi par l'adaptation des qualifications et la reconnaissance des compétences », sous-action 02.04. « Amélioration de l'accès à la qualification par le développement de l'alternance et de la certification »).*

A noter que les champs relatifs à l'identification des services de la DIRECCTE intervenant sur un dispositif (colonnes 13,14 et 15) n'ont pas été renseignés à ce jour puisque seules les DIRECCTE pourraient le faire individuellement suite à une sollicitation.

Enfin, les autres principaux acteurs de la mise en œuvre des politiques publiques (colonnes 16 à 19) n'ont été, à ce stade, indiqués que pour les programmes 102 et 103.

## 2. Les utilisations de la cartographie

En premier lieu, la cartographie des missions du pôle 3-E de la DIRECCTE a été façonnée par la mission d'audit de la mise en place des DIRECCTE dans le but de documenter ses observations relatives à l'évolution des missions, à l'adéquation missions-moyens, aux attributions et au positionnement du pôle 3-E dans son environnement institutionnel.

En sus, la mission IGF-IGAS-CGIET a élaboré des pistes d'exploitation de la cartographie qui visent à en faire un outil à la disposition de l'ensemble des acteurs de la réforme (administrations centrales, équipes de direction régionales, agents des services de la DIRECCTE, etc.).

### 2.1. Intégrer les apports de l'outil cartographique au sein d'une démarche pérenne et uniformisée d'adéquation missions-moyens

Coïncidant avec la réforme de plusieurs opérateurs (la fusion ANPE-ASSEDIC, la régionalisation des organismes consulaires<sup>5</sup> etc.), et prise dans le mouvement plus général de réorganisation de l'administration territoriale de l'Etat (RéAte), la constitution du pôle 3-E par le regroupement de plusieurs directions et services territoriaux (DR/DDTEFP, DRCE, DRCA, DRT, DRIRE et CRIE<sup>6</sup>) nécessite une analyse approfondie des missions exercées par ce service de la DIRECCTE. De plus, dans le cadre de la revue générale des politiques publiques (RGPP), les activités des différents partenaires de l'action publique territorialisée sont reconfigurées et réarticulées afin de répondre à des logiques de performance et de cohérence.

Ainsi, une évaluation de l'adéquation entre les missions et les moyens du pôle 3-E suppose, en amont, de préciser ses attributions spécifiques dans la mise en œuvre des politiques de développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi.

Dans ce sens, l'adéquation missions-moyens de la DIRECCTE, et notamment de son pôle 3-E, est au cœur de plusieurs travaux menés en administration centrale :

- un projet de liste des missions des trois pôles de la DIRECCTE a été construit par la DGP ;
- la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) a présenté, lors du séminaire des DIRECCTE du 20 juillet 2011, une liste détaillée qui rend compte de l'évolution des missions du pôle 3-E pour les programmes 102 et 103 ;
- suite au séminaire des DIRECCTE du 20 juillet 2011, les secrétaires généraux du MINEFI et du ministère du travail, de l'emploi et de la santé (MTES) ont constitué des groupes de travail pour ouvrir sept chantiers relatifs à la mise en place des DIRECCTE. L'un d'entre eux conduit un travail d'analyse des missions et de l'adéquation missions/moyens des DIRECCTE ;

---

<sup>5</sup> La création de Pôle Emploi, par la fusion des réseaux de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et de l'Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (ASSEDIC), date du 19 décembre 2008. La régionalisation des chambres de commerce et d'industrie est un processus en cours suite à l'adoption de la loi du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services.

<sup>6</sup> Directions régionale et départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP et DDTEFP), direction régionale du commerce extérieur (DRCE), délégation régionale au commerce et à l'artisanat (DRCA), délégation régionale au tourisme (DRT), les activités de développement industriel des directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) et le chargé de mission régional à l'intelligence économique (CRIE).

- depuis 2008, la DAGEMO mène, chaque année, une enquête affectation opérationnelle (EAO) pour obtenir une photographie du service de rattachement des agents du programme 155 en fonction dans les DIRECCTE. En 2011, la DGP a étendu cette enquête de la DAGEMO à l'ensemble des personnels des DIRECCTE afin d'y inclure les affectations opérationnelles des agents rattachés au MINEFI en DIRECCTE.

La mission d'audit relève ces contributions à l'analyse de l'adéquation missions-moyens. Cependant, ces initiatives sont encore dispersées et gagneraient à être intégrées dans une démarche transversale et pérenne. Aussi, la présente cartographie a pu être conçue en s'inspirant de ces travaux, et plus précisément en essayant d'agrèger leurs apports respectifs : la vue sur l'ensemble des missions du pôle 3-E – et même au delà – proposée par le projet de liste des missions de la DGP, la définition précise, par la DGEFP, des missions du pôle 3-E pour les programmes 102 et 103 etc.

### **2.1.1. Une contribution à la refonte de l'enquête affectation opérationnelle**

Au sein d'une refonte de l'EAO qui partirait des différents travaux lancés en administration centrale, la cartographie pourrait participer de la recomposition des items de l'enquête à travers les dispositifs qu'elle a identifiés comme donnant lieu à des missions à la charge du pôle 3-E : dans l'EAO 2011, les items « Compétitivité des entreprises dont pôles de compétitivité », « Développement territorial dont Gestionnaire FISAC », « Commerce extérieur » et « Intelligence économique » ne permettent pas de disposer d'une vision suffisamment fine de l'affectation opérationnelle des agents du pôle 3-E participant à la réalisation des programmes LOLF 134, 223 et 305.

### **2.1.2. Au niveau des administrations centrales, un outil d'aide à la décision quant à l'évolution des missions et des moyens**

Les administrations centrales concernées par la mise en place des DIRECCTE pourraient mettre à profit cette cartographie dans leur effort de réflexion quant à l'évolution des missions. Trois axes peuvent être privilégiés :

- l'établissement de priorités parmi les missions recensées ;
- la reconfiguration des missions dont les processus pourraient faire l'objet de simplification ou pour lesquelles l'intervention du pôle 3-E n'a que peu de valeur ajoutée par rapport aux autres partenaires ;
- l'étude de l'opportunité d'ajouter une compétence nouvelle au pôle 3-E au regard de la cohérence du pôle et de la charge de travail des services.

### **2.1.3. Au niveau des DIRECCTE, un instrument de management favorisant le développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) du pôle 3-E**

Au sein des DIRECCTE, la cartographie pourrait avoir une portée pédagogique auprès des services parce qu'elle constitue une représentation simplifiée de l'ensemble des missions du pôle 3-E.

Pour le chef de pôle, le secrétaire général et le directeur régional, elle a vocation à être également un outil de soutien au management : au sein d'une réflexion locale sur l'adéquation missions-moyens, elle pourrait les aider à identifier les besoins en compétences au regard des missions et ainsi faciliter la gestion prévisionnelle des carrières et des compétences (recrutement, affectation, mobilité, formation etc.). La vue qu'elle propose sur « les autres principaux acteurs dans la mise en œuvre de la politique publique » – et notamment lorsqu'un dispositif implique une multiplicité d'acteurs – peut amener les DIRECCTE à penser à organiser des modes de coordination de leur action avec celles de leurs partenaires.

Enfin, la mention du niveau d'« intervention du pôle 3 » (colonne 13, version « acteurs ») donnerait à voir les choix de l'encadrement supérieur de la DIRECCTE concernant l'articulation et la répartition des compétences entre le siège et les unités territoriales. Les prochaines missions d'audit et d'inspection des DIRECCTE devront idéalement analyser ces choix de management au regard de l'ensemble des missions, des moyens disponibles mais également des spécificités des territoires ou encore de la localisation des compétences rares au sein de la DIRECCTE.

## 2.2. Analyser, au moyen de l'outil cartographique, le « nouveau métier » de la DIRECCTE pour le développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi

### 2.2.1. Déceler, à partir des types de missions effectuées par le pôle 3-E, les contours du « nouveau métier » des services déconcentrés de l'Etat au titre du développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi

Dans la mesure où la présente cartographie repose sur une typologie des missions, elle peut servir de socle à une étude des attributions du pôle 3-E afin d'observer si ce service de la DIRECCTE se caractérise par la diversité des missions qu'il exerce ou bien au contraire par l'émergence de quelques grandes catégories de missions voire d'un cœur de métier.

Dans un environnement marqué notamment par la réforme de plusieurs opérateurs et la succession de mesures RGPP qui ont affecté les missions du pôle 3-E, il s'agit de déterminer le « nouveau métier » des services déconcentrés de l'Etat au titre du développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi.

A la lecture de la cartographie, il semble que le pôle 3-E se positionne de manière différente vis à vis de ses partenaires, des entreprises et des usagers dans les secteurs de l'emploi d'une part et du développement des entreprises et de l'économie d'autre part comme le montre le tableau de synthèse ci-dessous :

Typologie des missions exercées par P3-E	Mécanismes et orientations de politiques publiques relevant de la Mission LOLF « travail et emploi »	Mécanismes et orientations de politiques publiques relevant de la Mission LOLF « économie »
Mise en œuvre opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds de solidarité/ASS</li> <li>- Fonds national pour l'emploi (FNE) - activité partielle</li> <li>- Titres professionnels (via VAE et formation) (2 missions)</li> <li>- Fonds structurels européens</li> </ul> 5 missions pour 4 dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce)</li> <li>- Classement hôtelier</li> </ul> 2 missions pour 2 dispositifs

Typologie des missions exercées par P3-E	Mécanismes et orientations de politiques publiques relevant de la Mission LOLF « travail et emploi »	Mécanismes et orientations de politiques publiques relevant de la Mission LOLF « économie »
<b>Financement – allocation de crédits sur critères</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats aidés</li> <li>- Contrats d'autonomie (ZUS)</li> </ul> <p>2 missions pour 2 dispositifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporter des aides sociales et économiques à la sortie d'activité</li> <li>- Pôle de compétitivité et leur écosystème</li> <li>- Mise en œuvre de la stratégie de l'Etat en région en matière de tourisme</li> </ul> <p>3 missions pour 3 dispositifs</p>
<b>Conventionnement – allocation de crédits sur objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention annuelle régionale (CAR) (2 missions)</li> <li>- Missions locales (ML)</li> <li>- Insertion dans l'emploi des jeunes par des dispositifs spécifiques</li> <li>- Insertion par l'activité économique (IAE)</li> <li>- Dispositifs en faveur des TH</li> <li>- Accès aux compétences clés</li> <li>- Contrats de plan régionaux de développement de la formation professionnelle (CPRDFP)</li> <li>- Conventions d'objectifs et de moyens de l'apprentissage (COM)</li> <li>- Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)</li> <li>- Centres régionaux de ressources et d'animation (C2RA)</li> <li>- Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (NACRE)</li> </ul> <p>12 missions pour 11 dispositifs</p>	<p>Mécanismes financiers de revitalisation et réindustrialisation des territoires</p> <p>1 mission pour 1 dispositif</p>
<b>Contrôle et suivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention annuelle régionale (CAR) (2 missions)</li> <li>- Missions locales (ML)</li> <li>- Contrats aidés</li> <li>- Contrats d'autonomie (ZUS)</li> <li>- Insertion dans l'emploi des jeunes par des dispositifs spécifiques</li> <li>- Insertion par l'activité économique (IAE)</li> <li>- Dispositifs en faveur des TH</li> <li>- Dispositifs de reclassement</li> <li>- Rescrit seniors</li> <li>- Contrats de projets Etat-région (CPER)</li> <li>- Titres professionnels (via VAE et formation) (2 missions)</li> <li>- Contrats de plan régionaux de développement de la formation professionnelle (CPRDFP)</li> <li>- Conventions d'objectifs et de moyens de l'apprentissage (COM)</li> <li>- Garantie de l'efficacité de la formation professionnelle</li> <li>- Promotion de l'emploi dans le secteur des services à la personne</li> <li>- Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)</li> <li>- Centres régionaux de ressources et d'animation (C2RA)</li> <li>- Fonds structurels européens (FEDER)</li> </ul> <p>20 missions pour 18 dispositifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégies régionales d'innovation (SRI)</li> <li>- Organismes consulaires</li> </ul> <p>2 missions pour 2 dispositifs</p>

Typologie des missions exercées par P3-E	Mécanismes et orientations de politiques publiques relevant de la Mission LOLF « travail et emploi »	Mécanismes et orientations de politiques publiques relevant de la Mission LOLF « économie »
<b>Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service public de l'emploi local (SPEL)</li> <li>- Maisons de l'emploi (MDE)</li> <li>- Contrats d'autonomie (ZUS)</li> <li>- Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH)</li> <li>- Dispositifs de reclassement (2 missions)</li> <li>- Titres professionnels (via VAE et formation) (2 missions)</li> <li>- Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP)</li> <li>- Service public de l'orientation (SPO)</li> <li>- Promotion de l'emploi dans les services à la personne (2 missions)</li> </ul> <p>12 missions pour 9 dispositifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanismes financiers de revitalisation et réindustrialisation des territoires</li> <li>- Structuration des filières industrielles (3 missions)</li> <li>- Intelligence économique</li> <li>- Déploiement d'infrastructures de communication électronique à très haut débit (THD)</li> <li>- Mise en œuvre de la stratégie de l'Etat en région en matière de tourisme (2 missions)</li> <li>- La marque "Qualité tourisme"</li> <li>- Soutien au développement international des entreprises françaises</li> </ul> <p>10 missions pour 7 dispositifs</p>
<b>Concertation et coordination des acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil régional de l'emploi (CRE) et Service public de l'emploi régional (SPER)</li> <li>- Service public de l'emploi local (SPEL)</li> <li>- Maisons de l'emploi (MDE)</li> <li>- Insertion dans l'emploi des jeunes par des dispositifs spécifiques</li> <li>- Insertion par l'activité économique (IAE)</li> <li>- Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH)</li> <li>- Dispositifs en faveur des TH</li> <li>- GPEC T/EDEC</li> <li>- Accès aux compétences clés</li> <li>- Service public de l'orientation (SPO)</li> <li>- Fonds structurels européens</li> </ul> <p>11 missions pour 11 dispositifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités en relation avec OSEO</li> <li>- Pôle de compétitivité et leur écosystème</li> <li>- Structuration des filières industrielles</li> <li>- Label « Tourisme Handicap »</li> <li>- Soutien au développement international des entreprises françaises (2 missions)</li> </ul> <p>6 missions pour 5 dispositifs</p>
<b>Appui et conseil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maison départementale des personnes handicapées (MDPH)</li> <li>- GPEC T / EDEC (2 missions)</li> <li>- Investissement d'avenir (grand emprunt) – alternance</li> </ul> <p>4 missions pour 3 dispositifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités en relation avec OSEO</li> <li>- Pôle de compétitivité et leur écosystème (3 missions)</li> <li>- Structuration des filières industrielles (4 missions)</li> <li>- Médiation des relations inter entreprises et de la sous-traitance</li> <li>- Connaissance des entreprises et accompagnement des chefs d'entreprise (3 missions)</li> <li>- Intelligence économique : missions des Chargés de mission Régionaux à l'Intelligence Economique (CRIE) (4 missions)</li> <li>- Mise en œuvre de la stratégie de l'Etat en région en matière de tourisme</li> <li>- Soutien au développement international des entreprises françaises (5 missions)</li> <li>- La prospection et l'accompagnement des investissements internationaux en France (compétence de l'AFII) (2 missions)</li> </ul> <p>24 missions pour 9 dispositifs</p>

### 2.2.2. Le pilote et grand ensemblier du secteur emploi

Les missions exercées par le pôle 3-E pour les programmes 102 et 103 indiquent qu'il a vocation à s'affirmer, au niveau régional, en pilote et grand ensemblier de l'action publique en matière d'emploi et de formation professionnelle.

Le pôle 3-E n'effectue plus aujourd'hui que quelques missions de mise en œuvre opérationnelle. Ces activités de production et de délivrance du service final aux usagers (gestion des dispositifs, placement, délivrance des prestations financières, matérielles, humaines, attribution de droits etc.) relèvent essentiellement de la compétence des opérateurs. Pour exemple, les activités des SDTEFP dans le cadre de la gestion du fonds de solidarité/ASS ont été progressivement externalisées à Pôle Emploi si bien que le pôle 3-E ne gère aujourd'hui plus que les indus du fonds de solidarité : une mission qui occupait une trentaine d'ETP au 31/12/2010 tandis que le suivi de la recherche d'emploi mobilisait en SDTEFP, au 31/12/2007, plus de 300 ETP<sup>7</sup>. Ainsi, le pôle 3-E ne peut plus être considéré comme une administration de gestion alors que les activités de production ou de délivrance du service final sont assurées par d'autres organismes et particulièrement les opérateurs (Pôle Emploi, l'Agence de services et de paiement, les missions locales etc.).

Le pôle 3-E se situe plutôt en pilote à l'égard des différents acteurs qui concourent à l'action publique dans le secteur emploi. L'évolution des modalités de financement des opérateurs illustre parfaitement ce nouveau positionnement. Dans la mesure où la mise en place de la DIRECCTE a coïncidé avec le développement du conventionnement et le raffinement de ses règles<sup>8</sup>, le pôle 3-E prend part à de nombreuses procédures de ce type : participation au dialogue de gestion des missions locales dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO), négociation de la convention des objectifs et des moyens (COM) de l'apprentissage etc. Ainsi, les crédits attribués aux organismes sont adossés d'objectifs négociés par le pôle 3-E qui, de plus, assure également le suivi de l'application des orientations définies lors de conventions<sup>9</sup>.

Par ailleurs, il est également attendu du pôle 3-E qu'il participe à la planification de l'action publique dans le secteur emploi notamment lorsque ses représentants siègent dans des comités de pilotage (cf. contrats de sécurisation professionnelle, contrat d'autonomie). De plus, les nombreuses activités de planification du pôle 3-E peuvent être recoupées avec celles de concertation/coordination des acteurs pour affirmer qu'il vise à assembler, mettre en cohérence et animer le secteur emploi marqué par une multiplicité d'acteurs intervenant sur des mêmes dispositifs.

---

<sup>7</sup> EAO 2011.

<sup>8</sup> Entre autres, on peut citer la mise en place en 2009 des nouvelles modalités de conventionnement (NMC) Etat/Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) présentées dans une circulaire de la DGEFP du 10 décembre 2008. Suite à cette réforme, le financement d'une SIAE est assujéti à la négociation d'objectifs, la détermination d'indicateurs d'atteinte du projet d'insertion qu'elle a défini et l'évaluation régulière par la DIRECCTE de ses résultats.

<sup>9</sup> Parmi les missions de « contrôle/suivi » assurées par le pôle 3E, le contrôle de la formation professionnelle doit être distingué en ce qu'il s'apparente plutôt à une activité régaliennne comme celles des pôles C et T, respectivement dans le secteur de la concurrence et de la consommation et dans le secteur travail.



### **2.2.3. Une administration d'appui et d'expertise dans le domaine du développement des entreprises et de l'économie**

Pour ce qui est du développement des entreprises et de l'économie, le pôle 3-E occupe essentiellement des fonctions d'appui/conseil, entre autres dans ses « actions en faveur des entreprises industrielles » (action 03. du programme 134) : diffusion des bonnes pratiques auprès des PME par des actions collectives, visites d'entreprises des agents de « développement économique » afin d'identifier les besoins et les attentes des entreprises, sensibilisation à la sécurité économique etc.

Le pôle 3-E se présente, dans ces domaines, comme une administration d'expertise en appui des entreprises, pôles de compétitivité et filières industrielles tant par ses actions de prospection que suite aux sollicitations des entreprises.

De plus, de même que dans le secteur emploi, le pôle 3-E est associé à la planification de dispositifs et joue un rôle dans la concertation et la coordination des acteurs du développement économique : participation au schéma régional de l'intelligence économique, participation au schéma régional et départemental du tourisme.

Complétant ses missions d'appui/conseil, les activités de régulation du pôle 3-E (planification et concertation/coordination des acteurs) peuvent lui permettre de se situer en interlocuteur privilégié des entreprises dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies de développement. En effet, en plus de proposer par lui-même des aides aux entreprises, le pôle 3-E peut tirer parti de sa connaissance d'opérateurs (Oséo, Ubifrance, Atout France, etc.) qu'il coordonne et avec lesquels il planifie certaines actions, pour orienter les entreprises vers les dispositifs et les acteurs les mieux placés pour répondre à leurs besoins et les soutenir dans leur développement.

Enfin, une étude approfondie des attributions du pôle 3-E doit conduire à une réflexion sur les moyens qui lui sont alloués pour l'exercice de ses missions. Dans le secteur de l'emploi et du développement des entreprises et de l'économie, l'orientation des services déconcentrés de l'Etat vers des activités d'animation, de pilotage et d'expertise suppose la mobilisation de certaines compétences et ainsi l'organisation d'une GPEC par les administrations centrales qui permettraient à termes aux pôles 3-E et aux DIRECCTE plus généralement de répondre aux ambitions de la réforme.

### **2.3. Se servir de la cartographie des missions du pôle 3-E comme un instrument participant de l'optimisation de l'organisation interne et des méthodes de travail de ce service de la DIRECCTE**

Dans une réflexion sur l'organisation interne et les méthodes de travail du pôle 3-E, la typologie des missions peut être utilement mise à contribution. On pourrait notamment penser à rapprocher les services du pôle 3-E qui effectuent sur différents programmes des missions similaires, par exemple d'animation dans les secteurs de l'emploi et du développement économique.

De la même manière, la référence aux autres principaux acteurs de la mise en œuvre des politiques publiques, une fois complétée, pourra également donner à réfléchir sur l'opportunité de rapprocher des agents du pôle 3-E qui collaborent avec les mêmes partenaires.

Ces réflexions conduisent à évoquer la nécessité de mutualiser l'information au sein du pôle 3-E, notamment via un entrepôt de données ou un fichier commun de sorte que se développe au niveau du bassin d'emploi une expertise d'ensemble sur les problématiques entreprises, économie, et emploi.



### 3. Les sources de la cartographie

Cette cartographie des missions du pôle 3-E a pu être élaborée à partir d'informations recueillies dans les documents suivants et leurs annexes le cas échéant :

- les projets annuels de performance 2012 « Travail et Emploi » et « Economie »
- la circulaire de la DGP du 22 juillet 2011 exposant les modalités de préparation et d'organisation des dialogues de gestion 2011 des DIRECCTE ;
- la note de la DGP du 4 juillet 2011, objet : « l'analyse des missions et activités confiées aux DIRECCTE » ;
- la note du 19 juillet 2011 de la DGEFP à la secrétaire général des ministères chargés d'affaires sociales pour présenter les résultats de l'enquête « affectations opérationnelles » 2011 – préparation des travaux sur l'adéquation moyens/missions dans les DIRECCTE ;
- un projet de la DGP de liste des missions de la DIRECCTE ;
- la circulaire de la Délégation générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) du 18 mars 2011, objet : « Objectifs 2011 des pôles 3-E des DIRECCTE pour les activités de développement économique relevant de la DGCIS » ;
- la frise chronologique de la mise en œuvre des politiques de l'emploi et d'appui au développement économique 2011, document DGEFP/DGCIS – 14/09/2011.

Enfin, cette cartographie, de même que l'ensemble des travaux relatifs à l'adéquation missions-moyens des DIRECCTE ne peut se révéler opérationnelle que si elle trouve sa place dans une démarche intégrée impliquant les DIRECCTE et les administrations centrales. Aussi, elle devrait être l'objet d'actualisations régulières afin qu'elle puisse continuer de rendre compte des missions d'un pôle 3-E en constante évolution.

### 4. Le projet de cartographie des missions du pôle 3-E « Version EAO »

Mission LOLF	Programme (Direction d'administration centrale concourant à la réalisation du programme)	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)							Les moyens alloués aux missions (en ETP)							
					Le pôle 3-E							ETP au 31/12/2010 (EAO 2011)	ETP au 31/12/2009 (EAO 2010)	ETP au 31/12/2008 (EAO 2009)	ETP au 31/12/2007 (EAO 2008)				
					Qualification des missions du pôle 3-E à partir d'une typologie des missions														
					Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	C13	C14	C15	C16				
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16				
Travail et Emploi	102. Accès et retour à l'emploi (DGEFP)	01. Amélioration de l'efficacité du service public de l'emploi	01.01. Indemnisation des demandeurs d'emploi	Fonds de solidarité/ASS	Gestion des indus							Item 15 - SRE 85,9 ETP (dont 32,03 ETP pour gestion des indus)	Item 15 - SRE 143 ETP	Item 11 - SRE - Régime de solidarité 330,9 ETP	Item 11 - SRE - Régime de solidarité 364,7 ETP	L1			
			01.02. Coordination du service public de l'emploi	Convention annuelle régionale (CAR)			Négociation de la convention	Suivi et évaluation de la convention						Item 8 - Pilotage et coordination du SPE 149,42 ETP	Item 8 - Pilotage et coordination du SPE 119 ETP	Item 5 - Animation territoriale - Marché du travail - Accès à l'emploi 368,9 ETP	Item 5 - Animation territoriale - Marché du travail - Accès à l'emploi 380 ETP	L2	
				Conseil régional de l'emploi (CRE) et Service public de l'emploi régional (SPER)			Déclinaison au niveau départemental	Suivi de la co-traitance au niveau local											L3
				Service public de l'emploi local (SPEL)					Mise en place ou réactivation des SPEL, Elaboration des plans d'actions locaux	Préparation et suivi des réunions mensuelles									L4
			Maisons de l'emploi (MDE)					Elaboration du plan d'action des MDE	Négociations avec les collectivités locales et les préfets des moyens des MDE									L5	
			Missions locales (ML)				Dialogue de gestion dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO)	Suivi et accompagnement des structures vers la performance										L6	
		02.01. Insertion dans l'emploi au moyen de contrats aidés	Contrats aidés		Cofinancement avec les conseils généraux		Suivi des enveloppes physico financières							Item 9 - Ingénierie, promotion et suivi des contrats aidés 74,63 ETP	Item 9 - Ingénierie, promotion et suivi des contrats aidés 94 ETP			L7	
		02. Amélioration des dispositifs en faveur de l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail	Contrats d'autonomie (ZUS)		Elaboration des bons de commande (marché national)		Contrôle du service fait par les opérateurs privés de placement	Participation au comité de pilotage local des contrats d'autonomie										L8	
			Insertion dans l'emploi des jeunes par des dispositifs spécifiques : Ecole de la 2ème chance (E2C) CIVIS (Contrat d'insertion dans la vie sociale), EPIDE, FIPJ etc.			Travail de labellisation des structures	Suivi de la mobilisation du CIVIS par les missions locales					Mobilisation des partenaires pour le financement		Item 10 - Insertion des jeunes 136,72 ETP	Item 10 - Insertion des jeunes 140 ETP	Item 6 - Insertion des jeunes 109,5 ETP	Item 6 - Insertion des jeunes 115,6 ETP	L9	
			02.02. Accompagnement des publics les plus en difficultés	Insertion par l'activité économique (IAE)		Participation au dialogue de gestion des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) : négociation d'objectifs d'insertion	Suivi et accompagnement vers la performance des SIAE					Animation du réseau des SIAE sur le territoire		Item 11 - IAE 218,19 ETP	Item 11 - IAE 212 ETP	Item 7 - Insertion par l'activité économique 188,4 ETP	Item 7 - Insertion par l'activité économique 191,1 ETP	L10	
																		L11	

## Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	ETP au 31/12/2010 (EAO 2011)	ETP au 31/12/2009 (EAO 2010)	ETP au 31/12/2008 (EAO 2009)	ETP au 31/12/2007 (EAO 2008)		
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16		
Travail et Emploi	102. Accès et retour à l'emploi (DGEFP)	02. Amélioration des dispositifs en faveur de l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail	02.02. Accompagnement des publics les plus en difficultés	Maison départementale des personnes handicapées (MDPH)							Mise à disposition d'agents de la DIRECCTE pour participer aux activités des MDPH : accueil, conseil, orientation des PH	Item 14 - Maison du handicap (MAD) 191,22 ETP	Item 14 - Maison du handicap (MAD) 237 ETP	Item 9 - Maison du handicap (MAD) 278,8 ETP	Item 9 - Maison du handicap (MAD) 327,7 ETP	L12	
				Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH)					Participation à l'élaboration du PRITH	Animation du PRITH suite aux orientations du comité de pilotage du PRITH		Item 12 - Emploi des TH 178,21 ETP (dont 68,91 ETP pour DOETH)	Item 12 - Emploi des TH 172 ETP	Item 8 - Emploi des travailleurs handicapés 173,1 ETP	Item 8 - Emploi des travailleurs handicapés 176,5 ETP	L13	
				Dispositifs en faveur des TH : animation du réseau des acteurs locaux, CADA, conventionnement des entreprises adaptées, DOETH			Conventionnement des entreprises adaptées	Suivi de la déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH)	Animation du réseau des acteurs locaux								L14
	103. Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi (DGEFP)	01. Anticipation et accompagnement des conséquences des mutations économiques sur l'emploi	01.01. Anticipation des mutations économiques et gestion active des ressources humaines		Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPEC T)/ Engagements de développement des emplois et des compétences (EDEC)							Mise en place et animation d'un dispositif régional de coordination GPEC territoriale	Item 4 - Modernisation des entreprises - anticipation et accompagnement des mutations économiques 484,50 ETP (dont 130,59 ETP pour opérations liées au chômage partiel : FNE, dispositifs de reclassement, CSP etc.)	Item 4 - Modernisation des entreprises - anticipation et accompagnement des mutations économiques 496 ETP	Item 2 - Modernisation des entreprises - Prévention et accompagnement des mutations éco 392,9 ETP	Item 2 - Modernisation des entreprises - Prévention et accompagnement des mutations éco 412,9 ETP	L15
										Appui à l'ingénierie de projets en lien avec les entreprises et les collectivités	L16						
									Implication dans la négociation avec les organisations professionnelles et les entreprises et dans le pilotage du partenariat	L17							
			01.02. Implication des branches et des entreprises dans la prévention du licenciement et du reclassement des salariés	Investissement d'avenir (grand emprunt) - alternance					Détection, appui et accompagnement des projets éligibles au programme d'investissements d'avenir	L18							
				Fonds national pour l'emploi (FNE) - activité partielle	Instruction des demandes de remboursement, de contrôle de cohérence des demandes et suivi budgétaire						L19						
				Dispositifs de reclassement : contrat de sécurisation professionnelle (CSP) en remplacement des CTP et des CRP					Suivi du dispositif d'accompagnement des licenciements économiques	Participation au comité de pilotage spécial adossé au SPER	L20						
										Selon l'importance des flux, un comité de pilotage opérationnel adossé au SPED ou au SPEL	L22						
	Rescrit seniors				Contrôle a priori de la mise en œuvre d'accords et de plans d'action en faveur des salariés âgés à la demande de l'employeur			Item 13 - Sénior (rescrit) 21,09 ETP	Item 13 - Sénior (rescrit) 26 ETP	Non indiqué	Non indiqué	L23					

## Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	ETP au 31/12/2010 (EAO 2011)	ETP au 31/12/2009 (EAO 2010)	ETP au 31/12/2008 (EAO 2009)	ETP au 31/12/2007 (EAO 2008)		
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16		
Travail et Emploi	103. Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi (DGEFP)	02. Amélioration de l'insertion dans l'emploi par l'adaptation des qualifications et la reconnaissance des compétences	02.03. Reconnaissance des compétences acquises par les personnes	Contrats de projets Etat-région (CPER)				Suivi, évaluation, analyse des réalisations				Item 17 - Affaires régionales - contrats de projet 24,47 ETP	Item 17 - Affaires régionales - contrats de projet 28 ETP	Item 13 - Affaires régionales - contrats de projet 36,8 ETP	Item 13 - Affaires régionales - contrats de projet 32,0 ETP	L24	
				Accès aux compétences clés			Gestion des marchés publics : appels d'offres, bons de commande etc.			Sensibilisation et animation par bassin d'emploi			Item 7 - Compétences clés 49,92 ETP	Item 7 - Compétences clés 46 ETP	Item 4 - Certification et validation des acquis (VAE) 125,7 ETP	Item 4 - Certification et validation des acquis (VAE) 135,0 ETP	L25
				Titres professionnels (via VAE et formation)	Instruction des demandes de VAE				Déploiement territorial des titres professionnels : agrément des membres de jury VAE			Item 6 - VAE - titres professionnels - certification 143,64 ETP	Item 6 - VAE - titres professionnels - certification 139 ETP	L26			
								Suivi occasionnel du bon déroulement des sessions de formation	Déploiement territorial des titres professionnels : agrément des organismes de formation					L27			
								Mandatement par la DIRECCTE d'agents de contrôle des organismes de formation						L28			
								Délivrance des titres professionnels à l'intéressé (suite à VAE ou formation)						L29			
			02.04. Amélioration de l'accès à la qualification par le développement de l'apprentissage et de la certification	Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP)				Participation au comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP)			Item 5 - Alternance - apprentissage 132,08 ETP (dont 68,94 ETP pour validation contrat apprentissage / enregistrement contrats pro.)	Item 5 - Alternance - apprentissage 132,08 ETP 154 ETP	Item 3 - Alternance - Apprentissage 186,5 ETP	Item 3 - Alternance - Apprentissage 208,1 ETP	L30		
				Contrats de plan régionaux de développement de la formation professionnelle (CPRDFP)			Elaboration et négociation de la convention au sein du CCREFP	Participation au suivi et à l'évaluation des conventions d'application							L31		
				Conventions d'objectifs et de moyens de l'apprentissage (COM)			Négociation des conventions d'objectifs et de moyens (COM) de l'apprentissage	Suivi des engagements du conseil régional							L32		
				Service public de l'orientation (SPO)				Gestion du label "Orientation pour tous"	Animation et coordination des acteurs du SPO		Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	L33		
				Garantie de l'efficacité de la formation professionnelle : services régionaux de contrôle de la formation professionnelle				Contrôle administratif et financier des organismes de formation, des entreprises et des organismes collecteurs				Item 18 - Contrôle de la formation professionnelle 177,19 ETP	Item 18 - Contrôle de la formation professionnelle 163 ETP	Item 14 - Contrôle de la formation professionnelle 170,9 ETP	Item 14 - Contrôle de la formation professionnelle 167,9 ETP	L34	

Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	ETP au 31/12/2010 (EAO 2011)	ETP au 31/12/2009 (EAO 2010)	ETP au 31/12/2008 (EAO 2009)	ETP au 31/12/2007 (EAO 2008)				
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16				
Travail et Emploi	103. Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi (DGEFP)	03. Développement de l'emploi	03.01. Baisse du coût du travail pour faciliter le développement de territoires et de secteurs à forts potentiels d'emploi													L35			
			03.02. Promotion de l'activité	Promotion de l'emploi dans le secteur des services à la personne : dispositifs d'aides (exonérations de charges...)					Suivi de la mise en œuvre du dispositif de déclaration préalable à l'embauche					Item 2 - Services à la personne 141,76 ETP	Item 2 - Services à la personne 140 ETP	Item 1 - Développement de l'emploi - Création d'emploi - Services aux personnes 289,5 ETP	Item 1 - Développement de l'emploi - Création d'emploi - Services aux personnes 352,9 ETP	L36	
										Gestion des agréments simples et des agréments "qualité" à délivrer aux organismes de service à la personne								L37	
										Elaboration avec les délégués territoriaux de l'ANSP d'une politique d'information et d'animation sur le secteur des SAP					L38				
															Item 3 - Développement de l'emploi 94,67 ETP			Item 3 - Développement de l'emploi 101 ETP	L39
									Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)	Conventionnement : passation des appels d'offre	Suivi des réalisations								L40
									Centres régionaux de ressources et d'animation (CZRA)	Conventionnement : appels à projet	Suivi des réalisations								
							Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (NACRE)	Conventionnement des opérateurs d'accompagnement						Item 1 - NACRE 35,11 ETP	Item 1 - NACRE 38 ETP	Non indiqué	Non indiqué	L41	
			111. Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail (DGT)	01. Santé et sécurité au travail															L42
				02. Qualité et effectivité du droit															L43
	03. Dialogue social et démocratie sociale																L44		
	04. Lutte contre le travail illégal																L45		
	05. Fonds national de soutien relatif à la pénibilité																L46		
	155. Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail (DAGEMO)	02. Gestion des effectifs des services déconcentrés du programme 102															L47		
		03. Gestion des effectifs des services déconcentrés du programme 103															L48		
		04. Gestion des effectifs du programme 111															L49		
		05. Soutien															L50		
		06. Etudes, statistiques, évaluation et recherche															L51		
		07. Fonds social européen - Assistance technique															L52		
						Fonds structurels européens : Fonds social européen (FSE) et Fonds européen de développement régional (FEDER) <sup>10</sup>	Gestion en propre de dossiers présentés par des porteurs de projets			Contrôle de l'utilisation des fonds du FSE		Animation du programme au niveau territorial auprès des partenaires et des porteurs de projet		Item 16 - Fonds social européen 265,51 ETP	Item 16 - Fonds social européen 283 ETP	Item 12 - Fonds social européen 273,1 ETP	Item 12 - Fonds social européen 252,7 ETP	L53	

<sup>10</sup> Les fonds structurels européens ont été placés dans cette cartographie après la présentation de la mission « Travail et Emploi » car la gestion, l'animation et le contrôle du FSE et du FEDER au niveau du pôle 3<sup>e</sup> ressort essentiellement du financement de dispositifs de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle.

## Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	ETP au 31/12/2010 (EAO 2011)	ETP au 31/12/2009 (EAO 2010)	ETP au 31/12/2008 (EAO 2009)	ETP au 31/12/2007 (EAO 2008)							
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16							
Economie	134. Développement des entreprises et de l'emploi (DGCIS, DG Trésor, DGCCRF, DGEFP)	02. Moyens des politiques du tourisme et actions en faveur des PME, du commerce, de l'artisanat et des services et des professions libérales (DGCIS, DG Trésor)		Faciliter accès au financement des PME et encourager l'investissement en fonds propres : activités en relation avec l'opérateur OSEO						Coordination des plans d'action d'OSEO et autres appuis aux entreprises	Accompagnement et orientation des entreprises vers les appuis offerts par OSEO	Première partie de l'Item MINEFI - Développement territorial 135,70 ETP (dont 36,80 ETP pour Gestionnaire FISAC)	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	L54						
				FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce)	Instruction technique locale des dossiers du dispositif d'intervention du FISAC												L55					
				Apporter si nécessaire des aides sociales et économiques à la sortie d'activité		Aide au départ des commerçants et artisans (sous conditions de ressources, d'âge et de durée d'affiliation au Régime social des indépendants (RSI))													L56			
				Mécanismes financiers de revitalisation et réindustrialisation des territoires			Pilotage et gestion des conventions de revitalisation signées entre l'Etat et les entreprises													L57		
																Pilotage au sein d'un comité local de pilotage de la mise en place du FNRT dans un territoire				L58		
					Pôle de compétitivité et leur écosystème		Soutien financier des structures de gouvernance										Coordination de l'accompagnement public des pôles de compétitivité au travers du Comité de coordination, de la Commission des financeurs et du "correspondant local"	Actions collectives pour favoriser l'innovation et la compétitivité			L59	
																		Accompagnement des projets sur financement du fonds unique interministériel (FUI)			L60	
				03. Actions en faveur des entreprises industrielles				Stratégies régionales d'innovation (SRI)								Suivi et mesure de l'efficacité des plans d'action définis dans le cadre des SRI				Première partie de l'Item MINEFI - Compétitivité et développement des entreprises 281,40 ETP 2,65% (dont 68,10 ETP pour pôles de compétitivité)	Non indiqué	Non indiqué
														Accompagnement des projets sur investissements d'avenir (IRT, IEED, PFI etc.)		L62						
		Structuration des filières industrielles											Mise en place de Comités stratégiques de filières régionaux (CSFR)					L63				
													Définition, dans le cadre des CSFR, des programmes stratégiques d'action sur les filières		Prospection pour la mise en place des actions et des diagnostics stratégiques à proposer aux sous traitants des filières industrielles (automobile, aéronautique etc.)			L64				

Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	ETP au 31/12/2010 (EAO 2011)	ETP au 31/12/2009 (EAO 2010)	ETP au 31/12/2008 (EAO 2009)	ETP au 31/12/2007 (EAO 2008)														
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16														
Economie	134. Développement des entreprises et de l'emploi (DGCIS, DG Trésor, DGCCRF, DGEFP)	03. Actions en faveur des entreprises industrielles		Structuration des filières industrielles							Diffusion des bonnes pratiques auprès des PME par des actions collectives	Suite de l'Item MINEFI - Compétitivité et développement des entreprises 281,40 ETP 2,65% (dont 68,10 ETP pour pôles de compétitivité)	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	L65													
											Soutien des entreprises oeuvrant dans les écotechnologies					L66													
											Mise en place et animation d'actions collectives de sensibilisation des PME à la maîtrise de la métrologie					L67													
										Animation et coordination des appels à projet filières du programme d'investissement d'avenir (PIA)						L68													
											Comité stratégique de filières régionaux (CSFR) : définition des programmes stratégiques d'action sur les filières												L69						
								Médiation des relations inter entreprises et de la sous-traitance											Médiation : traitement des saisines des entreprises, élaboration de chartes de bonnes pratiques etc.						L70				
								Connaissance des entreprises et accompagnement des chefs d'entreprise											Opération référents 1000 ETI et 1000 PME de croissance ("Pépites")						L71				
																			Visites d'entreprises des agents des divisions "développement économique" des DIRECCTE afin d'identifier besoins et attentes des entreprises						L72				
																			Activités des correspondants départementaux des PME : ex. la procédure unifiée d'information et d'orientation des PME (PUIO)						L73				
								Intelligence économique : missions des Chargés de mission Régionaux à l'Intelligence Economique (CRIE)									Participation au schéma régional de l'intelligence économique		Sensibilisation à la sécurité économique	Item MINEFI - Intelligence économique 21,60 ETP	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	L74				
																		Veille											L75
																			Activités de soutien, en partenariat avec UbiFrance, au développement international des entreprises										
								Organismes consulaires											Mise en œuvre et suivi des actions collectives en intelligence économique	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	L77				
																Assurer la tutelle substantive des organismes consulaires													

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	ETP au 31/12/2010 (EAO 2011)	ETP au 31/12/2009 (EAO 2010)	ETP au 31/12/2008 (EAO 2009)	ETP au 31/12/2007 (EAO 2008)					
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16					
Economie	134. Développement des entreprises et de l'emploi (DGCIS, DG Trésor, DGCCRF, DGEFP)	04. Développement des télécommunications, des postes et de la société de l'information		Déploiement d'infrastructures de communication électronique à très haut débit (THD)					Participation à l'élaboration des schémas directeurs territoriaux d'aménagement numérique (SDTAN)			Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	L79				
		07. Développement international et compétitivité des territoires <sup>11</sup>																L80		
		08. Expertise, conseil et inspection																	L81	
		13. Régulation et contrôle des marchés de l'énergie (ARCEP)																	L82	
		14. Régulation et contrôle des marchés de l'énergie (CRE)																	L83	
		15. Mise en œuvre du droit de la concurrence (Autorité de la concurrence)																	L84	
		16. Régulation concurrentielle des marchés																	L85	
		17. Protection économique du consommateur																	L86	
		18. Sécurité du consommateur																	L87	
		19. Moyens de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle																	L88	
	223. Tourisme (DGCIS)	01. Promotion de l'image touristique de la France et de ses savoir-faire																L89		
		02. Economie du tourisme et développement de l'activité touristique			Mise en œuvre de la stratégie de l'Etat en région en matière de tourisme			Financement des observatoires régionaux du tourisme en partenariat avec les collectivités locales			Déclinaison territoriale des axes d'action de la politique nationale du tourisme							L90		
					Label "Tourisme Handicap"						Participation à la réalisation des schémas régionaux et départementaux du tourisme								L91	
					La marque "Qualité tourisme"							Co-animation du label "Tourisme et Handicap" avec les Comités régionaux et départementaux de tourisme								L92
					Classement hôtelier			Préparation des arrêtés préfectoraux portant classement des établissements hôteliers <sup>12</sup>				Développement, au niveau régional, de la marque "Qualité tourisme" en application du Plan qualité tourisme								L93
																				L94
		03. Politiques favorisant l'accès aux vacances																	L95	
		220. Statistiques et études économiques (INSEE)	01. Infrastructure statistique																L96	
			02. Information sur les entreprises et synthèses économiques																L97	
			03. Information démographique et sociale																L98	
05. Soutien																	L99			
06. Action régionale																	L100			

<sup>11</sup> Par souci de clarté, l'ensemble des missions relatives au développement international des entreprises a été regroupé au niveau du programme LOLF 305 « Développement international de l'économie françaises ».

<sup>12</sup> L'arrêté préfectoral dont la préparation a été transférée aux DIRECCTE sera supprimé dans le cadre des dispositions de la loi Warsmann sur les simplifications administratives en cours d'examen au Parlement (DGCIS).



## Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	ETP au 31/12/2010 (EAO 2011)	ETP au 31/12/2009 (EAO 2010)	ETP au 31/12/2008 (EAO 2009)	ETP au 31/12/2007 (EAO 2008)				
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16				
Economie	305. Stratégie économique et fiscale (DG Trésor, DLF)	01. Définition et mise en œuvre de la politique économique et financière de la France dans le cadre national, international et européen														L101			
		02. Développement international de l'économie française	Soutien au développement international des entreprises françaises et définition de priorités géographiques ou sectorielles										Diffusion des appuis publics au développement international des entreprises françaises	Item MINEFI - Commerce extérieur 88,50 ETP	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	L102	
													Promotion auprès des PME et ETI de l'intelligence économique offensive sur les marchés étrangers					L103	
																		Evaluation des dispositifs de soutien public à l'export	L104
											Participation à l'élaboration de la charte régionale des partenaires de l'exportation		Au moins une fois par an, réunion des acteurs régionaux de l'internationalisation des entreprises						L105
													Animation de l'équipe de France de l'international dans la région					Mise à jour régulière de la note sur l'état de l'Equipe de France de l'international en région	L106
																		Veille sur les agences régionales et territoriales de développement	L107
																		Communication à l'AFII des informations sur l'activité des pôles de compétitivité, sur l'action des agences régionales de développement (ARD) et sur les principaux bassins d'activité en reconversion	L108
																		Actualisation des notes à la DG Trésor sur le commerce extérieur et sur l'économie régionale	L109
				03. Elaboration de la législation fiscale														L110	

### Légende de la cartographie des missions du pôle 3-E – Version EAO

La cartographie des missions du pôle 3-E de la DIRECCTE vise à représenter, de manière simplifiée, l'ensemble complexe formé par les missions, au sens d'attributions, à la charge du pôle 3-E.

Les colonnes 1 à 4 retracent les missions confiées au pôle 3-E au regard de la nomenclature budgétaire LOLF :

- missions LOLF (*grande politique publique de l'Etat concernant un ou plusieurs ministères*) (colonne 1) ;
- programmes LOLF (*regroupement des moyens d'une politique conduite par un ministère au service d'une stratégie*) (colonne 2) ;
- actions et sous actions LOLF (*identification des moyens et modes d'action des acteurs des programmes*) (colonnes 3 et 4).

La colonne 5 regroupe, sous le vocable de « dispositifs », les mécanismes et orientations publiques au titre desquels le pôle 3-E intervient

Les colonnes 6 à 12 ont pour but de caractériser la mission du pôle 3-E dans le cadre des dispositifs répertoriés :

- mise en œuvre opérationnelle (maitrise d'œuvre) (colonne 6) ;
- le financement (allocation de crédits sur critères) (colonne 7) ;
- le conventionnement (allocation de crédits sur objectifs) (colonne 8) ;
- le contrôle/suivi (colonne 9) ;
- la planification (colonne 10) ;
- la concertation/coordination des acteurs (colonne 11) ;
- l'appui/conseil (colonne 12).

Lancée chaque année, depuis 2008, par la Direction de l'administration générale et de la modernisation des services (DAGEMO), l'enquête affectation opérationnelle (EAO) peut permettre d'évaluer les moyens, en équivalents temps plein (ETP), alloués aux pôles 3-E pour la réalisation de leurs missions (colonne 13 à 16) :

- l'EAO 2011, complétée par la Délégation générale au pilotage des DIRECCTE (DGP) pour les agents des ministères économique et financier (MINEFI), rend compte de l'affectation opérationnelle de l'ensemble des agents du pôle 3-E et plus généralement de la DIRECCTE au 31/12/2010 (colonne 13) ;
- l'EAO 2010 rend compte de l'affectation opérationnelle en DIRECCTE (alors SDTEFP<sup>13</sup>), au 31/12/2009, des agents du programme LOLF 155 « Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail » soit ceux qui contribuent à la réalisation des missions du pôle 3-E issues des programmes LOLF 102 et 103 (colonne 14) ;
- l'EAO 2009 rend compte de l'affectation opérationnelle en DIRECCTE (alors SDTEFP<sup>14</sup>), au 31/12/2008, des agents du programme LOLF 155 « Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail » soit ceux qui contribuent à la réalisation des missions du pôle 3-E issues des programmes LOLF 102 et 103 (colonne 15) ;

---

<sup>13</sup> Services du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

<sup>14</sup> Idem.

- l'EAO 2008 rend compte de l'affectation opérationnelle en DIRECCTE (alors SDTEFP<sup>15</sup>), au 31/12/2007, des agents du programme LOLF 155 « Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail » soit ceux qui contribuent à la réalisation des missions du pôle 3-E issues des programmes LOLF 102 et 103 (colonne 16) ;

*Exemple : au sein du pôle 3-E, le service régional de contrôle de la formation professionnelle assure le contrôle administratif et financier des organismes de formation, des entreprises et des organismes collecteurs. Dans le cadre de ce dispositif, le pôle 3-E effectue ainsi une mission de « contrôle/suivi ».*

- L'item 14 « Contrôle de la formation professionnelle » de l'EAO 2008 indique qu'au 31/12/2007 167,9 ETP étaient affectés en STEFP à cette mission ;
- L'item 14 « Contrôle de la formation professionnelle » de l'EAO 2009 indique qu'au 31/12/2008 170,9 ETP étaient affectés en STEFP à cette mission ;
- L'item 18 « Contrôle de la formation professionnelle » de l'EAO 2010 indique qu'au 31/12/2009 163 ETP étaient affectés en STEFP à cette mission ;
- L'item 18 « Contrôle de la formation professionnelle » de l'EAO 2010 indique qu'au 31/12/2009 177,19 ETP étaient affectés en STEFP à cette mission ;

*(Mission LOLF « Travail et Emploi », programme 103 « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi », action 02. « Amélioration de l'insertion dans l'emploi par l'adaptation des qualifications et la reconnaissance des compétences », sous-action 02.04. « Amélioration de l'accès à la qualification par le développement de l'alternance et de la certification »).*

## **5. Le projet de cartographie des missions du pôle 3-E « Version acteurs »**

---

<sup>15</sup> Idem.

Mission LOLF	Programme (Direction d'administration centrale concourant à la réalisation du programme)	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)							Les autres principaux acteurs de la mise en œuvre de la politique publique										
					Le pôle 3-E							Intervention du pôle 3-E niveau siège et/ou UT	Le pôle C	Le pôle T	Opérateurs	Collectivités locales	Représentants de l'Etat autres que le préfet de région	Autres partenaires				
					Qualification des missions du pôle 3-E à partir d'une typologie des missions																	
					Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil											
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19				
Travail et Emploi	102. Accès et retour à l'emploi (DGEFP)	01. Amélioration de l'efficacité du service public de l'emploi	01.01. Indemnisation des demandeurs d'emploi	Fonds de solidarité/ASS	Gestion des indus										Pôle Emploi				L1			
			01.02. Coordination du service public de l'emploi	Convention annuelle régionale (CAR)			Négociation de la convention	Suivi et évaluation de la convention									Pôle Emploi, MDE, ML	Conseil régional et principales collectivités locales intéressées		Partenaires sociaux, éventuellement universités etc.	L2	
				Conseil régional de l'emploi (CRE) et Service public de l'emploi régional (SPER)			Déclinaison au niveau départemental	Suivi de la co-traitance au niveau local										Pôle Emploi, ML, AFPA, MDE, CAP Emploi etc.	Conseil régional et principales collectivités locales intéressées	Partenaires sociaux, éventuellement universités etc.	L3	
				Service public de l'emploi local (SPEL)						Mise en place ou réactivation des SPEL, Elaboration des plans d'actions locaux	Préparation et suivi des réunions mensuelles							Pôle Emploi, ML, AFPA, MDE, CAP Emploi etc.		Sous préfet		L4
			Maisons de l'emploi (MDE)						Elaboration du plan d'action des MDE	Négociations avec les collectivités locales et les préfets des moyens des MDE							Pôle Emploi, MDE	Collectivités locales porteuses de projet	Préfet de département		L5	
			Missions locales (ML)				Dialogue de gestion dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO)	Suivi et accompagnement des structures vers la performance									Pôle Emploi, ML	Collectivités locales concernées			L6	
			02.01. Insertion dans l'emploi au moyen de contrats aidés	Contrats aidés						Suivi des enveloppes physico financières								Pôle Emploi	Conseil général		employeurs publics et privés	L7
		02. Amélioration des dispositifs en faveur de l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail	Contrats d'autonomie (ZUS)						Elaboration des bons de commande (marché national)	Contrôle du service fait par les opérateurs privés de placement	Participation au comité de pilotage local des contrats d'autonomie							Opérateurs privés de placement, organismes de formation			Entreprises de travail temporaire	L8
			02.02. Accompagnement des publics les plus en difficultés	Insertion dans l'emploi des jeunes par des dispositifs spécifiques : Ecole de la 2ème chance (E2C) CIVIS (Contrat d'insertion dans la vie sociale), EPIDe, FIPJ etc.				Travail de labellisation des structures	Suivi de la mobilisation du CIVIS par les missions locales									ML, E2C, EPIDe	Conseil général, Conseil régional		Fonds pour l'insertion professionnelle des jeunes (FIPJ)	L9
				Insertion par l'activité économique (IAE)				Participation au dialogue de gestion des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) : négociation d'objectifs d'insertion	Suivi et accompagnement vers la performance des SIAE									SIAE, Pôle Emploi			Comités départementaux de l'insertion par l'activité économique (CDIAE)	L10
																						L11

Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	Intervention du pôle 3-E niveau siège et/ou UT	Le pôle C	Le pôle T	Opérateurs	Collectivités locales	Représentants de l'Etat autres que le préfet de région	Autres partenaires					
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19					
Travail et Emploi	102. Accès et retour à l'emploi (DGEFP)	02. Amélioration des dispositifs en faveur de l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail	02.02. Accompagnement des publics les plus en difficultés	Maison départementale des personnes handicapées (MDPH)							Mise à disposition d'agents de la DIRECCTE pour participer aux activités des MDPH : accueil, conseil, orientation des PH				Pôle Emploi, AGEFIPH, AFPA, CARIF, OREF etc.	Conseil régional et conseils généraux		CCREFP, représentant du FIPHFP	L12				
				Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés (PRITH)						Participation à l'élaboration du PRITH	Animation du PRITH suite aux orientations du comité de pilotage du PRITH				Pôle Emploi, AGEFIPH, AFPA, CARIF, OREF etc.	Conseil régional et conseils généraux		CCREFP, représentant du FIPHFP	L13				
				Dispositifs en faveur des TH : animation du réseau des acteurs locaux, CADA, conventionnement des entreprises adaptées, DOETH			Conventionnement des entreprises adaptées	Suivi de la déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH)	Animation du réseau des acteurs locaux				Pôle Emploi, AGEFIPH, AFPA, CARIF, OREF etc.	Conseil régional		CCREFP, représentant du FIPHFP	L14						
	103. Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi (DGEFP)	01. Anticipation et accompagnement des conséquences des mutations économiques sur l'emploi	01.01. Anticipation des mutations économiques et gestion active des ressources humaines	01.01. Anticipation des mutations économiques et gestion active des ressources humaines	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPEC T)/ Engagements de développement des emplois et des compétences (EDEC)							Mise en place et animation d'un dispositif régional de coordination GPEC territoriale				MDE			Comités de bassin d'emploi, partenaires sociaux, entreprises	L15			
												Appui à l'ingénierie de projets en lien avec les entreprises et les collectivités					L16						
											Implication dans la négociation avec les organisations professionnelles et les entreprises et dans le pilotage du partenariat						L17						
					01.02. Implication des branches et des entreprises dans la prévention du licenciement et du reclassement des salariés		Investissement d'avenir (grand emprunt) - alternance								Détection, appui et accompagnement des projets éligibles au programme d'investissements d'avenir				Caisse des dépôts, chambres consulaires	Conseil régional			L18
				Fonds national pour l'emploi (FNE) - activité partielle			Instruction des demandes de remboursement, de contrôle de cohérence des demandes et suivi budgétaire											ASP				L19	
				Dispositifs de reclassement : contrat de sécurisation professionnelle (CSP) en remplacement CTP et des CRP						Suivi du dispositif d'accompagnement des licenciements économiques	Participation au comité de pilotage spécial adossé au SPER								Pôle Emploi	sous préfet pour le pilotage opérationnel au niveau du SPEL ou SPED	entreprises concernées, partenaires sociaux	L20	
				Rescrit seniors							Contrôle a priori de la mise en œuvre d'accords et de plans d'action en faveur des salariés âgés à la demande de l'employeur										entreprises	L22	
																							L23

Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	Intervention du pôle 3-E niveau siège et/ou UT	Le pôle C	Le pôle T	Opérateurs	Collectivités locales	Représentants de l'Etat autres que le préfet de région	Autres partenaires				
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19				
Travail et Emploi	103. Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi (DGEFP)	02. Amélioration de l'insertion dans l'emploi par l'adaptation des qualifications et la reconnaissance des compétences	02.03. Reconnaissance des compétences acquises par les personnes	Contrats de projets Etat-région (CPER)				Suivi, évaluation, analyse des réalisations								Conseil régional et autres collectivités locales			L24			
				Accès aux compétences clés			Gestion des marchés publics : appels d'offres, bons de commande etc.			Sensibilisation et animation par bassin d'emploi						Pôle Emploi, ML, Cap Emploi, organismes de formation	Conseil régional			L25		
				Titres professionnels (via VAE et formation)	Instruction des demandes de VAE				Déploiement territorial des titres professionnels : agrément des membres de jury VAE								Pôle Emploi	Conseil régional		Professionnels (membres des jurys VAE), OPCA	L26	
								Suivi occasionnel du bon déroulement des sessions de formation	Déploiement territorial des titres professionnels : agrément des organismes de formation								Pôle Emploi, organismes de formation	Conseil régional		OPCA	L27	
							Mandatement par la DIRECCTE d'agents de contrôle des organismes de formation										Pôle Emploi, organismes de formation	Conseil régional		OPCA	L28	
				Délivrance des titres professionnels à l'intéressé (suite à VAE ou formation)													Pôle Emploi, organismes de formation	Conseil régional		Professionnels (membres des jurys VAE), OPCA	L29	
			02.04. Amélioration de l'accès à la qualification par le développement de l'alternance et de la certification	Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP)								Participation au comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP)						Chambres consulaires	Conseil régional	Recteur	Partenaires sociaux	L30
				Contrats de plan régionaux de développement de la formation professionnelle (CPRDFP)			Elaboration et négociation de la convention au sein du CCREFP	Participation au suivi et à l'évaluation des conventions d'application									Chambres consulaires	Conseil régional	Recteur	Partenaires sociaux, CCREFP	L31	
				Conventions d'objectifs et de moyens de l'apprentissage (COM)			Négociation des conventions d'objectifs et de moyens (COM) de l'apprentissage	Suivi des engagements du conseil régional									Chambres consulaires	Conseil régional	Recteur	Partenaires sociaux, CCREFP	L32	
				Service public de l'orientation (SPO)								Gestion du label "Orientation pour tous"	Animation et coordination des acteurs du SPO					Chambres consulaires	Conseil régional	Recteur	Partenaires sociaux, CCREFP	L33
				Garantie de l'efficacité de la formation professionnelle : services régionaux de contrôle de la formation professionnelle							Contrôle administratif et financier des organismes de formation, des entreprises et des organismes collecteurs											

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	Intervention du pôle 3-E niveau siège et/ou UT	Le pôle C	Le pôle T	Opérateurs	Collectivités locales	Représentants de l'Etat autres que le préfet de région	Autres partenaires						
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19						
Travail et Emploi	103. Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi (DGEFP)	03. Développement de l'emploi	03.01. Baisse du coût du travail pour faciliter le développement de territoires et de secteurs à forts potentiels d'emploi																L35					
			03.02. Promotion de l'activité	Promotion de l'emploi dans le secteur des services à la personne : dispositifs d'aides (exonérations de charges...)					Suivi de la mise en œuvre du dispositif de déclaration préalable à l'embauche								Organismes de service à la personne					L36		
										Gestion des agréments simples et des agréments "qualité" à délivrer aux organismes de service à la personne							Organismes de service à la personne					L37		
										Elaboration avec les délégués territoriaux de l'ANSP d'une politique d'information et d'animation sur le secteur des SAP							Organismes de service à la personne					L38		
						Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)		Conventionnement : passation des appels d'offre		Suivi des réalisations								Caisse des dépôts et consignations	Conseil régional				L39	
						Centres régionaux de ressources et d'animation (C2RA)		Conventionnement : appels à projet		Suivi des réalisations								Caisse des dépôts et consignations	Conseil régional					L40
						Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (NACRE)		Conventionnement des opérateurs d'accompagnement										Caisse des dépôts et consignations	Conseil régional					L41
	111. Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail (DGT)	01. Santé et sécurité au travail																			L42			
		02. Qualité et effectivité du droit																			L43			
		03. Dialogue social et démocratie sociale																			L44			
		04. Lutte contre le travail illégal																			L45			
		05. Fonds national de soutien relatif à la pénibilité																			L46			
	155. Conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail (DAGEMO)	02. Gestion des effectifs des services déconcentrés du programme 102																			L47			
		03. Gestion des effectifs des services déconcentrés du programme 103																			L48			
		04. Gestion des effectifs du programme 111																			L49			
		05. Soutien																			L50			
		06. Etudes, statistiques, évaluation et recherche																			L51			
		07. Fonds social européen - Assistance technique																			L52			
			Fonds structurels européens : Fonds social européen (FSE) et Fonds européen de développement régional (FEDER) <sup>16</sup>		Gestion en propre de dossiers présentés par des porteurs de projets					Contrôle de l'utilisation des fonds du FSE		Animation du programme au niveau territorial auprès des partenaires et des porteurs de projet										L53		

<sup>16</sup> Les fonds structurels européens ont été placés dans cette cartographie après la présentation de la mission « Travail et Emploi » car la gestion, l'animation et le contrôle du FSE et du FEDER au niveau du pôle 3<sup>E</sup> ressort essentiellement du financement de dispositifs de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle.

Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	Intervention du pôle 3-E niveau siège et/ou UT	Le pôle C	Le pôle T	Opérateurs	Collectivités locales	Représentants de l'Etat autres que le préfet de région	Autres partenaires							
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19							
Economie	134. Développement des entreprises et de l'emploi (DGCIS, DG Trésor, DGCCRF, DGEFP)	02. Moyens des politiques du tourisme et actions en faveur des PME, du commerce, de l'artisanat et des services et des professions libérales (DGCIS, DG Trésor)		Faciliter accès au financement des PME et encourager l'investissement en fonds propres : activités en relation avec l'opérateur OSEO						Coordination des plans d'action d'OSEO et autres appuis aux entreprises	Accompagnement et orientation des entreprises vers les appuis offerts par OSEO								L54						
				FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce)	Instruction technique locale des dossiers du dispositif d'intervention du FISAC										-	-	-					L55			
				Apporter si nécessaire des aides sociales et économiques à la sortie d'activité		Aide au départ des commerçants et artisans (sous conditions de ressources, d'âge et de durée d'affiliation au Régime social des indépendants (RSI))																	L56		
				Mécanismes financiers de revitalisation et réindustrialisation des territoires			Pilotage et gestion des conventions de revitalisation signées entre l'Etat et les entreprises																	L57	
								Pilotage au sein d'un comité local de pilotage de la mise en place du FNRT dans un territoire																L58	
				03. Actions en faveur des entreprises industrielles			Pôle de compétitivité et leur écosystème			Soutien financier des structures de gouvernance				Coordination de l'accompagnement public des pôles de compétitivité au travers du Comité de coordination, de la Commission des financeurs et du "correspondant local"	Actions collectives pour favoriser l'innovation et la compétitivité								L59		
																Accompagnement des projets sur financement du fonds unique interministériel (FUI)								L60	
																	Accompagnement des projets sur investissements d'avenir (IRT, IEED, PFI etc.)								L61
												Suivi et mesure de l'efficacité des plans d'action définis dans le cadre des SRI												L62	
														Mise en place de Comités stratégiques de filières régionaux (CSFR)											L63
														Définition, dans le cadre des CSFR, des programmes stratégiques d'action sur les filières			Prospection pour la mise en place des actions et des diagnostics stratégiques à proposer aux sous traitants des filières industrielles (automobile, aéronautique etc.)								L64



## Annexe III

## Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	Intervention du pôle 3-E niveau siège et/ou UT	Le pôle C	Le pôle T	Opérateurs	Collectivités locales	Représentants de l'Etat autres que le préfet de région	Autres partenaires							
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19							
Economie	134. Développement des entreprises et de l'emploi (DGCIS, DG Trésor, DGCCRF, DGEFP)	03. Actions en faveur des entreprises industrielles		Structuration des filières industrielles							Diffusion des bonnes pratiques auprès des PME par des actions collectives								L65						
											Soutien des entreprises oeuvrant dans les écotecnologies										L66				
														Mise en place et animation d'actions collectives de sensibilisation des PME à la maîtrise de la métrologie								L67			
														Animation et coordination des appels à projet filières du programme d'investissement d'avenir (PIA)									L68		
													Comité stratégique de filières régionaux (CSFR) : définition des programmes stratégiques d'action sur les filières											L69	
								Médiation des relations inter entreprises et de la sous-traitance							Médiation : traitement des saisines des entreprises, élaboration de chartes de bonnes pratiques etc.									L70	
								Connaissance des entreprises et accompagnement des chefs d'entreprise							Opération référents 1000 ETI et 1000 PME de croissance ("Pépites")									L71	
															Visites d'entreprises des agents des divisions "développement économique" des DIRECCTE afin d'identifier besoins et attentes des entreprises									L72	
															Activités des correspondants départementaux des PME : ex. la procédure unifiée d'information et d'orientation des PME (PUIO)										L73
								Intelligence économique : missions des Chargés de mission Régionaux à l'Intelligence Economique (CRIE)						Participation au schéma régional de l'intelligence économique	Sensibilisation à la sécurité économique									L74	
															Veille										L75
															Activités de soutien, en partenariat avec UbiFrance, au développement international des entreprises										L76
															Mise en œuvre et suivi des actions collectives en intelligence économique										L77
				Organismes consulaires				Assurer la tutelle substantive des organismes consulaires													L78				

## Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	Intervention du pôle 3-E niveau siège et/ou UT	Le pôle C	Le pôle T	Opérateurs	Collectivités locales	Représentants de l'Etat autres que le préfet de région	Autres partenaires						
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19						
Economie	134. Développement des entreprises et de l'emploi (DGCIS, DG Trésor, DGCCRF, DGEFP)	04. Développement des télécommunications, des postes et de la société de l'information		Déploiement d'infrastructures de communication électronique à très haut débit (THD)					Participation à l'élaboration des schémas directeurs territoriaux d'aménagement numérique (SDTAN)										L79					
		07. Développement international et compétitivité des territoires <sup>17</sup>																			L80			
		08. Expertise, conseil et inspection																				L81		
		13. Régulation et contrôle des marchés de l'énergie (ARCEP)																				L82		
		14. Régulation et contrôle des marchés de l'énergie (CRE)																				L83		
		15. Mise en œuvre du droit de la concurrence (Autorité de la concurrence)																					L84	
		16. Régulation concurrentielle des marchés																					L85	
		17. Protection économique du consommateur																					L86	
		18. Sécurité du consommateur																					L87	
		19. Moyens de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle																					L88	
			01. Promotion de l'image touristique de la France et de ses savoir-faire																			L89		
		223. Tourisme (DGCIS)	02. Economie du tourisme et développement de l'activité touristique		Mise en œuvre de la stratégie de l'Etat en région en matière de tourisme		Financement des observatoires régionaux du tourisme en partenariat avec les collectivités locales			Déclinaison territoriale des axes d'action de la politique nationale du tourisme		Orientation et accompagnement des actions d'Atout France dans les territoires									L90			
											Participation à la réalisation des schémas régionaux et départementaux du tourisme												L91	
													Co-animation du label "Tourisme et Handicap" avec les Comités régionaux et départementaux de tourisme											L92
													Développement, au niveau régional, de la marque "Qualité tourisme" en application du Plan qualité tourisme											L93
			03. Politiques favorisant l'accès aux vacances																			L95		
		220. Statistiques et études économiques (INSEE)	01. Infrastructure statistique																			L96		
			02. Information sur les entreprises et synthèses économiques																				L97	
			03. Information démographique et sociale																				L98	
			05. Soutien																				L99	
			06. Action régionale																			L100		

<sup>17</sup> Par souci de clarté, l'ensemble des missions relatives au développement international des entreprises a été regroupé au niveau du programme LOLF 305 « Développement international de l'économie française ».

<sup>18</sup> L'arrêté préfectoral dont la préparation a été transférée aux DIRECCTE sera supprimé dans le cadre des dispositions de la loi Warsmann sur les simplifications administratives en cours d'examen au Parlement (DGCIS).

Annexe III

Pièce jointe n° 2

Mission LOLF	Programme	Action	Sous-action (le cas échéant)	Dispositifs	Mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre)	Financement (allocation de crédits/critères)	Conventionnement (allocation de crédits/objectifs)	Contrôle / Suivi	Planification	Concertation / coordination des acteurs	Appui / Conseil	Intervention du pôle 3-E niveau siège et/ou UT	Le pôle C	Le pôle T	Opérateurs	Collectivités locales	Représentants de l'Etat autres que le préfet de région	Autres partenaires						
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19						
Economie	305. Stratégie économique et fiscale (DG Trésor, DLF)	01. Définition et mise en œuvre de la politique économique et financière de la France dans le cadre national, international et européen																	L101					
		02. Développement international de l'économie française		Soutien au développement international des entreprises françaises et définition de priorités géographiques ou sectorielles									Diffusion des appuis publics au développement international des entreprises françaises								L102			
												Promotion auprès des PME et ETI de l'intelligence économique offensive sur les marchés étrangers								L103				
															Evaluation des dispositifs de soutien public à l'export							L104		
												Participation à l'élaboration de la charte régionale des partenaires de l'exportation			Au moins une fois par an, réunion des acteurs régionaux de l'internationalisation des entreprises								L105	
														Animation de l'équipe de France de l'international dans la région									L106	
																								L107
																								L108
																						L109		
				03. Elaboration de la législation fiscale																		L110		

### Légende de la cartographie des missions du pôle 3-E – Version acteurs

La cartographie des missions du pôle 3-E de la DIRECCTE vise à représenter, de manière simplifiée, l'ensemble complexe formé par les missions, au sens d'attributions, à la charge du pôle 3-E.

Les colonnes 1 à 4 retracent les missions confiées au pôle 3-E au regard de la nomenclature budgétaire LOLF :

- missions LOLF (*grande politique publique de l'Etat concernant un ou plusieurs ministères*) (colonne 1) ;
- programmes LOLF (*regroupement des moyens d'une politique conduite par un ministère au service d'une stratégie*) (colonne 2) ;
- actions et sous actions LOLF (*identification des moyens et modes d'action des acteurs des programmes*) (colonnes 3 et 4).

La colonne 5 regroupe, sous le vocable de « dispositifs », les mécanismes et orientations publiques au titre desquels le pôle 3-E intervient

Les colonnes 6 à 12 ont pour but de caractériser la mission du pôle 3-E dans le cadre des dispositifs répertoriés :

- mise en œuvre opérationnelle (maîtrise d'œuvre) (colonne 6) ;
- le financement (allocation de crédits sur critères) (colonne 7) ;
- le conventionnement (allocation de crédits sur objectifs) (colonne 8) ;
- le contrôle/suivi (colonne 9) ;
- la planification (colonne 10) ;
- la concertation/coordination des acteurs (colonne 11) ;
- l'appui/conseil (colonne 12).

Les colonnes 13 à 19 ont vocation à représenter les acteurs de la mise en œuvre des politiques publiques :

- au sein du pôle 3-E (personnel du siège et/ou de l'UT), qui accomplit les missions recensées (colonne 13) ;
- au sein de la DIRECCTE (pôle C et pôle T), quels services peuvent être amenés à participer, aux côtés des services du pôle 3-E, aux missions relatives au développement des entreprises, de l'économie et de l'emploi (respectivement pour le pôle C et le pôle T, colonnes 14 et 15)
- au niveau régional, quels sont les autres principaux acteurs intervenant sur un dispositif pour lequel le pôle 3-E exerce une plusieurs missions (colonne 16 à 19) :
  - o les opérateurs (colonne 16) ;
  - o les collectivités territoriales (colonne 17) ;
  - o les représentants de l'Etat autres que le préfet de région (colonne 18) ;
  - o les autres partenaires (colonne 19).

*Exemple : le pôle 3-E participe à l'élaboration et à la négociation du contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle (CPRDFP). Par ailleurs, le pôle 3-E s'occupe également du suivi des conventions d'application du CPRDFP. Pour ce dispositif, il effectue ainsi une mission de conventionnement et une mission de suivi/contrôle. Le conseil régional, le recteur de l'académie et les partenaires sociaux sont les autres principaux acteurs participant à l'élaboration du CPRDFP (mission LOLF « Travail et Emploi », programme 103 « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi », action 02. « Amélioration de l'insertion dans l'emploi par l'adaptation des qualifications et la reconnaissance des compétences », sous-action 02.04. « Amélioration de l'accès à la qualification par le développement de l'alternance et de la certification »).*

A noter que les champs relatifs à l'identification des services de la DIRECCTE intervenant sur un dispositif (colonnes 13,14 et 15) n'ont pas été renseignés à ce jour puisque seules les DIRECCTE pourraient le faire individuellement suite à une sollicitation.

Enfin, les autres principaux acteurs de la mise en œuvre des politiques publiques (colonnes 16 à 19) n'ont été, à ce stade, indiqués que pour les programmes 102 et 103.



## **ANNEXE IV**

### **Synergies**





# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
<b>1. LE PÔLE 3-E TIRE DÉJÀ MANIFESTEMENT PARTI DE SON POTENTIEL DE SYNERGIES.....</b>	<b>2</b>
1.1. Les synergies potentielles au sein du pôle 3-E sont particulièrement riches.....	2
1.1.1. <i>Des grandes interactions entre les métiers et les enjeux du pôle 3-E.....</i>	<i>2</i>
1.1.2. <i>Une organisation qui valorise et facilite les meilleures pratiques de l'état antérieur.....</i>	<i>3</i>
1.2. Des réalisations concrètes sont observables dans l'ensemble des régions.....	4
1.2.1. <i>L'existence de points d'accroche, par la filière ou le territoire, favorise le développement du travail commun.....</i>	<i>4</i>
1.2.2. <i>A titre illustratif, des actions communes sont déjà observables dans de nombreuses régions sur des filières diverses.....</i>	<i>9</i>
<b>2. RÉALISABLES AU PRIX D'UN VOLONTARISME AFFIRMÉ, LES PERSPECTIVES DE SYNERGIES ENTRE PÔLES RESTERONT NÉANMOINS CIRCONSCRITES.....</b>	<b>11</b>
2.1. Des exemples de collaborations utiles entre pôles existent d'ores et déjà.....	11
2.1.1. <i>Une collaboration entre métiers de contrôle, mais qui reste marginale.....</i>	<i>11</i>
2.1.2. <i>Autour du pôle 3-E, une fédération de compétences entre les pôles a pu se manifester ponctuellement autour de projets clairs et affirmés.....</i>	<i>13</i>
2.2. De l'avis des DIRECCTE nombre de compétences ne se prêtent pas à de vraies synergies, bien qu'elles aient été envisagées dans le référentiel.....	19
<b>3. SI CERTAINS LEVIERS D'ACTION ONT DÉJÀ ÉTÉ MOBILISÉS, D'IMPORTANTES OBSTACLES RESTENT À LEVER POUR PERMETTRE LES SYNERGIES IDENTIFIÉES COMME UTILES.....</b>	<b>24</b>
3.1. Certains facteurs favorables ont déjà contribué aux réalisations concrètes.....	24
3.1.1. <i>Certaines démarches organisationnelles ont déjà fait leurs preuves.....</i>	<i>24</i>
3.1.2. <i>L'utilisation d'outils ou de démarches communes dans une approche projet est aujourd'hui le plus fédérateur.....</i>	<i>27</i>
3.2. En tout état de cause, le développement de ces synergies se heurte à différents obstacles.....	31
3.2.1. <i>Freins dépendant du niveau national.....</i>	<i>31</i>
3.2.2. <i>Freins régionaux : des interrogations sur le mélange des cultures administratives, les modes de travail et d'intervention, l'articulation entre soutien/conseil et contrôle.....</i>	<i>33</i>



## INTRODUCTION

La lettre de mission demandait conjointement à l'IGF, à l'IGAS et au CGIET d'examiner en particulier « la capacité de concrétiser des synergies entre pôles au sein de la DIRECCTE ».

Le référentiel en date du 15 décembre 2009 précise l'ambition des DIRECCTE en la matière : elles doivent « *organiser la mise en œuvre des politiques en veillant à rechercher, à chaque fois que possible, la cohérence et les synergies entre les différentes interventions de l'État* ».

Pour ce faire, la mission a procédé à un premier recensement et à une analyse des synergies mises en œuvre ou envisagées, sur la base des entretiens qu'elle a menés, des documents fournis par les régions visitées, des réponses à son questionnaire<sup>1</sup> et des documents qui lui ont été envoyés spontanément avec le questionnaire. Elle renouvelle ici ses remerciements pour les régions, dont les réponses ont été pour certaines très détaillées et enrichissantes.

Quelques remarques méthodologiques préalables s'imposent toutefois :

- ◆ le concept de synergie recouvre des réalités parfois différentes, souvent de nature qualitative, et est donc difficile à évaluer. Participent à une synergie entre services :
  - une mobilisation d'agents provenant d'anciennes directions différentes ou appartenant à des niveaux territoriaux distincts ;
  - une valeur ajoutée en termes d'efficacité, d'efficacités ou de qualité du service rendu, soit que la tâche soit nouvelle (auquel cas il s'agit d'une synergie d'objectifs), soit que la tâche soit exécutée différemment (synergie de mises en œuvre). Par extension, une tâche indirectement mieux réalisée grâce à la DIRECCTE peut également être qualifiée de synergie, même si la première condition n'est pas remplie : c'est le cas lorsque le bouleversement introduit par la création de la direction a rendu possible des innovations ;
- ◆ l'effet DIRECCTE pur est parfois difficile à quantifier, surtout dans des champs où d'autres réformes ont été concomitantes ;
- ◆ les synergies citées dans la présente annexe ne sont pas exhaustives mais y ont été sélectionnées à titre illustratif et principalement à partir des régions où la mission s'est rendue. La mission n'a pas toujours pu vérifier sur le terrain la réalité de la synergie évoquée, ni sa complète nouveauté par rapport à l'état antérieur. En outre, il convient d'être prudent sur la notion de nouveauté d'une synergie : les services manquent parfois de mémoire pour garantir qu'un travail partenarial n'a pas été initié avant la mise en place de la DIRECCTE ;
- ◆ s'agissant enfin du niveau où les synergies sont réalisées, la question de la relation entre le siège et l'unité territoriale (UT) et de la répartition des compétences entre ces niveaux ne sera évoquée que lorsque les exemples fournis rentrent dans ce niveau de détail.

Les premiers signes de la réussite – assez naturelle – de l'intégration du pôle 3-E sont avérés (1). Entre les pôles, certaines initiatives ont été constatées dans plusieurs régions, sous l'impulsion d'un réel volontarisme et dans des champs bien définis (2). Certains facteurs favorables à la mise en place de synergie ont d'ores et déjà été mobilisés, mais la marge de progrès, quoique bien identifiée, reste conséquente (3).

---

<sup>1</sup> Ce questionnaire reprenait les items du référentiel des DIRECCTE, qui énumérait les synergies théoriquement envisageables et demandait à chaque DIRECCTE de les classer en « pertinent » ou « non pertinent ». Les réponses ont été plus ou moins précises. Une DIRECCTE a procédé à une discussion suivie d'un vote entre ses agents et a indiqué les résultats des votes.

## **1. Le pôle 3-E tire déjà manifestement parti de son potentiel de synergies**

### **1.1. Les synergies potentielles au sein du pôle 3-E sont particulièrement riches**

#### **1.1.1. Des grandes interactions entre les métiers et les enjeux du pôle 3-E**

##### **1.1.1.1. Entreprises, emploi et économie : des enjeux évidemment communs**

Le pôle 3-E rassemble :

- ◆ les agents « emplois et formation professionnelle » des anciennes directions régionales et départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP et DDTEFP) ;
- ◆ les missions de développement industriel des anciennes directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) ;
- ◆ les CRIE (conseillers régionaux à l'intelligence économique) ;
- ◆ les anciennes délégations régionales au commerce et à l'artisanat (DRCA) ;
- ◆ les anciennes directions régionales du commerce extérieur (DRCE) ;
- ◆ les anciennes délégations régionales au tourisme (DRT) ;
- ◆ et fréquemment les agents en charge du Fonds social européen (FSE) et le service régional de contrôle de la formation professionnelle (SRC)<sup>2</sup>.

Ces services (hormis parfois le SRC) n'ont le plus souvent pas eu de difficulté à trouver un sens à leur rassemblement : les enjeux traités - emploi et économie -, sont intimement liés et convergents et l'entreprise en est un point d'entrée commun. Le croisement de ces approches a été unanimement perçu comme bénéfique.

##### **1.1.1.2. Des approches « métier » communes entre les services rassemblés**

A l'exception du service régional de contrôle de la formation professionnelle, les services rassemblés exerçaient tous auparavant des activités d'accompagnement vis-à-vis de l'entreprise et d'animation partenariale.

Cette communauté d'activité et d'approche, l'absence de grandes oppositions culturelles ou de risques de conflits d'intérêt, rendent plus naturelle la mise en place de synergies.

##### **1.1.1.3. Des partenaires communs**

En outre, les services rassemblés partageaient souvent des interlocuteurs communs dans l'exercice de leurs missions (collectivités locales, chambres de commerce et d'industrie...) : le pôle 3-E est à ce titre aussi naturellement porteur de collaborations diverses.

---

<sup>2</sup> Le SRC contrôle entre autres les organismes de formation. Mais dans nombre de DIRECCTE, sa priorité actuelle est le contrôle d'opération et le contrôle de deuxième niveau des actions financées par le FSE. Cela intéresse particulièrement les préfets de région, car il faut impérativement que les SRC réalisent les plans nominatifs de contrôle annuels tirés au sort par la CICC. Tant les préfets que le DIRECCTE y sont particulièrement sensibles.

### 1.1.2. Une organisation qui valorise et facilite les meilleures pratiques de l'état antérieur

S'il convient d'être prudent sur le lien de causalité entre travail en synergie et mise en place des DIRECCTE, il a été relevé que le travail commun entre services était auparavant surtout mobilisé par le préfet en cas de crise et que la réunion des services a rendu ce travail plus facile, plus systématique et plus réactif. L'exemple suivant illustre ainsi la pertinence du regroupement des services au sein du pôle 3-E et de la fluidité apportée par ce rapprochement.

L'action menée pour la ville de Baccarat par la DIRECCTE Lorraine est un exemple de mobilisation autour d'un territoire de compétences diverses du pôle 3-E (tourisme, commerce et artisanat, compétitivité). Cette collaboration, bien qu'initiée avant la mise en place de la DIRECCTE et renforcée par celle-ci, illustre la pertinence de la construction du pôle 3-E et l'importance du rôle fédérateur de la DIRECCTE. L'enjeu était en effet de créer un effet de levier entre le soutien à une industrie locale du luxe et la promotion touristique du territoire concerné, le succès de cette approche passant par la mobilisation coordonnée de plusieurs services de l'Etat.

#### Encadré 1 : Baccarat, l'exemple d'une synergie antérieure poursuivie et approfondie

En septembre 2008, le maire de Baccarat, confronté aux difficultés de développement économique de sa commune, organise un symposium sur le développement économique et touristique, auquel assistent tous les acteurs institutionnels concernés. Le délégué régional au tourisme suggère l'établissement d'un diagnostic par un cabinet spécialisé, financé à 80 % par le seul programme 223. Ce diagnostic révèle plusieurs pistes d'actions :

- une piste purement touristique (valorisation des sites, organisation de l'office du tourisme) ;
- une piste à l'interface du tourisme et de l'industrie : développement du pôle bijou, qui a fait l'objet d'un pôle d'excellence rurale, suivi et financé par la DRIRE au travers d'une action collective entre 2008 et 2010 ; la DRIRE avait également souhaité associer Baccarat au développement de la filière luxe via le collectif « Lorraine terre de luxe », mais Baccarat a décliné l'opportunité ;
- une approche complémentaire, centrée sur la création d'un environnement favorable (cadre de vie des Bachamois, qualité des espaces publics, revalorisation de l'offre commerçante) portée par le représentant de la DIRECCTE en charge du commerce et de l'artisanat, par une proposition de FISAC.

Le 16 mars 2010, le secrétaire d'État chargé du commerce, de l'artisanat, des PME, du tourisme, des services, des professions libérales et de la consommation décide d'appuyer financièrement un certain nombre d'actions liées au projet, et notamment le financement d'une passerelle piétonne entre les deux rives de la Meurthe, qui séparait jusque là la ville de l'entreprise. Il s'agissait de palier l'un des points faibles de Baccarat en termes de tourisme, qui est, d'après la DIRECCTE, « l'absence de synergies entre l'entreprise, dont les objectifs ne se situent pas sur le territoire et le territoire dont l'un des atouts majeurs est l'entreprise ».

Par ailleurs, la DIRECCTE a participé à la conduite d'une réflexion plus approfondie sur l'ancrage de l'entreprise sur son territoire, dont l'objectif était de tisser des liens entre les deux. Conduite en 2010, l'étude a abouti à une proposition de plan d'action « mêlant investissements touristiques dans l'entreprise, opérations de valorisation urbaine, développement du lien entre artisanat et entreprises, actions immatérielles sur la sphère purement touristique ».

Ce plan reste à mettre en œuvre, mais la DIRECCTE a joué un rôle moteur dans sa définition : « en proposant une conduite de projet, et une mise à disposition d'outils (PER, diagnostic rapide, FISAC, action collective...) et des financements, et en accompagnant le territoire dans la progression du projet. »

## Annexe IV

Une note stratégique de la DGCIS sur la stratégie du tourisme en Lorraine précise les leviers à disposition de la DIRECCTE pour appuyer son développement :

- outils financiers : la DIRECCTE peut naturellement mobiliser les moyens du BOP 223 ; cependant, avec la diminution de ceux-ci, la DIRECCTE peut également faire appel à d'autres crédits pour mener à bien des actions touristiques intégrant d'autres éléments de la stratégie : BOP 134 pour la compétitivité des filières, BOP 103 pour la professionnalisation, FEADER pour les transmissions d'entreprises, FISAC, FNADT, FEDER sur les territoires, etc. ;
- moyens humains : les compétences internes à la DIRECCTE ayant une complémentarité avec le tourisme sont multiples : commerce et artisanat, compétitivité, emploi (GPEC notamment avec la fédération régionale des offices de tourisme et syndicats d'initiative), délégués territoriaux et UT notamment, et même pôle C pour la rédaction d'une note « nouveau classement et pratiques concurrentielles ».

La DIRECCTE bénéficie également :

- de sa représentation au sein des organismes consultatifs, qui lui permet « d'impulser des politiques portées par l'Etat et qui sont souvent d'ailleurs partagées » ;
- de ses relations avec la région : la DIRECCTE a ainsi participé à l'établissement du schéma régional du tourisme, au jury d'appels à projets « tourisme » du dispositif qualité territorial ;
- de la coprésidence avec la région du groupe tourisme de la « Grande Région ».

La DIRECCTE gère la mesure mise en place dans le FEADER destinée à faciliter la transmission des hôtels indépendants.

La DIRECCTE s'est fortement impliquée dans le dispositif qualité territorial (DQT), qui doit encore être mis en œuvre ; l'approche adoptée consiste à croiser l'approche compétitivité, en mobilisant les crédits du BOP 134, et une réflexion sur la formation, en lien avec la région.

Cet exemple illustre en outre la capacité des DIRECCTE à intégrer des aspects complémentaires pertinents aux outils traditionnellement mobilisés. Ici, en plus de l'approche naturelle touristique et industrielle, la DIRECCTE y intègre par exemple une approche en termes de commerce et d'artisanat ; en outre, la DIRECCTE mobilise de manière coordonnée un certain nombre d'outils, comme par exemple, le FISAC, mais également le FEADER, le FEDER, le FNADT, etc.

## 1.2. Des réalisations concrètes sont observables dans l'ensemble des régions

### 1.2.1. L'existence de points d'accroche, par la filière ou le territoire, favorise le développement du travail commun

Les synergies observées sont initiées selon des approches différentes, en fonction de la réalité des territoires, des spécificités économiques et des initiatives propres aux agents et à leur encadrement. Toutefois, deux types d'approches se sont révélés être particulièrement efficaces en matière de mise en synergie, car elles permettent d'associer des compétences multiples à un projet très concret :

- ♦ une approche par filière économique, qui peut être liée à des problématiques nationales s'agissant par exemple des filières du service à la personne ou de la sous-traitance, ou très régionalisée, et, dans ce dernier cas, renvoyer à l'économie d'un territoire (la filière bois, par exemple) ;
- ♦ une approche par le territoire, qui peut être liée à des bassins d'emplois en crise (revitalisation, formation, restructuration, GPEC, etc.) ou adossés à des pôles de compétitivité mais aussi à des grands projets structurants.

## Annexe IV

Selon les cas, la place des préoccupations liées à la gestion prévisionnelle des effectifs sera plus ou moins prégnante.

Ces deux approches permettent en réalité d'aborder des aspects similaires sous un jour différent. Dans les deux cas, il s'agit de mettre en évidence un « point d'accroche » concret, identifiable par l'ensemble des équipes quelle que soit leur origine et susceptible de fédérer les équipes de façon spontanée, autour d'enjeux communs : développement d'un territoire, d'une filière, au bénéfice de l'économie, de l'emploi et plus généralement de l'attractivité de la région.

Enfin, ces projets permettent la plupart du temps d'associer des partenaires divers et de combiner également plusieurs outils, ne serait-ce que pour leur financement.

### *1.2.1.1. L'approche par le suivi et l'accompagnement intégré de filières économiques*

Cette approche est spontanément et fréquemment citée comme prometteuse, en liaison avec la problématique des mutations économiques, tant lors des entretiens de la mission que dans les réponses reçues à son questionnaire : elle permet une démarche intégrée entre développement économique, ressources humaines, développement à l'international et accompagnement des entreprises, le tout par la mise en commun de dispositifs dans une « boîte à outils » commune.

#### *1.2.1.1.1. La déclinaison locale d'une impulsion nationale pour une filière*

L'exemple décrit ci-après de la filière automobile en Lorraine est typique d'une démarche nationale adaptée en région, autour de la DIRECCTE notamment.

Pendant, bien d'autres exemples cités parfois à plusieurs reprises lors des entretiens de la mission ou dans les réponses au questionnaire relèvent de cette même approche par la filière : l'aéronautique, le bois, l'industrie agro-alimentaire, la plasturgie, la chimie, le nucléaire, les services d'aide à la personne, le luxe...

La filière automobile, qui relève de l'intérêt national et a d'ailleurs été d'abord mobilisée à ce niveau, est apparue comme pouvant permettre un travail en réseau particulièrement utile dans les régions où elle est bien implantée, telles la Lorraine, la Bourgogne, l'Île de France, la Bretagne, ou encore la Champagne-Ardenne. En plus de constituer pour la DIRECCTE une opportunité de démontrer sa capacité de mobilisation d'acteurs multiples et son poids dans le panorama régional, elle représente l'occasion de solliciter des compétences variées en son sein, sous l'impulsion explicite de l'administration centrale.

#### **Encadré 2 : le secteur automobile, l'occasion typique d'une démarche-filière**

La filière automobile nationale a fait l'objet depuis fin 2008 d'un certain nombre de politiques d'appui et de plans d'actions, notamment par la signature de la charte automobile le 3 juillet 2008, visant à « anticiper et accompagner les mutations économiques qu'induisent les évolutions du marché européen et mondial et les changements technologiques »<sup>3</sup>. Une circulaire ministérielle en date du 25 octobre 2010, adressée aux préfets de région, et ayant pour objet la mise en œuvre d'un plan d'action en faveur de la filière automobile précise la mise en place d'un plan d'action, qui se déploie selon les axes suivants : « mettre en place dans chaque région une équipe projet animée par un référent automobile désigné au sein des DIRECCTE ; informer et sensibiliser le tissu des PMI/PME ; mobiliser la charte automobile et ses déclinaisons régionales ; mener une action systématique pour accompagner les entreprises des secteurs les plus affectés par les restructurations ».

<sup>3</sup> Communiqué de presse n° 473 du 3 juillet 2008.

## Annexe IV

Concernant le premier point, la circulaire souligne la diversité des dispositifs mis en place afin de couvrir l'ensemble des besoins PME, et la variété des partenaires actifs sur le sujet (DIRECCTE, OSEO, CDC, CCI, etc.), ce qui occasionne parfois, pour les PME, des difficultés pour accéder rapidement aux outils adaptés à leur situation. La DIRECCTE est donc chargée de la « mise en réseau » des « interlocuteurs publics de la filière automobile de [sa] région », autour d'un interlocuteur-point d'entrée unique et identifié. Il s'agit également pour les DIRECCTE de « veiller à la bonne coordination des interventions des organismes rassemblant les entreprises de la filière, notamment les associations régionales de l'industrie automobile (ARIA), en s'appuyant, dans les régions qui en disposent, sur les comités opérationnels régionaux automobiles (COR-Auto), « instances de coordination opérationnelle qui rassemblent les acteurs de la filière automobile en région : ARIA, UIMM et autres organisations professionnelles concernées et pôles de compétitivité ».

Concernant l'information à prodiguer au tissu des PME, la circulaire précise que le référent automobile au sein de la DIRECCTE doit servir d'appui au préfet de région pour l'organisation des réunions d'information, auxquelles sont conviées les PME.

Sur la mobilisation de la charte régionale, un avenant ajouté à la charte automobile rappelle l'importance de la coordination de la GPEC territoriale, et souligne par ailleurs la nécessité d'associer l'équipe projet désignée dans la DIRECCTE aux travaux d'accompagnement des restructurations. Il précise également les circuits financiers mobilisables, notamment ceux identifiés par le programme 103 (EDEC et aides au conseil GPEC), et ceux dédiés par le FSE et FPSPP.

En ce qui concerne l'action systématique pour accompagner les entreprises des secteurs les plus affectés, la circulaire suggère que la DIRECCTE finance des diagnostics stratégiques pour les entreprises qui en feront la demande.

Ainsi, si cet exemple de sollicitation des DIRECCTE est particulièrement représentatif de leur capacité d'interface et de rassemblement d'acteurs divers et variés – la « mise en réseau » – il illustre également, au sein du groupe projet constitué au sein du pôle 3-E, les différentes compétences mobilisables en synergie autour d'une filière. En effet, au sein de la DIRECCTE, le chef de projet désigné ici provient du réseau des DRIRE ; toutefois, il a été appuyé notamment lors de la phase de lancement par un agent affecté sur les EDEC<sup>4</sup>, issu donc du réseau des DRTEFP.

Par ailleurs, une attention particulière a été portée sur l'association au projet des unités territoriales (UT) des DIRECCTE, très concernées par la santé de la filière.

Dans ce contexte, la présentation au comité opérationnel régional (COR) automobile du 29 juin 2011, réalisée par le référent automobile de la DIRECCTE Lorraine et transmis à la mission, est illustrative. Le COR auto est le point de rencontre entre les entreprises de la filière, représentées par l'association régionale de l'industrie automobile (ARIA), et l'équipe projet, pilotée par la DIRECCTE, qui joue un rôle d'interface entre les acteurs institutionnels. La DIRECCTE participe en outre :

- ◆ au thème « compétitivité filière », qui contient les items suivants :
  - performance industrielle ;
  - accompagnement stratégique (individuel et collectif) ;
  - cartographie, veille sur la filière, anticipation des mutations ;
- ◆ au thème compétences et emplois (ingénierie sociale), qui contient les items suivants :
  - formation initiale et continue ;
  - GPEC ;
  - promotion et valorisation de la filière automobile vis-à-vis du monde scolaire, universitaire et professionnel ;
- ◆ au thème soutien financier, qui contient les items suivants :
  - plate-forme ;

---

<sup>4</sup> Engagement de développement des compétences.



## Annexe IV

- aider à trouver le bon financement ;
- ◆ au thème promotion filière, qui contient les items suivants :
  - développement international ;
  - export ;
  - valorisation des savoir faire des entreprises lorraines en France et à l'étranger.

La variété des thèmes pour lesquels la DIRECCTE est sollicitée illustre la diversité de ses compétences au sein du pôle 3-E, mobilisables en synergie.

### *1.2.1.1.2. Une initiative locale pour le développement d'une filière ancrée sur le territoire*

L'exemple développé plus haut conduit par la DIRECCTE Lorraine pour la ville de Baccarat illustre la capacité de celle-ci à poser un diagnostic territorial et à en déduire les partenaires à solliciter pour la conduite des projets nécessaires.

### *1.2.1.2. Des approches souples par le territoire (bassin d'emploi essentiellement)*

Dans certains territoires, fortement marqués par une industrie dominante, en crise ou en expansion, la DIRECCTE trouve naturellement matière à faire travailler ensemble des services différents. Ce fut le cas pour la DIRECCTE PACA autour de l'étang de Berre, pour la DIRECCTE Aquitaine sur le bassin de Lacq ou d'Hagetmau, ou encore pour la DIRECCTE Champagne-Ardenne sur la vallée de la Meuse.

#### *1.2.1.2.1. Une capacité de réflexion stratégique sur les territoires en mutation*

En Pays de la Loire, la DIRECCTE a participé à la mise en œuvre d'une démarche globale, mêlant des problématiques d'emploi, d'économie, de formation et d'orientation, et d'un plan d'action visant au développement économique, de l'emploi et des compétences sur le territoire d'Ancenis.

#### **Encadré 3 : une démarche territoire typique sur le bassin d'emploi d'Ancenis**

Le bassin d'emploi d'Ancenis est caractérisé par une industrie très centrée sur la construction mécanique s'illustrant par la concentration de l'activité autour des deux donneurs d'ordre, Toyota et Manitou, et de leurs nombreux sous-traitants.

Ces deux entreprises ont été brutalement touchées par la crise économique à partir de la fin d'année 2008, impactant le réseau, essentiellement régional, de sous-traitants. Plus globalement, c'est l'ensemble du tissu économique local qui a été fragilisé.

Pour faire face à cette situation, l'unité territoriale de Loire-Atlantique a constitué début 2010 un comité de pilotage pour accompagner les mutations économiques, présidé par le sous-préfet et animé par l'UT, constitué des collectivités territoriales, des membres du SPE local, des partenaires sociaux, des représentants des principales entreprises donneurs d'ordre sur le bassin (Toyota, Manitou, Terena), les OPCA, les consulaires, etc.

Un diagnostic territorial multi entreprise (DTME), confié à l'AFPA, a été lancé afin d'identifier clairement les problématiques territoriales sur les volets emploi, économie et formation.

Parallèlement, l'UT, en lien étroit avec le pôle 3-E, s'est rapprochée des services de la région pour obtenir leur engagement et leur proposer un co-pilotage du processus.

Ce processus a abouti à l'élaboration d'un plan d'actions territorial, validé le 1er juillet 2010, qui conforte la démarche d'accompagnement des mutations économiques et de gestion territoriale des emplois et des compétences avec quatre volets :

## Annexe IV

- un volet économique à destination des entreprises avec notamment la création d'une « cellule d'appui aux projets d'entreprises ». Cette action dont l'animation est confiée à la Chambre de commerce et d'industrie vise à accompagner les entreprises dans la réalisation de leurs projets en organisant le recueil de leurs besoins et leur orientation vers les interlocuteurs et les outils adéquats en les encourageant à diversifier leurs marchés ;
- un volet compétences, permettant de rechercher la montée en qualification des actifs du territoire d'Ancenis et rechercher des solutions innovantes pour répondre aux besoins des entreprises du territoire ;
- un volet reclassement, permettant d'anticiper et d'accompagner les mutations économiques ;
- un volet accueil - information – orientation, qui devrait permettre de préparer et d'expérimenter l'organisation d'un réseau de proximité dans la perspective du déploiement de lieux labellisés dans le cadre de la mise en place du service public d'orientation.

Cette démarche a été formalisée par une charte d'engagement signée par l'ensemble des acteurs locaux.

Cette signature partenariale est, d'après la DIRECCTE, une première dans la région et l'objectif de la charte est avant tout de fixer le cadre général de la démarche pour trois ans. La tenue régulière de comités de pilotage permettra une programmation et un suivi opérationnel de la mise en œuvre du plan d'action.

Instaurée au moment de la crise économique, la DIRECCTE affirme que cette démarche a permis d'accompagner les entreprises, les salariés et les demandeurs d'emploi afin de préserver l'emploi sur le bassin, et qu'elle permet aujourd'hui de poursuivre cet accompagnement des entreprises dans un contexte de reprise économique et de faire face aux besoins importants de recrutement qui pourraient, s'ils n'étaient pas satisfaits, fragiliser ces dernières.

La DIRECCTE a donc pu mettre en place, sur ce territoire, en s'appuyant sur un large partenariat, des outils structurels permettant d'anticiper les mutations économiques et de s'y adapter.

Dans les deux cas, cette démarche a démontré son intérêt si ce n'est son efficacité et justifie l'approche territoriale initiée en 2010 : l'entrée territoire, dès lors que le choix est partagé par les acteurs concernés, est un niveau pertinent de l'action, gage du développement économique et de l'emploi. Elle démontre concrètement la plus-value apportée par la création des DIRECCTE et le rôle essentiel que doit tenir une unité territoriale : porter sur les territoires une approche globale sur les champs de l'économie, de l'emploi et de la formation.

Il s'agit également, comme la DIRECCTE Aquitaine l'a mis en valeur dans son approche du bassin d'emploi d'Hagetmau, de présenter une « approche territoriale intégrée » mobilisant simultanément plusieurs outils, procédures ou fonds, pour soutenir à la fois l'emploi, la modernisation et la création d'entreprises artisanales, la filière, le tout via une formation qualifiante au profit des salariés et une réflexion stratégique sur le devenir de la filière. Le programme développe les axes suivants, après établissement d'un diagnostic territorial :

- ◆ aide au reclassement des salariés licenciés ;
- ◆ revitalisation du territoire ;
- ◆ soutien aux filières en mutation.

### *1.2.1.2.2. Un rôle à jouer dans les projets géographiques d'ampleur*

L'approche territoriale ne doit néanmoins pas être réduite aux situations de revitalisation ou de crise ou aux territoires bénéficiant de pôles de compétitivité : la DIRECCTE permet également d'apporter une vision stratégique et amplifiant potentiellement les retombées des occasions favorables pour les territoires.

**Encadré 4 : autour de l'estuaire de la Loire, une occasion positive de mobiliser les compétences**

Des projets importants et structurants sont lancés sur l'Estuaire de la Loire, dont l'impact économique sera significatif :

- Alstom vient alors d'annoncer l'implantation de 2 usines à Saint-Nazaire pour la production de nacelles et de générateurs d'éoliennes. Cela préfigure la création en Pays de la Loire, d'une filière nationale industrielle autour des énergies marines renouvelables : 500 emplois directs seront créés et deux à trois fois ce volume en emploi indirect (chez les sous-traitants, tout particulièrement chez NEOPOLIA) ;
- STX, en lien avec ses sous-traitants, a engagé une démarche de diversification de ses activités ;
- la labellisation de l'institut de recherche technologique (IRT) Jules VERNE aura un impact important sur le développement technologique des entreprises mécaniciennes mais aussi sur le développement des compétences associées des salariés (un observatoire des compétences est prévu et des formations seront développées : formation initiale, continue, par alternance...) ;
- la tension des métiers chez Airbus (plus de 1 000 recrutements annoncés dans le cadre de la montée en charge sur l'A350), les projets de développement AEROLIA...

Ces projets sont une bonne opportunité pour que la DIRECCTE mette en application les recommandations du projet de service : faire travailler les services en "mode projet" intégrant la double problématique du développement industriel et du développement des compétences.

Aussi, s'est tenue début décembre 2011 une réunion interne d'échanges, associant l'UT 44, le service mutations économiques, le service compétitivité des entreprises, dont les diverses compétences seront sollicitées dans la stratégie d'intervention commune en vue de l'accompagnement de ces projets.

**1.2.2. A titre illustratif, des actions communes sont déjà observables dans de nombreuses régions sur des filières diverses**

Sans vocation exhaustive, l'énumération ci-dessous mentionne quelques filières qui ont été évoquées par plusieurs DIRECCTE comme propices aux synergies.

**1.2.2.1. La filière bois**

La DIRECCTE Aquitaine a indiqué à la mission que sur le bassin de Lacq, la filière bois a permis des approches territoriales intégrées impliquant plusieurs aspects du pôle 3-E.

La DIRECCTE Lorraine a mentionné la co-construction en 2011 d'un engagement de développement des compétences (EDEC) autour de la filière bois entre les agents des anciennes DRTEFP et les chargés de mission développement économique des anciennes DRIRE.

La DIRECCTE PACA a également cité l'effet de levier d'un travail partenarial autour de la filière forestière, en liaison avec d'autres secteurs (agroalimentaire, photovoltaïque...) y compris sur les aspects exportation, et en s'appuyant sur la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC).

### 1.2.2.2. La filière navale

La DIRECCTE PACA a souligné les potentialités d'un travail entre différents services du pôle 3-E autour de la construction des bateaux et des sports mécaniques : le Var devant devenir le premier département constructeur de bateaux, la DIRECCTE travaille sur la création de grappes d'entreprises (avec Florisud à Hyères, premier producteur mondial de profilés aluminium, qui compte 55 entreprises varoises et 70 en PACA). Dans un esprit de complémentarité, la DIRECCTE réfléchit aussi à l'émergence d'une grappe sur les sports mécaniques.

### 1.2.2.3. Chimie et pétrochimie

Le secteur de l'étang de Berre en PACA donne également lieu à des réflexions autour du secteur de la pétrochimie et de ses sous-traitants.

La DIRECCTE d'Aquitaine a mis en avant les interfaces entre le bassin de Lacq et diverses filières, du fait de la fin de l'exploitation du gaz par Total : les entreprises implantées doivent pouvoir se maintenir. Les problématiques d'emploi et de développement des entreprises sont étroitement mêlées, ainsi également qu'avec les inspections du travail sur des problématiques d'hygiène et de sécurité. Il n'y a pas de pôle de compétitivité sur la chimie, mais un pôle balbutiant sur la géothermie (Avenia), avec des projets pour maintenir la chimie sur le site de Lacq. Ces projets mêlent l'ensemble des entreprises, très liées les unes par rapport aux autres et très complémentaires.

### 1.2.2.4. Le développement de l'économie verte

Cette filière a été notamment évoquée lors des déplacements de la mission en PACA et en Lorraine.

\*

#### **Conclusion intermédiaire :**

Le pôle 3-E fédère un ensemble cohérent et complémentaire de services de l'Etat ayant vocation à soutenir l'économie et l'emploi, et ce de l'étape d'un diagnostic partagé en amont à la mobilisation d'outils d'intervention.

Au sein des autres pôles, le potentiel de synergie est très largement moindre : le pôle C n'a ajouté que la métrologie aux missions relevant de la DGCCRF. Le pôle T ne comprend pas de services nouveaux par rapport à la situation antérieure.

#### **Encadré 5 : au sein du pôle C, l'avantage du positionnement de la métrologie réside surtout dans la mutualisation des services juridiques**

- 1) Alors que le domaine de la métrologie était considéré comme « à part », son rattachement aux DIRECCTE et plus précisément au pôle C est unanimement vécu, selon les interlocuteurs de la mission, comme positif et utile :

La culture du contrôle est identique et les compétences de la métrologie sont souvent complémentaires. Néanmoins, les opportunités de synergies au sein de la DIRECCTE sont limitées par l'absence des activités portant sur la consommation, assurées en DDPP ou en DDCSPP.

La métrologie a particulièrement bénéficié de la construction du pôle C par son apport en termes de services juridiques. Au sein des DRIRE, il n'y avait pas d'effectifs dédiés à la gestion des contentieux pour la métrologie, atout présent au sein du pôle C pour les activités de concurrence, consommation et répression des fraudes, mais dont profite également la métrologie. Dans telle DIRECCTE, l'agent en charge donne des conseils pour la rédaction des PV, et entretient une relation suivie avec le procureur de la République, à qui il a présenté, conjointement avec des agents de la métrologie, la nature et l'enjeu de ces contrôles.

## Annexe IV

Au niveau central comme en DIRECCTE est soulignée l'amélioration globale de l'efficacité du système grâce à un meilleur suivi contentieux.

- 2) S'agissant plus particulièrement des synergies – au demeurant limitées – qui existaient entre les métiers de concurrence (DIRECCTE) et de consommation (DDI), la mission a relevé la crainte d'un affaiblissement progressif, même si les agents continuent à avoir la même culture et à relever de la même directive nationale d'orientation (DNO).

Les relations personnelles nouées précédemment et les habitudes de travail collaboratif sont encore présentes dans les esprits. En particulier, les apports à la recherche de pratiques anticoncurrentielles des agents en charge du respect des règles de consommation, auparavant en UT et maintenant en DDI, pourraient disparaître. De même, a été évoqué le risque de ne pas avoir le réflexe de saisir les agents en charge de la réglementation du travail (pôle T) ou de la concurrence (pôle C) en cas de découverte de facteurs de risque sur ces questions, à l'occasion de contrôles portant sur la consommation.

Enfin, une région révèle que la planification coordonnée des contrôles dans les entreprises, qui était prévue en préfiguration, n'a jamais abouti, notamment parce que leur programmation et leur réalisation ne relève pas des mêmes autorités (DIRECCTE et DDI).

### **Encadré 6 : la création du pôle T n'a eu que très peu d'impact en termes de synergies sur les métiers exercés en son sein, en dehors des relations entre les échelons régionaux et départementaux**

Indépendamment de l'importante réorganisation induite par la mise en place des DIRECCTE entre les échelons régionaux et départementaux (cf. annexe gouvernance et le rapport), le seul facteur de modification dans la mise en œuvre de la politique du travail au sein du pôle T par rapport à la situation antérieure est plus lié au développement de projets entre pôles qu'à la construction du pôle T en elle-même.

Et encore, cet avis n'est pas partagé partout : d'après une DIRECCTE interrogée, des synergies existaient déjà entre les missions emploi et travail avant la mise en place des DIRECCTE. En outre, les avis peuvent diverger selon que les agents sont au siège ou en UT : dans une région interrogée, les unités territoriales estiment que la mise en place des DIRECCTE n'apporte aucune plus-value pour l'exercice des missions de politique du travail, alors que l'échelon régional, en est convaincu.

## **2. Réalisables au prix d'un volontarisme affirmé, les perspectives de synergies entre pôles resteront néanmoins circonscrites**

### **2.1. Des exemples de collaborations utiles entre pôles existent d'ores et déjà**

#### **2.1.1. Une collaboration entre métiers de contrôle, mais qui reste marginale**

Les diverses réponses fournies à la mission font apparaître diverses actions en ce sens, mais généralement sur des aspects très ponctuels, limités, entre les pôles C et T. Il semble par ailleurs à la mission que ces collaborations n'avaient pas ou peu lieu avant la mise en place des DIRECCTE, alors même qu'elles paraissent aujourd'hui utiles.

### ***2.1.1.1. Une excellente intégration de la métrologie, qui a trouvé une complémentarité avec le pôle T en particulier***

Un des exemples les plus fréquemment cités porte sur le contrôle des chronotachygraphes de manière coordonnée entre la métrologie, (pôle C) et le pôle T : en effet, si le chronotachygraphe ne fonctionne pas correctement, contrôler le temps de travail du chauffeur de poids lourd sur cet instrument ne permet pas de garantir le respect de la réglementation. Tout en évitant le terme de « contrôle commun », une véritable synergie est réalisée.

De rares régions ont ainsi fait le choix de loger certains de leurs agents de la métrologie dans les UT<sup>5</sup> afin de favoriser les échanges avec l'inspection du travail.

D'autres contrôles communs entre l'inspection du travail et la métrologie, marginaux mais réels, ont été constatés dans diverses régions : la cueillette des myrtilles, par exemple, où le salaire des employés est fonction du poids des myrtilles récoltées, permet de vérifier à la fois le respect de la réglementation du travail par l'employeur et la justesse des balances utilisées pour la définition du paiement<sup>6</sup>.

Des contrôles communs de la métrologie avec les DDI ont également été évoqués.

### ***2.1.1.2. Des occasions de travail plus rares entre la partie concurrence du pôle C, le service régional de contrôle de la formation professionnelle (SRC) et le pôle T***

Des contrôles communs associant le pôle C et la politique du travail n'ont que rarement été mentionnés à la mission ; les quelques exemples cités recouvrent néanmoins deux possibilités distinctes d'association du pôle C :

- ◆ Au titre de ses activités de contrôle sur la concurrence ; le cas a été évoqué en région PACA, au sujet du contrôle d'un bateau-école contre lequel une plainte de concurrence déloyale avait été déposée ;
- ◆ en tant qu'instance de coordination d'une activité commune entre la métrologie et une DDPP ou DDCSPP ; on pourra citer en exemple, en Franche-Comté, de contrôles communs dans le secteur des centres équestres.

Dans les secteurs concernés par ce travail partenarial, la thématique de la sous-traitance revient souvent parmi les réponses des DIRECCTE, notamment dans le secteur du BTP, et sera évoquée plus longuement à propos des synergies entre les trois pôles.

Les interactions avec le service régional de contrôle de la formation professionnelle sont maigres ; elles peuvent néanmoins prendre la forme d'une remontée d'informations (évoquée en PACA au sujet du bateau-école), ou d'une réelle enquête conjointe, comme l'a évoquée une DIRECCTE, au sujet des délais de paiement.

### ***2.1.1.3. Une synergie entre métiers de contrôle qui dépasse le seul champ des DIRECCTE***

A titre illustratif, un responsable d'unité territoriale rencontré par la mission a souligné les possibilités de mettre en œuvre de telles synergies au-delà même du champ couvert par les acteurs de la DIRECCTE : avec les affaires maritimes, dans le cas du bateau-école évoqué ci-dessus, ou bien à l'occasion d'un groupe de travail rassemblant entre autres autour de la DIRECCTE, les douanes, la gendarmerie, l'URSSAF, soit tous les services de l'État concernés par les contrôles relatifs aux activités touristiques dans le département.

---

<sup>5</sup> 20 agents sur 120 sont placés en UT.

<sup>6</sup> Cf. DIRECCTE Aquitaine.

#### **2.1.1.4. Un souci de s'appuyer sur l'apport global des DIRECCTE pour mieux faire accepter les contrôles par les entreprises concernées**

Ces initiatives ont été accompagnées, dans certains départements, par une réflexion pédagogique sur la meilleure façon de faire valoir aux chefs d'entreprise que les différents services concourent tous ensemble à renforcer leur compétitivité et contribuent à améliorer l'économie du département, en rénovant les méthodes de contrôle et en leur donnant une nouvelle légitimité. L'idée est de leur montrer d'une part que le contrôle ne se conçoit pas dans une logique exclusivement répressive mais a aussi pour but d'aider les entreprises concernées à concilier respect du droit et compétitivité -la mobilisation complémentaire du pôle 3-E peut en témoigner ; d'autre part que chaque entreprise a intérêt à ce que ses concurrents respectent les mêmes règles concurrentielles. Ainsi, dans une région touristique,, une présentation aux entrepreneurs a été faite en début de saison pour les sensibiliser sur les différents aspects du contrôle. La DIRECCTE était chef de file de cette initiative.

Par ailleurs, comme l'a souligné ce responsable d'unité territoriale, l'intégration au sein de la DIRECCTE de l'inspection du travail permet de renforcer la légitimité de celle-ci et de rendre moins conflictuelles et moins difficiles ses interventions en entreprise : les inspecteurs et contrôleurs ne sont plus porteurs uniquement de la sanction, mais également du soutien que peut apporter la DIRECCTE à l'entreprise.

Les représentants des entreprises rencontrés ont néanmoins appelé à la prudence quant à la notion de contrôle commun, plutôt considérée avec méfiance par les entreprises.

#### **2.1.2. Autour du pôle 3-E, une fédération de compétences entre les pôles a pu se manifester ponctuellement autour de projets clairs et affirmés**

Si la mise en mouvement des synergies entre des métiers porteurs de cultures différentes n'est pas toujours évidente, les DIRECCTE ont globalement conscience du potentiel que les travaux communs renferment, mais également de l'inopportunité de chercher à poursuivre des synergies sur l'ensemble des champs. Elles restent ainsi prudentes sur l'étendue de ce potentiel, mobilisable à condition seulement de concentrer les efforts sur un petit nombre de projets concrets.

##### **2.1.2.1. Entre le pôle 3-E et le pôle T, le développement prudent d'une ingénierie des relations sociales par le croisement des compétences**

Entre les champs de l'économie, de l'emploi et du travail, les DIRECCTE peuvent jouer un rôle intégrateur utile et commence progressivement, selon les besoins et les régions, à s'approprier cette compétence. Les actions ainsi entreprises sont particulièrement valorisables pour l'image dynamique qu'elles donnent des DIRECCTE :

- ◆ en interne, elles permettent de donner un sens concret et fédérateur aux agents ;
- ◆ en externe, elles valorisent le rôle d'ensemblier des DIRECCTE et leur capacité à fournir une réponse coordonnée, lisible et visible.

##### **2.1.2.1.1. La notion d'ingénierie des relations sociales**

Les perspectives de synergies entre le pôle T et le pôle 3-E sont souvent évoquées sous la forme plus générale d'une « ingénierie des relations sociales ». La notion englobe le travail sur le *lean-manufacturing* évoqué ci-dessus, mais également sur la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences territoriale, sur la pénibilité du travail, sur l'égalité homme-femme, etc.



## Annexe IV

Celle-ci doit passer, selon les DIRECCTE, par une mutualisation plus efficace de l'information, un partage clair des compétences et la mise en place d'outils visant à transmettre aux agents les compétences essentielles. Il s'agit en outre de construire un discours univoque des DIRECCTE en direction des entreprises et des partenaires sociaux.

Certaines initiatives transverses d'ingénierie des relations sociales ont déjà été constatées :

- ◆ soit qu'elles mobilisent des crédits d'un BOP sur une action transverse, à l'image d'une région où un service du pôle 3-E a mené un travail sur le dialogue social dans les pôles de compétitivité, financé sur le BOP 134 (croisement des crédits) ;
- ◆ soit qu'elles mobilisent des agents des deux pôles, aux compétences différentes et complémentaires, comme dans une région où une opération a été menée conjointement entre le chargé de mission développement économique et un inspecteur du travail en section, sur la mise aux normes des machines dangereuses dans les entreprises du bois (croisement des compétences).

Certaines initiatives croisent également plusieurs compétences des deux pôles autour d'une problématique d'ingénierie des relations sociales, comme c'est le cas en Limousin, à l'occasion de l'organisation d'un colloque inter régional sur les risques professionnels spécifiques au développement de l'industrie des nanotechnologies.

### Encadré 7 : Croisement des compétences entre pôles en région Limousin

En région Limousin, l'organisation d'un colloque inter régional nécessite l'implication du pôle T et du pôle 3-E de la DIRECCTE. Cette action a été initiée dans le cadre du plan régional santé au travail 2010-2014, et associe deux régions limitrophes (Limousin et Poitou-Charentes) au regard notamment de la configuration de la CARSAT.

Le projet vise à accompagner le processus de structuration et de montée en compétences des organismes de prévention (CARSAT/Inspection du Travail) s'engageant dans le suivi des questions liées aux risques professionnels spécifiques au développement de l'industrie des nanotechnologies. L'accès à l'information et à l'expertise représente un enjeu clé pour les acteurs de la prévention, surtout dans un domaine particulièrement technique et opaque. Aussi, ces questions entre la science, l'expertise et la prévention nécessitent une articulation réfléchie des différents pôles de la DIRECCTE :

- le pôle 3-E apportera son expertise scientifique (agents de l'ex-mission industrie), son expertise statistique (entreprises participant au pôle de compétitivité reconnues comme utilisatrices dans leur *process* de nanoparticules) ;
- le pôle T assurera l'expertise médicale, puis le conseil en entreprises afin de prévenir les risques identifiés (au regard des connaissances actualisées de la science) et enfin l'accompagnement de la montée en compétence des acteurs de l'entreprise (DRH, préventeurs internes, IRP, partenaires sociaux).

#### 2.1.2.1.2. Des échanges d'information pas toujours formalisés mais assez naturels

Plusieurs DIRECCTE ont souligné que les pôles T et 3-E échangeaient régulièrement des informations, souvent de façon informelle.

Ces échanges pourraient s'effectuer indifféremment d'un pôle vers l'autre, mais n'ont été évoqués pour la mission que des transmissions d'information du pôle T vers le pôle 3-E, comme par exemple :

- ◆ la formalisation des conseils du pôle T à destination du service développement économique du pôle 3-E, au sujet de la mise à disposition des salariés d'entreprise, au sein des pôles de compétitivité ;



## Annexe IV

- ◆ la consultation systématique de l'unité territoriale et de l'inspection du travail dès lors que la DIRECCTE est sollicitée pour donner un avis sur une aide accordée à une entreprise (PAT, OSEO, ADEME, COFACE, FRED, région, etc.). Un avis unique et consolidé, après éventuellement échange oral entre 3-E et UT en cas de désaccord initial, est transmis aux partenaires ;
- ◆ la transmission au pôle 3-E de notes établies par le pôle T, par exemple la note mensuelle d'actualité sur les restructurations dans les entreprises.

A l'inverse, la transmission de notes d'information du pôle 3-E vers le pôle T ne paraîtrait pas inutile, mais n'a pas été constatée par la mission. Cela est d'autant plus surprenant que les DIRECCTE ont indiqué à plusieurs reprises que le pôle 3-E transmettait des informations au pôle concurrence (C) afin de lui donner des indices dans son ciblage des entreprises à contrôler.

### 2.1.2.1.3. La conciliation délicate d'objectifs apparemment contradictoires

Établir un travail commun entre le pôle T et le pôle 3-E nécessite de s'accommoder des conflits d'approche entre les deux pôles (schématiquement contrôle et sanction d'un côté, et animation et développement de l'autre). Ce paradoxe a dû être surmonté par les DIRECCTE souhaitant développer des approches communes entre les pôles et démontrer à la fois sa capacité non seulement à ne pas sacrifier un aspect pour l'autre, mais même à éventuellement tirer une valeur ajoutée de sa dualité d'approches. L'initiative de soutien au développement des démarches dites « d'amélioration continue » de la DIRECCTE Lorraine est illustrative de cette conciliation.

#### Encadré 8 : conciliation d'objectifs apparemment opposés en Lorraine

Les démarches « d'amélioration continue » (*lean manufacturing*, ...) sont un objectif soutenu au niveau national par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. Il s'agit d'une évolution organisationnelle qui se traduit par une re-conception des systèmes de travail (des flux et des stocks, chasse aux gaspillages, etc.), et conditionne très fortement le travail des salariés. Ces démarches peuvent contribuer à la dégradation de la santé des salariés, en particulier en provoquant des effets significatifs sur les expositions aux troubles musculo-squelettiques et aux risques psycho-sociaux. Il s'agit donc d'un cas typique de risque de conflit d'approche entre les deux pôles ; c'est pourquoi la dimension « conditions de travail » a été incluse dans tous les programmes de déploiement du *lean manufacturing* soutenus par le pôle 3-E.

En particulier, un programme (cofinancé également par le FSE) de l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), sous l'impulsion conjointe du pôle 3-E et du pôle T (qui participent tous deux aux instances de pilotage de l'ARACT), est intitulé : « intégrer les dimensions sociales de l'entreprise dès la conception des situations et de travail et particulièrement lors de l'amélioration continue ». L'ARACT travaille notamment aux côtés de la CCIR dans le déploiement du *lean manufacturing* dans la filière automobile.

Plus ponctuellement, le pôle 3-E a par exemple soutenu financièrement une action d'amélioration des conditions de travail dans le secteur de la sous-traitance des papeteries.

Enfin, le Plan Régional Santé au Travail va être présenté aux chargés de mission d'un service du P3-E. Il est d'ores et déjà inséré dans le contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle (CPRDFP), et le développement de modules de prévention pour la santé au travail dans les formations professionnelles est un objectif partagé.

Ainsi, la DIRECCTE contribue à maintenir la qualité des conditions de travail tout en favorisant le développement des démarches d'amélioration continue. La valeur ajoutée, sans être démontrable, peut résider dans l'approche partenariale, au sein même de la DIRECCTE et grâce à ses interlocuteurs impliqués dans le projet.

### *2.1.2.1.4. Des transversalités dans l'approche de certains publics*

Plusieurs DIRECCTE<sup>7</sup> ont évoqué l'implication des pôles T et 3-E dans la mise en œuvre de la politique d'égalité. Parmi elles, la DIRECCTE Ile de France fait état d'un travail en commun entre les pôles T et 3-E sur la mise en œuvre du plan régional égalité, qui implique depuis trois ans les partenaires sociaux, le Conseil régional, les opérateurs multiples (ARACT, OPCA, Pôle emploi, etc.).

Quatre champs sont traités :

- ◆ égalité entre femmes et hommes ;
- ◆ handicap ;
- ◆ seniors ;
- ◆ origine et territoire.

Des actions partenariales sont envisagées ou menées sur chacun de ces domaines, sur la base d'un comité de pilotage qui se réunit deux fois par an et de financements de l'État (BOP 111, 103, CPER) et du FSE. Le siège assure la coordination en interne et avec les acteurs externes, apporte les financements et suit les conventions, capitalise et diffuse les bonnes pratiques. Les UT conduisent les actions sur leur territoire avec les acteurs de leur département.

### *2.1.2.2. Entre le pôle C et le pôle 3-E, des perspectives de synergies assez minces*

En dehors des actions sur la sous-traitance, figurant dans la DNO 2011 de la DGCCRF, évoquée ci-après (2.1.2.3.2) car rassemblant conjointement les trois pôles, les initiatives communes entre le pôle C et le pôle 3-E sont assez rares.

#### *2.1.2.2.1. Une transmission d'information utile*

Le pôle 3-E est parfois cité comme appuyant le pôle C dans le choix des entreprises et leur ciblage, grâce aux informations dont il dispose. De même, les informations à la disposition du pôle 3-E permettent au pôle C d'améliorer les propositions de tâches régionales à destination des DDI, notamment pour cibler les secteurs à enjeux.

Réciproquement, le pôle C appuie parfois le pôle 3-E dans l'instruction de dossiers FISAC.

#### *2.1.2.2.2. Quelques initiatives plus ambitieuses*

Certaines initiatives plus ambitieuses existent néanmoins, comme une collaboration sur la qualité de mesure dans les PME, en Languedoc-Roussillon, qui souligne toutefois la modestie des résultats obtenus, ou encore un travail commun entre les pôles C et 3-E des régions Haute-Normandie et Picardie sur la « *glass valley* », dans une zone située sur les deux régions qui regroupe les opérateurs majeurs nationaux du flaconnage de luxe.

D'autres DIRECCTE<sup>8</sup> évoquent des synergies possibles sur la réalisation ou la préparation d'enquêtes portant sur les marchés publics, et notamment sur l'application de leur clause sociale, ou sur des enquêtes portant sur les organismes de formation.

---

<sup>7</sup> Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Ile-de-France...

<sup>8</sup> Bretagne, PACA, Franche-Comté.

## Annexe IV

Si certaines DIRECCTE s'interrogent sur la possibilité de développer de vraies synergies associant le pôle C, quelques efforts en ce sens ont été notés. Ainsi, une DIRECCTE explique avoir confié à un agent du pôle C la mission de rechercher les sujets partagés en lien avec les autres services, dans une démarche positive, par un contact fréquent avec le pôle 3-E, sur les sujets de la formation professionnelle, du développement économique des entreprises et des services à la personne.

### 2.1.2.3. Des synergies potentielles entre les trois pôles

Les DIRECCTE marquent globalement leur volonté de faire émerger des projets réellement transversaux à toutes leurs composantes. Certains thèmes s'y prêtent naturellement ; plus généralement, les approches territoriales déjà évoquées pour les actions transversales au sein du pôle 3-E sont déjà exploitées par certaines DIRECCTE, même si le réflexe n'est pas encore acquis partout du fait de la jeunesse des directions.

Cette partie, quoique non exhaustive, vise à illustrer différents secteurs identifiés par plusieurs DIRECCTE comme les champs les plus potentiels de travail entre les trois pôles.

#### 2.1.2.3.1. Services à la personne

Le champ des services à la personne a été largement cité par les DIRECCTE comme un secteur dont le développement implique de manière non artificielle les trois pôles de la DIRECCTE.

#### **Encadré 9 : l'exemple des services d'aide à la personne (SAP) en termes de synergies entre les trois pôles**

La loi du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale visait à doubler le rythme de croissance du secteur pour créer 500 000 emplois dans les trois ans, et consacrait ainsi ce champ comme un enjeu majeur des politiques publiques sur les territoires.

Or le développement de cette filière intéresse les trois pôles de la DIRECCTE :

- le pôle 3-E, par les enjeux économiques et d'emploi qu'elle recouvre, ainsi que pour la délivrance des agréments ;
- le pôle T, car le développement de la filière est indissociable du renforcement de l'attractivité des emplois et de l'amélioration des conditions de travail, souvent peu favorables dans cette branche ;
- le pôle C, dans un contexte d'opposition entre secteur marchand et non marchand, de particulier employeur, et parfois de publicité mensongère ou de contrats abusifs ; les DDI, coordonnées par le pôle C, sont également impliquées.

Plusieurs DIRECCTE ont ainsi évoqué ce domaine comme l'occasion de faire travailler des agents des trois pôles sur un projet commun. Selon les mots de la DIRECCTE Aquitaine, « l'organisation d'une coordination régionale à travers un groupe-projet doit permettre l'animation d'une synergie autour d'un triptyque développement du secteur économique, professionnalisation des emplois créés, accroissement de l'attractivité des métiers et qualité de l'emploi. »

Ainsi, dans cette région, le projet est piloté par une chargée de mission du pôle 3-E, au sein du service développement des entreprises et des compétences. Le projet associe également le pôle T aux actions menées sur le territoire, en lien étroit avec les UT, notamment car le niveau territorial est investi depuis longtemps sur ce thème et a capitalisé une expérience utile, ainsi que le pôle C.

Un projet régional d'activation en sept axes a ainsi été conçu, autour des axes suivants :

- conduire une ingénierie des besoins de SAP au plan régional, départemental et local ;
- organiser et enrichir l'offre de service ;
- organiser les partenariats institutionnels et les partenariats public/privé ;

## Annexe IV

- organiser une ingénierie territoriale des SAP ;
- améliorer l'attractivité des emplois du secteur des SAP et qualifier les salariés ;
- améliorer les statuts des salariés dans le secteur public et les administrations territoriales ;
- développer le dialogue social territorial sur les SAP et faire vivre au plan régional la négociation collective de branche.

### 2.1.2.3.2. *Sous-traitance*

La problématique de la sous-traitance, (notamment dans les secteurs de l'automobile, du BTP, ou de l'aéronautique), retenue par la DGCCRF au niveau national<sup>9</sup>, a été identifiée par de nombreuses DIRECCTE<sup>10</sup> comme porteuse de transversalité entre les trois pôles. En effet, chacun des trois pôles trouve dans ce secteur des sujets le concernant.

Concrètement, la mise en synergies passe par :

- ◆ l'échange d'informations entre pôles :
  - sur l'importance des filières dans la région, leurs actualités et leurs perspectives d'évolutions, via les chargés de développement économique, qui renseignent les enquêteurs du pôle C ;
  - sur les principaux intervenants du secteur et les entreprises qui seraient susceptibles d'être intégrées au programme d'intervention du pôle C ;
  - sur la pratique de prix trop bas repérée par le pôle C, qui peut être un indicateur pour le pôle T de conditions de travail illégales ;
- ◆ l'organisation de réunions d'information régulières entre pôles ;
- ◆ éventuellement, la mise en place de contrôles conjoints.

A partir des éléments recueillis, le pôle C a établi son plan de contrôle pour cette enquête.

### 2.1.2.3.3. *Formation professionnelle et alternance*

Soit à partir de tentatives de travail coordonné entre les pôles, soit en réponse au questionnaire sur la base de ce qui paraîtrait réalisable, le domaine de la formation professionnelle a été cité par des DIRECCTE comme pouvant se prêter à des synergies.

En réponse au questionnaire, la DIRECCTE Midi-Pyrénées estime envisageable la participation à l'élaboration des politiques régionales concertées en matière de formation et qualification avec les conseils régionaux, les partenaires sociaux et pôle emploi ainsi que dans le domaine de l'orientation et le développement de la formation en alternance, des titres professionnels et de la validation des acquis de l'expérience et le renforcement des qualifications sur les secteurs en tension. Est cité également le développement des actions sur les problématiques relatives à l'attractivité des métiers et sur les secteurs en tension et en forte intensité de main d'œuvre non délocalisable, ainsi que celles favorisant les liens éducation emploi.

Dans les actions menées, la DIRECCTE Bourgogne cite un travail en commun sur le CFA La Noux (Côte-d'Or) du SRC, au sein du pôle 3-E, pour l'utilisation des fonds de la formation professionnelle au regard du code du travail, et du pôle C, en ce qui concerne les questions de favoritisme ou de facturation, selon le code pénal.

---

<sup>9</sup> La DGCCRF a notamment initié en 2011 une enquête nationale relative au contrôle des pratiques commerciales dans ces secteurs.

<sup>10</sup> Bretagne, Franche-Comté, Haute-Normandie, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Nord-Pas-de-Calais...

## Annexe IV

### 2.1.2.3.4. La richesse d'une approche globale des mutations économiques

La DIRECCTE Aquitaine entraîne les trois pôles à travailler ensemble autour de la notion de mutations économiques. Le projet vise à structurer et à positionner la DIRECCTE dans tous ses champs de compétence, de façon à ce qu'elle puisse s'organiser intelligemment en termes d'anticipation des mutations économiques. Ce projet est présenté comme étant vraiment à l'échelon de la DIRECCTE : chaque pôle est conduit à s'interroger sur la valeur ajoutée qu'il peut apporter au projet.

Par ailleurs, dans les cas sensibles d'entreprises en restructuration, la DIRECCTE communique des informations consolidées aux ministères chargés de l'industrie et du travail. Un travail étroit d'échanges d'informations est effectué au quotidien. L'UT demeure le point de contact de l'entreprise avec la DIRECCTE.

### 2.1.2.3.5. Industries et filières

La DIRECCTE Haute-Normandie s'est intéressée à une action transverse aux trois pôles relative à la mise en place de la filière « éolien en mer » : développement économique, compétences des salariés, régularité des marchés et inspection du travail (les textes régissant ce type de travaux en mer restant à faire).

## 2.2. De l'avis des DIRECCTE nombre de compétences ne se prêtent pas à de vraies synergies, bien qu'elles aient été envisagées dans le référentiel

Des DIRECCTE ont souligné auprès de la mission la nécessité d'être maintenant plus sélectif et volontariste dans le choix des synergies à développer.

Le référentiel sur les DIRECCTE prévoyait des actions en synergie dans tous les domaines de compétence de celles-ci. Un tel document avait sans doute son intérêt dans la phase de lancement des DIRECCTE pour montrer le potentiel de la réforme et ouvrir au maximum le champ des possibles. Mais très vite, les DIRECCTE ont estimé à l'expérience que si certaines compétences pouvaient et devaient à terme être transverses d'autres ne le pourraient guère ou sans réelle valeur ajoutée.

Le tableau de synthèse ci-après, réalisé à partir des réponses au questionnaire de la mission sur la pertinence des synergies au regard des diverses compétences exercées dans les DIRECCTE<sup>11</sup>, illustre le fait qu'il est prématuré et illusoire de vouloir rechercher partout des synergies.

Synergies	Sur 21 régions, total des avis positifs sur la valeur ajoutée de la DIRECCTE
1. Soutien à la création, à la reprise et à la transmission d'entreprises par :	
un appui renforcé aux demandeurs d'emploi et bénéficiaires de minima sociaux qui souhaitent créer leur propre emploi en créant ou en reprenant une entreprise	11
un pilotage renforcé par la mobilisation des grands partenaires régionaux des DIRECCTE dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi	19
la mise en place d'une stratégie régionale partagée d'appui à la création d'entreprises reliée à celles de la consolidation des filières sectorielles et du développement des nouveaux gisements d'emploi	18

<sup>11</sup> La liste reprend les items du référentiel des DIRECCTE pour lesquels des synergies étaient suggérées.

## Annexe IV

<b>Synergies</b>	<b>Sur 21 régions, total des avis positifs sur la valeur ajoutée de la DIRECCTE</b>
l'articulation des politiques d'appui à la création d'entreprise avec le statut de l'auto-entrepreneur et les dispositifs ou interventions initiées ou réalisées par les autres acteurs régionaux du secteur	16
la mise en œuvre locale du volet "accompagnement des repreneurs et des cédants" auprès des PME concernées par l'initiative nationale sur la transmission d'entreprise	14
2. Promotion et protection de l'innovation technologique et non technologique, articulée principalement autour des pôles de compétitivité	15
3. Accompagnement du développement des compétences des actifs et leur adaptation aux besoins des entreprises avec notamment :	
la participation à l'élaboration des politiques régionales concertées en matière de formation et de qualification avec les conseils régionaux, les partenaires sociaux et Pôle emploi ainsi que dans le domaine de l'orientation	19
le développement de la formation en alternance, des titres professionnels et de la validation des acquis de l'expérience, et le renforcement des qualifications sur les secteurs en tension	17
le pilotage du programme des compétences clés	11
les actions relatives à l'employabilité et à l'accès à l'entreprise pour les publics en insertion, avec notamment la mobilisation du secteur de l'insertion et la recherche d'une articulation entre ces structures et l'économie	10
l'intégration de la dimension formation, en tirant partie des mises en situation professionnelles, et en prenant en compte la nécessité d'un accompagnement renforcé vers et dans l'entreprise pour certains, par exemple au moyen du parrainage	9
la mobilisation des dispositifs de deuxième chance en cohérence avec l'offre de service des autres dispositifs du service public de l'emploi, pour les jeunes ne bénéficiant pas d'un premier niveau de diplôme et/ou en voie de marginalisation	6
4. Développement des actions sur les problématiques relatives à l'attractivité des métiers, et sur les secteurs en tension et à forte intensité de main d'œuvre non délocalisable, ainsi que celles favorisant les liens Education Emploi	20
5. La garantie de l'efficacité de la formation professionnelle, en assurant, appuyés sur les SRCFP, la régulation des flux financiers et le contrôle des fonds de la formation professionnelle, des organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage et des contributions des entreprises au titre de la formation continue et des organismes de formation	12
6. L'accompagnement des améliorations de la productivité et de la compétitivité des entreprises :	
en soutenant des actions regroupant plusieurs entreprises d'une filière ou d'un secteur et en agissant sur l'ensemble des paramètres de leur performance : maîtrise des processus, lean management, GPEC...	21
en assurant l'instruction des dossiers du dispositif d'intervention du FISAC qui participe directement à des opérations collectives de modernisation et d'adaptation des commerçants de proximité et des artisans déjà implantés	16
en contribuant au fonctionnement des commissions départementales d'aménagement commercial et à la préparation des décisions locales d'urbanisme commercial	2
en accompagnant les entreprises dans l'amélioration de leur santé économique et financière à travers notamment une réflexion sur leur positionnement économique et commercial, leur stratégie de développement et leur gestion des ressources humaines compte tenu de leur spécificité	18

## Annexe IV

<b>Synergies</b>	<b>Sur 21 régions, total des avis positifs sur la valeur ajoutée de la DIRECCTE</b>
7. Le développement des entreprises à l'international, en assurant la promotion de la politique du gouvernement en matière de commerce extérieur et du dispositif public d'appui au développement international des entreprises et notamment :	
la mise en œuvre des outils d'appui au commerce extérieur : assurance-crédit, assurance-prospection, garanties moyen terme, VIE, crédit d'import export, ... ;	17
l'animation-coordination des acteurs régionaux et locaux du commerce extérieur, en vue de les accompagner dans la conception de leurs politiques ;	19
le conseil et la diffusion d'une expertise internationale adossée au réseau international de la DGTPE (Ubifrance et réseau international de la DGTPE à l'étranger) ;	18
le renforcement de l'attractivité des territoires, en lien avec l'Agence française des investissements internationaux (AFII).	17
8. Amplifier l'activité de veille économique en croisant les données économiques et de l'emploi, en assurant la veille des mutations économiques, notamment dans le cadre de démarches relevant de l'intelligence économique, par l'animation du réseau régional de veille et d'anticipation des mutations économiques, mais aussi en s'appuyant sur les réseaux internationaux de l'Etat, d'Ubifrance et de l'AFII, en traduisant leur présence active sur le terrain auprès des entreprises par des contacts personnalisés et des études sur les secteurs économiques ou sur les territoires qui mettent en évidence leurs forces et leurs faiblesses, enfin par une participation active au réseau de veille national qu'elles alimentent à partir des alertes dont elles ont à connaître.	20
9. Mener des actions de soutien des filières ou des secteurs, notamment en utilisant tous les leviers en faveur de l'anticipation et de la gestion active des ressources humaines au niveau des entreprises, des branches et des territoires (GPEC, volet prospectif des EDEC, mobilisations combinées d'outils pertinents tels des outils de positionnement, les contrats ou période de professionnalisation, la VAE, les conventions Fonds national de l'emploi, formation, accompagnement des mobilités et des créations d'activités afin de faciliter dans les territoires des solutions d'emploi pour les personnes menacées ou le développement d'activités porteuses d'emploi (volet action des EDEC).	21
10. Coordonner la gestion du chômage partiel.	11
11. S'appuyer, dans le domaine du commerce et de l'artisanat, sur le FISAC territorial, dispositif central pour l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques.	14
12. Garantir la mise en œuvre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) efficaces :	
en s'assurant du respect des dispositions légales et réglementaires relatives au reclassement des salariés et en veillant au bon déroulement des mesures prévues par les PSE, si besoin en mobilisant les outils conventionnels du fonds national pour l'emploi ;	13
en s'assurant du déploiement et de l'efficacité, en termes de reclassement, de la convention de reclassement personnalisé (CRP) et en impulsant la mise en œuvre de l'élargissement du contrat de transition professionnelle ;	16
en recherchant des partenariats actifs au sein du service public de l'emploi, avec les collectivités territoriales et les acteurs socioéconomiques du territoire concerné, en termes d'anticipation des mutations ou d'accompagnement « à chaud » des restructurations.	19



## Annexe IV

<b>Synergies</b>	<b>Sur 21 régions, total des avis positifs sur la valeur ajoutée de la DIRECCTE</b>
13. Participer à la revitalisation territoriale, obligation constituant le cadre des interventions en faveur de la création d'emplois sur les bassins touchés par des restructurations, en :	
assurant l'appui technique de la mise en œuvre du fonds national de revitalisation des territoires (FNRT) ;	18
en étant associé, en matière d'aménagement touristique des territoires, à la réalisation des schémas régionaux et départementaux du tourisme, en assurant notamment, en tant que service unique et/ou instructeur, la gestion des crédits des programmes européens (FEDER et FEADER) notamment transfrontaliers, et des volets territoriaux des contrats de projets 2007 – 2013 pour le financement de projets touristiques sous maîtrise d'ouvrage publique ou privée et participent aux comités de sélection et de programmation.	14
14. Mise en œuvre des dispositions du plan de relance décidé par le gouvernement (dispositif Cap et Cap Export, participation aux comités départementaux de suivi du financement de l'économie, nomination en leur sein d'un parrain des PME désigné pour orienter les entreprises dans le dispositif d'aide, organisation des réunions préparatoires aux états généraux de l'automobile, mise en œuvre des dispositions du « pacte automobile »...).	18
15. Service public de l'emploi :	
qualité de service offerte par l'opérateur unique dans leur région, qu'il s'agisse de l'indemnisation ou du placement ;	9
efficacité du SPE dans l'intermédiation entre offre et demande d'emploi, avec, au-delà de l'opérateur unique, les autres membres du SPE chargés de publics spécifiques ;	11
mobilisation rapide et appropriée des instruments de lutte contre le chômage conjoncturel, et en premier lieu les contrats aidés ;	9
déploiement d'une offre de service répondant aux attentes des entreprises du secteur marchand, notamment pour lutter contre les difficultés de recrutement ;	16
soutien de la coopération entre Pôle Emploi et le conseil régional sur la construction et la mobilisation de l'offre de formation au bénéfice des demandeurs d'emplois.	16
16. Action de l'Agefiph à travers les PRITH	12
17. Actions de consolidation et de développement des SIAE	14
18. Gouvernance territoriale et animation des réseaux d'acteurs	18
19. Fonds social européen :	
meilleure utilisation des crédits dans le cadre des stratégies de développement régional au travers d'une véritable fonction d'ingénierie de projets. Une attention particulière sera portée sur les synergies et les complémentarités avec le FEDER ;	20
concentration de l'utilisation du FSE sur de gros projets afin de permettre des « effets de masse » permettant à la fois de renforcer l'effet de levier des crédits communautaires et de diminuer le coût de gestion relatif de chaque dossier ;	17
sortie d'une logique d'attribution d'enveloppes de crédits, remplacée par une démarche de pilotage par les résultats portant non seulement sur l'efficacité socioéconomique de la mobilisation des fonds mais également sur l'efficacité et la sécurité de la gestion ; la DIRECCTE devra mobiliser le partenariat régional sur cette démarche et responsabiliser les acteurs de la mise en œuvre du PO en région afin que cet objectif soit partagé par tous ;	19



## Annexe IV

<b>Synergies</b>	<b>Sur 21 régions, total des avis positifs sur la valeur ajoutée de la DIRECCTE</b>
meilleure qualité de service auprès des bénéficiaires, par une réduction générale des délais d'attribution des demandes de subvention et de paiement, ce qui impliquera une analyse par chaque DIRECCTE des processus de gestion.	16
<b>20. Relations individuelles de travail, durée de travail et salaires :</b>	
lutte contre la précarité par la mise en œuvre des dispositions relatives aux contrats de travail à durée déterminée, les contrats de travail temporaire et autres contrats de mise à disposition	9
respect des règles concernant la durée du travail (durées maximales, paiement des heures supplémentaires ...) et les congés payés	8
salaires (SMIC, mensualisation, bulletin de salaire, protection du salaire)	7
règlement intérieur et le droit disciplinaire dans l'entreprise	5
bon fonctionnement du réseau des conseillers du salarié	4
autres sujets relatifs au travail et à l'emploi (lutte contre les discriminations, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, prévention et répression des agissements de harcèlement, repos dominical, questions relatives au partage de la valeur...)	13
procédures de licenciement économique	13
homologations des ruptures conventionnelles	6
détachement transnational de travailleurs dans le cadre de prestations de services internationales	12
<b>21. Bon fonctionnement des institutions représentatives dans l'entreprise (y compris le respect du principe de protection des salariés titulaires d'un mandat de représentation) et de la négociation collective</b>	9
<b>22. Prévention des risques au travail</b>	10
<b>23. Lutte contre le travail illégal</b>	14
<b>24. Accroissement de l'efficacité, de la cohérence et du professionnalisme dans la fonction régaliennne d'application de la norme</b>	13
<b>25. Capacité organisée "d'ingénierie des relations sociales"</b>	18
<b>26. Approche plus globale des contraintes pesant sur les entreprises</b>	18

Certains thèmes du référentiel apparaissent en effet à beaucoup de DIRECCTE comme peu ou pas porteurs de synergie et de valeur-ajoutée, comme par exemple « l'intégration de la dimension formation [dans] l'accompagnement du développement des compétences des actifs et leur adaptation aux besoins des entreprises » ou une grande partie des activités relatives aux relations individuelles de travail, quand d'autres recueillent une large adhésion. Il est vrai que dans une majorité des cas cités, les réponses sont partagées ou plutôt favorables, alors même la mission n'y a guère trouvé d'exemples de réalisations concrètes, faute de temps et d'affirmation de la volonté de développer les synergies.

Plus généralement, les DIRECCTE ont insisté sur le fait que nombre de compétences sont pointues, relèvent de droit et procédures spécifiques et qu'il n'est ni possible ni souhaitable de les mélanger.

Au demeurant les DIRECCTE interrogées par la mission n'ont pas considéré que ce référentiel leur était un document réellement utile car pas assez sélectif.

### **3. Si certains leviers d'action ont déjà été mobilisés, d'importants obstacles restent à lever pour permettre les synergies identifiées comme utiles**

Les développements et témoignages qui précèdent montrent que des synergies existent déjà de manière plus que symbolique, y compris entre les pôles. Toutefois, ces exemples montrent aussi la nécessité d'une volonté forte au niveau régional, mais également l'utilité d'une impulsion du niveau central. Tout en illustrant la variété des domaines ouverts à la synergie, ils conduisent à constater l'inopportunité de rechercher dans tous les secteurs des synergies de façade et l'intérêt de concentrer les efforts sur quelques champs utiles.

#### **3.1. Certains facteurs favorables ont déjà contribué aux réalisations concrètes**

##### **3.1.1. Certaines démarches organisationnelles ont déjà fait leurs preuves**

###### **3.1.1.1. *Le rapprochement géographique des anciens services aide, mais ne suffit pas***

De l'avis quasi-unanime, le rapprochement géographique, là où il a été réalisé, est propice au travail en commun.

Néanmoins, les entretiens réalisés montrent également que cela ne suffit pas. La proximité géographique, si elle reste « passive », ne saurait remplacer une volonté d'acculturation active par la mise en place de projets communs, le management, l'animation.

A l'inverse, l'éloignement géographique est, très largement, un obstacle difficile à surmonter lorsqu'il s'agit d'initier des collaborations.

###### **3.1.1.2. *Une vraie réflexion sur les organigrammes peut favoriser la mise en place de synergies***

Le pôle 3-E, compte tenu de l'étendue de son champ, de la diversité des métiers et des statuts a été sans doute le pôle le plus complexe à structurer. Plusieurs structures types d'organigrammes existent pour le pôle 3-E, plus ou moins favorables à la mise en mouvement de synergie, ces aspects étant toutefois précisés dans l'annexe gouvernance.

###### **3.1.1.2.1. *Des services mixtes tournés vers un bénéficiaire commun***

Les services offerts par le pôle 3-E s'adressent schématiquement à trois types de bénéficiaires<sup>12</sup> : les publics individuels, les entreprises, et les territoires. Certaines DIRECCTE, comme Lorraine par exemple, ont fait le choix d'organiser le pôle en définissant ses missions par bénéficiaire de son action :

- ◆ publics individuels : sécurisation des trajectoires professionnelles et accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi ;
- ◆ entreprises et salariés : accompagnement du développement (compétitivité, innovation, compétences, international) en particulier via l'effet levier des branches et secteurs ;

---

<sup>12</sup> Cf. annexe gouvernance pour une analyse plus précise de l'organisation des pôles 3-E.

## Annexe IV

- ♦ territoires : développement de l'attractivité des territoires, accompagnement des projets ; accompagnement individuel des entreprises en mutation.

Le pôle 3-E y est ainsi organisé en trois services, en plus des deux services consacrés à contrôle de la formation professionnelle et au FSE :

- ♦ le service « insertion professionnelle et accès à l'emploi » (IPAE) : accompagnement des publics les plus éloignés vers l'emploi ; pilotage du service public de l'emploi ; développement de l'emploi par les dispositifs d'accès à la qualification ; soutien à la création d'entreprise ;
- ♦ le service « compétitivité et développement des compétences » (CDC) : connaissance des entreprises, des secteurs d'activité et de leurs mutations ; mise en œuvre d'actions adaptées au contexte local en faveur de la compétitivité, de l'innovation, du développement à l'international, du développement des compétences dans les entreprises ;
- ♦ le service « attractivité et mutations des territoires – animation régionale » (SAMTAR) : animation régionale ; expertises au service des projets de territoire : tourisme, commerce et artisanat ; coordination de l'action territoriale en faveur des mutations économiques ; intelligence économique ; appui aux services : boîtes à outil, démarche qualité et gestion des aides.

Ainsi, cet organigramme est un exemple de mise en synergie de compétences issues d'administrations diverses (par exemple tourisme, commerce et artisanat, intelligence économique, ainsi que certaines missions des ex DRIRE et des ex DRTEFP) au service d'une même cible (par exemple, les territoires).

Ce schéma est également celui adopté par la DIRECCTE de Basse-Normandie, par exemple, où « trois thèmes sont apparus comme pouvant fédérer les compétences en réponse aux besoins des usagers ». Au-delà du rassemblement des compétences, les synergies budgétaires sont évoquées :

- ♦ le thème des entreprises, branches, filières et pôles de compétitivité, incluant les logiques de développement à l'international, de mutations économiques et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce thème regroupe les opérations relevant des actions 3 et 7 du programme 134 (développement économique), de l'action 2 du programme 305 (commerce international) et de l'action 1 du programme 103 (mutations économiques) ;
- ♦ Le thème du développement local autour du commerce, de l'artisanat, du tourisme, de la création d'entreprise et de l'économie sociale et solidaire. Ce thème regroupe les opérations relevant de l'action 2 du programme 134 (commerce et artisanat), du programme 223 (tourisme) et de l'action 3 du programme 103 (développement de l'emploi) ;
- ♦ Le thème de l'emploi et des compétences. Ce thème regroupe les opérations relevant du programme 102 (accès et retour à l'emploi) et de l'action 2 du programme 103 (formation, qualification et compétences).

Cette approche par le bénéficiaire a également créé un terrain propice à la création, suite à une initiative nationale, d'un poste d'interlocuteur unique pour les PME au sein de la DIRECCTE. En effet, le ministre en charge des PME a demandé que dans chaque DIRECCTE soit mis en place des correspondants départementaux pour les PME : il s'agit d'un point d'entrée unique (un nom, un numéro de téléphone) dans l'administration, charge à eux de « réorienter » l'entreprise vers le bon interlocuteur, interne ou externe.

## Annexe IV

Cet interlocuteur unique, provenant certes d'un seul service, incarne pour les PME les synergies en œuvre dans la DIRECCTE. Une DIRECCTE témoigne que plusieurs organismes de formation ont saisi ce dispositif pour régler des questions avec le SRC ou l'inspection du travail, ou encore poser des problématiques liées à l'emploi. Sans s'immiscer dans le travail de chacun, le correspondant PME s'assure qu'une réponse est apportée dans des délais courts à l'entreprise. Cette démarche a été saluée par des chambres consulaires rencontrées, qui « s'y retrouvent plus facilement si elles veulent saisir directement la DIRECCTE ».

### 3.1.1.2.2. *La transversalité par le croisement des destinataires*

Dans d'autres DIRECCTE, la construction des services part non pas d'une approche par bénéficiaire, mais au contraire d'une volonté de créer de la synergie entre publics : ainsi, des services tels que « compétitivité et mutations économiques », « développement économique et des compétences » ou « développement des entreprises et des territoires » croisent ces approches. Dans une région, l'organisation choisie prend ce parti plus radicalement encore, en définissant deux services au sein du pôle 3-E, « service des politiques transversales, entreprises, emploi, économie », et « service des interventions sectorielles ».

### 3.1.1.2.3. *La création d'un service dédié*

La DIRECCTE Lorraine explique en ces termes le rôle particulier dédié au service attractivité et mutations des territoires, animation régionale : *« concrètement, dans le processus de préfiguration de la DIRECCTE, 56 agents ont été concernés au niveau régional par la constitution du pôle 3-E et 10 postes ont été modifiés. Cela a notamment permis la création de fonctions nouvelles au sein de ce service pour l'animation régionale de la politique en direction des territoires. Ce service, au-delà de ses missions sectorielles (tourisme, commerce et artisanat), a donc une mission transversale nouvelle qui lui est bien particulière : interface entre le territoire et la vision régionale, il est au service des autres composantes de la DIRECCTE, avec un seul objectif : rendre efficace, donc cohérente et coordonnée l'action de la DIRECCTE sur les territoires (veille, développement de l'attractivité et mutations économiques). Pour cela, il a un rôle de facilitateur par la mise à disposition notamment d'outils (à créer en bonne partie), de compétences et d'expertises. Mais il a surtout un rôle d'animation régionale interne pour renforcer cette cohérence à travers notamment des actions de formation et de mises en réseaux, la mise en place de groupes de travail spécifiques pour l'élaboration d'outils et le partage de bonnes pratiques et la préparation des réunions mensuelles entre le pôle 3-E et les directeurs adjoints des UT, bimestrielles avec les délégués territoriaux, annuelle avec l'ensemble des agents du pôle et des UT concernés. »*

C'est ce service, creuset composé d'agents d'origines diverses (ex-DRIRE, DRTEFP, DRT, DRCA, CRIE), par lequel doit, selon la DIRECCTE, germer l'acculturation et la transversalité, relevant ainsi un des défis majeurs de mise à flots de la DIRECCTE.

Enfin, plusieurs DIRECCTE comptent sur la mise en place d'un ou plusieurs services dédiés pour faciliter l'organisation de synergies. Par exemple, en DIRECCTE Limousin, la mission d'appui aux entreprises s'est organisée pour à la fois structurer un plan de visites commun associant aux chargés de mission industrie, les conseillers à l'international et le CRIE, et disposer d'une mallette recensant les aides aux entreprises existantes en Limousin. Un plan de formation sera également mis en place en 2012 pour assurer le partage des compétences y compris avec d'autres chargés de mission (FSE, mutations économiques...). Parallèlement la mission ingénierie, statistiques et évaluation (MISE) est chargée d'un chantier sur la capitalisation des données sur les entreprises issues des différents applicatifs. Ce type de services, au positionnement transversal, construits autour du service des études et des

## Annexe IV

statistiques et légitimé par son rôle supplémentaire en termes de synergie, est l'un des acteurs efficaces de la mise en synergie.

La DARES, qui anime les services des études et des statistiques, est ainsi également impliquée dans la mise en œuvre de travaux communs.

\*

En définitive, s'il n'existe sans doute pas d'organigramme idéal et s'il ne faut pas surestimer l'impact de l'organisation administrative, une réflexion mériterait d'être menée sur ceux qui se révèlent à l'expérience, les plus propices à une démarche réellement transverse.

### **3.1.2. L'utilisation d'outils ou de démarches communes dans une approche projet est aujourd'hui le plus fédérateur**

#### ***3.1.2.1. La synergie naît souvent de la découverte ou de la construction d'outils communs***

La mise en synergie passe également par la création – ou la découverte – de démarches, d'approches ou d'outils communs, qui sont mobilisés conjointement; la sollicitation de plusieurs outils permet alors parfois d'améliorer leur efficacité ou le service rendu par rapport à l'utilisation disjointe des mêmes outils.

Pourtant, le soin apporté à la diffusion de ces bonnes pratiques reste faible.

##### ***3.1.2.1.1. Visites communes d'entreprises ou plus généralement préparation commune en amont***

Organiser des visites d'entreprises, communes entre agents de plusieurs services antérieurs, présente plusieurs avantages :

- ◆ entre agents du pôle 3-E d'abord, il s'agit :
  - de présenter au chef d'entreprise, qui a lui-même une vision synthétique de son entreprise, une approche globale de ses problématiques de développement, de l'export à la veille concurrentielle en passant par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou les différents dispositifs d'aide dont il pourrait disposer ;
  - d'acculturer des agents dont les métiers présentent des aspects communs : identifier les besoins d'une entreprise, qu'elle soit en développement ou en difficulté, et lui proposer des solutions appropriées à son cas ;
  - d'anticiper la perspective de visites individuelles, mais portant sur les aspects auparavant portés par plusieurs services, afin d'accroître l'efficacité des visites (plus d'entreprises visitées pour autant d'agents).
- ◆ la participation d'agents de contrôle est plus délicate, mais permettrait néanmoins, du moins pendant un temps, de mieux faire partager la compréhension de certains signaux d'alerte, qui circuleraient ensuite plus facilement entre les pôles. Ainsi, certains agents ont déjà pris l'habitude d'effectuer quelques vérifications de base pour le compte d'autres pôles : par exemple, un agent du pôle C enquêtant sur les pratiques anticoncurrentielles pourra examiner brièvement le registre du personnel et le signaler au pôle T s'il y décèle des anomalies flagrantes.

## Annexe IV

Certaines DIRECCTE évoquent l'amélioration du suivi des entreprises en difficulté, via l'animation de réunions mensuelles d'échanges d'informations conjoncturelles sur les entreprises et les secteurs d'activité, réunions auxquelles participent des agents de divers services du siège, des UT et de Pôle emploi, et qui donnent lieu à l'élaboration d'une note de synthèse et à des tableaux de suivi individualisé d'entreprise. Les informations recueillies lors de ces réunions permettent aux agents de terrain de la DIRECCTE et de Pôle emploi d'intervenir le plus judicieusement possible vis-à-vis des entreprises concernées.

Le rapprochement de certains services a fait apparaître la grande proximité d'une partie de leurs métiers ; les visites auparavant effectuées séparément par les agents du réseau régional de la Direction Générale du Trésor sur les sujets de développement international d'une part, et par le réseau de développement industriel des ex DRIRE, sur les sujet d'innovation particulièrement, d'autre part, en sont un excellent exemple. Elles sont maintenant régulièrement effectuées en une seule fois par les DIRECCTE ;

De plus, le guide « visites » des chargés de mission de la DGCIS intègre désormais des questions sur l'export. Ces guides sont parfois déclinés au niveau régional, en Lorraine par exemple où ils présentent l'ensemble des problématiques du pôle 3-E. La proximité des sujets et des cibles rendait superflu, pour certains directeurs rencontrés, le dédoublement de la visite. Dans certaines DIRECCTE, sans élaborer de plans de visites communes, le service de développement économique partage la liste des entreprises avec le service international, afin qu'il identifie celles tournées vers l'international.

Les exemples suivants illustrent ces diverses approches :

- ◆ La DIRECCTE Centre initie ainsi par exemple un travail en commun entre les agents de la direction générale du Trésor (commerce extérieur) et l'équipe développement industriel, notamment pour les visites d'entreprises.
- ◆ La DIRECCTE PACA a fait une liste des entreprises de taille intermédiaire avec le service développement économique. Celles qui sont tournées vers l'international sont aussi suivies par le service Europe et international.
- ◆ En DIRECCTE Limousin, la mission d'appui aux entreprises s'est organisée pour à la fois structurer un plan commun de visites associant aux chargés de mission industrie, les conseillers à l'international et le CRIE, mais aussi disposer d'une mallette recensant les aides aux entreprises existantes en Limousin (conçue avec l'appui d'un consultant dans le cadre d'une étude CESAAR). Un plan de formation sera également mis en place en 2012 pour assurer le partage des compétences, y compris avec d'autres chargés de mission (FSE, Mutations économiques...). Parallèlement la Mission Ingénierie, Statistiques et Evaluation est chargée d'un chantier sur la capitalisation des données sur les entreprises issues des différents applicatifs.

### *3.1.2.1.2. La mise en place d'outils partagés entre les services*

Certaines DIRECCTE, comme celles de Lorraine ou d'Aquitaine, ont mis en place un système de « boîte à outils » à destination des agents des trois pôles. L'exemple suivant est celui de la DIRECCTE Aquitaine :

**Encadré 10 : un exemple de « boîte à outils » en Aquitaine**

A titre illustratif, la DIRECCTE Aquitaine a nommé un chef de projet placé au-dessus des services pour le développement de cet outil. Il a contribué à mettre en place de manière normalisée une boîte rassemblant 35 outils. Chaque outil est accompagné :

- d'une fiche qui peut être confiée directement au chef d'entreprise concerné pour son information ;
- d'un tableau de suivi du dispositif ;
- de la mention d'un référent identifié pour chaque mesure, qui suit son évolution dans le temps entre autres par une veille législative et un examen des nouvelles circulaires ; seize sont placés au siège, et quatre en UT ; les suivis de certains dispositifs ont encore vocation à être décentralisés.

Ces fiches sont à la destination de chacun et sont disponibles sur tous les postes informatiques.

Ces initiatives permettent à un même agent de porter toutes les compétences de la DIRECCTE lorsqu'il est en contact avec un partenaire ou un bénéficiaire. Elles entraînent également un effet d'acculturation et de découverte des autres métiers et dispositifs.

Un autre exemple d'outil fédérateur est la rédaction régulière d'une note conjoncturelle régionale, qui permet d'associer les différents aspects relevant du champ de compétence de la DIRECCTE. L'Ile-de-France travaille également sur l'idée d'un guide de bonnes pratiques et d'une boîte à projets pouvant servir aux divers interlocuteurs.

*3.1.2.1.3. L'association de partenaires extérieurs à la DIRECCTE*

La découverte de partenaires communs est parfois motrice dans la réalisation de synergies.

L'exemple de l'accompagnement des démarches qualités en Lorraine en est illustratif, notamment dans les relations entre la DIRECCTE et l'ARACT, puisque les deux pôles participent à ses instances de pilotage.

*3.1.2.1.4. Une approche plus ambitieuse et partenariale des conventions de revitalisation :*

Plusieurs DIRECCTE ont relevé que leur création a été l'occasion d'un meilleur investissement des conventions de revitalisation. En particulier, en Lorraine, suite à des constats assez négatifs établis par l'observatoire régional de l'emploi, de la formation et des qualifications (OREFQ), portant à la fois sur les éléments préparatoires à la convention, sur son contenu, sur sa mise en œuvre et son suivi, la DIRECCTE et le commissaire à la ré-industrialisation ont organisé plusieurs réunions de travail avec les préfetures et le SGAR afin d'élaborer une méthodologie régionale. Un guide et des outils communs ont été établis, et un groupe d'appui technique composé de référents experts a été créé ; plus de la moitié de ses membres sont issus de la DIRECCTE et y exercent des compétences variées par leur origine comme par leur niveau territorial (adjoint au chef de service attractivité, mutations des territoires, animation régionale ; chef de service en UT, directeur adjoint en UT, pôle entreprise et emploi en UT).

En Aquitaine<sup>13</sup>, les conventions de revitalisation sont suivies par une ingénieure de l'industrie et des mines, centrée sur le développement des entreprises et qui travaille en binôme avec le préfet de département et un agent d'UT. L'idée est d'éviter de se référer à des contenus types contenant les mêmes mesures.

---

<sup>13</sup> Source : entretien de la mission avec le service Mutéco de la DIRECCTE.



*3.1.2.1.5. L'initiative d'une GPEC territoriale associant les compétences*

Les DIRECCTE, et parmi elles celle de PACA, estiment que la GPEC se révèle un bon levier d'intervention : elle permet de travailler sur de nombreux domaines tels que santé, sécurité au travail, diversité, dialogue social... La DIRECCTE, et notamment son pôle 3-E, peut exposer aux entreprises que l'exigence portée à l'excellence des produits doit être aussi élevée sur le plan social.

*3.1.2.1.6. Le travail en mode projet est favorable à la synergie, mais ses modalités ne vont pas toujours de soi*

Le travail en mode projet fait l'objet d'appréciations variées : c'est un mode de travail pertinent, à condition de trouver ses bonnes modalités de réalisation.

La conduite d'un projet semble d'abord un moyen efficace d'accompagner le changement :

- ◆ par la fédération de compétences diverses autour d'une thématique donnée, précise et concrète ;
- ◆ par la désignation d'un chef de projet, associé ainsi à la réussite du projet et plus généralement de la DIRECCTE ;
- ◆ par la multiplication des contacts imposée par le suivi du projet, animé de façon intégratrice.

Selon la DIRECCTE Rhône-Alpes, « à la différence de l'action ponctuelle, le projet intégré, ciblé sur un secteur géographique et resserré autour de plusieurs entreprises ou d'une organisation professionnelle est nécessairement structurant, et, par les différents champs couverts, englobant.<sup>14</sup> ».

Cependant, les modalités du déroulement du projet ne sont pas toujours évidentes à définir :

- ◆ la culture du projet n'est pas partagée par tous, et certains agents y sont parfois réticents, voire hostiles<sup>15</sup> ; un effort particulier d'explication et d'association peut être nécessaire notamment pour lever d'éventuelles inquiétudes ;
- ◆ la conduite du projet nécessite une certaine disponibilité de la part du chef du projet comme des agents associés, parfois difficile à libérer, notamment au regard de l'urgence des actions de court terme<sup>16</sup> ;
- ◆ la désignation du chef de projet peut être délicate, comme les modalités d'association du siège et de l'UT ;
- ◆ enfin, le mode de pilotage du projet, d'animation et de suivi dépend largement des personnes et de la formation préalable.

Une région a ainsi évoqué la difficulté de trouver le mode adapté de constitution des équipes, et les multiples échecs rencontrés lors des premières tentatives de projet :

- ◆ un chef de projet hiérarchiquement trop haut placé disposait de la vision stratégique, mais pas de la disponibilité nécessaire ni de la proximité avec l'équipe ;
- ◆ au contraire, un agent chargé d'un moindre niveau de responsabilité ne parvenait pas à fédérer suffisamment, et notamment à associer l'unité territoriale au projet.

---

<sup>14</sup> Source : Synthèse table ronde n°2, l'animation régionale et territoriale dans la conduite de projets intégrés, Ministère du travail, de l'emploi et de la santé et DIRECCTE Ile-de-France, Unité territoriale de Paris.

<sup>15</sup> Craignant notamment une perte d'indépendance ou de la spécificité de leur métier.

<sup>16</sup> Ce travail d'interface se superposant aux actions traditionnelles définies par les directions « métiers » et évaluées par les indicateurs de ces directions ?



La solution finalement trouvée a permis d'éviter ces deux écueils, en désignant un binôme « chef du projet », constitué d'un agent du siège et d'un agent d'une unité territoriale, tous deux de niveau intermédiaire.

### **3.2. En tout état de cause, le développement de ces synergies se heurte à différents obstacles**

#### **3.2.1. Freins dépendant du niveau national**

##### **3.2.1.1. Pas de mise à disposition d'outils dédiés : boîtes à outils et entrepôt de données par entreprises**

Les DIRECCTE, avec des degrés et des modalités variables, formulent deux types d'attentes à l'égard d'outils qui faciliteraient les échanges entre les services et donc un meilleur niveau d'intégration. Elles portent soit sur les moyens à la disposition de la DIRECCTE, rassemblés dans une « boîte à outils », soit sur les modalités de capitalisation des informations les concernant, dans un « entrepôt de données » sur les entreprises.

Des initiatives isolées se développent dans diverses DIRECCTE, sans coordination ni capitalisation.

Des « boîtes à outils » comme développées dans la partie 3.1.2.1.2 permettraient à tous les agents de disposer des principales informations et problématiques (ne serait-ce même qu'au sein du pôle 3-E) lors de visites en entreprise, ainsi que de l'ensemble des dispositifs disponibles. De telles informations sont jugées utiles pour l'appui d'une entreprise ou d'une filière économique. Les DIRECCTE ont tenté de mettre en place de manière pragmatique de tels outils, qui pourraient être généralisés sur la base d'une remontée des bonnes pratiques.

D'autre part, un « entrepôt de données » permettrait de disposer des principales informations recueillies par d'autres agents de la DIRECCTE sur une même entreprise. Cette idée, souvent évoquée par les DIRECCTE, est jugée à la fois séduisante et complexe à mettre en œuvre, ne serait-ce que pour en délimiter le champ de compétence et le support.

Par exemple, la DIRECCTE Aquitaine avait commencé à travailler à partir d'ISIS, l'applicatif DGCIS de gestion de convention. Un droit d'accès a été donné à chaque unité territoriale. Le souhait de la DIRECCTE était d'y ajouter des informations par exemple sur le chômage partiel ou les conflits sociaux. Un des problèmes rencontrés fut qu'il y avait plus d'informations annexées sous forme de note que dans les champs mêmes de l'application.

Si la refonte d'un système d'information paraît de toute évidence difficile aux DIRECCTE, la mise en place d'un entrepôt de données paraît envisageable, mais difficile à développer localement. Le dispositif permettrait à tous les agents de « puiser facilement la bonne information au bon endroit ». Elle n'est cependant pas unanimement saluée comme indispensable.

Néanmoins, certains projets visant à mettre des outils à disposition des DIRECCTE sont déjà bien avancés : Thessalie, une application portail d'accès aux données statistiques au niveau local sera mise à disposition des agents des DIRECCTE au début du deuxième trimestre 2012. Il permettra, à partir des données disponibles, de générer des tableaux, des graphiques, des cartes permettant de réaliser des restitutions répondant à la demande. Si les premières données disponibles seront essentiellement celles sur les champs de l'emploi et du travail, il est prévu, d'après la DARES, de mettre très rapidement à disposition des utilisateurs des données couvrant les autres champs de compétence des DIRECCTE, en fonction des besoins exprimés par les agents. Thessalie est ainsi conçu dans une optique DIRECCTE.

### **3.2.1.2. Pas assez d'impulsion ciblée et opérationnelle des directions centrales**

Il est rappelé que de l'avis de la mission, le référentiel était utile lors du lancement des DIRECCTE, d'un point de vue pédagogique, puisqu'il révélait le potentiel de la nouvelle direction régionale, tentait de donner un sens, au moins partiel et théorique, à cette fusion de directions : il était conçu comme une boîte à outils dans laquelle chaque DIRECCTE était invitée à se servir.

Le constat de la mission est que ce référentiel n'a pas été mémorisé et n'est pas utilisé, même si toutes les DIRECCTE ne le critiquent pas. Dans une période de mutations nombreuses (déménagements, baisse des effectifs, réorganisations administratives, etc.), une priorisation sur les synergies les plus évidentes, porteuses de sens et opérationnelles, a manifestement fait défaut. C'est ce que montrent les différents témoignages recueillis par la mission.

Même sur les synergies à développer, l'impulsion manque : une DIRECCTE, pour laquelle pourtant toutes les synergies énumérées dans le référentiel sont potentiellement pertinentes, relève que la pression mise sur les services pour réaliser leurs propres activités ne lui permet pas de dégager des actions conjointes qui nécessitent des échanges d'informations, des réunions croisées et donc de la disponibilité.

Ne serait-ce que pour des raisons de temps, une priorisation, en liaison avec les instances nationale, est ainsi jugée nécessaire. Cela passe par la reconnaissance que le travail partenarial crée de la valeur ajoutée et doit donc être valorisé dans la charge de travail attribuée aux agents et dans l'évaluation de leurs actions. Cela suppose donc aussi une réflexion sur le dispositif actuel des indicateurs de résultats et d'efficacité, trop exclusivement centrés sur des approches métier verticales.

### **3.2.1.3. Peu d'effort de capitalisation des bonnes pratiques**

Les DIRECCTE expriment certes le besoin d'une certaine autonomie pour innover dans un cadre relativement souple, mais regrettent surtout de ne bénéficier actuellement que d'une faible diffusion utilisable des bonnes (et mauvaises) pratiques.

Pourtant, les bonnes pratiques sont souvent repérées, ne serait-ce, pour le pôle 3-E, qu'au sein des réunions nationales, ou lors des dialogues de gestion avec la DGP.

Par manque de formalisme sans doute, les DIRECCTE ont le sentiment qu'il leur faut « aller à la pêche ». Il existe des bonnes pratiques variées en termes d'outils ou d'organisation, mais il reste à les diffuser et à permettre aux autres DIRECCTE de se les approprier. Pour cela, les grandes sessions de rencontres, les informations disponibles sur les plates-formes dématérialisées sont utiles mais insuffisantes.

Il est vrai que les bonnes pratiques restent parfois difficiles à « outiller » ; on est encore loin d'une « boîte à outils intégrée » pour toutes les DIRECCTE.

Toutefois, la DARES souligne qu'elle recommande aux DIRECCTE de mettre en place une note de conjoncture, en s'appuyant sur le service des études et des statistiques ainsi que sur les partenaires régionaux. Une formation à la conjoncture économique a d'ailleurs été mise en place à destination notamment des agents des DIRECCTE, dans le cadre de l'offre de formation de l'INTEFP.

## Annexe IV

Par ailleurs, a été portée à la connaissance de la mission<sup>17</sup>, l'existence d'une commission des études régionales, rassemblant les directions d'administrations centrales concernées, des représentants services des études et des statistiques, et présidée par un directeur régional. Cette commission a vocation à permettre l'échange de bonnes pratiques et de mutualisations en matière de travaux régionaux d'études et d'analyses en appui aux DIRECCTE, et leur propose des outils méthodologiques adaptés (guides méthodologiques sur la santé et les conditions de travail, sur l'analyse de filières, sur les conventions de revitalisation...).

\*

Au total, il apparaît à la mission que la capitalisation des initiatives des DIRECCTE permettrait la mise en place d'une Directive Nationale d'Orientation (DNO) commune aux deux secrétaires généraux et donc portant sur l'intégralité du champ des DIRECCTE. Celle-ci pourrait définir des champs de travail intéressant à la fois les diverses directions d'administration centrale concernées et impliquant aux moins deux et préférentiellement trois des pôles des DIRECCTE. Sur la base d'un travail itératif entre les DIRECCTE et la DGP sous l'égide du COMEX, il pourrait y avoir une liste limitative de thèmes se prêtant à un travail partenarial et utile au sein des DIRECCTE. Cette approche ciblée pourrait s'appuyer sur un cahier des charges pour chacun des thèmes retenus définissant dans les grandes lignes les modalités de mise en œuvre et le « qui fait quoi ». Les agents des DIRECCTE sauraient ainsi que cette recherche de valeur ajoutée transverse fait intégralement partie des missions qui leur sont confiées. En outre, un tel dispositif pourrait servir de base à l'évaluation de la capacité des DIRECCTE à travailler plus en mode projet. Des préconisations plus détaillées en ce sens figurent dans le rapport.

### **3.2.2. Freins régionaux: des interrogations sur le mélange des cultures administratives, les modes de travail et d'intervention, l'articulation entre soutien/conseil et contrôle**

#### **3.2.2.1. Des frictions culturelles à désamorcer**

Les différences culturelles entre métiers et entre services ralentissent le développement de travaux communs potentiels, ce point étant évoqué plus largement dans l'annexe gouvernance.

##### *3.2.2.1.1. Même entre métiers de contrôle, des actions de formation et d'information entre pôles difficiles à développer*

Plusieurs DIRECCTE ont eu l'initiative d'organiser des séminaires entre métiers de contrôle (concurrence, métrologie, inspection du travail, SRC), durant lesquels les services devaient découvrir les similitudes entre leurs métiers et échanger sur leurs pratiques professionnelles<sup>18</sup>. Cette initiative a parfois été couronnée de succès : certaines DIRECCTE ont constaté une « satisfaction unanime », allant même jusqu'à des initiatives de conception d'outils communs (fiches types de signalement d'entreprises à problèmes, groupes de travail thématiques...). Néanmoins, d'autres DIRECCTE ont indiqué avoir essayé de mettre en place un tel séminaire mais ne pas avoir réussi, faute de trouver des dates communes ou par manque de participants, parfois plus enclins, d'après une DIRECCTE, à approfondir leurs compétences techniques métier qu'à investir dans des journées d'échanges et de formation plus généralistes ou transverses.

---

<sup>17</sup> Qui n'en a pas expertisé les résultats.

<sup>18</sup> Relations avec l'entreprise ou l'organisme contrôlé, suites du contrôle, gestion des difficultés rencontrées et des situations de crise, compte-rendu du contrôle, déontologie de l'action, relation à l'usager...

## Annexe IV

### 3.2.2.1.2. *Entre tous les agents, peu d'initiatives fédératrices*

L'organisation de séminaires thématiques, de présentations, de « petits déjeuners » communs est indispensable au développement de synergies entre métiers, tant la compréhension des activités des autres services, de leurs objectifs et de leurs outils est un préalable nécessaire à toute entreprise conjointe, particulièrement lorsque les métiers semblent opposés. La plus-value de l'action commune doit être explicitée et comprise par tous.

Comme exposé dans l'annexe gouvernance, encore peu d'initiatives de cet ordre sont observables.

On pourra néanmoins citer, au titre des initiatives positives, l'organisation dans une DIRECCTE de visites d'entreprises ou d'institutions où tous les agents sont invités. L'entreprise hôte y expose avec la DIRECCTE l'ensemble des aspects où cette dernière est concernée par la vie de l'entreprise ou de l'institution. Ce genre de démarche permet d'associer les différents métiers à une problématique commune et de partager le sens de chacune des interventions.

### 3.2.2.2. *L'interrogation principale porte sur les risques de conflits d'intérêt*

Si chacun des pôles est relativement homogène tant dans ses méthodes de travail que dans la nature de ses relations avec les entreprises, il n'en va pas de même entre les pôles.

Les craintes, dont aucune réalisation n'a néanmoins pu être observée par la mission, s'expriment à différents niveaux :

- ◆ au niveau de l'échange d'informations, les relations évoluent positivement. Cela se pratique de manière variable, souvent pragmatique : sessions d'échanges organisées par la DIRECCTE pour que chacun connaisse mieux les problématiques de l'autre ; discussions bilatérales au sujet d'une entreprise ou d'une filière, etc. ;
- ◆ lorsqu'il s'agit de prévention, les synergies sont aussi relativement naturelles. L'exemple d'une entreprise de nautisme, parfois confrontée à des risques de toxicité de produits utilisés, a été évoqué. Par le biais des contacts noués généralement avec le pôle 3-E, l'inspection du travail peut être sollicitée de manière préventive, en termes de conseil. L'exemple d'une entreprise utilisant des explosifs a également été cité : leur emplacement au regard des règles de sécurité suppose que le pôle 3-E associe en amont l'inspection du travail<sup>19</sup> ;
- ◆ en matière de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), l'intérêt commun est de sauvegarder les emplois. Lorsque le développement économique suppose alors de former les salariés sur de nouvelles machines, se pose la question des conditions de travail. La fonction de développement économique et celle dévolue à l'inspection du travail sont alors naturellement liées. Les agents concernés des pôles 3-E et T sont associés par la DIRECCTE à cette démarche et cela est généralement accepté<sup>20</sup> ;

---

<sup>19</sup> Source : id.

<sup>20</sup> Source : entretiens avec la DIRECCTE PACA.

## Annexe IV

- ◆ au niveau opérationnel, les craintes concernent à la fois le sentiment que les missions ne pourraient être remplies avec indépendance vis-à-vis des entreprises, surtout sur l'angle de la démarche de contrôle et sanction pour les agents des pôles C et T et sous l'angle de la qualité des relations partenariales d'aide et de conseil pour les agents du pôle 3-E. L'exemple de la sous-traitance a été évoqué par une DIRECCTE : le pôle C, qui a un objectif national sur le sujet, enquête sur l'équilibre dans les contrats, les délais de paiement, par exemple, et peut intervenir de façon répressive. Le pôle T se préoccupera également, de façon éventuellement répressive, du respect de la réglementation du travail. Le pôle 3-E, quant à lui, interviendra dans une démarche totalement différente, et viendra en appui de l'entreprise. Cela nécessite une communication claire de la DIRECCTE sur le sujet, car cela peut biaiser le rapport avec les interlocuteurs, et aussi l'équilibre des suites à donner entre verbalisation et soutien.

Cette question des risques de conflits d'intérêts est présente mais est apparue maîtrisable sous réserve de certaines précautions.

Ainsi, la crainte souvent énoncée qu'une autorité préfectorale renonce à des sanctions contre une entreprise n'ayant pas respecté le code de la concurrence ou de la consommation ou enfin du travail, au nom de la préservation de l'emploi (ne pas fragiliser l'entreprise) est apparue largement théorique : d'une part un préfet ne peut prendre le risque de ne pas sanctionner une atteinte sérieuse à un de ces droits ; d'autre part, l'indépendance des agents de contrôle est suffisamment établie pour penser qu'un contrôle ne connaîtrait pas les suites justifiées. En revanche, et cela a été souligné auprès de la mission, la constitution de la DIRECCTE peut permettre une certaine forme « d'appropriation » par les agents en charges de procédures d'aide et de contrôle de leurs préoccupations réciproques et de la finalité commune : le développement des entreprises et de l'emploi, dans le respect des règles de droit.

### **3.2.2.3. Les places respectives du siège et de l'UT**

#### **3.2.2.3.1. Une clarification des compétences est souvent nécessaire dans chaque DIRECCTE**

En termes d'organisation et de capacité d'initiative, le problème de l'articulation entre le siège et les UT se pose dans la plupart des régions. Les réponses apportées varient en fonction des sujets et des personnes sans qu'une réponse systématique ne puisse être apportée (cf. annexe gouvernance).

La DIRECCTE Aquitaine estime par exemple que c'est le chargé de mission en UT qui est l'interlocuteur des services compétents du siège. Les pôles de compétitivité et les conventions de revitalisation sont suivis par le chargé de mission qui est en charge de la filière correspondante. Il intègre par rapport aux projets de recherche et développement toutes les ressources nécessaires pour traiter l'examen des dossiers en s'appuyant sur le service mutations économiques et sur les chargés de mission de terrain. Le lien est fait aussi avec ceux qui gèrent la GPEC, qui a une fonction horizontale au sein de la DIRECCTE.

#### **3.2.2.3.2. Des progrès restent à faire en matière d'échanges d'information**

A titre illustratif, selon une DIRECCTE, les actions du service public de l'emploi (SPE) devraient pouvoir bénéficier d'une meilleure veille et anticipation économique grâce à la mise en place de la DIRECCTE, mais des progrès restent à faire sur les informations émanant du niveau régional vers les UT, notamment.

## Annexe IV

### 3.2.2.3.3. *Les compétences tendent aujourd'hui naturellement à se répartir entre le siège et l'UT selon la bonne ou la mauvaise santé des entreprises et des filières*

La « boîte à outils » mise en place dans une région est illustrative de cette disjonction entre entreprises en bonne ou en mauvaise santé. Sur le principe, sans que la frontière soit nette et exclusive, le système de boîte à outils mis en place repose sur cette répartition :

- ◆ s'il s'agit d'une entreprise en restructuration, l'UT dispose des outils en son sein mais informe le pôle 3-E de cette situation difficile. S'agissant des compétences sur les sujets « frontière » T/3-E au sein de l'UT, la répartition est la suivante :
  - procédures de licenciement économique, PSE : « consistance » et constat de carence, pouvoir d'observation, conflit / conciliation, IRP, licenciement : pôle T et IT ;
  - mesures incitatives, enrichissement des PSE : missions 3-E des UT, avec avis IT ;
  - suivi et participation aux comités de suivi des PSE : missions 3-E des UT ;
- ◆ s'il s'agit plutôt d'une entreprise en développement (investissement, innovation, etc.) qui cherche un support des pouvoirs publics ou une mise en contact, les agents du service compétitivité et développement des compétences sont plus à même d'apporter une réponse et peuvent prendre en charge le suivi, en tenant informée l'UT en permanence.

Une mauvaise articulation entre le siège et l'UT est en définitive un handicap à la réalisation d'un travail partenarial efficace. S'agissant en amont de questions centrales d'organisation des DIRECCTE, l'annexe « gouvernance » développe ce point et le rapport contient des propositions en ce sens.

\*

Au total, et en complément de l'effort de priorisation attendu des ministères concernés, la mission retient l'idée que les efforts des DIRECCTE en faveur d'une culture partagée doivent être intensifiés : sans méconnaître, au contraire, la spécificité de certaines politiques relevant des DIRECCTE et de l'indépendance nécessaire dans leurs conditions de mise en œuvre, il y a place pour que progressivement les agents des DIRECCTE s'approprient l'ensemble de ses métiers. Le succès de la construction des DIRECCTE dépend aussi de la capacité de leurs agents -mais aussi des entreprises- à intégrer l'idée que ses divers métiers concourent tous en complémentarité au développement de l'économie et de l'emploi. Une circularisation plus active de l'information, une meilleure connaissance par chaque agent des trois pôles des objectifs et modalités d'intervention des autres agents iraient dans ce sens. Le caractère relativement récent des DIRECCTE rend d'autant plus nécessaire une telle démarche volontariste, au demeurant reconnue par les interlocuteurs de la mission.

\* \* \* \*

## **ANNEXE V**

### **Ressources humaines**





# SOMMAIRE

<b>1. UNE NOUVELLE MAISON COMMUNE DE PERSONNELS AUX STATUTS, MÉTIERS DIFFÉRENTS QUI TARDE À DONNER UN SOCLE COMMUN DE RÈGLES RELATIVES AUX CONDITIONS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL ET À FAIRE PARTAGER LE SENS DE LA REFORME.....</b>	<b>1</b>
1.1. Des statuts, des métiers diversifiés « porteurs d'histoire ».....	1
1.1.1. <i>Une cohabitation d'une trentaine de corps, aux poids inégaux, répartis entre les pôles métiers et les niveaux territoriaux.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Une mixité des états majors nécessaire à la cohérence de la structure.....</i>	<i>4</i>
1.2. Des règles et pratiques de gestion multiples qui rendent complexes la définition d'un socle commun du « vivre ensemble ».....	6
1.2.1. <i>Des processus de gestion des ressources humaines non homogènes portés par sept interlocuteurs.....</i>	<i>6</i>
1.2.2. <i>Un socle commun de règles relatives aux conditions d'emploi et de travail complexe à définir.....</i>	<i>10</i>
1.2.3. <i>Une charte de la gestion des ressources humaines très partiellement mise en œuvre.....</i>	<i>12</i>
1.3. Un management des agents qui ne contribue pas assez à valoriser le sens de la réforme auprès d'eux.....	14
1.3.1. <i>Un accompagnement des personnels autour des objectifs de la réforme insuffisant.....</i>	<i>14</i>
1.3.2. <i>La formation, un levier d'évolution des cultures et des pratiques encore peu mobilisé pour construire un collectif de travail.....</i>	<i>16</i>
<b>2. DES RÈGLES BUDGÉTAIRES ET ADMINISTRATIVES QUI LIMITENT LA RESPONSABILISATION DU DIRECTEUR RÉGIONAL, POURTANT NÉCESSAIRE À UNE MISE EN ADÉQUATION DES RESSOURCES ET DES BESOINS.....</b>	<b>19</b>
2.1. Des cadres budgétaires et des pratiques d'allocation de moyens qui laissent peu d'autonomie au directeur.....	19
2.1.1. <i>Une balkanisation des effectifs entre programmes peu propice à une approche intégrée de la DIRECCTE.....</i>	<i>19</i>
2.1.2. <i>Des mobilités fonctionnelles difficiles à réaliser entre BOP en l'absence de mécanisme adapté.....</i>	<i>23</i>
2.2. Des règles de gestion des affectations (première affectation et mobilité) qui associent peu le directeur régional en qualité de DRH de proximité.....	31
2.2.1. <i>Des modalités d'affectation (première affectation et mobilité) qui laissent peu de place à l'adéquation des compétences aux besoins.....</i>	<i>31</i>
2.2.2. <i>Des procédures de mobilité professionnelles encore peu explorées qui permettraient de mieux répondre aux besoins nouveaux des DIRECCTE.....</i>	<i>32</i>

<b>3. UNE APPROCHE ADÉQUATION MISSIONS-MOYENS, JUSQU'ALORS PEU DÉVELOPPÉE, DOIT ABORDER LA DIRECCTE DANS SON ENSEMBLE EN SE FONDANT SUR UNE ANALYSE PROSPECTIVE DES MÉTIERS .....</b>	<b>33</b>
3.1. Une évolution des moyens budgétaires et des métiers qui confirme la nécessité d'une approche renouvelée en termes de gouvernance des politiques publiques et de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences .....	33
3.1.1. <i>Une évolution des moyens budgétaires contrainte et différente selon les composantes des DIRECCTE, qui s'est accompagnée d'un aménagement partiel des missions.....</i>	<i>33</i>
3.1.2. <i>Une évolution des métiers et des compétences induites par les nouvelles missions.....</i>	<i>37</i>
3.2. Des outils de rapprochement missions-moyens dispersés qui ne sont pas intégrés dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.....	44
3.2.1. <i>Des outils de suivi des effectifs et des activités multiples et non corrélés entre eux.....</i>	<i>44</i>
3.2.2. <i>Une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences en émergence.....</i>	<i>47</i>

## **1. Une nouvelle maison commune de personnels aux statuts, métiers différents qui tarde à donner un socle commun de règles relatives aux conditions d'emploi et de travail et à faire partager le sens de la réforme**

### **1.1. Des statuts, des métiers diversifiés « porteurs d'histoire »**

#### **1.1.1. Une cohabitation d'une trentaine de corps, aux poids inégaux, répartis entre les pôles métiers et les niveaux territoriaux**

Ce sont plus de 10 000 agents<sup>1</sup> relevant du ministère du travail et de l'emploi et des ministères économique et financier qui exercent les missions confiées aux DIRECCTE par le décret 2009-1377 du 10 novembre 2009.

Le schéma ci-dessous présente la répartition entre les trois pôles métiers et les fonctions supports et transverses<sup>2</sup>. La ventilation territoriale est en moyenne de 31 % au siège régional et 69 % en unités territoriales mais reflète les particularités de chacun des pôles découlant de l'organisation fonctionnelle et territoriale des directions antérieures à la mise en place des DIRECCTE : forte implantation départementale des champs emploi et travail (avec les sections d'inspection du travail), organisation régionale, voire inter régionale du champs concurrence, consommation et répression des fraudes, implantation majoritairement régionale des compétences en matière de développement économique.

---

<sup>1</sup> 10 667 ETP présents au 31/12/2010 et 10 479 ETP présents (prévisionnels) au 31/12/2011 – DGP.

<sup>2</sup> Les données chiffrées qui serviront de référence à l'ensemble des analyses sont reprises du tableau (en pièce jointe n° 2 du rapport) fourni par la DGP quant à la répartition des effectifs présents au 31/12/2010 pour l'ensemble DIRECCTE et DIECCTE – source EAO DAGEMO et EAO DGP.

## Annexe V

### Répartition des effectifs des DI(R)ECCTE par missions et niveaux géographiques

10 667 agents sont chargés par l'article 2 du décret 2009-1377 du 10 novembre 2009			Au siège : 3269 soit 31%	
			En UT : 7397 soit 69%	
D I R E C C T E  e t  D I E C C T E	P ô l e T	De la politique du travail et des actions d'inspection de la législation du travail	4660 agents	407 soit 9%
	44 %		4253 soit 91 %	
	P ô l e 3 - E	Des actions de développement des entreprises et de l'emploi, notamment dans les domaines de l'innovation et de la compétitivité des entreprises, en France et à l'étranger, du marché du travail, de la formation professionnelle continue, de l'industrie, du commerce, de l'artisanat, des professions libérales, des services et du tourisme, ainsi que de celles, définies par le ministre chargé de l'économie, dans les domaines de l'intelligence économique et, pour ce qui la concerne, de la sécurité économique	3312 agents	1273 soit 38%
	31 %		2039 soit 62%	
	P ô l e C	Des actions de contrôle du bon fonctionnement des marchés et des relations commerciales entre entreprises, de protection économique des consommateurs et desécurité des consommateurs ainsi que de contrôle dans le domaine de la métrologie.	665 agents	619 soit 93 %
6 %		46 soit 7%		
Fonctions supports et soutien		2031 agents	972 soit 48%	
19 %		1059 soit 52%		

*Source : Enquête affectations opérationnelles DAGEMO-DGP – effectifs présents au 31/12/2010*

La délégation générale au pilotage (DGP) ne dispose pas d'une photographie des effectifs par corps en dehors des données d'effectifs agrégées par programme budgétaire et missions (cf. pièce jointe n°1 du rapport). La mission l'a établie à partir des données communiquées par les différents services en charge de la gestion des corps.

## Annexe V

Les agents regroupés au sein des DIRECCTE appartiennent à près de 30 corps (ou cadres d'emploi de contractuels)<sup>3</sup> de volumétrie variable. Huit d'entre eux relèvent du ministère du travail, de l'emploi et de la santé, quatre sont communs au ministère chargé des affaires sociales, 28 sont gérés par les ministères économique et financier. Si pour le ministère du travail, de l'emploi et de la santé, les agents restent concentrés dans un seul réseau (les DIRECCTE succédant aux DRTEFP et DDTEFP), les ministères économique et financier sont confrontés à la dispersion de « leurs » corps entre plusieurs réseaux (directions départementales interministérielles (DDI), directions régionales de l'environnement, l'aménagement et du logement (DREAL), notamment) parmi lesquels la DIRECCTE n'est pas l'employeur de premier rang.

### Synthèse des corps affectés en DI(R)ECCTE

Libellé corps	Effectifs affectés en DIRECCTE	% des effectifs DIRECCTE / total effectifs du corps	Rang d'importance décroissante de la DIRECCTE comme employeur
Ingénieurs de l'industrie et des mines	200	13 %	2ème rang
Techniciens de l'industrie et des mines	74	10 %	2ème rang
Techniciens du ministère des finances	190	63 %	1er rang
Attachés "finances" y compris cadre A du SCIE	140	7 %	3ème rang
Secrétaires administratifs "finances"	120	4 %	5ème rang
Adjoints administratifs "finances"	133	5 %	5ème rang
Agents contractuels "finances"	23	2 %	10ème rang
Conseillers économiques	4	3 %	5ème rang
Attachés économiques	24	14 %	3ème rang
Secrétaires administratifs "Trésor"	22	nd	
Adjoints administratifs "Trésor"	22	nd	
Agents Contractuels de catégorie A-B-C "trésor" (décret 69 697 -service à l'étranger)	29	nd	
Autres corps "finances" (administrateurs civils, inspecteurs des douanes, inspecteurs)	8	nd	
Inspecteurs CCRF	369	27 %	2ème rang
Direction et encadrement CCRF	70	22 %	2ème rang
Contrôleurs CCRF	162	14 %	2ème rang
Adjoints de contrôle DGCCRF	43	18 %	2ème rang
Inspecteurs du travail	1685	94 %	1er rang
Contrôleurs du travail	3375	99 %	1er rang
Médecin inspecteurs du travail	35	95 %	1er rang
Attachés des affaires sociales	425	26 %	2ème rang
Contractuels "travail" niveau catégorie A	371	65 %	1er rang
Autres "travail" catégorie A (conseillers techniques de service social, chefs de service formation professionnelle, mis à disposition, ...)	35	38 %	2ème
Secrétaires administratifs des affaires sociales	257	6 %	4ème rang
Contractuels "travail" niveau catégorie B	32	71 %	1er rang

<sup>3</sup> Par choix rédactionnel, la mission retiendra le terme générique de corps.

## Annexe V

Libellé corps	Effectifs affectés en DIRECCTE	% des effectifs DIRECCTE / total effectifs du corps	Rang d'importance décroissante de la DIRECCTE comme employeur
Autres "travail" niveau catégorie B (assistante de service social, contractuel travailleur handicapé, ...)	53	87 %	1er rang
Adjoints administratifs des affaires sociales	2845	36 %	1er rang
Adjoints techniques	8	2 %	6ème rang
Autres cat C (contractuels décret 78 et 84, contractuels travailleurs handicapés, mis à disposition, ...)	290	97 %	1er rang

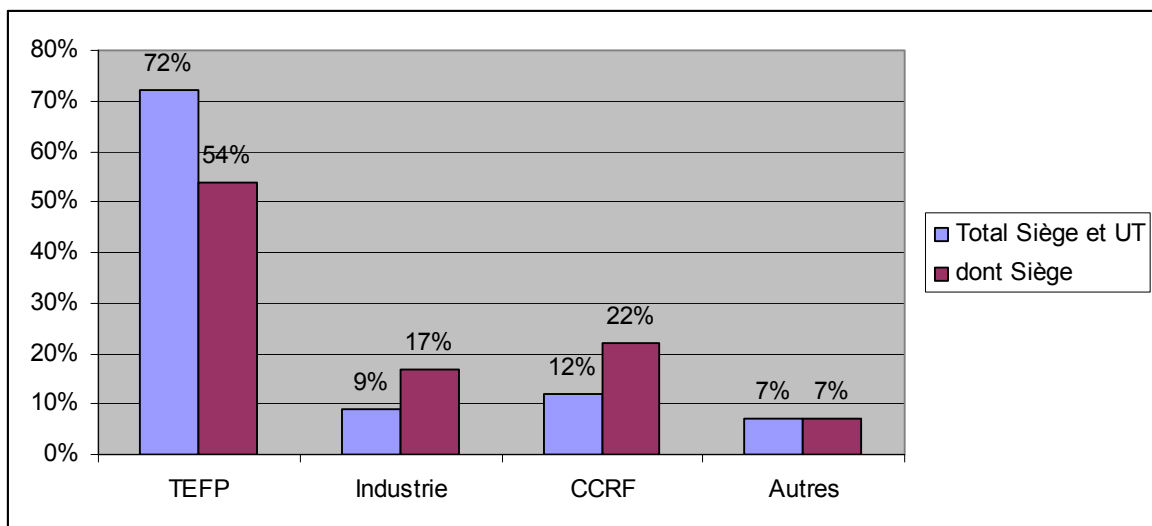
*Source : Synthèse des réponses des directions d'administrations centrales au questionnaire*

De fait, il en découle des conditions de mobilité et de carrière différentes selon que les agents sont conduits à exercer leurs compétences, soit essentiellement au sein des DIRECCTE (personnels des corps spécifiques du ministère du travail et de l'emploi), soit parmi les différents réseaux territoriaux (personnels des ministères économique et financier et les personnels des corps communs aux affaires sociales).

### 1.1.2. Une mixité des états majors nécessaire à la cohérence de la structure

Cette diversité se retrouve dans la composition actuelle des équipes de direction « fondatrices » des DIRECCTE.

#### Répartition des équipes de direction des DIRECCTE (hors DOM) par réseau d'origine



*Source : Données DGP octobre 2011*

## Annexe V

A court terme et pour asseoir la réforme, il s'agissait de garantir des équilibres entre les directions et les personnels des DIRECCTE de nature à rassurer et faire accepter le changement. Au-delà, il convient de concilier deux objectifs : d'une part, rechercher le mélange des cultures qui, cohérente avec l'esprit DIRECCTE, en est un facteur de réussite, d'autre part, privilégier, lors des recrutements, des critères de compétences, notamment managériales.

C'est dans ce cadre que la délégation générale au pilotage (DGP) chargée de « *participer aux opérations de détection, de sélection, de suivi et d'accompagnement du parcours professionnel, ainsi qu'à la procédure d'évaluation de l'encadrement supérieur des directions* » a engagé une procédure visant à relier procédure de nomination et gestion d'un vivier.

Le comité d'examen des candidatures (CEC), présidé par le DGP et composé des représentants de toutes les directions d'administration centrale, est de nature à favoriser l'évaluation partagée des candidatures dans une approche de la gestion des compétences et des parcours professionnels des cadres. Son principe est de favoriser une logique de vivier unifié et non pas de vivier par « maison d'origine ».

Néanmoins, la mission note que le COMEX<sup>4</sup> a limité la compétence du CEC aux nominations sur les emplois de directeur régional, responsable de pôle 3-E, de responsables d'unités territoriales et des secrétaires généraux. Ainsi, sont exclus de la procédure « vivier DIRECCTE » les responsables des pôles T et C, les propositions de nomination de chacun des ministères étant transmises pour information au CEC. Cette option s'explique, d'évidence, par les spécificités attachées aux corps d'inspection et de contrôle qui constituent le vivier naturel des responsables de pôles.

Cette mesure conforte une vision cloisonnée des DIRECCTE. Elle est quelque peu contradictoire avec une gestion de vivier ; ainsi le responsable du pôle T, aujourd'hui, pourrait être candidat à un emploi de responsable d'UT ou de DIRECCTE quelques années plus tard.

La diversité d'origine est doublée par une diversité de situations statutaires issue de la mise en œuvre de la RéATE et des arbitrages interministériels quant à la répartition des emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat (DATE)<sup>5</sup> ce qui apparaît insuffisant. Sur un état major calibré à 231 postes (directeur, trois responsables de pôles, un secrétaire général et les responsables d'UT<sup>6</sup>), ce sont 125 emplois DATE qui ont été arbitrés et répartis selon le tableau ci-dessous.

### Répartition des emplois de direction des DI(R)ECCTE

	Total	Directeur	Respon- sable du Pôle T	Respon- sable du Pôle 3-E	Respon- sable du Pôle C	Secrétaire général	Responsable d'unités territoriales
Nombre d'emplois de direction	231	27	27	26	27	27	96
<b>Nombre d'emploi fonctionnel DATE</b>	125	27	227	18	10	5	43

<sup>4</sup> COMEX du 12 mai 2011.

<sup>5</sup> Décret n°2009-360 du 31 mars 2009 relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat.

<sup>6</sup> 96 départements (dont l'UT de Valenciennes et regroupement UT Corse du SUD avec le siège).

<sup>7</sup> En Corse le responsable est commun au pôle T et pôle 3-E.

## Annexe V

*Source : Données DGP – février 2012*

A ce stade de la mise en place des DIRECCTE, cela ne semble pas être un obstacle à la gestion des équipes de direction, d'autant que le ministère du travail a pu obtenir la création d'un emploi fonctionnel<sup>8</sup> pour certains responsables d'unité territoriale dans le statut des inspecteurs du travail. Néanmoins, la DGCCRF souligne d'une part, la difficulté liée à la faible attractivité des postes de responsable de pôle C « non côtés » en emplois DATE, d'autre part, la complexité à construire des parcours professionnels cohérents entre les fonctions de responsable de pôle C, directeur et directeur adjoint de DDI et directeur régional, au regard, des différences de statut d'emploi et de la cotation de ces emplois. Par ailleurs, la situation des secrétaires généraux mérite une attention particulière car seuls cinq postes de secrétaire général relèvent d'un emploi DATE, ce qui apparaît insuffisant. Or, le positionnement transversal du secrétaire général au sein de la DIRECCTE (*cf.* annexe support) serait conforté par une nomination sur emploi fonctionnel. Il s'agit là de garantir l'attractivité de la fonction et de faciliter la diversification des origines professionnelles (aujourd'hui, seuls deux secrétaires généraux sont issus des ministères économique et financier).

### **1.2. Des règles et pratiques de gestion multiples qui rendent complexes la définition d'un socle commun du « vivre ensemble »**

La création des DIRECCTE, comme celle des DDI, a été un révélateur de l'hétérogénéité des règles de gestion des ressources humaines entre les différents corps, préexistante à la réforme mais restée jusque là peu visible dès lors que les agents étaient prioritairement affectés dans des réseaux spécialisés.

La cohabitation des règles spécifiques à chaque corps ou ministère d'appartenance a été régulièrement évoquée par les interlocuteurs de la mission comme étant à la fois une source de complexité pour la gestion et un frein au développement d'une véritable nouvelle maison commune.

#### **1.2.1. Des processus de gestion des ressources humaines non homogènes portés par sept interlocuteurs**

La RéATE s'est mise en place à champs statutaire et budgétaire inchangés sur le principe de la nécessaire conciliation entre le fonctionnement de directions interministérielles (DDI ou DRI) et « *une gestion statutaire qui continue à relever des départements ministériels* »<sup>9</sup>. Le directeur est donc seul face à six directions ou services gestionnaires de près de 30 corps : DAGEMO, DGCIS, DGCCRF, DG Trésor, DRH auprès du secrétaire général des ministères économique et financier, DRH des ministères sociaux auxquels s'ajoute la DGP en charge du vivier et du recrutement des équipes de direction, du dialogue de gestion et de la feuille de route ressources humaines.

---

<sup>8</sup> Décret 2011-181 du 15 février 2011 modifiant le décret 2003-770 du 20 août 2003 portant statut particulier de l'inspection du travail et relatif à certains emplois des DIRECCTE.

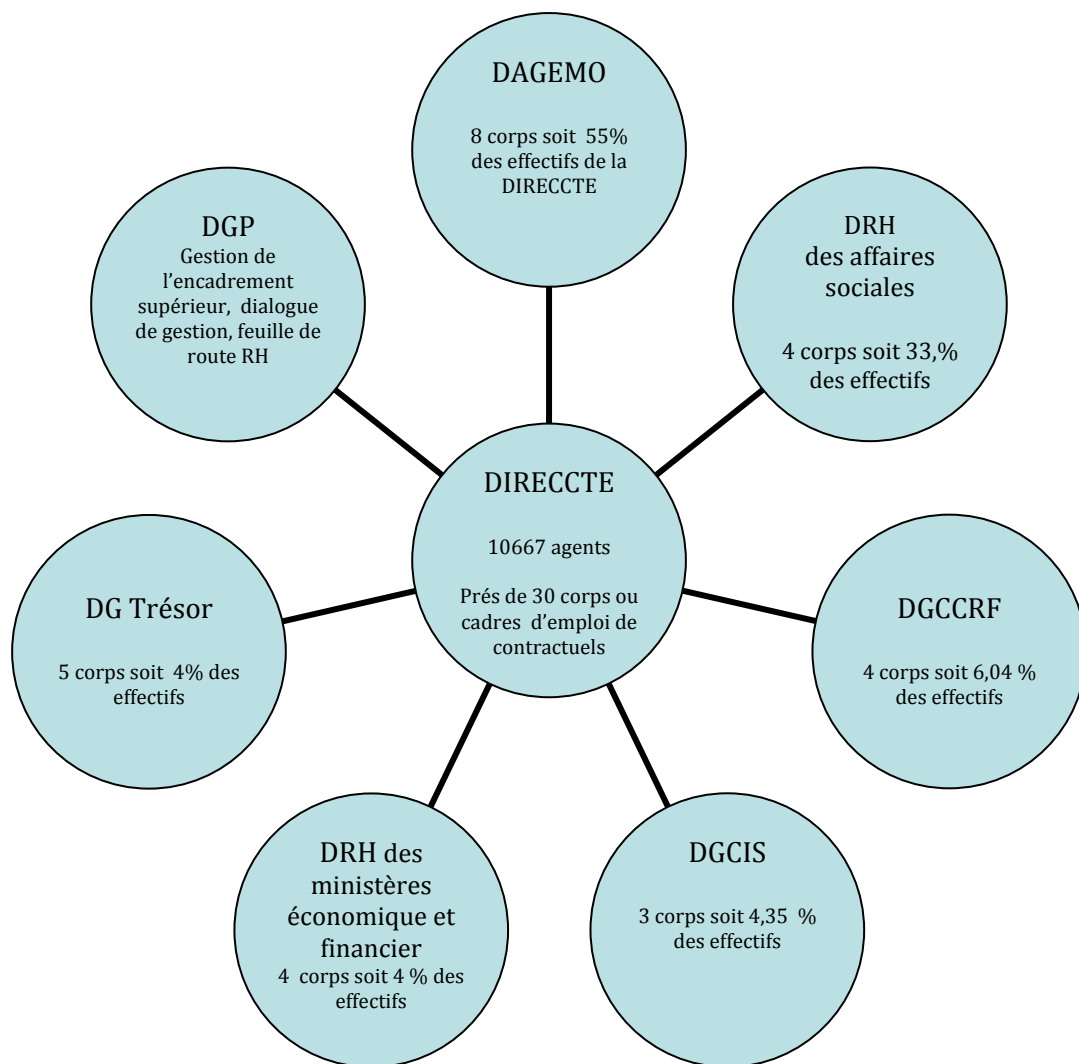
<sup>9</sup> Circulaire n°5436/SG du 5 janvier 2010 qui porte la charte de gestion des DDI.



**1.2.1.1. Une responsabilité d'employeur différente selon les corps**

Le directeur régional est le seul à avoir une vision d'ensemble des personnels exerçant en DIRECCTE. Il est le seul à pouvoir porter le concept d'une maison commune et exprimer les besoins en termes de ressources humaines de la structure DIRECCTE auprès des différents gestionnaires ministériels. Bien que les DIRECCTE ne soient pas toujours, parmi les services déconcentrés, l'employeur principal (cf. supra §1.1.1), il ressort des entretiens tant en régions qu'en administration centrale, que les relations bilatérales entre le directeur régional ou le secrétaire général et les directions ministérielles sont qualifiées de bonnes.

**Schéma de représentation de la DIRECCTE et des sept interlocuteurs ressources humaines d'administration centrale**



*Sources : Effectifs par corps issus de la synthèse des réponses des directions d'administration centrale (cf. tableau supra) rapportés au total de 10677 ETP au 31/12/2010-EAO*

## Annexe V

Dans ce contexte institutionnel, la responsabilité d'employeur du directeur régional n'est pas homogène et dépend du degré de déconcentration juridique et managériale adopté par chaque gestionnaire de corps ministériel (et par chaque responsable de programme – cf. *infra* §2.1).

Les services ressources humaines des DIRECCTE sont confrontés à deux modes de gestion des personnels :

- ◆ une gestion classiquement déconcentrée depuis 1990 pour les personnels du ministère du travail (tout particulièrement pour les personnels de catégorie C) intégrant la gestion de la paie. Le système d'information de gestion des ressources humaines « Synergie-RH » est partagé entre l'administration centrale et les DIRECCTE ;
- ◆ une gestion centralisée pour les personnels relevant des ministères économique et financier : les quatre services d'administration centrale (trois<sup>10</sup> directions métiers en charge des corps spécialisés et la DRH placée auprès du SG pour les corps transversaux) sont employeurs directs assurant également la paie soit traditionnellement (DGCCRF, Trésor,...) soit plus récemment (DGCIS<sup>11</sup>, DRH des ministères économique et financier<sup>12</sup>). En conséquence, les DIRECCTE ont une compétence limitée aux actes dits de gestion de proximité : propositions de promotions et de sanctions, évaluation, autorisation d'absence, transmission des documents individuels pour actualisation de la situation administrative ; ils ne disposent pas d'ailleurs d'accès aux SI-RH correspondant.

La forte centralisation de la gestion pour les corps des ministères économique et financier a, selon les situations locales, conforté ou contraint les services de ressources humaines de la DIRECCTE à ne pas s'approprier la gestion de certains corps, laissant ainsi perdurer des réseaux ressources humaines au sein des pôles métiers (DGCCRF, DG Trésor).

Les services ressources humaines des DIRECCTE, traditionnellement issus du ministère du travail, n'ont pas toujours pu intégrer des gestionnaires issus d'origines professionnelles différentes en raison, soit du volume des moyens transférés au titre des fonctions supports par les autres programmes<sup>13</sup>, soit de l'absence d'agents volontaires.

Le sujet des « correspondants ressources humaines historiques » des directions ministérielles devrait s'estomper dans le temps au gré des mobilités et des choix d'organisation interne incombant aux directeurs régionaux.

Néanmoins, c'est un point de vigilance pour les directions d'administration centrale qui doivent garantir une communication en direction des directeurs et des SG et corriger les pratiques qui ont pu être observées au cours de l'année 2011 notamment à l'occasion des opérations de renouvellement des membres des commissions administratives paritaires (CAP).

---

<sup>10</sup> DGCIS, DG Trésor, DGCCRF.

<sup>11</sup> La DGCIS a procédé à la centralisation de la paie en administration centrale suite à la suppression des DRIRE afin d'optimiser la gestion du titre 2.

<sup>12</sup> La DRH des ministères économique et financier a repris en administration centrale, au cours de l'année 2011, le paiement de la rémunération des secrétaires administratifs et adjoints administratifs à l'instar du modèle adopté depuis plusieurs années pour les attachés et agents contractuels.

<sup>13</sup> Soit moins de 9 % des ETP consacrés aux fonctions supports (180 ETP sur 2031) – source : Tableau analyse des effectifs présents au 31/12/2010 DGP - EAO DAGEMO-DGP.

### 1.2.1.2. Des calendriers et processus de gestion non homogènes

La diversité des modes de gestion et la multiplication (par autant de corps) des calendriers attachés à chacun des processus de gestion (évaluation, mobilité, promotion, ...) ont fragilisé, dans un premier temps, les gestionnaires de personnels. Ils ont été confrontés, à la fois à la méconnaissance des règles relatives à la trentaine de corps et cadres d'emploi et à l'empilement des échéances de gestion, sans disposer d'une vision d'ensemble annuelle.

Les initiatives prises par les directions d'administration centrale pour faciliter le travail des équipes ressources humaines des DIRECCTE restent ponctuelles. La DRH des ministères économique et financier précise qu'elle limite la communication directe avec les directions régionales pour les campagnes d'évaluation et de bonus et s'appuie sur le bureau des ressources humaines (BRH) de la DGCIS comme interface pour la plupart des opérations de gestion (notamment procédure de promotion et avancement). Concernant la formation et l'information de leurs nouveaux interlocuteurs régionaux, les directions précisent avoir l'occasion, lors de réunions des secrétaires généraux<sup>14</sup>, de présenter les principales procédures et calendriers au gré de l'actualité du trimestre. Néanmoins la mission note qu'à l'exception de la DGCCRF (cf. pièce jointe n°1 de la présente annexe), aucune direction n'a fourni un calendrier prévisionnel de gestion à l'appui des réponses apportées au questionnaire.

En l'absence de synthèse disponible, la mission a demandé au secrétaire général de la DIRECCTE de Lorraine de répertorier les principales circulaires et calendriers de gestion (mobilité, avancement, promotion, évaluation, indemnitaire) reçus au cours de l'année 2011. Le tableau récapitulatif est présenté en pièce jointe n° 2 de la présente annexe.

Les DIRECCTE auraient tout intérêt à être destinataires d'un calendrier prévisionnel global, avant même toute harmonisation des processus de gestion. Ce calendrier pourrait permettre d'appréhender la variation de la charge de travail sur l'année à l'image de la frise chronologique élaborée par la DGCIS/DGEFP sur les dispositifs de politiques publiques<sup>15</sup>. Sa réalisation serait l'occasion d'engager, entre les directions de ressources humaines, un exercice d'échange quant à leurs pratiques.

Les interlocuteurs de la mission ont régulièrement souligné que l'harmonisation des processus de gestion de carrières et de leurs calendriers n'est inscrite ni dans la charte interministérielle relative aux ressources humaines (charte RH) de février 2010, ni dans la feuille de route du comité de pilotage ressources humaines, mis en place en février 2012<sup>16</sup>.

Sans impact financier, l'harmonisation est potentiellement porteuse de gains de productivité. Elle répond à l'enjeu d'intégration et participe, à ce titre, à la cohésion interne de la DIRECCTE indépendamment de toute gestion unifiée. Le processus d'évaluation des personnels a été régulièrement cité par les interlocuteurs de la mission.

---

<sup>14</sup> La DGCIS a réalisé une présentation globale des processus RH en réunion d'octobre 2010.

<sup>15</sup> Frise chronologique de la mise en œuvre des politiques de l'emploi et d'appui au développement économique – DGEFP, DGCIS, DG Trésor – 2011.

<sup>16</sup> Note DGP 7 décembre 2011 relative à l'harmonisation des règles et pratiques de gestion dans le champ des ressources humaines de l'action sociale des DIRECCTE et des DIECCTE.

### 1.2.2. Un socle commun de règles relatives aux conditions d'emploi et de travail complexe à définir

L'organisation du temps de travail, de l'action sociale (aide à la restauration, prestation d'action sociale), de la santé et la sécurité au travail (médecine de prévention, hygiène et sécurité, service social) relèvent de règles différentes selon l'origine ministérielle des agents.

Si ces disparités, présentées le plus souvent comme des anomalies « crispantes », ne sont pas encore un point de tension dès lors que chacun continue à bénéficier des mêmes avantages qu'antérieurement, elles pourraient le devenir à moyen terme.

#### 1.2.2.1. Des sujets de divergence qui ne sont pas spécifiques aux DIRECCTE

Le point d'avancement de ces questions, portées par la DGP, est à mettre en regard du rythme des chantiers conduits, sous le pilotage du Secrétariat général du gouvernement, pour les directions départementales interministérielles :

- ◆ l'organisation du temps de travail<sup>17</sup> a fait l'objet des premières réunions de concertation avec les organisations syndicales en janvier 2012 ;
- ◆ l'aide à la restauration collective devrait progresser dans le cadre des arbitrages rendus pour les DDI<sup>18</sup> fixant le principe d'une harmonisation (étalée budgétairement sur plusieurs années) d'un reste à charge identique pour tous les agents des DDI ayant une situation comparable fréquentant le même lieu de restauration ; la mission note, parmi les réponses au questionnaire, que deux régions (Bretagne, Alsace) ont harmonisé les tarifs. La DGP a prévu un état des lieux des disparités et une évaluation de l'impact budgétaire de l'harmonisation pour la fin du premier semestre 2012 ;
- ◆ les prestations d'action sociale hors restauration : pour les DDI, le principe de l'harmonisation par le haut des prestations servies au titre des séjours d'enfants<sup>19</sup> a été arbitré pour une mise en œuvre sur deux exercices budgétaires ; le sujet des subventions « arbre de Noël » est quant à lui reconduit en 2012 dans l'attente d'un état des lieux. Concernant les DIRECCTE, les directeurs ont été invités, au deuxième semestre 2011, à organiser des coopérations entre les amicales du personnel du ministère du travail et de l'emploi et les comités départementaux d'action sociale des ministères économique et financier. Ainsi cinq régions ont précisé avoir élargi l'accès à l'arbre de Noël « financé » sur le programme 155, aux personnels des ministères économique et financier sans expliciter si l'ensemble des prestations étaient harmonisées. Seule la DIRECCTE du Limousin précise que chaque agent a reçu un chèque culture de 100 Euros. La plupart signale l'ouverture de l'association préexistante de la DRTEFP à l'ensemble des agents (la Franche-Comté signalant la création d'une amicale pour l'ensemble des personnels) ;
- ◆ la question indemnitaire reste un sujet qui dépasse les DIRECCTE. Néanmoins les travaux relatifs à la PFR devraient être à terme porteurs d'alignement et en ce sens les travaux de cotation doivent être harmonisés pour prendre en compte les caractéristiques des postes de travail au sein de l'environnement DIRECCTE (notamment pour des postes au sein du pôle 3-E) ; La DGP a inscrit, à juste titre, ce sujet dans la feuille de route du comité de pilotage ressources humaines.

---

<sup>17</sup> Arrêtés relatifs à l'organisation du temps de travail, et aux cas de recours aux astreintes dans les DDI du 27 mai 2011 (publié au JO du 29 mai 2011),

<sup>18</sup> Compte rendu de la RIM du 27 juin 2011 invite par ailleurs « les ministères à étudier l'extension du dispositif à ceux de leurs agents affectés dans d'autres services déconcentrés ».

<sup>19</sup> Compte rendu du comité de pilotage de la feuille de route des DDI du 1<sup>er</sup> décembre 2011.

## Annexe V

La mission note néanmoins que le sujet de la mise en place de la prime d'intéressement à la performance collective<sup>20</sup> n'est pas inscrit dans la feuille de route. Bien que ce chantier soit complexe<sup>21</sup> il devrait constituer un objet de réflexion interministériel et de pilotage concerté des DIRECCTE par les directions d'administration centrale en cohérence<sup>22</sup> avec les orientations politiques fixées (cf. annexe gouvernance).

Concernant la santé et la sécurité au travail, l'objectif d'organiser une prestation homogène à l'ensemble des personnels des DIRECCTE est engagée à travers des expérimentations : dans huit régions, l'expérience consiste à « *mettre à disposition de l'ensemble des agents d'une DIRECCTE, un assistant social unique issu soit des ministères sociaux soit des ministères économique et financier* »<sup>23</sup> ; deux régions<sup>24</sup> ont expérimenté la prise en charge l'ensemble des personnels de la DIRECCTE par les médecins de prévention sous contrat avec les ministères économique et financier.

C'est sur le champ de la prévention des risques psychosociaux que la collaboration entre les services ministériels s'est progressivement installée : l'étude conduite au premier trimestre 2011<sup>25</sup> à l'initiative de la DAGEMO dans le cadre du plan de prévention des RPS<sup>26</sup> a été conduite en association avec la DRH des ministères économique et financier tout particulièrement dans la phase de communication des résultats, avec l'invitation réciproque des directions des ressources humaines aux séances des comités d'hygiène et sécurité spécifiques. Cette collaboration doit nécessairement se poursuivre pour la définition et la mise en œuvre d'un plan d'action<sup>27</sup> homogène à l'égard de l'ensemble des personnels des DIRECCTE.

La DGP a inscrit la plupart de ces sujets dans la feuille de route RH et action sociale des DIRECCTE qui doit guider les travaux du comité de pilotage RH, installé en février 2012<sup>28</sup>.

La mission considère que cette initiative est de nature à accélérer (même si certains sujets restent dépendants du calendrier des DDI) les travaux, en structurant la démarche et en fixant des échéances.

---

<sup>20</sup> Loi n°2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, décret n°2011-1038 du 29 août instaurant des primes d'intéressement à la performance collective des services.

<sup>21</sup> Par ailleurs, les ministères économique et financier ont déjà un dispositif d'intéressement qui induit, de fait, une logique d'harmonisation et non pas de mise en place d'un nouveau dispositif commun à tous les personnels de la DIRECCTE.

<sup>22</sup> Le décret prévoit que « *le ministre intéressé [...] définit, par arrêté, les services de son administration [...] les différents dispositifs d'intéressement à la performance collective, et il détermine les services auxquels s'appliquent ces dispositifs* » et il doit assigner au service « *des objectifs, des indicateurs et des résultats à atteindre sur une période de douze mois consécutifs [...] des modalités de certification des résultats obtenus [et] des modalités d'attribution* ».

<sup>23</sup> Convention de partenariat en matière de service social entre les ministères sociaux et les ministères économique et financier - 20 octobre 2011 portant sur les DIRECCTE de : Aquitaine, Alsace, Centre, Haute-Normandie, Limousin, Lorraine, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais.

<sup>24</sup> DIRECCTE de Basse-Normandie, Midi-Pyrénées.

<sup>25</sup> Etude menée de janvier à mars 2011 par la Société Capital santé à partir du questionnaire SUMER (Surveillance Médicale des Expositions et des Risques).

<sup>26</sup> Circulaire relative au Plan de prévention des RPS pour l'amélioration de la santé psychique au travail des agents – DAGEMO- 26 janvier 2011.

<sup>27</sup> Le plan d'action doit être discuté prochainement par la DAGEMO avec les organisations syndicales.

<sup>28</sup> Note DGP 7 décembre 2011 relative à l'harmonisation des règles et pratiques de gestion dans le champ des ressources humaines de l'action sociale des DIRECCTE et des DIRECCTE.

Néanmoins, l'adoption d'un fonctionnement en mode projet, à l'instar de la démarche engagée pour les DRJSCS<sup>29</sup>, pourrait permettre d'accélérer les travaux. Les thèmes de la feuille de route seraient répartis entre les directions ou services de gestion des ressources humaines pour conduire les groupes de travail afférents.

### **1.2.2.2. Un processus de convergence qui reste à prioriser au regard d'un état des lieux global**

Tous (responsables régionaux, représentants des personnels), conscients de la complexité des chantiers de convergence, témoignent d'une forte attente à l'égard de l'administration centrale et souhaitent plus de visibilité sur les travaux engagés et le calendrier envisagé<sup>30</sup>. Ainsi, parmi, les 17 régions ayant répondu, 12 disent être en attente de directives nationales alors que cinq ont déclaré avoir engagé des actions (*cf. supra* § 1.2.2.1).

La mission considère qu'il convient de distinguer, d'une part, les différences qui ne se traduisent pas forcément par des inégalités d'avantages mais dont la diversité est perçue comme un signe d'une non appartenance à une direction commune (arbre de Noël par exemple), d'autre part, les différences de traitement (rémunérations, temps de travail, congés, ...) à travail identique qui n'apparaissent plus justifiées et qui sont de plus en plus mal vécues par des agents exerçant dorénavant au sein d'une même direction alors même que les avantages peuvent être différents et peuvent se compenser (rémunération versus temps de travail et congés).

La mission souligne l'intérêt qu'il y aurait à stabiliser, dans un premier temps, pour l'ensemble des sujets, l'état des lieux des divergences et le chiffrage d'une harmonisation (à ce stade, aucun état des lieux des divergences chiffrés n'a pu être fourni à la mission) mettant en balance pour chacune des thématiques les écarts (les « + » et les « - ») entre les corps. Les Secrétaires généraux disposeraient ainsi d'une situation comparative globale des écarts de situation entre catégories d'agents afin d'apprécier, en synthèse, le niveau de divergence.

Ce diagnostic global est un préalable à la priorisation du processus d'harmonisation qui doit prendre en compte à la fois l'impact de la convergence en termes d'intégration des équipes et de facilitation de la cohésion interne, de la complexité juridique, du coût budgétaire et de la sensibilité sociale voire de la « charge symbolique » du thème.

### **1.2.3. Une charte de la gestion des ressources humaines très partiellement mise en œuvre**

La charte interministérielle des ressources humaines des DIRECCTE, publiée en février 2010, est inspirée des textes en vigueur pour les DDI<sup>31</sup> et présente deux séries de dispositions. Les unes posent les principes qui devaient présider au repositionnement des agents issus des anciennes directions. Les autres, rappellent les grands principes d'organisation et règles de gestion des ressources humaines (mobilité, reconnaissance et valorisation des compétences, formation, action sociale, paie).

---

<sup>29</sup> Avant projet de la charte de gestion RH des DRJSCS – version 1 livrée en décembre 2010 après six mois de travaux (avril-octobre 2010) et version 2 – diffusée en juin 2011 – DRH des ministères chargés des affaires sociales.

<sup>30</sup> Un point d'avancement sur l'harmonisation de la politique sociale a été présenté à la réunion des secrétaires généraux des 4 et 5 octobre retracé de façon très sommaire dans le compte rendu rédigé.

<sup>31</sup> Circulaire du 27 février 2009 relative à la gestion des ressources humaines dans le cadre de l'organisation départementale de l'Etat, circulaire n°5436/SG du 5 janvier 2010 qui porte la charte de gestion des DDI.



## Annexe V

A l'instar du Référentiel des DIRECCTE (cf. annexe synergies), la charte est très largement restée lettre morte ; la référence est rare de la part des interlocuteurs de la mission. Le bilan prévu pour la fin du premier trimestre 2011 n'a pas été réalisé, le comité de pilotage n'a pas été mis en place. Cette situation s'explique partiellement par l'absence de désignation d'une autorité responsable dès la rédaction de la charte.

La DGP est désormais compétente au titre de sa mission « *définir, pour les directions régionales, des orientations nationales de gestion des ressources humaines et de formation professionnelles et d'en suivre la mise en œuvre* », <sup>32</sup> en liaison avec les directions et services compétents.

A ce titre, elle a saisi, en décembre 2011, les deux Secrétaires généraux pour structurer « *la concertation bi-ministérielle* » autour d'un comité de pilotage « *présidé par le responsable du pôle ressources humaines de la DGP et comportant des représentants des DAC en charge des ressources humaines et de l'action sociale dans les deux ministères ainsi que des représentants des SG [...qui] travaillera en étroite coordination avec les Direccte et Dieccte.* » <sup>33</sup>.

Si la mission relève l'intérêt de l'initiative (bien que tardive) créant un espace de discussions et d'échanges entre professionnels des ressources humaines, elle attire l'attention sur les conditions à réunir pour garantir une avancée rapide de la feuille de route :

- ◆ engager une démarche projet qui confie, à chaque DRH ministérielle, la responsabilité de la conduite d'un chantier thématique (en associant les autres services) ; la DGP, en qualité de chef de projet assurerait l'animation générale du processus, la coordination des travaux et la communication sur l'état d'avancement ;
- ◆ s'assurer que le représentant de chaque directeur d'administration centrale ait un véritable mandat de discussion en comité de pilotage ;
- ◆ communiquer régulièrement sur l'état d'avancement des chantiers auprès de l'ensemble des DIRECCTE en veillant à la qualité des documents diffusés pouvant être réutilisés au niveau local ;
- ◆ considérer le comité de pilotage RH comme le niveau d'instruction préalable à l'examen des grandes questions RH en COMEX.

### **Les 12 points de la feuille de route RH et actions sociales des DIRECCTE (annexe à la note DGP du 7 décembre 2011)**

- 1- Mettre en place le comité de pilotage
- 2- Mettre en place les formations au management et à l'accompagnement du changement au profit des équipes de direction des Direccte
- 3- Proposer un coaching individualisé aux personnels de l'encadrement supérieur qui en ressentent le besoin
- 4- Echanger sur les actions RPS et de santé au travail initiées par les deux ministères et par les Direccte /Dieccte et définir, le cas échéant, des actions communes ciblées
- 5- Harmoniser l'organisation du temps de travail
- 6- Formaliser la procédure de compensation des mobilités inter-programmes
- 7- Harmoniser les calendriers et les modalités d'évaluation des personnels de l'encadrement supérieur.
- 8- Coordination des travaux entre les deux ministères en matière de PFR
- 9- Assurer le suivi de l'expérience de mutualisation des réseaux d'assistantes sociales
- 10- Faire en sorte que tous les agents des Direccte puissent bénéficier d'un suivi par un médecin de prévention
- 11- Favoriser la mise en œuvre d'arbres de Noël communs à tous les agents des Direccte
- 12- Etudier les modalités et l'impact budgétaire d'une harmonisation des tarifs en matière d'accès à des restaurants administratifs.

<sup>32</sup> Art. 2 al.4 du décret N°2010-1372 du 12 novembre 2010 portant création de la délégation générale au pilotage des DIRECCTE et des DIECCTE.

<sup>33</sup> Note DGP 7 décembre 2011 relative à l'harmonisation des règles et pratiques de gestion dans le champ des ressources humaines de l'action sociale des DIRECCTE et des DIECCTE.

### **1.3. Un management des agents qui ne contribue pas assez à valoriser le sens de la réforme auprès d'eux**

Des entretiens conduits par la mission avec les responsables régionaux et certains des représentants des personnels<sup>34</sup> des trois DIRECCTE, il ressort que le sens de la réforme n'est pas toujours perçu et donc n'est pas intégré par la plupart des personnels (à l'exception des cadres, de l'état major).

Les raisons sont liées à une insuffisante information sur le sens de la réforme et à un défaut d'association des personnels (en dehors de l'encadrement) à la mise en œuvre, alors que dans le discours du 10 juillet 2007 du Premier ministre l'intérêt d'une participation des personnels était explicitement évoqué<sup>35</sup>.

#### **1.3.1. Un accompagnement des personnels autour des objectifs de la réforme insuffisant**

##### **1.3.1.1. Une démarche participative limitée qui n'a pas permis de valoriser le sens de la réforme auprès des agents**

La démarche participative n'a pas été au centre de la mise en place des DIRECCTE, à l'exception des régions préfiguratrices. Toutefois, dans celles-ci, la réunion de groupes de travail et la concertation « à marche forcée » a été suivie d'une période de latence qui a fait perdre une partie des acquis de la dynamique engagée.

L'absence d'association et d'information adaptée sur le sens de la réforme est identifiée à plusieurs niveaux.

Les représentants des personnels rencontrés dans les trois DIRECCTE pointent, selon des modalités et avec une intensité variable, deux séries d'observations : certains d'entre eux mettent en avant la position inconfortable soit des directeurs régionaux en attente de réponse des administrations centrales, soit des cadres qui, pendant la mise en place des DIRECCTE, n'ont pas toujours pu répondre aux interrogations sur l'évolution des missions ou l'exercice des métiers ; d'autres, relèvent que l'absence d'informations ciblées sur le sens des DIRECCTE et la conjonction du regroupement de services au sein des DIRECCTE avec d'autres mesures successives (la règle du « 1 sur 2 », les mesures RGPP sur les missions de gestion du secteur emploi, le transfert de missions à Pôle emploi,...) ont pu contribuer au ressenti de mal-être des agents, à défaut d'une association et d'une écoute adaptées des personnels. En ce sens, ils font référence à l'enquête relative aux risques psychosociaux<sup>36</sup> qui identifie, parmi les facteurs de « risques », notamment le changement de l'organisation ou du poste de travail, l'absence de possibilité d'exprimer son point de vue auprès de sa hiérarchie, le sentiment de non prise en compte de l'avis des agents ou de leurs représentants lors de la mise en place d'un changement.

---

<sup>34</sup> La mission a proposé de rencontrer les organisations syndicales. Dans trois régions, les échanges ont eu lieu principalement avec les représentants du siège.

<sup>35</sup> « Il n'est plus possible de décréter la réforme. Il nous faut, pour la réussir, un mouvement d'adhésion et de confiance. Au service de l'Etat, peut être plus que partout ailleurs, cette adhésion doit être recherchée et stimulée, même si l'autorité politique doit assumer ses choix stratégiques [...] ils sont nombreux ces fonctionnaires qui ont des idées sur la façon d'améliorer l'efficacité de leur travail et de leur service. Ces idées doivent remonter aux instances de décision. Elles ne doivent pas rester lettre morte » – discours du Premier ministre du 10 juillet 2007.

<sup>36</sup> Etude menée de janvier à mars 2011 par la Société Capital santé à partir du questionnaire SUMER (Surveillance Médicale des Expositions et des Risques).



## Annexe V

Les dirigeants rencontrés reconnaissent qu'à l'exception des réunions de lancement, il y a eu peu d'initiatives de réunions de l'ensemble des personnels le plus souvent en raison des lourdeurs de l'organisation, parfois de craintes de mouvement social ; quelques initiatives (cf. annexes gouvernance et synergies), tout particulièrement autour des métiers du contrôle, ont connu des succès variables.

Néanmoins, les dirigeants ont le sentiment d'avoir beaucoup communiqué avec les représentants des personnels<sup>37</sup> durant toute la phase de mise en place. Cependant, ils ont conscience de devoir changer la nature de cette communication, dans le cadre des nouvelles instances de dialogue social, en organisant, à partir de thèmes de travail définis collectivement, de réels échanges d'information et de point de vue.

Ils reconnaissent, également, la nécessité de dégager du temps, à travers des organigrammes et des délégations adaptés pour faire plus de place à la pédagogie à l'égard des agents. Les actions destinées à faire partager le sens de la DIRECCTE à l'ensemble des agents consistent, en termes de gouvernance et de management interne à :

- ◆ organiser la participation des agents à l'amélioration des processus et d'en diffuser les bonnes pratiques notamment dans les lettres internes d'information (cf. annexe gouvernance) ;
- ◆ valoriser les projets intégrés, les chantiers transversaux et resituer l'action de chacun au regard des missions de la direction ;
- ◆ mieux prendre en compte, à tous les niveaux, et au quotidien, la gestion des ressources humaines dans le cadre d'échanges à développer avec les collaborateurs notamment au regard de l'évolution des activités et de son impact sur le métier exercé.

Il apparaît nécessaire à la mission que ces initiatives de « bonnes pratiques » managériales soient portées à la connaissance de tous, par la DGP, en compléments de la mise en place de formation au management pour l'ensemble des cadres supérieurs et intermédiaires.

### **1.3.1.2. Une insuffisante préparation des équipes de direction à la conduite du changement**

Ce constat est imputable, pour partie, à l'absence de dispositif de formation au management et à l'accompagnement du changement des équipes de direction. Celles-ci en dépit de leur fort engagement dans la construction de la DIRECCTE ont été confrontées à la nécessité de positionner les DIRECCTE dans leur environnement et d'installer une cohésion interne prioritairement au niveau de l'état major<sup>38</sup> avec une moindre disponibilité à l'égard de l'ensemble du personnel.

Parmi les onze directions ayant répondu à la question « Comment analysez vous et anticipez vous les besoins futurs en compétences nouvelles ? » deux ont explicitement identifié le besoin de renforcement des compétences managériales de l'encadrement intermédiaire et supérieur, une autre indique que « *l'insuffisance des effectifs et les pratiques managériales du passé ne permettent pas la montée en compétence des équipes* ».

---

<sup>37</sup> Ex PACA : réunion tous les 2 mois à l'UC, CTP, CHS tous les trimestres.

<sup>38</sup> Une DIRECCTE peut avoir fait le choix d'installer tous les chefs de pôle au même étage que le directeur.

## Annexe V

Des projets sont désormais esquissés à l'initiative de la DGP et de la DAGEMO : l'un porte sur le dialogue social dans le contexte rénové issu de la loi du 5 juillet 2010 dont l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP) a la responsabilité de la mise en œuvre au deuxième trimestre 2012 ; l'autre consacré aux questions de management et d'accompagnement du changement. Le cahier des charges de cette formation est élaboré à partir d'un groupe de travail bi ministériel piloté par la DGP associant les directions d'administration centrale et les différents opérateurs : INTEFP, Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), Ecole nationale de la concurrence, consommation et de la répression des fraudes (ENCCRF). Parallèlement des actions individuelles de soutien sont prévues à l'attention des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires « *isolés dans l'abord de questions relationnelles ou d'organisation* »<sup>39</sup>.

L'ensemble sera validé par le comité de pilotage RH pour une mise en œuvre au deuxième semestre 2012 et viendra compléter les formations spécifiques<sup>40</sup> sur les risques psycho-sociaux destinées aux membres des comités hygiène et sécurité, aux acteurs de la prévention et aux personnels d'encadrement, notamment l'encadrement supérieur. A ce jour, la DAGEMO compte près de 500 participants soit près de 5 % des effectifs aux actions nationales relevant de l'INTEFP ou des plans de formation régionaux. Sur les 262 participants ayant suivis les sessions de l'INTEFP près de 55 % sont des cadres<sup>41</sup>.

La mission considère, au regard des enjeux de gouvernance et de gestion des ressources humaines que ces projets sont prioritaires. A défaut d'avoir pu être initiés dès 2011, ils doivent être effectifs au cours de l'année 2012 et viendront compléter les préconisations relatives à l'animation interne de la DIRECCTE (cf. annexe gouvernance).

### **1.3.2. La formation, un levier d'évolution des cultures et des pratiques encore peu mobilisé pour construire un collectif de travail**

#### **1.3.2.1. Des modalités de pilotage et de gestion différentes selon les ministères**

Sur le champ de la formation le directeur régional est confronté également à une divergence des modes de gestion selon le réseau d'appartenance des agents.

Le pilotage de la formation est complètement déconcentré pour le ministère du travail : le directeur régional est très autonome, il est chargé de concevoir, de mettre en œuvre et de financer la formation continue des agents du ministère du travail. L'INTEFP et ses centres régionaux (CIF) sont chargés de mettre en œuvre la formation initiale des agents, de proposer des offres de formation continue au niveau national (les stages déconcentrés dans les CIF étant alors accessibles aux agents de toute la France), et d'appuyer les DIRECCTE en mettant à leur disposition les réseaux de formateurs. Le CIF de proximité assure également un appui à la maîtrise d'ouvrage régionale dans l'analyse des besoins.

---

<sup>39</sup> Note DGP du 7 décembre *pré citée*.

<sup>40</sup> Circulaire relative au Plan de prévention des risques psycho-sociaux pour l'amélioration de la santé psychique des agents – DAGEMO – 26 janvier 2011.

<sup>41</sup> Soit 2 directeurs régionaux, 31 responsables de pôles (14 du pôle T, 10 du pôle C, 7 du P3-E), 27 secrétaires généraux de siège (ou d'UT), 63 responsables d'UT et 20 directeurs adjoints.

## Annexe V

En revanche, le pilotage de la formation est très centralisé pour le ministère des finances : l'offre de formation est descendante. Pour les agents du ministère des finances, la formation continue est assurée par l'ENCCRF et l'IGPDE. La DIRECCTE est dans ce cas chargée, notamment, du relais de la diffusion des offres de l'ENCCRF et de l'IGPDE, de l'organisation administrative (suivi des inscriptions, transmission des convocations, suivi des indemnités, statistiques) des formations CCRF, y compris pour les DDI, du suivi budgétaire des crédits de formation CCRF en lien avec l'ENCCRF, ...

Cette disjonction présente des difficultés, soulignées par la DGP :

- ◆ une difficulté de mise en cohérence des deux offres de formation, due aux différents modes de pilotage de celle-ci par les ministères ;
- ◆ l'absence de système d'information intégré qui permette de rendre compte de la performance de la formation globale au niveau local ;
- ◆ la prise en charge de la diffusion de l'offre de formation, de la gestion administrative et du suivi statistique de la formation des agents CCRF affectés en DDI.

Néanmoins, en pratique, pour toutes les régions ayant répondu au questionnaire, le plan régional de formation était ouvert en 2011 à tous les agents pour les formations transversales, quelle que soit l'origine ministérielle des agents.

### 1.3.2.2. Des formations communes à plusieurs métiers encore peu investies

La charte interministérielle ressources humaines de février 2010 prévoyait explicitement « d'élargir le périmètre des actions de formations » ouvertes aux personnels.

Extrait de la charte interministérielle relative aux ressources humaines des DIRECCTE

« - une convention-cadre, fixant les grands principes, sera conclue avant la fin du 1er trimestre 2010 entre ministères et opérateurs de formation nationaux et recensera les formations qui seront ouvertes à l'ensemble des agents des DIRECCTE et les conditions dans lesquelles le financement sera assuré. Dans ce cadre, des conventions particulières pourront être conclues entre ministères bénéficiaires, ministères de tutelle et opérateurs de formation nationaux pour préciser les modalités d'intervention ;

- dans le cadre des plans régionaux, les formations collectives organisées par le directeur régional sur les crédits dont il dispose seront accessibles à l'ensemble des agents des DIRECCTE, quel que soit leur département ministériel de rattachement. »

Au plan national, l'essentiel des formations porte sur des formations métier assurées par des opérateurs spécialisés attachés à chaque ministère : INTEFP, IGPDE, ENCCRF. La mission constate que la convention cadre prévue dans la charte n'a pas été établie, sans pour autant que cela empêche la participation d'un agent du secteur travail-emploi aux formations de l'IGPDE ou inversement des agents des ministères économique et financier aux formations de l'INTEFP. En effet, les éventuels obstacles financiers inhérents au rattachement à des programmes budgétaires différents, s'ils sont évoqués, ne semblent pas insurmontables d'autant que la demande reste marginale et fait l'objet d'autorisation au cas par cas. Deux actions ont été mises en place en 2010, destinées l'une aux agents du pôle 3-E pilotée par l'INTEFP, l'autre aux agents des pôles C et T.

## Annexe V

Au niveau des DIRECCTE, l'élaboration d'un plan régional de formation est bien installée et s'adresse désormais à l'ensemble des personnels. Il repose, comme il se doit, sur l'analyse des besoins individuels de formation identifiés lors des entretiens annuels d'évaluation complétée, également le plus souvent, par un recensement des besoins auprès des responsables de Pôle (Aquitaine, PACA notamment) et/ou discutés en CODIR.

Le principe de formations communes entre agents issus de réseaux professionnels différents, s'il est acquis dans son principe, reste cantonné aux formations qualifiées de « généralistes » et/ou « transversales » (reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, management, conduite de réunions, formations bureautiques et les formations CHORUS). Sur les dix huit réponses enregistrées, quatorze ont affiché le principe d'harmonisation et de fusion des plans sur ce type de formation ; quatre régions évoquent des formations inter-métier (stratégie des entreprises et analyse financière, sensibilisation à la concurrence, pratiques de contrôle en entreprises, formations sur les EPI et REACH entre pôle C et pôle T).

Les initiatives concernant des formations « spécifiques » et intrinsèques à la création de la DIRECCTE restent donc modestes même si le besoin d'évolution est clairement identifié comme le montre les réponses au questionnaire (cf. *infra* § 3.1.2.1).

Quelques démarches participant de la rénovation de l'offre de formation, notamment pour le P3-E identifiées par la mission :

- ◆ la DIRECCTE de LORRAINE a consacré une séquence de son séminaire annuel de travail du pôle 3-E réunissant les personnels du siège et des UT à une réflexion sur la transformation des métiers et des besoins en découlant notamment sur l'allègement des tâches à travers une amélioration collective de la gestion du temps et sur les besoins de formation ;
- ◆ le contrat d'objectif et de performance entre l'Etat et l'INTEFP 2011-2013 prévoit que ce dernier devra « développer, en se coordonnant avec d'autres opérateurs de formation, une offre de formation élargie à un public dépassant le cadre du programme 155, [...] cohérente et facilement mobilisable, notamment à l'attention du pôle 3-E, à l'exception des secteurs relevant de la spécialité d'autres opérateurs (métrologie, intelligence économique) » ;
- ◆ la DGEFP a engagé au dernier semestre 2011, auprès de l'INTEFP, des travaux pour concevoir trois nouvelles formations visant à répondre aux besoins identifiées par les DIRECCTE en matière de : « structuration et professionnalisation de la filière métier « animation territoriale », développement d'une culture commune et d'un savoir faire partagé en matière d'intervention en entreprises, renforcement des compétences de pilotage stratégique des politiques de l'emploi de l'encadrement intermédiaire ». Ces nouvelles formations, prévues pour le 2ème semestre 2012, devraient s'inscrire en cohérence avec la réflexion conduite dans le chantier « accompagnement du rôle d'animation et d'ingénierie de l'Etat au niveau régional et territorial » de la feuille de route nationale des DIRECCTE ;
- ◆ la DARES, souligne que le programme de formation des agents des SESES, construit avec l'INTEFP, a intégré la dimension DIRECCTE en proposant des formations sur les nouveaux métiers (conjuncture économique, expertise économique) et en adaptant le contenu des formations existantes.

*Source : Entretiens conduits par la mission – Réponses aux questionnaires*

A ce stade, en l'absence d'un bilan des formations nationales et régionales accessibles à l'ensemble des agents, tous départements ministériels confondus, il est difficile de mesurer précisément « l'effet DIRECCTE » sur la formation des agents. A terme, cette évaluation devrait être facilitée par l'ouverture de l'accès au logiciel SEMAPHORE de gestion des formations à l'ensemble des personnels de la DIRECCTE. Ce logiciel de la DAGEMO n'a pas encore été présenté aux directions et services ressources humaines des ministères économique et financier.

Néanmoins, les directions ressources humaines ministérielles doivent se mettre en capacité de mesurer l'évolution des comportements sur ce point dès lors qu'il est reconnu que les actions de formation continue communes favorisent le développement de cultures et méthodes de travail communes au-delà de la seule thématique abordée. Elles devraient constituer une part croissante dans les plans de formation régionaux.

## **2. Des règles budgétaires et administratives qui limitent la responsabilisation du directeur régional, pourtant nécessaire à une mise en adéquation des ressources et des besoins**

Dans la charte RH, le rôle du directeur régional est affirmé en ce qu'il « *veille à l'adéquation de l'allocation des effectifs en nombre et compétences avec l'offre de services de la DIRECCTE au niveau territorial auprès des préfets de départements* ». Dans les faits, le directeur régional est faiblement responsabilisé sur la gestion des ressources humaines alors même que la LOLF et de nombreux textes intervenus en matière de ressources humaines<sup>42</sup> posent un cadre de référence favorisant l'autonomie et la responsabilisation.

### **2.1. Des cadres budgétaires et des pratiques d'allocation de moyens qui laissent peu d'autonomie au directeur**

Dans un contexte caractérisé par la diversité des règles et processus de gestion des mobilités et carrières (*cf. supra* § 1.2), la mission constate que le directeur régional dispose d'une faible responsabilité dans la gestion des effectifs et qu'il est encore peu associé aux procédures de recrutement (affectation, mobilité).

#### **2.1.1. Une balkanisation des effectifs entre programmes peu propice à une approche intégrée de la DIRECCTE**

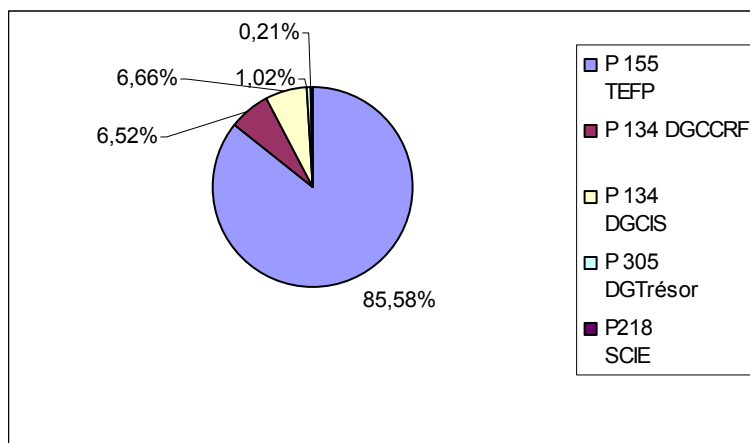
Le directeur régional gère des effectifs qui se répartissent pour 85 % sur le programme 155 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé et pour 15 % sur les trois programmes des ministères économique et financier, constitués en quatre budgets opérationnels de programme (BOP)<sup>43</sup> portant de 0,21 % à 7 % des effectifs.

---

<sup>42</sup> Notamment concernant la mobilité : le décret 2008-370 du 18 avril 2008 relatif à la position normale d'activité, les quatre décrets du 17 avril 2008 constituant la « boîte à outil indemnitaire » d'accompagnement de la mobilité (décret n°2008-366 relatif à la prime de restructuration de service et une allocation d'aide à la mobilité du conjoint, décret n°2008-367 relatif au complément indemnitaire en faveur de certains fonctionnaires de l'Etat à l'occasion d'opération de restructuration, décret n°2008-368 relatif à l'indemnité de départ volontaire, décret n°2008-369 relatif à l'indemnité temporaire de mobilité), le décret n°2009-587 portant création des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines, la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.

<sup>43</sup> Le programme 134 est, concernant les DIRECCTE, organisé en deux BOP : l'un, au titre du soutien des actions relevant de la DGCI, l'autre, au titre des actions relevant de la DGCCRF (*cf. annexe gouvernance*).

**Graphique de répartition des effectifs par programmes et BOP**



*Source : Effectifs de référence des DIRECCTE – 2012- DGP*

**2.1.1.1. Une notification des moyens éclatée, des règles de gestion spécifiques et un dialogue de gestion qui vise à organiser une vision de synthèse des missions et des moyens**

Sur la base de critères de répartition des effectifs entre DIRECCTE en cours de redéfinition<sup>44</sup>, chaque responsable de programme a procédé à une pré-notification des effectifs de référence préalablement au dialogue de gestion. Cette étape n'est pas accompagnée d'une note de cadrage (à l'exception de DAGEMO) explicitant le contexte et les priorités.

Néanmoins, celles-ci existent : la DGCCRF s'appuie sur le principe du respect d'un minimum de 75 % des activités consacrées aux enquêtes afin de préserver la logique métier en évitant une dérive vers des fonctions de moindre expertise en l'absence de corps d'attachés et la DNO ne couvre que les deux-tiers de l'activité des agents pour laisser place à initiative locale ; la DGCIS a figé les effectifs de Métrologie, et cible les suppressions des emplois sur les fonctions supports ; la DG Trésor gage les suppressions d'emploi sur les départs à la retraite des corps de secrétaires et comptables en voie d'extinction. La DAGEMO poursuit la politique engagée créant une filière administrative<sup>45</sup> permettant de recentrer les corps d'inspection et de contrôle sur leur cœur de métier, sans pour autant que les effectifs du pôle T soient sanctuarisés à l'issue du PMDIT.

Après le dialogue de gestion, la notification définitive des effectifs est réalisée par chaque responsable de programme auprès de chaque DIRECCTE. La DGP a établi un tableau de synthèse pour l'ensemble des DIRECCTE et l'a adressé à ces dernières (cf. pièce jointe n°3 à la présente annexe).

Dès 2011, la DGP a amorcée les travaux d'harmonisation des pratiques entre les directions de gestion visant d'une part, à homogénéiser la règle de comptage des ETP, d'autre part à faire converger les calendriers des pré-cadrages en amont des dialogues de gestion.

<sup>44</sup> Les critères d'allocation des moyens, qui ne relèvent pas de la mission, font l'objet d'un groupe de travail installé par la feuille de route des secrétaires généraux de septembre 2011 – cf. *infra* § 3.1.1.

<sup>45</sup> En s'appuyant sur les corps des attachés et des secrétaires administratifs communs au ministère des affaires sociales.



## Annexe V

### Calendrier de notification des effectifs alloués de 2010 à 2012

Date de notification des effectifs Programme	Au titre de l'exercice 2010	Au titre de l'exercice 2011	Au titre de l'exercice 2012
P 155 - DAGEMO	Notification : février 2010	Notification : février 2011	Pré notification préalable au dialogue de gestion par chaque responsable de programme : mi octobre 2011 (sauf pour la DGCIS : au cours du dialogue de gestion)  Notification post dialogue de gestion par chaque responsable de programme : entre mi décembre et mi janvier  Notification de synthèse par DGP : 9 janvier 2012
P 134 - DGCCRF	Pré notification : 2 3 octobre 2009  Notification : non communiqué	Pré notification : 5 janvier 2011  Notification : non communiqué	
P 134 - DGCIS	Non communiqué	Notification : via la DGP	
P 305 - Trésor	Pas de notification	Pas de notification	

*Source : Réponses des directions d'administration centrale au questionnaire de la mission*

Dans le prolongement de ces progrès, la mission recommande de mettre en place une notification unique des effectifs alloués dont la DGP pourrait assurer la coordination et la diffusion.

Le nouveau format du dialogue de gestion 2012<sup>46</sup>, concentré sur une journée avec un quatrième temps « support », marque un tournant dans une approche globale de la DIRECCTE. Cette modalité de travail vise à organiser, dans une logique inter-bop, une vision de synthèse de l'affectation des moyens aux différentes missions, même si le point est également évoqué au cours des trois temps dédiés à chacun des pôles. C'est également l'occasion d'aborder les choix et projets d'organisation des relations entre siège et UT, les synergies internes et les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines.

Ce quatrième temps apparaît, pour certains, chronophage en temps de mobilisation des administrations centrales. Pour d'autres, il est un correctif insuffisant au cloisonnement induit par les trois premiers temps. Pour la mission, il est, à ce stade, la moins mauvaise solution dès lors qu'il est le seul moment permettant aux directions d'administration centrale de partager, collectivement, une vision des DIRECCTE qui croise une approche globale missions-moyens.

Mais il gagnerait à être identifié explicitement comme un temps intégrant les dimensions de l'adéquation mission-moyens et de la gestion prévisionnelle des effectifs et compétences (*cf. infra* § 3) dans une approche partagée entre directions « métiers » et directions ressources humaines, comme envisagé initialement par la charte des ressources humaines.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Note de la DGP du 22 juillet 2011 relative aux modalités de préparation et organisation des dialogues de gestion pour l'exercice 2012.

<sup>47</sup> « Les DIRECCTE disposeront du tableau de bord des métiers ventilés par programmes [...] ; il est un des supports du dialogue de gestion ressources humaines conduit avec les responsables de programmes » - extrait charte de gestion RH - février 2010.

### 2.1.1.2. Le directeur régional n'est pas responsable de budget opérationnel de programme (BOP) des quatre programmes budgétaires s'agissant du titre 2

De même que la gestion des carrières (*cf. supra* § 1.2.1), la gestion des trois programmes des ministères économique et financier est concentrée au niveau de l'administration centrale qui assure également la paie des agents. Le programme 155, bien qu'il porte plus de 9 000 emplois des DIRECCTE, est également géré selon un modèle centralisé de gestion des plafonds d'emplois et de masse salariale, contrairement à ce qui est fait par le ministère des affaires sociales, au profit des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)<sup>48</sup>.

Ainsi, la DAGEMO précise que « *la gestion demeure centralisée, compte tenu de la taille relativement faible des effectifs de la mission d'une part, et d'autre part de la technicité d'une partie majoritaire des effectifs (inspecteurs et contrôleurs du travail) qui induit une gestion centralisée pour garantir une mobilité au sein des services et l'adéquation de la répartition des effectifs au regard des besoins régionaux* »<sup>49</sup>. Certains gestionnaires d'administration centrale rencontrés insistent sur « *l'absence d'intérêt à déconcentrer 90 recrutements dans l'année* » et sur le « *risque de sous consommation de la masse salariale* ». Ils précisent que la création d'un BOP national « masse salariale » en 2009, a permis d'alléger la tâche des gestionnaires locaux devenus des responsables d'unité opérationnelle (UO) en les déchargeant de l'obligation de présentation et de suivi des BOP à l'égard du contrôleur financier local.

Dans ce cadre, c'est la notion d'effectifs de référence qui a été mise en place pour respecter l'esprit de la LOLF ; cet effectif de référence est, pour chaque responsable, l'effectif cible à atteindre en fin d'année, établi en trois catégories (A, B et C) non fongibles entre elles. Il constitue un droit à ouvrir des postes pour les structures ou, en cas de sureffectifs, un impératif de diminution des effectifs présents.

Néanmoins, pour 2012, la DAGEMO a introduit une nouveauté : le pré cadrage des effectifs<sup>50</sup> notifie la baisse des effectifs de référence toutes catégories confondues (alors qu'antérieurement la notification était présentée par catégorie) associée à une masse salariale en précisant à l'attention des directeurs régionaux « *La répartition de ces suppressions par catégorie A, B, C est ainsi laissée à votre appréciation en vue d'une proposition qui sera ensuite examinée lors du dialogue de gestion* ».

Le directeur, au titre du P155, dispose de la responsabilité sur l'allocation des moyens en personnels entre les activités exercées, c'est-à-dire entre les programmes de politiques publiques des champs de l'emploi et du travail. En revanche, il ne bénéficie pas de la fongibilité ni entre nature de dépenses au sein du titre 2, ni entre les catégories d'emploi apportées par la LOLF (à la seule exception sur les suppressions d'emploi du programme 155), qui est censée donner au RBOP une grande souplesse de gestion et des marges de manœuvre.

Cette gestion centralisée est quelque peu éloignée de la « déconcentration managériale » sous tendue par la LOLF et de la mise en place d'une responsabilisation souhaitée par les directeurs que l'un d'entre eux résume ainsi : « *Moi ce qui m'intéresse, c'est que les DAC me disent je veux 123 visites d'entreprises, et non pas je veux six personnes. Une fois les objectifs posés, le moyen de les atteindre, j'en fais mon affaire en tant que DIRECCTE* ».

---

<sup>48</sup> Dans le prolongement de la pratique existante du programme 124 au profit des directions régionales et départementales des affaires sociales (DRASS-DDASS) antérieurement à la RéATE.

<sup>49</sup> Le schéma stratégique de gestion prévisionnelle des ressources humaines (STGPRH) -DAGEMO- avril 2011.

<sup>50</sup> Circulaire DAGEMO du 7 octobre 2011 – Pré-notification des effectifs de référence régionaux et de la part « travail et emploi » des dotations globales de fonctionnement 2012.



La décision d'aller vers une plus grande responsabilisation du directeur régional doit être réétudiée en corollaire des choix opérés quant à l'octroi de marge de souplesse au titre des mobilités inter BOP et la responsabilisation sur objectifs (*cf. infra*). Le directeur régional devrait être en mesure de mobiliser indifféremment ses effectifs pour appliquer les différentes politiques dont il a la charge et en rendre compte dans le cadre des objectifs fixés.

### **2.1.2. Des mobilités fonctionnelles difficiles à réaliser entre BOP en l'absence de mécanisme adapté**

En dépit des textes<sup>51</sup> récents, la mobilité fonctionnelle au sein des DIRECCTE entre agents issus de départements ministériels différents se heurte aux règles budgétaires de respect des cinq enveloppes de BOP. C'est ce besoin de souplesse dans la gestion des effectifs entre BOP qui est spontanément avancé par les responsables régionaux rencontrés par la mission. Ils en font une question de principe, chacun ayant en mémoire, soit un cas de blocage par les administrations, soit de longs échanges entre directions concernées pour convaincre et obtenir l'autorisation.

#### **2.1.2.1. Un principe de mobilité inter BOP inscrit dans la charte ressources humaines mais qui n'a pas été organisé**

La question de la cohabitation des programmes et des contraintes de mobilité des agents qui pouvaient en découler a bien été abordée<sup>52</sup> lors des travaux préparatoires à la charte. Cependant, elle n'a pas fait l'objet de propositions concrètes de la part du groupe de travail national<sup>53</sup> si ce n'est l'idée de bien comptabiliser les mobilités concernées et de fonctionner au niveau des administrations centrales en mode « caisse de compensation », les transferts de crédits d'un programme s'opérant une fois par an sur des soldes de ce fait limités.

La version définitive de la Charte<sup>54</sup> prévoit que « les mobilités au sein de la DIRECCTE peuvent conduire à affecter un agent sur une action ne relevant pas du programme au titre duquel il est rémunéré. Une telle décision est possible, à condition d'être compensée a posteriori, à tout le moins, au niveau national, par une situation inverse ».

La mission a constaté que :

- ◆ cette disposition n'a pas fait l'objet de modalités de mise en œuvre ;
- ◆ aucun suivi (spécifique et collectif) des demandes de mobilité inter BOP n'est organisé ni précisément assuré par les directions gestionnaires. Elles ont des réponses approximatives : ainsi, selon la DGCIS, une quinzaine environ de situations<sup>55</sup> ne seraient pas compensées par la DAGEMO, alors que les services de cette dernière n'ont pas en mémoire ces situations ;

---

<sup>51</sup> Notamment le décret 2008-370 du 18 avril 2008 relatif à la position normale d'activité et la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.

<sup>52</sup> Selon l'un des rapporteurs recontacté par la mission.

<sup>53</sup> Le groupe de travail national co-piloté pour le compte des deux secrétaires généraux par MM ; Dominique Lacambre et Claude Barreix avait reçu pour mandat, en mars 2009, de proposer aux deux secrétaires généraux un projet de charte relative à la gestion des ressources humaines des DIRECCTE.

<sup>54</sup> Charte interministérielle des DIRECCTE de février 2010.

<sup>55</sup> La liste communiquée à la mission retrace trois situations.

## Annexe V

- ◆ la DGP ne s'est pas investie, jusqu'alors, sur le sujet alors même qu'il relève de sa mission générale de coordination au titre de « *la fixation des objectifs et la définition des moyens budgétaires, en crédits et en emplois, des directions régionales, de suivre leur action et de participer à leur évaluation et, à ce titre, de préparer et coordonner les dialogues de gestion* »<sup>56</sup>. Dans un document de juin 2011<sup>57</sup>, le sujet est identifié au titre des priorités du 2<sup>ème</sup> semestre 2011 mais il n'a pas pour autant progressé. La mobilité inter BOP a été évoquée lors des dialogues de gestion 2012 mais n'a pas donné lieu à un recensement. Il est désormais inscrit au point six de la feuille de route du comité de pilotage ressources humaines (*cf. supra* § 1.2.3).

### L'expérience conduite en DDI

Les DDI ont été rapidement confrontées à une limitation de certaines mobilités fonctionnelles internes aux DDI du fait de la gestion budgétaire nationale des plafonds d'emplois par programmes.

Une expérimentation, pilotée par le Secrétariat général du gouvernement (SGG) est en cours « *reposant sur le principe de compensation, au niveau régional et au niveau national, entre les entrées sorties croisées des différents programmes budgétaires concernés* »<sup>58</sup>.

Le dispositif multilatéral de compensation stricte « un pour un » s'appuie sur des principes d'éligibilité des mobilités définis par les ministères, une validation « budgétaire » des mobilités soit au niveau régional (en CAR) si l'équilibre des mouvements en nombre et en catégorie est vérifié, soit au niveau national pour les situations qui n'ont pu être validées au plan régional. Il s'insère dans les procédures de mobilité ministérielles en respectant les règles de passage en commissions administratives paritaires.

*Source : Circulaires SGG des 20 avril et 18 juillet*

#### **2.1.2.2. Un besoin de souplesse, d'ampleur limitée, pour des mobilités inter BOP, exprimé de manière récurrente par les directeurs régionaux**

En l'absence de suivi disponible, la mission s'est appuyée sur les réponses des DIRECCTE au questionnaire afin de pouvoir apprécier l'ampleur et la nature du besoin exprimé par les directeurs.

De l'ensemble des réponses, il ressort que le sujet de la « mobilité inter BOP » des personnels quelque soit le ministère d'origine des agents :

- ◆ concerne majoritairement l'exercice des missions au sein du P3-E et pour moins du quart, les fonctions supports et transverses ;
- ◆ a été abordé différemment selon les directions ; la plupart des situations repose sur une affectation de fait ou officielle (par la position normale d'activité ou le détachement) sur le poste considéré, d'autres répondent à une situation de surcharge ponctuelle (ex. en Alsace, un agent rattaché au programme 134 a pris en charge à mi temps et pendant cinq mois le suivi des missions locales). Enfin quatre régions mettent en avant le « mixage » des portefeuilles d'activités de certains personnels : par exemple, l'Alsace prévoit de mobiliser 15 à 20 % des agents rattachés au programme 305 pour des

<sup>56</sup> Art.2 al.1 du décret n° 2010-1372 du 12 novembre 2010.

<sup>57</sup> Programme d'actions de la DGP au cours du second semestre 2011 – Note de Synthèse- DGP du 23 juin 2011.

<sup>58</sup> Circulaire SGG du 20 avril 2011 « Facilitation des mobilités intra départementales et inter programmes budgétaires – mise en place d'un dispositif de compensation locale », circulaire SGG du 18 juillet 2011 « Mobilités intra départementales et inter programmes budgétaires – cycle d'automne.

## Annexe V

activités relevant d'autres programmes. La Lorraine a confié à des agents rattachés au programme 134 d'une part, la nouvelle cellule gestion et qualité commune à l'ensemble des BOP 102, 103, 134, 223, d'autre part, un portefeuille d'activités regroupant la politique filière soit avec une partie des politiques EDEC, soit avec le dossier des mutations économiques. Si ces mesures peuvent être présentées comme des ajustements à la marge, la mission considère qu'elles participent du processus d'acculturation et de développement des synergies au sein des équipes du pôle 3-E.

Parmi les DIRECCTE<sup>59</sup> ayant répondu, huit déclarent avoir réalisé des opérations de mobilité inter BOP avec l'autorisation des directions ministérielles, dix l'ont fait sans leur accord. Deux précisent ne pas avoir mis en œuvre des projets de mobilité suite à un refus : pour offrir, l'un des postes de chargé de mutation économique à des ingénieurs des mines, l'autre des postes de chargés de mission du développement économique à des attachés. Cet état des lieux reste partiel car certaines initiatives ont été prises sans en informer les directions d'administration centrale : ainsi, dans une région, deux agents « fléchés » commerce extérieur ont pu rejoindre le service des études et statistiques et un autre le P3-E pour des interventions en entreprises.

Sous l'angle quantitatif, la synthèse des situations déclarées porte sur moins de 30 situations, cet ordre de grandeur rejoint l'estimation réalisée par la DGP, à la faveur d'un échange avec la mission, à partir de l'enquête d'affectation opérationnelle, dont les résultats sont de l'ordre de 20 ETP dont 15 au titre du pôle 3-E.

### Synthèse des situations de mobilités inter BOP

Les 18 DIRECCTE ayant répondu sur cet item ont cité moins de 30 (26) situations (sur 10 667 emplois) se répartissant pour :

- 20 d'entre elles entre les programmes 134 et 155 dont :
  - 12 du programme 134 DGCIS vers le programme 155
  - 6 du programme 155 vers le programme 134 DGCIS
  - 2 entre le programme 134 DGCCRF et le programme 155 ;
- 6 d'entre elles entre les différents programmes dont
  - 1 du programme 155 vers le programme 305
  - 2 du programme 305 vers programme 155
  - 2 correspondent à un échange équilibré entre les programmes 155 et 218
  - 1 entre le programme 305 et le programme 134.

*Source : Réponses des DIRECCTE au questionnaire de la mission*

En complément de cet état des lieux, la moitié des DIRECCTE ayant répondu estime que « cette difficulté est surmontable » sous réserve de quelques souplesses de gestion, l'autre moitié, que cette « difficulté est insoutenable aujourd'hui et/ou à cinq ans ».

La demande de souplesse y est motivée par :

- ◆ le besoin de diversification des profils sur les métiers génériques de gestionnaire des dispositifs d'intervention, les postes de secrétariat-assistant de direction, les fonctions supports permettant de gérer la multiplicité des statuts ;
- ◆ la montée en charge des synergies tout particulièrement au sein du P3-E ;
- ◆ l'exigence de réactivité, d'efficacité pour assumer des priorités qui évoluent dans le temps et exigent une adéquation missions moyens au plan local ;

<sup>59</sup> Certaines régions ont coché plusieurs réponses correspondant à différentes situations rencontrées.

## Annexe V

- ◆ les vœux grandissant de mobilités exprimés localement ;
- ◆ le contexte budgétaire de réduction des effectifs.

Neuf des DIRECCTE ayant répondu à la question destinée à évaluer la marge de souplesse nécessaire ont proposé majoritairement entre 1 et 5 % des ETP alloués, deux régions proposent 10 et 15 % et sept régions considèrent qu'il est difficile de chiffrer à priori.

De l'ensemble de ces éléments, la mission observe que si le sujet est complexe techniquement d'autant qu'il est soumis à tension budgétaire (chaque responsable de programme étant « rivié sur son plafond d'emploi »), il ne semble pas être porteur d'une dérive. En effet, réaliser une mobilité inter Bop suppose la réalisation simultanée de deux conditions : la vacance d'un poste et la candidature d'une personne volontaire, motivée et possédant les compétences requises pour le poste (ou pouvant y accéder moyennant une formation). Cette « conjonction favorable d'opportunité » est statistiquement faible et limite, de fait, le nombre de demandes.

### **2.1.2.3. Des scénarii possibles d'organisation pour faciliter la mobilité inter BOP**

La mission a examiné quatre scénarii possibles pour répondre au besoin de souplesse dans les mobilités inter BOP :

- ◆ un programme support unique se substituant aux quatre actuels (scénario A) ;
- ◆ un programme agrégeant les seuls moyens des fonctions supports et du pôle 3-E (scénario B) ;
- ◆ un dispositif d'autorisation des mobilités inter – programmes tel qu'il était prévu par la charte RH et qui n'a pas été appliqué (scénario C) ;
- ◆ une souplesse de gestion accordée *a priori* sur un % des effectifs gérés (scénario D) ;

Ils présentent chacun des avantages et des inconvénients, qui sont résumés dans le tableau ci-après.

## Annexe V

### Scénarii de gestion pour faciliter les mobilités inter BOP

	Descriptif	Points forts	Points faibles
<p><b>Scénario A –</b></p> <p><b>Un programme support unique</b></p>	<p>Regrouper l'ensemble des moyens titre 2 (et titre 3) sur un programme soutien unique se substituant à 4 programmes (5 BOP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplification et facilitation de la gestion ressources humaines au niveau du directeur régional par réduction des « chaînes verticales<sup>60</sup> »</li> <li>- Outil d'adéquation missions-moyens « à la main » des DIRECCTE</li> <li>- Des précédents existent (au sein du Ministère du Travail - P 155 ; dans d'autres ministères<sup>61</sup>) sur l'expérience desquels prendre appui pour organiser la relation entre les responsables de programme suite aux avis du CIAP<sup>62</sup> : d'une part, individualiser dans « une action miroir » du programme support les effectifs consacrés aux programmes de politique, d'autre part, élaborer une charte de gestion au titre d'une gouvernance partagée entre directions fonctionnelles, responsables de programmes de politique et directions supports, responsable du programme support</li> <li>- « Obligation » d'un travail concerté entre directions Métier et DRH pour la mise en relation des objectifs/missions/moyens/indicateurs</li> <li>- Levier pour l'harmonisation des règles de gestion des ressources humaines (action sociale, indemnitaire, intéressement collectif...)</li> <li>- Un seul programme de taille ad hoc permettant de déléguer au directeur régional la responsabilité de gestion de BOP (avec fongibilité entre nature de dépenses du titre 2 et fongibilité entre catégories d'emploi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique dont le développement est déconseillé par la Cour<sup>63</sup> en ce sens que les programmes budgétaires spécifiques « <i>ne correspondent pas à une politique publique et privent d'autres programmes de l'identification des moyens permettant de les mettre en œuvre</i> » au regard de la lettre de l'article 7 de la LOLF ; néanmoins la ventilation <i>a posteriori</i> entre programmes et actions dans les PAP-RAP permet de reconstituer les coûts complets des politiques publiques</li> <li>- Crainte d'un déséquilibre entre les cœurs de métier des différents champs d'intervention de la DIRECCTE en l'absence de priorités affichées en termes de missions à assurer et d'équilibre à préserver entre les métiers</li> <li>- Gestion délicate de la transition entre le mode de gestion en vigueur et un programme soutien unique pour les régions en « sureffectif » sur le P155 (réduction des possibilités de recrutement sur d'autres programmes)</li> </ul>

<sup>60</sup> Rapport de la Cour des comptes relatif à la mise en œuvre de la LOLF – Novembre 2011.

<sup>61</sup> Dans son rapport, la cour des comptes mentionne trois programmes : « Conduite et pilotage des politiques de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer », « Conduite et pilotage des politiques de l'agriculture », Conduite et soutien des politiques sanitaires, sociales, du sport, de la jeunesse et de la vie associative » (suite à la fusion en 2011 des programmes 124 (CS) et 210 (JS).

<sup>62</sup> Rapports d'activités du Comité Interministériel d'audit et des programmes (CIAP) relatifs au septième (octobre 2010) et huitième cycle d'audits (décembre 2011).

<sup>63</sup> « Limiter le développement des programmes support et recourir à d'autres outils de gestion des fonctions mutualisés » - Rapport relatif à la mise en œuvre de la LOLF – Novembre 2011.

**Annexe V**

	<b>Descriptif</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet d'activer le mécanisme de fongibilité asymétrique à partir du titre 2 vers le titre 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigence d'une équipe ressources humaines régionale formée dans le cadre d'une responsabilité de gestionnaire de BOP (notamment en qualité d'interlocuteur du contrôleur financier local)</li> <li>- Exigence d'un dispositif d'animation national</li> <li>- Désigner un ministre/responsable de programme « chef de file » et d'une structure gestionnaire unique</li> </ul>
<p><b>Scénario B –</b></p> <p><b>Un programme agrégeant les moyens des fonctions supports et du pôle 3-E</b></p>	<p>B1- Regrouper sur un nouveau programme les moyens dédiés aux fonctions supports et au pôle 3-E</p> <p align="center">Ou</p> <p>B2-Transférer en gestion sur le programme 155 les moyens correspondant du programme 134 avec une convention de délégation de gestion<sup>64</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souplesse instaurée sur les missions et métiers les plus concernés</li> <li>- Harmonisation des prises en charge des emplois de direction/état major</li> <li>- Permet de préserver les moyens consacrés aux missions d'inspection/contrôle</li> <li>- « Obligation » d'un travail concerté entre direction d'administration centrale métier et ressources humaines pour mise en relation missions/moyens sur un secteur d'activité (pôle 3-E) soumis à tension politique</li> <li>- Pour fonctions support : regroupe les moyens déconcentrés soumis aux mesures RGPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B1- Fragmentation accrue de la répartition d'effectif avec un programme de plus dans l'architecture actuelle (sauf si option B2)</li> <li>- B1- Pratique dont le développement est déconseillé par la Cour<sup>65</sup> car en ce sens que les programmes budgétaires spécifiques « <i>ne correspondent pas à une politique publique et privent d'autres programmes de l'identification des moyens permettant de les mettre en œuvre</i> » au regard de la lettre de l'article 7 de la LOLF ; néanmoins la ventilation a posteriori entre programmes et actions dans les PAP-RAP permet de reconstituer les coûts complets des politiques publiques</li> <li>- Difficulté à quantifier le</li> </ul>

<sup>64</sup> « acte par lequel un ou plusieurs services de l'Etat confient à un autre service de l'Etat, pour une durée limitée éventuellement reconductible, la réalisation, pour le compte, d'actes juridiques, de prestations, ou d'activités déterminées concourant à l'accomplissement de leurs missions » art 1 du décret n°2004-1085 du 14 octobre 2004 relatif à la délégation de gestion dans les services de l'Etat.

<sup>65</sup> « limiter le développement des programmes support et recourir à d'autres outils de gestion des fonctions mutualisés » - rapport de la Cour des comptes .... P 72.

**Annexe V**

	<b>Descriptif</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
			<p>volume initial notamment sur fonctions supports et soutien</p> <p>- Offre un champ trop restreint pour la délégation au directeur régional de responsabilité de BOP (sauf si B2)</p>
<p><b>Scénario C -</b></p> <p><b>Un dispositif d'autorisation des mobilités inter-programmes</b></p>	<p>Organiser un dispositif national d'autorisation de recensement des demandes de mobilité inter programme – tel que prévu initialement dans la charte de février 2010</p>	<p>- Permet de mesurer au fil de l'eau le niveau d'équilibre ou de déséquilibre des mobilités entre programme</p> <p>- Exige des directions ministérielles, l'affichage d'un cadre de référence des règles de gestion des effectifs et des ressources humaines</p> <p>- Inspiré du dispositif DDI « un pour un »</p>	<p>- Maintien un lien de remontée à l'administration centrale</p> <p>- Maintien de la logique de « non responsabilisation » à l'égard des DIRECCTE « soumis à autorisation »</p> <p>- Lourdeur éventuelle si la procédure d'autorisation est complexe</p> <p>- Contrainte d'un calendrier à caler sur ceux des opérations de mobilité des ministères gestionnaires de corps</p>
<p><b>Scénario D -</b></p> <p><b>Une souplesse de gestion accordée a priori sur un % de l'ensemble des effectifs de la DIRECCTE</b></p>	<p>Accorder une souplesse de gestion sur un volume limité des effectifs des DIRECCTE</p>	<p>- Répond à la demande récurrente des directeurs</p> <p>- Donne aux DIRECCTE une marque de confiance notamment en considérant comme « automatiques » toutes mobilités se compensant au niveau régional, les autres faisant l'objet d'un suivi national</p> <p>- Suppose de la part des directeurs d'administration centrale, l'affichage d'un cadre de référence des règles de gestion des effectifs et des ressources humaines</p> <p>- Associe en corollaire : d'une part, un objectif : respect des règles statutaires et des métiers, d'autre part, un indicateur de suivi des mesures réalisées et du « risque » de distorsion de la structure d'emploi/métier initiale</p> <p>- Prépare à une responsabilisation du directeur et une évaluation sur objectif</p>	<p>- Exige un suivi, au plan national, des opérations qui ne se compensent pas au plan régional</p> <p>- Risque de déséquilibre entre les programmes en l'absence de compensation annuelle entre les mobilités fonctionnelles qui pourrait être assumé soit par la détermination d'une « marge-réserve » soit par un « déséquilibre en gestion » (maintien des agents sous le plafond d'emploi à l'instar de la situation actuelle)</p> <p>- Risque de devoir procéder à des ajustements de plafonds d'emploi si le déséquilibre s'accroît et se pérennise sur plusieurs années</p> <p>- Maintien la gestion de</p>



## Annexe V

	Descriptif	Points forts	Points faibles
		des DIRECCTE  - La détermination d'un % par le COMEX encadre la non compensation possible entre programme	BOP nationaux  - Exigence d'un dispositif d'animation adapté

Le scénario A présentant un cadre budgétaire unique est celui qui correspond le mieux à la configuration des DIRECCTE en mode intégré. C'est certainement une cible à laquelle l'administration peut se préparer dans le cadre des réflexions liées à la problématique de l'inter ministérialité des services territoriaux de l'Etat impulsées par le 6<sup>ème</sup> conseil de modernisation des politiques publiques<sup>66</sup> ou induites par les préconisations de la Cour des comptes relatives, d'une part, au périmètre des missions et programmes et à l'évolution des structures des ministères et services, d'autre part, à l'articulation entre l'organisation territoriale de l'Etat avec les missions et programmes<sup>67</sup>.

Dans l'attente, dès lors que la demande se pose en termes de souplesse et que le volume observé reste limité, la mission propose de retenir prioritairement le scénario D, qui marque une nouvelle approche de pilotage du réseau régional (et qui doit aller de pair avec une forme de contractualisation sur objectif *cf.* annexe gouvernance), le scénario C étant le minimum à attendre.

La mise en œuvre de cette recommandation doit s'accompagner :

- ◆ d'une démarche nationale qui s'appuie sur la définition d'un cadre national d'orientations ressources humaines fixant d'une part, les priorités en termes de missions à assurer et les équilibres à préserver entre les cœurs de métiers spécifiques à certains champs d'intervention et les fonctions polyvalentes, plus génériques ; d'autre part, une doctrine partagée entre DRH ministérielles et DIRECCTE sur les règles de gestion des effectifs et des ressources humaines unifiées ou spécifiques (règles de respect des plafonds d'emploi, règles d'éligibilité des postes offerts à la mobilité, respect du calendrier des CAP,...) ;
- ◆ d'un dispositif d'animation des directeurs et des secrétaires généraux, indispensables pour les « former » et les acculturer sur le cadre de référence ressources humaines ;
- ◆ d'un dispositif de suivi précis des demandes de mobilité, assuré par la DGP sur le modèle en vigueur pour les DDI. A ce titre, la DGP pourra mesurer les mouvements et le besoin de compensation tout au long de l'année entre programme et évaluer le dispositif. C'est en ce sens que devrait se décliner le point 6 de la feuille de route du comité de pilotage RH<sup>68</sup>.

<sup>66</sup> Le CMPP a décidé de confier à l'IGF et à l'IGA une mission pour préciser, dans le contexte de la RéATE, les marges de manœuvre des responsables locaux en matière de gestion des ressources humaines- Note de synthèse - 6<sup>ème</sup> CMPP- décembre 2011.

<sup>67</sup> « Revoir ainsi le périmètre des missions et des programmes, en faisant évoluer les structures des ministères et de leurs services de manière cohérente, [...] mieux articuler l'organisation territoriale de l'Etat avec les missions et programmes, en limitant le nombre de structures de gestion » Rapport relatif à la mise en œuvre de la LOLF - Novembre 2011.

<sup>68</sup> Note DGP du 7 décembre 2011 pré cité.



## **2.2. Des règles de gestion des affectations (première affectation et mobilité) qui associent peu le directeur régional en qualité de DRH de proximité**

### **2.2.1. Des modalités d'affectation (première affectation et mobilité) qui laissent peu de place à l'adéquation des compétences aux besoins**

Afin d'assurer au mieux les missions qui sont dévolues à la DIRECCTE, le directeur régional doit pouvoir, non seulement définir ses besoins de recrutement en termes quantitatifs et de qualification à l'occasion des échanges sur les effectifs de référence (à défaut d'une pleine responsabilité de RBOP, cf. *supra* § 2.1.1.1) mais aussi être associé au processus de recrutement des personnels de la DIRECCTE.

Ainsi, le besoin de souplesse dans les règles de mobilité géographique / fonctionnelle est diversement exprimé par les DIRECCTE. Si le plus souvent, la demande d'une plus grande souplesse au titre des mobilités est exprimée de façon générique par le plus grand nombre de DIRECCTE, certaines sont plus ciblées : deux régions, traditionnellement moins attractives, demandent que soit autorisé le recrutement, éventuellement local, de fonctionnaires en détachement ou position normale d'activité. D'autres insistent sur la nécessité de développer des postes à profil (indépendamment de toute contrainte de BOP) permettant, aux directeurs d'exprimer explicitement leurs avis sur les candidatures.

La charte RH, une fois rappelé le principe de compétence de chacune des CAP, prévoit<sup>69</sup> deux dispositions au titre de la mobilité et des mutations.

Pour l'ensemble des corps, le principe de mise à la vacance des postes au niveau de la DIRECCTE (avant publication au niveau national) est posé en précisant que « *les administrations centrales seront informées sur les vacances de postes pour certaines missions qu'elles auront préalablement définies* » dans le cadre de la gestion des parcours professionnels et que le directeur arrête son choix quant au candidat. Cette mesure, mise en œuvre, découle des principes classiques de priorité à la mobilité interne et de responsabilité du chef de service dans l'organisation interne.

Pour les catégories A « *une coordination dans la mise à la vacance des postes sera mise en œuvre par les administrations centrales gestionnaires des ressources humaines. Elle pourra déboucher sur un avis de vacance commun publié en début d'année, et complété en cours d'année par des avis spécifiques à un ou plusieurs corps* ». Des entretiens conduits par la mission au niveau régional et en administration centrale, il ressort que cette mesure n'a pas été mise en œuvre formellement ; c'est assez classiquement le principe de subsidiarité qui s'applique selon lequel, à défaut de pouvoir couvrir une vacance par un fonctionnaire du corps par mobilité interne ou par affectation d'un « primo entrant », il peut être fait appel à des fonctionnaires d'autres corps dans le cadre limitatif des effectifs de référence. Néanmoins, la possibilité de publier des postes à profil ouverts à différents corps devraient être réétudiées pour répondre à des besoins spécifiques des directions régionales, en recherchant la simplification des procédures de candidature et de recrutement dans le respect des compétences des CAP.

---

<sup>69</sup> Le point relatif aux mobilités fonctionnelles a été précédemment évoqué dans le § 2.1.2.

## Annexe V

Néanmoins, les DRH ministérielles ont récemment fait évoluer leurs pratiques de gestion des cycles de mutation : la DGIS a dédié un cadre A aux relations entre les différents employeurs et entretient des relations bilatérales de proximité, la DG Trésor s'assure auprès du DIRECCTE qu'il n'a pas d'objection à l'arrivée d'un nouveau collaborateur, la DGCCRF a systématisé le recueil d'avis pour les mutations, le SCIE s'engage dans la révision de la procédure de recrutement des CRIE (fiche de poste, vivier et sélection des candidats) visant à mieux associer les chefs de pôle E et les directeurs<sup>70</sup>. Enfin, la DAGEMO a modifié en 2010, la procédure d'affectation des primo arrivants Inspecteurs du travail en deux phases associant étroitement le directeur qui propose les postes à offrir : une pré affectation géographique au niveau régional en début de scolarité suivie, à l'issue de la scolarité, d'une affectation fonctionnelle *infra* régionale. Cette initiative a été régulièrement signalée à la mission comme étant une bonne pratique.

La mission encourage les DRH ministérielles dans cette approche visant à associer plus étroitement les directeurs aux procédures de recrutement dans le respect des règles statutaires et des compétences des CAP à l'image de ce qui est engagé pour les DDI et les personnels des affaires sociales affectés en agences régionales de santé (ARS) et DRJSCS.

Cette responsabilisation des directeurs régionaux en matière ressources humaines ne pourra s'exercer que dans un cadre de référence partagé avec les gestionnaires de corps ministériels (*cf. supra* § 2.2.1).

### **2.2.2. Des procédures de mobilité professionnelles encore peu explorées qui permettraient de mieux répondre aux besoins nouveaux des DIRECCTE**

De nombreux textes<sup>71</sup> sont porteurs de principes et d'outils de nature à faciliter et accompagner la mobilité des personnels dans une logique de dynamisation des parcours professionnels. Leur mise en œuvre, dans le cadre d'un dialogue social adapté, pourrait contribuer à la mise en adéquation entre les besoins et les compétences dans l'intérêt des personnels et du service.

En fonction du diagnostic local, deux séries d'attentes sont exprimées par les directeurs à travers les réponses au questionnaire :

- ◆ développer l'attractivité au profit de certaines régions. Le sujet de l'attractivité, même s'il n'est pas plus prégnant pour les DIRECCTE que pour d'autres administrations de l'Etat, reste posé pour les régions de la diagonale Nord-est ;
- ◆ faciliter la mobilité au sein de la région entre siège et UT ou entre UT afin de permettre notamment des rééquilibrages et favoriser des mutualisations.

---

<sup>70</sup> Ce sujet est notamment abordé dans le cadre d'un groupe de travail SCIE/Chefs de pôle 3-E, animé par la Délégation au pilotage des DIRECCTE (1<sup>ère</sup> réunion du groupe : 18/11/11 ; prochaine réunion prévue le premier semestre 2012).

<sup>71</sup> Le décret n° 2008-370 du 18 avril 2008 relatif à la position normale d'activité, les quatre décrets du 17 avril 2008 constituant la « boîte à outil indemnitaire » d'accompagnement de la mobilité (décret n°2008-366 relatif à la prime de restructuration de service et une allocation d'aide à la mobilité du conjoint, décret n°2008-367 relatif au complément indemnitaire en faveur de certains fonctionnaires de l'Etat à l'occasion d'opération de restructuration, décret n°2008-368 relatif à l'indemnité de départ volontaire, décret n°2008-369 relatif à l'indemnité temporaire de mobilité), le décret n°2009-587 portant création des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines, la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.

## Annexe V

Ainsi la DAGEMO envisage de mettre en place l'indemnité temporaire de mobilité plus spécifiquement pour les personnels de catégorie C (*cf. infra* § 3.1.2.2). Le ministère de l'Écologie, du développement durable, des transports et du logement (MEDTL) l'a mise en place, notamment au profit des DREAL, sans associer la DGCIS. Cette initiative fait craindre à la DGCIS et au DIRECCTE de Lorraine qui l'a porté à la connaissance de la mission, une concurrence « déloyale » entre deux administrations d'Etat, employeuses des corps d'ingénieur de l'industrie et des mines (IIM) et techniciens de l'industrie et des mines. Ces craintes sont d'autant plus justifiées que les DIRECCTE ont été marquées, dès leur création, par une moindre affectation des IIM, plus attirés par les DREAL.

La mission estime nécessaire que soit étudiée, dans le cadre d'un dialogue social adapté, la mise en place de l'indemnité temporaire de mobilité, voire de la prime de restructuration (notamment au sein d'une région), comme élément facilitateur des mobilités *infra* régionales permettant d'assurer une plus grande adéquation missions-moyens.

### **3. L'approche adéquation missions-moyens, jusqu'alors peu développée, doit aborder la DIRECCTE dans son ensemble en se fondant sur une analyse prospective des métiers**

#### **3.1. Une évolution des moyens budgétaires et des métiers qui confirme la nécessité d'une approche renouvelée en termes de gouvernance des politiques publiques et de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences**

##### **3.1.1. Une évolution des moyens budgétaires contrainte et différente selon les composantes des DIRECCTE, qui s'est accompagnée d'un aménagement partiel des missions**

La situation des DIRECCTE, au-delà de l'évolution budgétaire, se caractérise par la contribution de cinq sources de financement dont la base de référence résulte du transfert, selon des règles propres à chaque ministère, des effectifs issus des structures antérieures à la création.

#### **Rappel des règles mises en œuvre pour le transfert des missions et des effectifs à l'occasion de la création des DIRECCTE**

Pour la DGCIS<sup>72</sup>, deux mouvements ont eu lieu ; d'une part la répartition des effectifs des DRIRE entre les DREAL et les DIRECCTE dans le cadre d'un droit d'option des agents qui a été favorable dans un premier temps aux DREAL dès lors qu'elles ont été créées avant les DIRECCTE, les fonctions supports ayant été ventilées entre les deux structures en utilisant la clé de répartition de 80 % DREAL et 20 % DIRECCTE validée en RIM ; d'autre part le transfert des effectifs issus des DRT gérés alors par le ministère de l'équipement et ceux des ex DRCA relevant des trésoreries générales et de la DGFIP.

<sup>72</sup> La DGCIS résulte de la fusion de la Direction générale des entreprises (DGE), de la Direction du tourisme et de la Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales (DCASPL).

## Annexe V

Pour la DGCCRF, il convenait de répartir les effectifs initialement placés dans les unités départementales de la CCRF entre les pôles C des DIRECCTE et les nouvelles Directions Départementales Interministérielles (DDPP/DDCSPP). Cette répartition a été fondée sur l'analyse des missions respectives de ces nouvelles structures et du temps consacré à ces missions ;

Pour le Trésor, le transfert s'est fait sous la responsabilité des DIRECCTE qui ont géré localement le transfert des personnels des DRCE, pour ceux ayant une vraie compétence et expérience internationale au pôle 3-E, les autres rejoignant le secrétariat général au titre des fonctions de secrétariat et de comptabilité ;

Pour la DAGEMO, le périmètre de l'emploi, travail et formation professionnelle est resté inchangé.

*Source : Réponses au questionnaire adressé par la mission aux directions ministérielles*

En l'absence d'une vision d'ensemble de l'évolution des effectifs, avant et après la mise en place des DIRECCTE, la mission a demandé aux directions d'administration centrale concernées de lui transmettre (cf. pièce jointe n°5 au rapport) le nombre d'agents consacrés aux missions transférées aux DIRECCTE, de 2007 à 2012. Les réponses apportées ont montré les limites de l'exercice d'agrégation des données : hétérogénéité des unités de compte des effectifs, absence d'identification des activités par niveau territorial (alors même que l'exercice à dû être réalisé lors du transfert), indisponibilité de certaines données sur toute la série historique.

Dès lors, la mission constate que la seule série historique consolidée des moyens alloués aux DIRECCTE (à périmètre et unité de compte harmonisés) fournie par la DGP se limite à deux ans et traduit une diminution des effectifs à hauteur de 2,3 % sur l'ensemble des programmes.

### Évolution des effectifs de référence des DIRECCTE en 2011 et 2012

	<b>P 155 TEFP</b>	<b>P 134 DGCCRF</b>	<b>P 134 DGCIS</b>	<b>P 305 DG Trésor</b>	<b>P218 SCIE</b>	<b>Total</b>
2011	9 028	682	719	105	22	10 556
2012	8 828	673	687	105	22	10 315
% Évolution	-2,2 %	-1,3 %	-4,4 %	0,0 %	0,0 %	-2,3 %

*Source : DGP – Synthèse 9 janvier 2012 en ETP*

Néanmoins, la mission a pu relever les évolutions spécifiques suivantes :

- ◆ les effectifs correspondant aujourd'hui au pôle T ont augmenté de fin 2007 à fin 2010 de 33 %, soit 1 160 ETP<sup>73</sup>, conséquence de la fusion des inspections et du plan de modernisation et de développement de l'inspection du travail (PMDIT) ;
- ◆ les effectifs du pôle C, qui représentent désormais 22 % des effectifs de la DGCCRF sont en diminution régulière. De 2010 à 2012, la baisse est de 5,3 % soit 38 ETP<sup>74</sup>. Par ailleurs, les effectifs de la métrologie, stables de 2007 à 2009, connaissent un renforcement entre 2010 et 2011 ;
- ◆ en ce qui concerne les effectifs affectés aujourd'hui au sein du pôle 3-E :
  - les effectifs déconcentrés en région de la DG Trésor enregistre une baisse de 18 % entre 2007 et 2011 ;
  - les effectifs du SCIE sont restés relativement stables, avec 22 ETP au 31 décembre 2007 et 21 au 31 décembre 2011 ;

<sup>73</sup> Source – EAO 2011– DAGEMO- 27 mai 2011.

<sup>74</sup> Retour questionnaire DGCCRF -12 décembre 2011.

## Annexe V

les effectifs désormais gérés par la DGIS<sup>75</sup> des anciennes DRIRE, DRT et DRCA sont délicats à agréger dès lors qu'ils sont exprimés dans des unités de compte différentes. Néanmoins pour les années 2007 à 2009, les effectifs affectés au développement industriel au sein des DRIRE étaient relativement stables, et les effectifs des DRT en décroissance de 14 % entre 2007 et 2009 ;

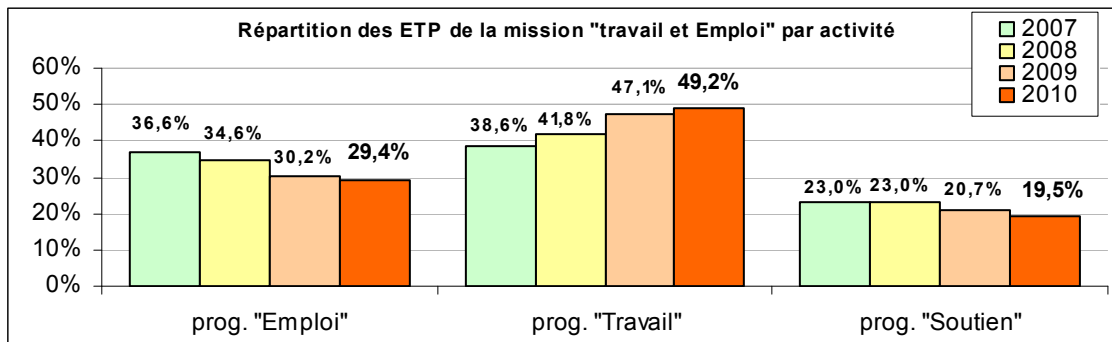
les effectifs consacrés aux missions emploi-formation professionnelle du programme 155 ont diminué de 16 %, soit 521 ETP de moins de 2007 à fin 2010<sup>76</sup>.

- ◆ les effectifs des fonctions supports enregistrent des baisses significatives quelque soit le programme budgétaire : Sur le programme 155, la baisse est de 8,4 % entre fin 2007 et fin 2010, ceux portés par le programme 134 de la DGCIS affichent une diminution de 18,6 % entre 2010 et 2012<sup>77</sup>, ceux de la DGCCRF ne sont pas identifiables.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution contrastée des effectifs au sein du programme 155 entre les champs d'activités traduisant notamment les efforts pour rationaliser les fonctions support.

L'évolution divergente des moyens affectés au champ Travail et au champ Emploi doit être interprétée avec prudence, dès lors que le renforcement de l'inspection du travail répond à un souci d'alignement sur les normes internationales et non à une diminution de la priorité de l'emploi, qui demeure la priorité des gouvernements comme le rappelle le directeur de la DGEFP dans sa note de juillet 2011<sup>78</sup>. C'est d'avantage en termes d'une gouvernance adaptée et d'une évolution qualitative à travers de la requalification d'emploi et l'adaptation des compétences par la formation que le champ de l'emploi et, désormais le pôle 3-E, doivent aborder la question de l'adéquation missions- moyens dans un cadre budgétaire contraint.

### Histogramme d'évolution des effectifs du programme 155 entre les missions des services déconcentrés du travail, emploi et formation professionnelle



*Source : EAO 2011 – effectifs présents au 31/12/2010 dans les services déconcentrés du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle- DAGEMO*

<sup>75</sup> Retour questionnaire DGCIS – Décembre 2011.

<sup>76</sup> Source EAO 2011 – DAGEMO- 27 mai 2011.

<sup>77</sup> Pour DGCIS, l'évolution des fonctions supports entre 2008 et 2012 serait de -34 %.

<sup>78</sup> « Les missions emploi-formation professionnelles rassemblent moins de 30 % des effectifs du programme 155 en DIRECCTE, alors que l'emploi est la première des priorités du gouvernement. La baisse des moyens humains dédiés dans les services sur l'emploi et la formation professionnelle est très marquée. Ainsi, entre 2007 et 2010, ces effectifs ont baissé de 16 %, soit 521 ETP de moins ».

## Annexe V

Aujourd'hui, la répartition par direction régionale relève de clés de répartition spécifiques à chaque programme budgétaire, sans prise en compte ni de l'évolution et ni de la nature des missions encore en vigueur pour les dotations 2012 (cf. pièce jointe n°3 à la présente annexe).

### **Critères, actuellement en vigueur, d'allocations des effectifs entre régions<sup>79</sup>**

La répartition des effectifs « Travail-Emploi » entre les DI(R)ECCTE est issue de la répartition opérée en 2005 entre les DRTEFP et DDTEFP sur la base des préconisations du rapport GUILLON : définition d'un socle d'agents de catégories A, B et C par direction régionale et direction départementale, intégrant notamment des fonctions spécifiques (MIRT, ingénieur de prévention, économiste, analyste, attaché INSEE et assistants sociaux), définition d'un socle d'agents de catégorie A, B et C pour l'inspection du travail, répartition du solde disponible d'agents de catégorie A, B et C en fonction de critères socio-économiques et de gestion. Depuis la création des DI(R)ECCTE, les nouvelles suppressions supportées par le programme 155 ont été réparties proportionnellement en respectant la « clé GUILLON ». Toutefois, plusieurs événements ont eu un impact différencié sur la répartition des effectifs régionaux (fusion des services d'inspection, plan de modernisation de l'inspection du travail (PMDIT), suppressions de postes liés à la mise en place des MDPH et des centres de services partagés CHORUS).

La DGCCRF répartit ses effectifs de manière à assurer une couverture homogène du terrain, notamment sur la base du modèle de répartition PROSCOP (indicateurs de richesse d'un bassin économique).

*Source : Réponses des directions ministérielles au questionnaire adressé par la mission*

C'est désormais un sujet au cœur des préoccupations ministérielles qui est abordé par le groupe de travail « *adéquation missions-moyens* » et « *répartition des effectifs* » mis en place par les Secrétaires généraux et piloté par la DGP.

Les travaux engagés sont de nature à développer, à condition d'intégrer une approche métier, une démarche d'adéquation missions-moyens d'autant qu'ils s'appuient sur la seule base d'information disponible mettant en relation les activités et les moyens, l'enquête d'affectation opérationnelle (cf. *infra* § 3.2.1.1). Ils doivent conduire à un cadre de référence qui constitue la colonne vertébrale des dialogues de gestion (cf. *supra* § 2.1.1.1) avec une triple entrée missions-moyens-métiers.

### **Objectifs<sup>80</sup> des chantiers « répartition des effectifs » et « adéquation moyens-missions » dans le cadre de la feuille de route des DIRECCTE de septembre 2011**

Concernant le chantier relatif à la répartition des effectifs, « *L'objectif de ces modèles est d'assurer une répartition optimale des effectifs entre les régions et entre les activités, et de tenter de le faire simultanément. Ils ont également vocation à prendre en compte la performance (en ouvrant le choix d'une prime aux structures les plus efficaces ou d'aide aux structures en difficulté) et la fixation d'objectifs. Une activité correspond à une action ou un dispositif rattaché à une mission, c'est une composante d'une politique publique. Le découpage en activités, les indicateurs d'activité et la maille de suivi des effectifs résulteront des travaux du chantier « missions » de la feuille de route.* »

Concernant le chantier relatif à l'adéquation missions-moyens, « *L'exercice a été conduit avec les objectifs suivants :*

- *Retenir un nombre de missions/activités suffisant sans qu'il soit trop élevé ; la répartition ne doit ni perdre son sens (maille trop large) ni devenir trop complexe (maille trop étroite).*

<sup>79</sup> Cité pour mémoire- la mission n'avait pas la révision de la clé de répartition dans son périmètre.

<sup>80</sup> Extraits issus des documents de travail communiqués par la DGP des 6 octobre et 19 décembre 2011.



## Annexe V

- Assurer la plus grande cohérence possible avec la nomenclature actuelle de l'enquête sur les affectations opérationnelles des agents pour permettre des analyses rétrospectives et une bonne appropriation de l'exercice.
- Limiter le nombre d'inducteurs de charge et s'assurer de leur disponibilité ».

*Source : compte rendu des travaux du groupe de travail – DGP- décembre 2011*

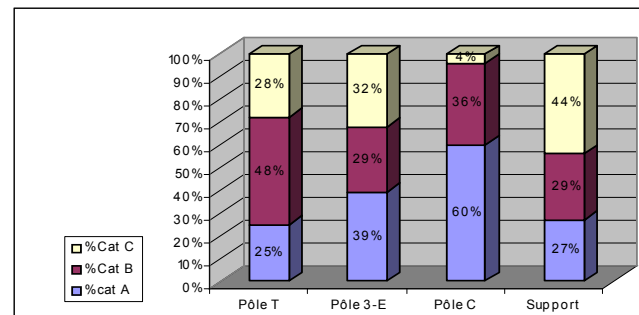
D'ores et déjà, l'administration dispose d'une photographie relativement fine permettant de retracer les moyens affectés aux missions au sein de chaque région. Elle découle de l'enquête opérationnelle d'affectation initiée dès 2007 par la DAGEMO et adaptée par la DGP au périmètre des DIRECCTE. C'est en soi un outil utile<sup>81</sup> à la réflexion des directions « métiers » et directions de soutien en ce qu'elle présente les effectifs des DI(R)ECCTE par activités au sein des pôles (cf. Pièce jointe n° 3 du rapport).

### 3.1.2. Une évolution des métiers et des compétences induites par les nouvelles missions

Les DIRECCTE ont une structure globale par catégorie A, B, C en trois tiers. Cette moyenne masque des différences entre les pôles au regard des métiers exercés et des missions dévolues.

#### Répartition par catégorie et par pôles des personnels des DI(R)ECCTE

Effectifs DI(R)ECCTE				
	Total		Siège	UT
Cat A	3386	32 %	1663	1723
Cat B	4024	38 %	1020	3004
Cat C	3257	31 %	587	2670
Total	10667		3270	7397



*Source : DGP - Enquête affectations opérationnelles – effectifs présents au 31/12/2010*

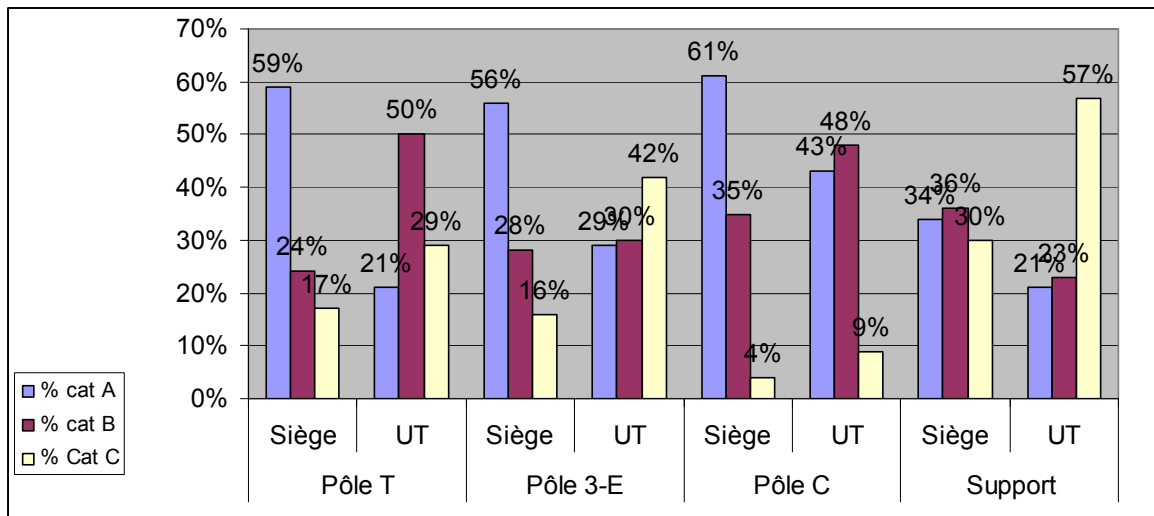
Globalement, au 31 décembre 2010, les effectifs se répartissent ainsi :

- ◆ 38 % de personnels de catégorie B ; ce chiffre témoigne de l'importance des corps des contrôleurs du travail au sein du pôle T (48 %) exerçant majoritairement au niveau territorial en sections d'inspection et des contrôleurs CCRF au sein du pôle C (36 %) regroupés au niveau régional ;
- ◆ 32 % de personnels de catégorie A ; ils constituent la catégorie dominante du Pôle C (60 %) installé au siège de la DIRECCTE et du Pôle 3-E (39 %). Au sein de ce dernier, 27 % des compétences de catégorie A sont en charge du développement économique et 73 % des problématiques de l'emploi<sup>82</sup> ;
- ◆ 31 % de personnels de catégorie C ; ils représentent près de la moitié des fonctions supports (44 %) implantées jusqu'alors principalement en unités territoriales et un tiers des effectifs du Pôle 3-E (32 %).

<sup>81</sup> Sous les réserves méthodologiques présentées au § 3.2.

<sup>82</sup> Proportion établie à partir du programme budgétaire de rattachement.

## Répartition par catégories des personnels de chaque pôle entre siège et unité territoriales



Source : DGP - Enquête affectations opérationnelles – effectifs présents au 31/12/2010

### 3.1.2.1. Une identification des nouveaux besoins en compétence et métiers partiellement réalisée

Les réponses des DIRECCTE, à la question « *Comment analysez-vous et anticipez-vous les besoins futurs en compétences nouvelles ?* » rejoignent les constats abordés lors des entretiens conduits par la mission ainsi que l'analyse des réponses relatives aux missions des DIRECCTE détaillée dans l'annexe gouvernance (cf. annexe gouvernance § 1.4).

Parmi les réponses exprimées par onze DIRECCTE, six mettent l'accent sur le besoin de développement des compétences métiers pointues pour les corps d'inspection et de contrôle (amiante, transports, pénibilité, ...) ou pour les agents intervenants sur les fonctions support (expertise juridique en ressources humaines, RPS, contrôle de gestion). Deux insistent d'une part, sur la nécessité d'une montée en compétence des fonctions de secrétaires de section en assistante de contrôle (pôle T) et d'autre part, sur le sujet spécifique des personnels de catégorie C dont les fonctions subissent le plus d'évolution.

Huit régions font ressortir majoritairement le besoin de développer les compétences d'une part, des personnels en catégorie A en « ingénierie, conseil, partenariat, conduite de projet territorial » et en « animation de réseau » et, d'autre part, des personnels de catégorie A et B en « conduite des dialogues de gestion avec les partenaires ». Une DIRECCTE suggère l'exigence d'une connaissance détaillée des problématiques de l'entreprise (financement, innovation, dialogue social, emploi, ...) pour tous les agents entretenant des relations avec celles-ci). Une autre souligne que la création des DIRECCTE renforce le besoin d'une animation territoriale généraliste qualifiée de « multiprogrammes ». Cette suggestion n'est pas encore massivement partagée, néanmoins lors des échanges avec la mission, il est apparu que c'était une évolution inévitable découlant de l'évidente complémentarité entre les questions d'emploi et de développement économique au niveau territorial. C'est une des évolutions qui doit alimenter la réflexion conduite par la DGEFP sur l'adaptation de la formation des chargés d'animation territoriale d'ores et déjà engagée (cf. *supra* §1.3.2.2) et le



## Annexe V

chantier « accompagnement du rôle d'animation et d'ingénierie de l'Etat aux niveaux régional et territorial »<sup>83</sup>.

C'est donc le pôle 3-E qui, au centre d'une recomposition récente et inachevée de ses missions, se voit confronté au défi de l'évolution des compétences que résume ainsi l'un des interlocuteurs de la mission : « On aborde un problème de fond : on a des tâches en moins qui étaient des tâches de gestion, et là on a de l'animation et du pilotage, donc des compétences différentes. On garde l'effectif, mais on n'a plus l'adéquation entre effectifs et compétences ».

Ces réponses rejoignent pour partie le récent travail d'analyse conduit par la DAGEMO avec les directions « métiers » sur les agents rattachés au programme 155, qui met en avant deux familles de métiers sensibles<sup>84</sup> :

- ◆ les métiers devant être maintenus : Il s'agit de renforcer les effectifs de catégorie A (et dans une moindre mesure de catégorie B) sur les métiers de « pilotage » inhérents au rôle de l'Etat, en tant que coordonnateur, animateur, ensemble des acteurs intervenants dans le champ de l'emploi, et de maintenir les effectifs de contrôle de la formation et d'inspection et de contrôle des entreprises. L'ensemble représente une population de près de 3200 agents soit 33.5 % des effectifs du programme 155 ; Pour le seul pôle 3-E, ce sont près de 28 % de l'ensemble des effectifs du pôle<sup>85</sup> qui sont concernés.

### Focus sur les cinq métiers dont le maintien est envisagé à horizon 2013

Métiers		Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C		Total	
		ETP	%	ETP	%	ETP	%	ETP	%
P3-E	Animateurs territoriaux	323	12.2 %	7	0,2 %	-	-	330	3.5 %
	Pilote opérationnel de dispositif	271	10.3 %	179	4.8 %	5	0.2 %	455	4.8 %
	Chargé du contrôle de la formation professionnelle	71	2.7 %	65	1.7 %	-	-	136	1.4 %
Pôle T	Inspecteur chargé du contrôle des entreprises	818	31 %	-	-	-	-	818	8.6 %
	Contrôleur chargé du contrôle des entreprises	-	-	1452	39 %	-	-	1452	15.2 %
Total métier		1483	56,3 %	1703	45,8 %	5	0,2 %	3191	33,5 %

*Source : Annexe GPRH2011 – effectifs présents au 31/12/2010 -- total ventilés par métiers 9528 ETPR dont A : 2636, B : 3718, C : 3174– % des effectifs de la catégorie- P 155 – DAGEMO.*

<sup>83</sup> Feuille de route des DIRECCTE – note des Secrétaires généraux de septembre 2011.

<sup>84</sup> La nomenclature des métiers retracée est celle du répertoire des métiers du ministère du Travail en vigueur depuis 2007 - les données sont extraites de l'annexe GPRH du schéma stratégique GPRH de la DAGEMO – avril 2011.

<sup>85</sup> 921 agents rapportés à l'effectif total du pôle 3-E (3312 ETP) au 31/12/2010 – Source EAO.

## Annexe V

- ◆ les métiers dont les effectifs doivent diminuer sous l'effet conjugué de la disparition progressive du rôle de gestionnaire de mesure, du transfert des compétences à Pôle emploi et des mesures RGPP de simplification (cf. annexe gouvernance) et de la réorganisation des structures (mutualisation, création de la CSP CHORUS, ...). L'ensemble représente une population d'agents de près de 3 900 soit 40,3 % des effectifs du programme 155. Ce sont 47 % de l'ensemble des effectifs<sup>86</sup> du pôle 3-E qui sont concernés et 13,4 % des effectifs des fonctions supports<sup>87</sup>.

### Focus sur les sept métiers dont la diminution est envisagée à horizon

Métiers		Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C		Total	
		ETP	%	ETP	%	ETP	%	ETP	%
P3-E	Gestionnaire de dossier d'information	82	3.1 %	603	16.2 %	750	23.6 %	1435	15.1 %
	Chargé du suivi de la recherche d'emploi	3	0.1 %	102	2.7 %	11	0.3 %	116	1.2 %
Pôle T	Chargé du renseignement travail	13	0.5 %	483	13 %	72	2.3 %	568	5.6 %
	Assistant au contrôle des entreprises	1	-	74	2 %	781	24.6 %	856	9 %
Tout Pôle	Assistant/secrétaire d'un service	0	-	63	1.7 %	530	16.6 %	593	6.2 %
Pôle Support	Chargé de l'exécution de la qualité comptable	8	0.3 %	52	1.4 %	74	2.3 %	134	1.4 %
	Assistant technique maintenance et exploitation des SI	4	0.1 %	43	1.2 %	92	2.9 %	139	1.4 %
	Total 7 métiers	111	4.2 %	1420	38.2 %	2130	67.1 %	3841	40,3 %

*Source : Annexe GPRH 2011 – effectifs au 31/12/2010 – total ventilés par métiers 9528 ETPR dont A : 2636, B : 3718, C : 3174 – % des effectifs de la catégorie P 155 – DAGEMO*

Ces travaux ont le mérite d'exister même si l'on peut observer qu'ils sont tardifs eu égard aux réformes introduites depuis plus de cinq ans dans le champ de l'emploi. Toutefois, la mission considère qu'il est nécessaire de les capitaliser et de les étendre à l'ensemble des métiers de la DIRECCTE.

<sup>86</sup> 1 551 agents rapportés à l'effectif total du pôle 3-E (3312 ETP) au 31/12/2010 – Source EAO.

<sup>87</sup> 273 agents rapportés à l'effectif total des fonctions supports (2031 ETP) au 31/12/2010 – Source EAO.

## Annexe V

Le Pôle 3-E doit être abordé prioritairement et dans sa globalité dès lors qu'il cumule plusieurs évolutions : d'une part, le regroupement des métiers et des cultures professionnelles diverses issues du développement industriel, tourisme, emploi ; d'autre part, une profonde recomposition de ses missions traditionnelles au titre du champ emploi avec la disparition des missions de gestion assurées jusqu'alors par des personnels de catégorie C ; enfin la mise en synergie entre les missions emploi et développement économiques autour de sept missions profilant les métiers de la DIRECCTE tout particulièrement autour de l'animation territoriale, le pilotage et « l'ingénierie économique et sociale » confiées à des cadres de catégorie A et B (cf. annexe gouvernance).

C'est en ce sens que le chantier « *accompagnement du rôle d'animation et d'ingénierie de l'Etat aux niveaux régional et territorial* » a été inscrit par les deux secrétaires généraux dans la feuille de route des DIRECCTE. Les travaux étant à ce stade en cours, la mission ne peut apprécier le contenu de la réflexion mais souligne l'intérêt de la démarche, qui devrait rejoindre la nécessaire actualisation du répertoire des métiers au périmètre des DIRECCTE (cf. annexe gouvernance et *infra* § 3.2.2.2).

**Les travaux du chantier « *accompagnement du rôle d'animation et d'ingénierie de l'Etat aux niveaux régional et territorial* » de la feuille de route des DIRECCTE**

L'objectif du chantier est de définir la fonction d'animation et d'ingénierie associée à une cartographie des compétences souhaitables :

- définir le contenu de la fonction d'animation et d'ingénierie (nature des interventions des services, modalités d'action, définition des outils mobilisables) ;
- répartir les rôles respectifs du siège et des UT pour la mise en œuvre des politiques publiques ;
- définir les évolutions nécessaires en terme de compétences requises des agents et donc de formation.

*Source : Document de travail du chantier communiqué par la DGP – décembre 2011*

### **3.1.2.2. La démarche de mise en adéquation des ressources disponibles au regard des besoins nouveaux doit être amplifiée**

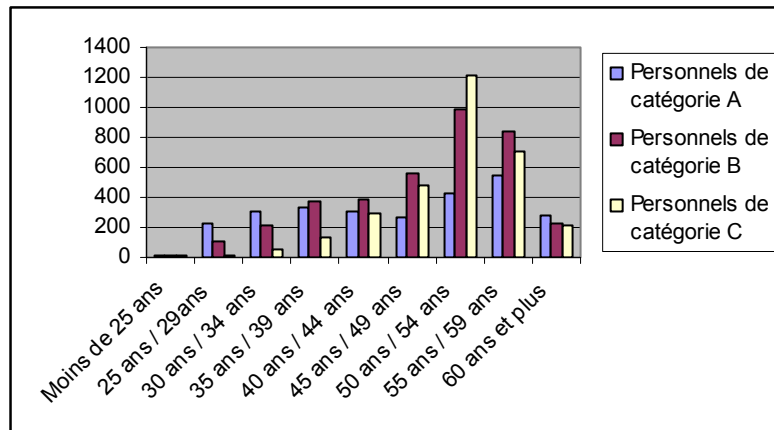
Ce constat est à confronter à la pyramide des âges qui met en évidence une proportion de 30 % d'agents<sup>88</sup> ayant 55 ans et plus relativement équilibrée entre les catégories : 31,7 % pour les agents de catégorie A, 28,9 % pour les agents de catégorie B et de 29,4 % pour les agents de catégorie C (qui présentent également la caractéristique de concentrer près de 39 % de leurs effectifs dans la tranche d'âge 50 et 54 ans).

---

<sup>88</sup> Périmètre du programme P155

## Annexe V

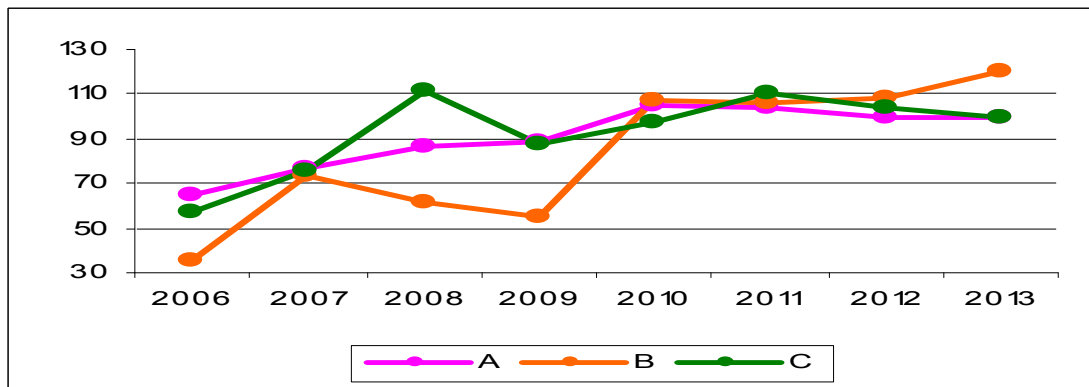
### Pyramide des âges par catégorie des personnels exerçant en DIRECCTE (seul programme 155)



*Source : Bilan social 2010 – DAGEMO -*

Par ailleurs, l'analyse des flux de départ à la retraite enregistre un tassement des départs des agents de catégorie C et l'augmentation relative des départs de catégorie B.

### Évolution des départs à la retraite depuis 2006 par catégories (seul programme 155)



*Source : Schéma stratégique de gestion prévisionnelle des ressources humaines de la mission interministérielle Travail-Emploi – annexe GPRH– DAGEMO – Avril 2011*

Cette situation démographique rend complexe la réalisation des objectifs « métiers » que s'est fixée la DAGEMO :

- ◆ maintenir, voire renforcer, dans les DIRECCTE, les capacités de conception, pilotage, négociation assurées par des agents de catégorie A et B, interlocuteurs des préfets, sous préfets, opérateurs nationaux et locaux, chefs d'entreprises et partenaires sociaux. Sur ce point, la mission rappelle qu'il est indispensable que les problématiques soient désormais abordées de concert avec la DGCIS, la DG Trésor et le SCIE pour une approche globale des métiers du Pôle 3-E ;
- ◆ faire porter l'effort de mutualisation et de rationalisation sur les agents de catégorie C tout en devant définir les conditions d'évolution des parcours professionnels de ces agents qui connaissent une situation tendue : gel des mobilités y compris dans des régions ayant des besoins dans cette catégorie mais globalement en sureffectif, perspectives faibles de promotion en catégorie B, saturation progressive du régime indemnitaire.

## Annexe V

Ce contexte sociodémographique participe, notamment chez les personnels de catégorie C, du sentiment de perte de repères, identifié, dans l'étude relative aux RPS<sup>89</sup>. Ainsi un responsable d'unité territoriale (UT) ne cache pas à la mission les interrogations quant au cœur de métier des UT d'aujourd'hui et de demain et donc les difficultés à faire de la pédagogie auprès des personnels et donc à les rassurer : « *Je ne sais pas quoi vous dire. Le cœur de métier, il évolue, notamment avec le développement économique qui arrive. Il y a cinq ans, je vous aurais dit que le cœur de métier, c'était le travail, même pas l'emploi. On voit qu'on a beaucoup de choses modifiées dans un laps de temps très court, sans vraiment d'explications, de vision claire pour les agents. Quand on me demande quelles missions on a dans un an, je ne sais pas. Combien de catégories A B C, j'en sais rien. Quelles compétences, j'en sais rien. Comment expliquer ces modifications qui viennent au jour le jour si on n'a pas une ligne directrice un peu claire ? Nous DUT on a du mal à être crédibles auprès des agents, à leur donner une vision, une ligne directrice. C'est ça qui crée les perturbations, l'angoisse. Ce n'est pas tellement de travailler plus ou moins. Ils sont là pour bosser, ils savent ce que c'est que d'être au service du public. Mais trop de changements menés à la hussarde.* » .

En réponse, la DAGEMO a envisagé des pistes de travail pour accompagner la situation des personnels de catégorie C.

### **Pistes de travail envisagées par la DAGEMO pour accompagner les parcours professionnels des personnels de catégorie C**

- rouvrir des mobilités sur des postes prioritaires dans les régions les moins en sureffectif ;
- inciter à des mobilités *infra* régionales sur postes prioritaires en s'appuyant sur l'indemnité temporaire de mobilité ;
- envisager un plan de requalification de C en B dans le cadre d'un plan de transformation ressources humaines ; ce plan devrait permettre de répondre à l'exigence de montée en compétence régulièrement mis en avant (notamment du métier de secrétaire de section vers assistance au contrôle en appui aux inspecteurs et contrôleurs ; des métiers de gestionnaires de processus vers de l'assistance au pilotage et à l'animation des réseaux d'intervenants) ; il doit être mis en œuvre dès à présent en termes de formation pour permettre l'accès à de nouveaux métiers et ouvrir des perspectives de mobilité fonctionnelle au sein des directions par anticipation du plan de requalification de catégorie C en B<sup>90</sup> ;
- étudier la possibilité d'accompagner les agents dans des parcours professionnels diversifiés dans d'autres ministères, en établissements publics, ou vers les fonctions publiques territoriale ou hospitalière, en s'appuyant sur les plateformes régionales des ressources humaines.

*Source : Schéma stratégique de gestion prévisionnelle des ressources humaines de la mission interministérielle Travail-Emploi - DAGEMO - Avril 2011*

Il apparaît souhaitable à la mission d'engager rapidement, dans le cadre d'un dialogue social adapté, le plan d'action non seulement pour les personnels de catégorie C (pour lesquels l'urgence est prégnante) mais pour l'ensemble des effectifs de la DIRECCTE, tout particulièrement pour le P3-E. Ce plan d'action, à l'horizon de six ans, doit permettre de répondre aux besoins nouveaux en compétence par une rénovation et une adaptation de la formation (*cf. supra* § 1.3.2.2), un accompagnement des parcours professionnels et des mobilités<sup>91</sup>, et une politique de recrutement dans le cadre d'une réelle démarche de gestion

<sup>89</sup> *Cf. supra* § 1.3.1.1.

<sup>90</sup> A stabiliser sur le plan des modalités d'accès (concours, liste d'aptitude) et du financement.

<sup>91</sup> Dans le cadre de la feuille de route des DIRECCTE, un chantier est dédié à l'accompagnement des agents par la formation notamment dans le cadre de changement de poste ou en cas de requalification du poste. Ces travaux conjuguent à la fois « un regard » sur l'évolution des missions au sein des DIRECCTE, un parangonnage avec des entreprises privées et d'autres administrations publiques confrontées à des restructurations et une mesure des écarts entre l'offre actuelle et les besoins nouveaux identifiés.

prévisionnelle des compétences couvrant l'ensemble des effectifs DIRECCTE (*cf. infra* § 3.2.2.2). il doit mobiliser les directeurs et secrétaires généraux des DIRECCTE qui en seront les principaux acteurs de proximité.

### **3.2. Des outils de rapprochement missions-moyens dispersés qui ne sont pas intégrés dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences**

Aujourd'hui, le suivi des ressources humaines en DIRECCTE, tant du strict comptage des effectifs que d'une approche de gestion prévisionnelle des compétences visant à mettre en relation les effectifs, les missions, les métiers et les compétences est réalisé au travers de multiples outils et initiatives. Ceux-ci sont faiblement corrélés entre eux. L'interprétation des données recueillies reste encore peu partagée, au sein de l'administration centrale et entre administration centrale et DIRECCTE.

#### **3.2.1. Des outils de suivi des effectifs et des activités multiples et non corrélés entre eux**

##### **3.2.1.1. En administration centrale, un ou plusieurs outils par département ministériel**

Concernant les effectifs des ministères économique et financier, la DGCCRF dispose de deux outils : l'un SORA, base de données sur les établissements contrôlés, permet de retracer les actions menées dans les entreprises, l'autre, AGAT, rend compte pour chaque agent du temps passé par activité quotidienne selon une nomenclature nationale des missions de la CCRF. Le regroupement des données au sein de l'infocentre IRIS permet des restitutions statistiques et d'apprécier l'activité.

De leurs côtés, la DGCIS, qui évoque une gestion de « cousu main » et la DG Trésor, s'appuient sur l'exploitation des SI RH sans suivi spécifique des activités.

La DAGEMO a développé plusieurs outils au sein de ses différents services. Ainsi le récent rapport de la mission d'audit interne et l'IGAS relatif au contrôle de gestion<sup>92</sup> relève « *une difficulté organisationnelle puisque le contrôle de gestion sociale et les études GPEC sont menées dans deux sous-directions distinctes de la DAGEMO, à la fois à la Sous-direction des ressources humaines [SDRH] et à la Sous-direction des affaires financières [SDAF]* ».

Au total, ce sont cinq travaux de comptage aux finalités diverses qui sont réalisés, en parallèle, à partir de deux sources d'information.

Le système d'information « Synergie-RH » est la référence pour trois séries d'extractions l'une, par position administrative des agents, l'autre par programme LOLF<sup>93</sup>, le dernier par métier « annexe GPRH » issu du répertoire des métiers en vigueur depuis 2007 (*cf. infra* § 3.2.2.2) ;

---

<sup>92</sup> IGAS-Audit du dispositif de contrôle de gestion et de l'analyse de la performance des administrations travail / emploi Rapport provisoire RM2011-190 PMAI-2011-04.

<sup>93</sup> Niveau programme principalement, le niveau sous action n'étant jamais renseigné.

## Annexe V

Parallèlement, deux fichiers Excel sont alimentés à partir de données fournies par les directions régionales :

- ◆ le premier assure le suivi des flux de personnels. Ainsi à « la SDAF, un suivi plus continu de l'ensemble des mouvements et recrutements est effectué ; il s'appuie sur un tableau de bord Excel qui sert à dialoguer avec les DIRECCTE et à échanger avec elles les informations sur les mouvements de personnel en région<sup>94</sup>. Ce suivi se veut exhaustif mais le tableau n'identifie, ni les profils des postes pourvus, ni les fonctions des agents qui mutent ou sont recrutés. »<sup>95</sup>, la SDRH assurant, à ce titre, uniquement les opérations justifiant un passage en CAP (vacances de postes offerts à la mobilité, recrutement) ;
- ◆ le second, l'enquête d'affectation opérationnelle (EAO) permet, un comptage par mission. Réalisée depuis 2007, cette enquête est le seul outil disponible qui permet de mesurer les moyens du programme 155 dédiés à chaque grand domaine d'intervention<sup>96</sup> (cf. supra § 3.1.1 et pièce jointe au rapport n°3).

La mission souligne l'intérêt de l'initiative récente (2ème semestre 2011) prise par la DGP pour étendre l'enquête d'affectation opérationnelle aux effectifs des ministères économique et financier. Les chantiers de la feuille de route des DIRECCTE (cf. supra § 3.1.1) relatifs à la clé de répartition des effectifs et à l'adéquation missions-moyens structurent pour partie leurs réflexions autour de la mesure de l'activité et investissent, à juste titre, sur une adaptation de l'EAO.

De fait, l'EAO s'impose progressivement comme l'outil de référence concernant la mise en relation des effectifs avec les missions en dépit de certaines faiblesses. Celles-ci liées à son caractère déclaratif, l'hétérogénéité des doctrines de remplissage<sup>97</sup> inhérente à la faiblesse des consignes nationales devront être corrigées à la faveur de la rénovation de l'EAO.

Localement, les secrétaires généraux perçoivent l'intérêt à investir dans l'EAO offrant une photographie exhaustive des effectifs du siège et des UT sur lesquelles ils peuvent s'appuyer pour conduire une analyse partagée de la situation régionale et définir le schéma d'emploi et de recrutement régional.

Les administrations centrales disposent potentiellement d'une première vision d'ensemble des activités de la DIRECCTE. L'association des directions métiers aux groupes de travail précités doit être l'occasion, non seulement de les sensibiliser à une vision globale des DIRECCTE mais également d'identifier leurs besoins spécifiques et les intégrer au mieux dans l'EAO (à défaut de solutions via les SI-RH) afin de limiter au maximum les sollicitations ponctuelles auprès des DIRECCTE.

---

<sup>94</sup> Les échanges s'effectuent à un rythme élevé qui peut aller jusqu'à plusieurs fois par semaine au moment de la préparation des CAP.

<sup>95</sup> Rapport précité.

<sup>96</sup> Au total, les effectifs sont répartis entre 32 items : 30 correspondent aux grands domaines d'interventions dont certains sont détaillés (8) afin d'assurer un suivi des mesures RGPP. 2 items sont hors activité ayant une visée de cohérence statistique.

<sup>97</sup> Jusqu'à la création des DIRECCTE, la responsabilité de remplissage incombait à chaque direction régionale et départementale sans intervention du niveau régional en termes de coordination et de fiabilisation.



### 3.2.1.2. En région, une absence d'outil de suivi de l'ensemble des effectifs

Les DIRECCTE sont confrontés à une double difficulté ; à la fois des sollicitations multiples de suivi des effectifs de la part des directions des ressources humaines, des directions « métiers », éventuellement des plateformes interministérielles ressources humaines sans pour autant disposer d'un outil de suivi global.

Les dossiers établis pour le dialogue de gestion 2012 illustrent la situation à laquelle sont confrontés les secrétaires généraux des DIRECCTE devant établir autant de tableaux de suivi des effectifs qu'il y a de responsables de programmes budgétaires, alors que les ambitions affichées dans la circulaire relative au dialogue de gestion<sup>98</sup> visaient des « échanges sur l'allocation des effectifs [qui] reposeront sur des outils homogènes et connus par l'ensemble des parties prenantes ».

Les réponses au questionnaire (cf. annexe support) traduisent l'attente des régions à l'égard d'une procédure unique de suivi des effectifs ; neuf d'entre elles identifient la livraison de cet outil comme prioritaire, quatre se sont lancées dans le développement d'outils propres à la DIRECCTE.

La DAGEMO s'est engagée dans la construction de requêtes automatisées (sous Business Object) devant permettre aux DIRECCTE d'utiliser les données issues de Synergie –RH pour le suivi de leurs ressources humaines. La livraison est prévue au cours de l'année 2012.

Néanmoins cette initiative ne permet pas de couvrir l'intégralité du périmètre des DIRECCTE.

La mission considère qu'il est prioritaire de doter les régions d'un outil unique de suivi de l'ensemble des effectifs. Pour ce faire, deux séries de travaux doivent être engagés sans tarder :

- ◆ à court terme, pour le dialogue de gestion 2013, il s'agit de mettre en place un tableau de suivi régional de l'ensemble des effectifs (sous format Excel), à l'initiative de la DGP sur la base des besoins des responsables de programmes et des gestionnaires nationaux de corps, chacun des responsables nationaux « puisant » directement dans les réponses des DIRECCTE les informations spécifiques attendues. Cet outil doit pouvoir être corrélé d'une part, aux missions exercées à travers l'enquête d'affectation opérationnelle rénovée et d'autre part au répertoire des métiers des DIRECCTE.
- ◆ à moyen terme, c'est l'intégration<sup>99</sup> de certaines données relatives aux personnels des ministères économique et financier dans le système d'information ressources humaines (SI RH) du ministère du travail qui doit être engagée sans préjudice de la compétence des services gestionnaires. Le projet pourrait aboutir sur la base des travaux engagés à la faveur du projet d'ouverture du logiciel Sémaphore relatif à la gestion des actions de formation pour l'ensemble des agents (cf. supra § 1.3.2.2). Les discussions entre les directions ministérielles devraient être ouvertes prochainement, à l'initiative de la DAGEMO afin de déterminer le périmètre des informations pouvant être intégrées.

Les initiatives et les outils restent trop dispersés pour mener une politique de ressources humaines orientée vers le développement des compétences et des actions de construction et de valorisation des parcours professionnels.

---

<sup>98</sup> Note DG du 22 juillet 2011 précitée.

<sup>99</sup> Données minimales d'information administrative permettant, sans assurer la gestion de carrières et sans retirer de prérogatives aux directions gestionnaires des corps, au niveau régional de disposer d'un seul outil facilitant notamment le suivi des effectifs et l'accès à l'offre de formation des plans de formation régionaux à l'ensemble des agents de la DIRECCTE.



### 3.2.2. Une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences en émergence

Les DIRECCTE, conscientes des enjeux d'évolution des effectifs et des compétences (*cf. supra* § 3.1.2) sont en attente d'une démarche et d'outils de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC) pilotés nationalement et l'ont exprimé lors des rencontres avec la mission. Cette préoccupation ressort également des travaux du groupe de travail « *accompagnement des agents* »<sup>100</sup>.

En dépit de l'élaboration par chaque ministère d'un schéma stratégique de gestion prévisionnelle des ressources humaines, la démarche et les outils de GPEC restent encore sommaires.

#### 3.2.2.1. Une priorité qui s'installe progressivement au niveau des administrations centrales

Les directions d'administration centrale ont toutes inscrit, plus ou moins récemment, cette préoccupation dans les organigrammes ; c'est le plus souvent au sein de ces structures qu'est assurée, ou projetée, la fonction de conseil mobilité carrière. Ainsi la DGCCRF a créé une cellule chargée de la mise en place d'une GPEC au sein du bureau « valorisation des carrières ». La DGCIS a engagé une action de détermination d'un vivier des ingénieurs à potentiel susceptibles à plus ou moins long terme d'exercer des fonctions à responsabilité accrue au sein notamment des DIRECCTE. La DAGEMO a envisagé d'élargir l'offre de service de la « cellule de parcours professionnels » dédiée aux personnels de catégorie A et A+ d'administration centrale aux services déconcentrés en 2010, en s'appuyant soit sur un réseau de correspondants de premier niveau en DIRECCTE, soit sur le réseau des plateformes RH. La mise en œuvre<sup>101</sup> s'est heurtée à un triple obstacle : le souhait des responsables régionaux d'offrir un accompagnement individualisé des parcours professionnels cohérents pour l'ensemble des agents des DIRECCTE quelque soit le périmètre ministériel, l'attente de la mise en place de la DGP dès lors que le sujet implique une coordination des pratiques ministérielles différentes, et le contexte de création de nouvelles entités régionales induisant une charge de travail forte pour les services déconcentrés.

#### 3.2.2.2. Une approche métier encore parcellaire

La charte RH de février 2010 était ambitieuse : « *Les DIRECCTE disposeront du tableau de bord des métiers, ventilés par programme, selon les répertoires ministériels, issu des travaux du groupe de travail spécifique qui, dans un premier temps, vise à être un outil opérationnel leur permettant la visualisation de toutes les compétences existant au sein de leurs structures.*

*Cet outil permettra également d'instituer le dialogue avec les personnels, les chefs de pôle et des unités territoriales. Dans un second temps, ce tableau de bord constituera pour les responsables de la gestion des corps un outil à partir duquel pourraient être élaborées les passerelles entre les compétences. »*

Force est de constater pour la mission qu'aucun des interlocuteurs régionaux et nationaux n'a évoqué cette orientation de la charte ni au titre de la GPEC, ni au titre du suivi des effectifs.

---

<sup>100</sup> Document provisoire de synthèse des réflexions – février 2012.

<sup>101</sup> Schéma stratégique de gestion prévisionnelle des ressources humaines-STGPRH- avril 2011.

## Annexe V

La DAGEMO, depuis 2007, a engagé un suivi des effectifs par métiers selon un répertoire des métiers spécifique qui doit être actualisé avec le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME). Les rattachements métiers saisis localement dans le SI-RH ministériel ont supposé un lourd investissement en fiabilisation, retardant d'autant la mise à disposition des données en régions qu'à compter de 2010. Les résultats de ces travaux sont présentés dans la GPRH du schéma stratégique (*cf. supra*).

A la faveur de la création des DIRECCTE, la question de l'analyse croisée des métiers des deux départements ministériels s'est légitimement posée mais les travaux entre les directions des deux ministères n'ont pas abouti. La DAGEMO<sup>102</sup>, souligne sa participation à la construction d'un tableau de correspondance entre les métiers du ministère du Travail et ceux des ministères économique et financier. La DGICS constate que le contenu précis des emplois répondant au même intitulé RIME pouvait différer d'un gestionnaire statutaire à l'autre augurant d'un chantier de convergence relativement long qui est, pour l'instant interrompu.

Plus globalement, toutes les directions d'administrations centrales se déclarent impliquées dans les chantiers « *adéquation missions et moyens et répartition des moyens* », « *accompagnement des personnels* » et « *accompagnement du rôle d'animation et d'ingénierie de l'Etat aux niveaux régional et territorial* » « *accompagnement des personnels* » et « *accompagnement du rôle d'animation et d'ingénierie de l'Etat aux niveaux régional et territorial* » de la feuille de route des DIRECCTE. Les thèmes abordés sont de nature à alimenter leur réflexion sur les nouveaux métiers, sur les adaptations nécessaires de formation qui en découle, les besoins de formation et sur la construction et la valorisation de parcours professionnels au sein des DIRECCTE et en dehors.

Ainsi la dynamique engagée par ces chantiers est propice au développement une démarche de GPEC qui doit prendre appui sur :

- ◆ un suivi uniformisé des effectifs de l'ensemble de la DIRECCTE (*cf. supra* § 3.2.1.2) ;
- ◆ une analyse des besoins en termes de compétences induites par l'évolution des missions (*cf. annexe gouvernance et* § 3.1.2) ;
- ◆ un répertoire des métiers actualisé au périmètre des DIRECCTE (*cf. supra* § 3.1.2) ;
- ◆ un plan d'action des ressources humaines au travers de la rénovation de la formation (*cf. supra* § 1.3.2.2 et § 3.1.2), de l'accompagnement des parcours professionnels et des recrutements.

### **3.2.2.3. Des données ressources humaines et métiers peu partagées entre directions d'administration centrale et avec les DIRECCTE**

L'ensemble de ces outils existant répondent à des préoccupations différentes, chacun intéressant en soi. Mais ils ne sont pas reliés entre eux et les travaux de fiabilisation, de contrôles de cohérence, lourds et fastidieux, laissent peu de place à un retour d'information vers les DIRECCTE et les directions « métiers ». Cela serait pourtant nécessaire pour une analyse partagée, indispensable à un pilotage adapté des ressources humaines des DIRECCTE.

Or, il s'avère que c'est le déficit de partage des informations et d'analyse des données entre directions d'administration centrale et entre celles-ci et les DIRECCTE qui est régulièrement mis en avant.

---

<sup>102</sup> SPGPRH – avril 2011.

## Annexe V

Si pour les directions des ministères économique et financier, le sujet n'est pas posé eu égard à l'intégration de la gestion des ressources humaines des corps techniques au sein de la direction métier, le point est relevé au sein du ministère du travail et de l'emploi. L'exploitation des données chiffrées est restée longtemps l'apanage de la DAGEMO, les résultats de l'EAO ont fait jusqu'alors l'objet d'échanges par notes interposées sans qu'il y ait de réunions conjointes d'analyse des résultats entre la DAGEMO, la DGT et la DGEFP.

Néanmoins, la DAGEMO a conduit, au premier semestre 2011, des réunions bilatérales avec les directions métiers pour amorcer une analyse partagée des évolutions prévisibles des métiers prenant en compte les mesures RGPP et les besoins en compétence des services (cf. annexe gouvernance).

La mission considère que la collaboration entre directions métiers et DRH est essentielle comme le rappelle la Cour des comptes : « *la gestion du personnel doit relever concrètement, à égalité, de deux approches à croiser : celle de directeur des ressources humaines, et celle du directeur métier* » et « *la maîtrise de ces enjeux [quantitatif et qualitatifs] suppose que les politiques publiques soient précisément articulées avec la gestion des ressources humaines* »<sup>103</sup>.

Par ailleurs, il n'existe pas de véritable habitude de « reporting » descendant dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ainsi l'EAO n'a jamais été diffusée aux anciens services déconcentrés (DRTEFP-DDTEFP) : absence de retour ciblé à chaque direction de sa situation comparée à la moyenne nationale ; absence de retour global comparatif permettant de situer chacune des directions tant en termes de moyens alloués que d'affectation des ressources aux missions afin d'alimenter une réflexion collective. La DGP, en 2011, a partiellement avancé sur le sujet en restituant les données régionales et nationales relatives à la répartition des effectifs par programmes, pôles d'activités, et entre siège et UT sans analyse particulière.

Les initiatives engagées à travers les groupes de travail de la feuille de route des DIRECCTE de juillet 2010 sont porteuses de progrès de nature à faire évoluer les pratiques et les perceptions de chacun, dès lors que l'ensemble des acteurs sont réunis et travaillent ensemble à la définition des missions, au cadrage des moyens et à la réflexion métier, notamment à travers les questions de formation.

Plus globalement, les directions « métiers » et les directions des ressources humaines, en lien avec les DIRECCTE, doivent définir une gouvernance des ressources humaines partagée qui s'attache à :

- ◆ développer activement une démarche de GPEC de nature à accompagner les évolutions de métiers et de compétences au regard de l'évolution des missions intégrée à une approche missions-moyens ;
- ◆ définir un cadre de référence national d'orientations en matière de ressources humaines fixant :
  - les priorités en termes de missions à assurer et les équilibres à préserver entre les cœurs de métiers spécifiques à certains champs d'intervention et les fonctions polyvalentes plus génériques ;

---

<sup>103</sup> La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : un bilan pour de nouvelles perspectives. Rapport public. Cour des comptes, novembre 2011.

## Annexe V

la doctrine sur les règles de gestion, unifiées ou spécifiques, d'une part des effectifs (règles de respect des plafonds d'emploi, règles d'éligibilité des postes offerts à la mobilité inter BOP, respect du calendrier des CAP,...) et d'autres part, des ressources humaines (conditions d'emploi, condition de travail, formation, parcours professionnels, diversité,...).

**Annexe V**

**Pièce jointe n° 1 : Calendrier de gestion DGCCRF**

	<b>DEROULEMENT DU CALENDRIER DE GESTION DES MOUVEMENTS ET DES PROMOTIONS DES PERSONNELS DE LA DGCCRF</b>					
	<b>Nomination, titularisation et affectation des stagiaires (contrôleurs, inspecteurs)</b>	<b>Mutation (Cat. A//B/C)</b>	<b>Promotion</b>			<b>Nomination à l'emploi d'inspecteur-expert</b>
			<b>Catégorie A (accès à l'emploi d'inspecteur principal)</b>	<b>Catégorie B (accès à cat. A)</b>	<b>Catégorie C (accès à cat. B)</b>	
<b>Septembre</b>	Arrêté de titularisation/affectation des stagiaires sortis d'école (cat. A) + notification	Prise d'effet des mutations	Prise d'effet des affectations	Publication des conditions de nomination au choix de fin d'année (note PCM) (appel à candidatures pour l'accès à la catégorie, tableaux d'avancement) <sup>(2)</sup>		Publication au JO de l'arrêté fixant la liste des emplois d'inspecteur-expert et de l'arrêté de nomination des inspecteurs-expert
	Prise d'effet des affectations des stagiaires recrutés en année N-1			Candidatures des agents visées des directeurs pour l'accès à la catégorie A et classement	Classements par les directeurs des promouvables en catégorie B	
<b>Octobre</b>	Arrêté de titularisation/affectation des stagiaires sortis d'école (cat. B) + notification	Lancement de la campagne de mutation (note PCM)		Réception des candidatures pour l'accès à la catégorie A et des propositions de classement	Réception des classements des directeurs pour l'accès à la catégorie B	
<b>Novembre</b>		Remontée des demandes de mutation visées des directeurs		Etude des dossiers des promouvables (tableaux d'avancement pour les B/C et		

### Annexe V

		Réception des vœux de mutation  Saisie dans MaRHs par les gestionnaires des vœux de mutation et contrôle des points		liste d'aptitude pour les A/B)	
Décembre		Etablissement des projets de tableaux de mutation		Tenue des <b>CAP</b> d'établissement des listes d'aptitude et des tableaux d'avancement	Publication au JO de l'arrêté complémentaire des agents retenus sur liste complémentaire
				Publication des promotions prononcées (note PCM)	
				Prise d'effet des promotions au 1er décembre	
Janvier				Arrêtés de nomination + notification	
Février		Tenue de la <b>CAP</b> d'établissement des tableaux de mutation			
		Publication des tableaux de mutation et du délai de renonciation (note PCM)			
Mars		Communication des demandes de renonciation visées des directeurs	Publication des conditions de nomination au choix (note PCM)		

### Annexe V

	Consultation des services sur leurs besoins en inspecteurs et contrôleurs	Prise en compte des renoncations	Candidatures des agents visées des directeurs	Prise d'effet des affectations si changement de résidence		
<b>Avril</b>	Retour des besoins des directions en inspecteurs et contrôleurs	Tenue de la <b>CAP</b> d'exploitation des tableaux de mutation	Etude des dossiers			Publication des conditions de nomination des inspecteurs-expert (note PCM)
			Tenue de la <b>CAP</b> d'établissement du tableau d'avancement			Remontée des candidatures avec ordre de classement par les directeurs
<b>Mai</b>	Etude des besoins des directions  Etablissement de la liste des affectations proposées aux stagiaires nommés en année N-1 <sup>(1)</sup>	Arrêtés de mutation + notification	Arrêté de nomination + notification			Réception et étude des candidatures
<b>Juin</b>	Auto-affectation des stagiaires					Tenue de la <b>CAP</b> de nomination des inspecteurs-expert
<b>Juillet</b>						Publication de la liste des nominations à l'emploi d'inspecteur-expert (note PCM)

## Annexe V

### Pièce jointe n° 2 : Calendrier de gestion de l'ensemble des corps réalisé par la DIRECCTE LORRAINE à la demande de la mission

Libelle Corps	DAC -DRH	Mobilité		Liste d'aptitude		Tableau d'avancement		Evaluation		Indemnitaires	
		Date circulaire	Date de retour vers DAC	Date circulaire	Date de retour vers DAC	Date circulaire	Date de retour vers DAC	Date circulaire	Date de retour vers DAC	Date circulaire	Date de retour vers DAC
IMM	DGCIS	10/03	21/03	20/01	16/02	29/06	15/09	14/01	31/03		
TSIM	DGCIS	10/03	21/03	29/06	15/09	29/06	15/09	14/01	31/03		
TMIN	DGCIS					29/06	15/09	14/01	31/03		
Attachés Finances	DGCIS			23/03	13/04	26/09	04/11	14/01	31/03	20/01	28/02
SA Finances	DGCIS			04/04	22/04	22/03	18/04	14/01	31/03		
Adjoints Finances	DGCIS					22/03	18/04	14/01	31/03		
Inspecteur Travail	DAGEMO	2 CAP /ans		12/10	10/11	12/10	10/11	24/01	01/06	08/06	01/08
Contrôleur travail	DAGEMO	2 CAP /ans				21/03	30/04	24/01	01/06	08/06	01/08
Attachés Travail	DRH santé	31/12/2010	15 jours avant la CAP	15/01	10/03	21/06	30/09	24/01	01/06	08/06	01/08
SA Travail	DRH santé	31/12/2010	15 jours avant la CAP	15/01	10/03	21/06	30/09	24/01	01/06	08/06	01/08
Adj Travail	DRH santé	31/12/2010	15 jours avant la CAP			21/06	30/09	24/01	01/06	08/06	01/08
Inspecteurs DGCCRF	DGCCRF	21/10/11	18/11 c/ 2012	En cours Nov	15j (CAP déc)			23/02	30/04		
Inspecteurs EXPERTS DGCCRF	DGCCRF			11/05	30/05			23/02	30/04		
Insp Principaux DGCCRF	DGCCRF	21/10/11	18/11 c/2012	21/04 et 31/08 compl	05/05 et 23/09 compl		CAP oct	23/02	30/04		
Contrôleur DGCCRF	DGCCRF	21/10/11	18/11 c/ 2012				CAP déc	23/02	30/04		
Adjoint contrôle	DGCCRF	21/10/11	18/11 c/ 2012				CAP déc	23/02	30/04		
Agents transport	MEDDTL							12/01	28/02		
Attaché Eco	DG Trésor							01/02	15/03		
SA Trésor	DG Trésor			15/03	15/04			01/02	15/03		
Adjoint Trésor	DG Trésor							01/02	15/03		



## Annexe V

### Pièce jointe n° 3 : Répartition des effectifs de référence 2012 par région par programmes et par catégories d'emplois

	VENTILATION PAR PROGRAMMES TOUTES CATEGORIES					TOTAL
	P 155 TEFP (ETP)	P 134 DGCCRF (ETP)	P 134 DGCIS (ETP) (*)	P 305 DGTrésor (ETP)	P218 SCIE (ETP)	
ALSACE	248,0	22,0	24,6	5,0	1,0	300,6
AQUITAINE	404,0	38,0	32,4	6,0	1,0	481,4
AUVERGNE	209,0	13,0	18,6	5,0	1,0	246,6
BOURGOGNE	252,0	16,0	27,0	3,0	1,0	299,0
BRETAGNE	382,0	31,0	34,8	5,0	1,0	453,8
CENTRE	351,0	22,0	24,5	4,0	1,0	402,5
CHAMPAGNE-ARDENNE	224,0	15,0	22,5	3,0	1,0	265,5
CORSE	91,0	7,0	6,0	1,0	-	105,0
FRANCHE COMTE	193,0	16,0	23,6	4,0	1,0	237,6
ILE DE FRANCE	1 593,0	67,0	62,9	10,0	1,0	1 733,9
LANGUEDOC ROUSSILLON	325,0	25,0	28,4	5,0	1,0	384,4
LIMOUSIN	137,0	12,0	18,4	3,0	1,0	171,4
LORRAINE	307,0	21,0	30,3	4,0	1,0	363,3
MIDI PYRENEES	398,0	32,0	39,4	6,0	1,0	476,4
NORD PAS DE CALAIS	530,0	43,0	37,8	5,0	1,0	616,8
BASSE NORMANDIE	220,0	13,0	21,6	5,0	1,0	260,6
HAUTE NORMANDIE	258,0	17,0	24,8	3,0	1,0	303,8
PAYS DE LA LOIRE	454,0	39,0	37,4	4,0	1,0	535,4
PICARDIE	256,0	15,0	22,6	3,0	1,0	297,6
POITOU-CHARENTES	259,0	16,0	22,8	4,0	1,0	302,8
PACA	599,0	50,0	35,8	5,0	1,0	690,8
RHONES ALPES	789,0	46,0	56,2	6,0	1,0	898,2
<b>SOUS-TOTAL DIRECCTE</b>	<b>8 479,0</b>	<b>576,0</b>	<b>652,4</b>	<b>99,0</b>	<b>21,0</b>	<b>9 827,4</b>
GUADELOUPE	78,0	29,0	9,1	4,0	1,0	121,1
MARTINIQUE	70,0	30,0	7,7	-	-	107,7
GUYANE	50,0	13,0	6,2	-	-	69,2
REUNION	108,0	21,0	11,0	2,0	-	142,0
MAYOTTE	43,0	4,0	1,0	-	-	48,0
<b>TOTAL DIRECCTE + DIECCTE</b>	<b>8 828,0</b>	<b>673,0</b>	<b>687,4</b>	<b>105,0</b>	<b>22,0</b>	<b>10 315,4</b>

PAR CATEGORIE (tous programmes)			
A	B	C	Total
80,0	107,0	74,0	261,0
125,0	175,8	118,0	418,8
76,0	86,0	59,0	221,0
84,0	109,0	71,0	264,0
114,0	169,2	118,0	401,2
113,0	148,0	100,0	361,0
75,0	91,0	67,0	233,0
38,0	33,0	23,0	94,0
69,0	83,0	52,0	204,0
425,8	687,6	503,0	1 616,4
113,0	137,0	93,0	343,0
54,0	53,0	40,0	147,0
96,0	124,0	99,0	319,0
129,0	172,7	116,6	418,3
158,0	216,0	169,8	543,8
73,0	95,0	64,0	232,0
81,0	109,0	80,6	270,6
139,0	195,8	135,8	470,6
82,8	107,0	75,0	264,8
85,0	106,6	81,8	273,4
180,0	248,6	187,0	615,6
228,0	342,0	242,7	812,7
<b>2 618,6</b>	<b>3 596,3</b>	<b>2 570,3</b>	<b>8 785,2</b>
33,0	29,1	23,0	85,1
22,0	30,7	19,0	71,7
19,0	17,2	14,0	50,2
35,0	48,0	29,0	112,0
12,0	12,0	19,0	43,0
<b>2 739,6</b>	<b>3 733,3</b>	<b>2 674,3</b>	<b>9 147,2</b>

Source : Tableau de synthèse des effectifs de référence pour 2012 post dialogue de gestion – DGP – Janvier 2012



## **ANNEXE VI**

### **Fonctions support**

# SOMMAIRE

<b>1. UNE ORGANISATION DES FONCTIONS SUPPORT ET TRANSVERSES QUASIMENT STANDARDISÉE MAIS ENCORE MORCELÉE .....</b>	<b>1</b>
1.1. Un secrétariat général dans toutes les DIRECCTE, pas toujours reconnu à la hauteur des missions stratégiques qu'il doit conduire ? .....	1
1.1.1. <i>Si les missions des secrétariats généraux sont jugées indispensables, leurs objectifs pourraient être plus stratégiques .....</i>	<i>2</i>
1.1.2. <i>Les secrétaires généraux n'ont pas toujours un positionnement adapté aux responsabilités et missions confiées.....</i>	<i>2</i>
1.2. Les fonctions support ont été fragilisées par la baisse des effectifs .....	3
1.3. Elles doivent se doter de nouveaux outils .....	4
1.4. De nouvelles compétences sont à développer .....	5
1.5. Les travaux du groupe sur la mutualisation doivent s'accompagner de l'analyse des processus locaux .....	5
<b>2. LES REGROUPEMENTS IMMOBILIERS SONT SOURCES DE GAINS, MAIS L'ÉCHÉANCE DE LEUR PLEINE RÉALISATION N'EST PAS ENCORE PARTOUT PLANIFIÉE.....</b>	<b>6</b>
2.1. La multitude des sites perdue au dernier trimestre 2011, les regroupements projetés ne règlent pas toutes les situations .....	6
2.1.1. <i>Le siège de la DIRECCTE et l'UT du département du siège ne sont pas partout regroupés.....</i>	<i>7</i>
2.1.2. <i>Les unités territoriales sont localisées sur un grand nombre de sites .....</i>	<i>7</i>
2.2. S'orienter résolument vers des regroupements immobiliers, et à défaut, faire à court terme des regroupements fonctionnels.....	8
<b>3. LES SYSTÈMES D'INFORMATION.....</b>	<b>9</b>
3.1. Les applicatifs adaptés aux anciennes structures ne permettent pas de travailler en mode DIRECCTE .....	9
3.1.1. <i>La mission constate une grande hétérogénéité des outils des fonctions support.....</i>	<i>10</i>
3.1.2. <i>L'absence d'outils regroupant les données sur les entreprises.....</i>	<i>11</i>
3.2. Une infrastructure technique hétérogène qui se transforme pour offrir des outils de partage ; les travaux de convergence du schéma directeur informatique concernent les postes de travail et les réseaux .....	11
3.3. La gestion des développements et déploiements réalisés à l'initiative des DIRECCTE est en cours de rationalisation .....	12
3.4. La gouvernance du système d'information est en cours de mise en place .....	13
3.4.1. <i>L'organisation de la gouvernance doit être poursuivie.....</i>	<i>13</i>
3.4.2. <i>La structuration des équipes informatiques est en route.....</i>	<i>14</i>
3.5. Des moyens techniques inadaptés .....	15
<b>LISTE DES DÉVELOPPEMENTS APPLICATIFS RÉALISÉS PAR LES DIRECCTE (ISSUE DU QUESTIONNAIRE DE LA MISSION AUX DIRECCTE) .....</b>	<b>16</b>
<b>LISTE DES APPLICATIFS DONT LES DÉVELOPPEMENTS SONT SOUHAITÉS (ISSUE DU QUESTIONNAIRE DE LA MISSION AUX DIRECCTE) .....</b>	<b>17</b>

## Annexe VI

Les missions supports et transverses des DIRECCTE sont constituées de la gestion des ressources humaines, de la gestion budgétaire et comptable, de la gestion des moyens logistiques et immobiliers, des systèmes d'information, de la communication, des études et statistiques. Les constats et analyses ci-dessous reposent sur les visites sur place effectuées par la mission<sup>1</sup> et sur les questionnaires adressés aux directions d'administration centrale et aux vingt-deux directions régionales.

La présente annexe ne traite pas des questions relatives à la communication et aux études et statistiques qui sont plus particulièrement examinées dans l'annexe gouvernance, car considérées comme participant directement au pilotage de la DIRECCTE.

### **1. Une organisation des fonctions support et transverses quasiment standardisée mais encore morcelée**

#### **1.1. Un secrétariat général dans toutes les DIRECCTE, pas toujours reconnu à la hauteur des missions stratégiques qu'il doit conduire ?**

Le décret n°2009-1377 constituant les DIRECCTE définit leur organisation en trois pôles. Il énonce que « *les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi peuvent disposer d'un secrétariat général* ».

Toutes les DIRECCTE ont indiqué avoir constitué un secrétariat général.

Quatre fonctions sont invariablement regroupées au sein du secrétariat général. Il s'agit de :

- ◆ la gestion des ressources humaines ;
- ◆ les systèmes d'information ;
- ◆ la gestion budgétaire et comptable ;
- ◆ les moyens logistiques et immobiliers.

Seul un des secrétaires généraux n'a pas en charge le contrôle de gestion. La communication et les études et statistiques sont rattachées généralement au directeur et dans quelques cas minoritaires<sup>2</sup> au secrétaire général.

D'autres fonctions sont explicitement citées comme étant de la responsabilité du secrétaire général, il s'agit de l'appui au directeur pour le dialogue social, de l'animation des instances représentatives du personnel, de la gestion de la santé et de la sécurité au travail, de la démarche de management de la qualité, de la préparation et du suivi des CODIR.

Rarement<sup>3</sup>, le directeur a un cabinet placé auprès de lui pour gérer les affaires externes et sensibles.

Les missions décrites par les DIRECCTE font du secrétariat général le gestionnaire en charge de l'affectation des moyens, de leur optimisation, comme de l'adaptation des effectifs<sup>4</sup> au-delà de leur gestion même. Il est considéré comme la « *colonne vertébrale* »<sup>5</sup> des directions régionales.

---

<sup>1</sup> Lorraine, PACA, Aquitaine et Limousin.

<sup>2</sup> Seulement quatre DIRECCTE ont rattaché les études et statistiques au secrétaire général, et huit la communication.

<sup>3</sup> Ile de France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Aquitaine.

<sup>4</sup> Lorraine.

<sup>5</sup> Basse-Normandie.

## Annexe VI

### 1.1.1. Si les missions des secrétariats généraux sont jugées indispensables, leurs objectifs pourraient être plus stratégiques

Les directions régionales ont indiqué la nécessité de rassembler et professionnaliser toutes les fonctions ci-dessus désignées au sein d'un secrétariat général rattaché au directeur.

Les objectifs qui ont été mentionnés par les DIRECCTE dans leurs réponses sont des objectifs qualitatifs ou des priorités. Ce sont par exemple :

- ◆ renforcer le fonctionnement régional ;
- ◆ mener à bien les travaux d'aménagement des locaux ;
- ◆ analyser l'organisation de l'équipe informatique et proposer des actions ;
- ◆ mutualiser les missions budget et logistique, ressources humaines et système d'information ;
- ◆ donner au CODIR les moyens de pilotage.

*De facto*, le secrétaire général est plus qu'un gestionnaire. Il est en première ligne pour initier les changements de mode de fonctionnement et de management aux côtés du directeur.

Mais les objectifs du secrétaire général sont encore fortement liés à la construction des DIRECCTE et n'ont pas de visées à plus long terme, par exemple la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est rarement citée. Les objectifs des secrétaires généraux qui ont été présentés dans les réponses ne sont pas chiffrés ; ils paraissent souvent difficilement mesurables.

### 1.1.2. Les secrétaires généraux n'ont pas toujours un positionnement adapté aux responsabilités et missions confiées

Alors que le sens de la réforme et les mesures RGPP<sup>6</sup> visent au regroupement des fonctions support, ne laissant que des fonctions de proximité dans les unités territoriales, il apparaît naturel que les agents assurant ces fonctions soient rattachés hiérarchiquement au secrétaire général. Cela n'est pas toujours le cas, notamment en raison des positions prises par certains responsables d'UT qui admettent difficilement qu'une liaison fonctionnelle soit établie entre le secrétariat général et les agents positionnés en unités territoriales dans les domaines des fonctions support. Ainsi, des agents assurant les mêmes fonctions dans deux unités territoriales différentes peuvent être rattachés l'un au secrétaire général, l'autre au responsable d'une unité territoriale. Cette situation résulte de la volonté de certains responsables d'UT de voir « leur » service conserver des fonctions de secrétariat général. La résorption de ces anomalies d'organisation est recherchée à terme, notamment par les départs à la retraite.

Le positionnement des secrétaires généraux peut aussi être examiné au regard de leur statut. Seuls<sup>7</sup> cinq d'entre eux ont un emploi de direction de l'administration territoriale de l'État (DATE).

Les secrétaires généraux, bien qu'en charge de gestion des ressources humaines, de la gestion budgétaire, du dialogue social, de la conduite du changement, des aspects transverses de la gestion des DIRECCTE, de la relation avec les UT notamment, n'ont pas tous le positionnement statutaire de certains autres membres de l'équipe de direction qui occupent des emplois DATE. *De facto*, ces secrétaires généraux peuvent s'en trouver affaiblis.

---

<sup>6</sup> Mesures 508 M et 509M.

<sup>7</sup> Île-de-France, Nord-Pas-de-Calais, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes et La Réunion.

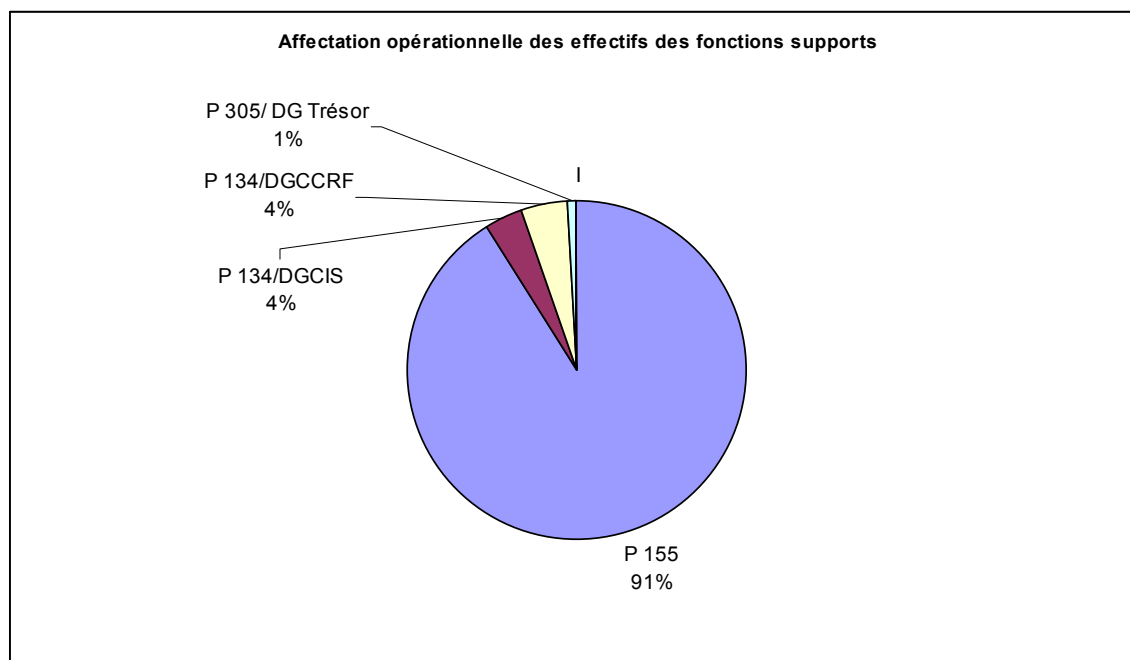
## Annexe VI

Compte tenu des missions qui leur sont assignées, le positionnement sur un emploi fonctionnel des secrétaires généraux devrait être mis en accord avec leur fonction d'acteur majeur du changement et de la construction d'une entité intégrée et cohérente. Ainsi, il apparaît à la mission que les fonctions correspondantes devraient être plus souvent positionnées sur des emplois DATE soit au titre de directeur régional adjoint soit au titre de secrétaire général. Une telle mesure n'aurait qu'un effet budgétaire très faible, puisqu'il s'agit pour la grande majorité des secrétaires généraux de maintenir un statut équivalent à celui dont ils bénéficient jusqu'au début 2013. Pour l'avenir, la mission considère qu'il est nécessaire de garantir un niveau de recrutement adapté aux missions, de garantir une diversité des profils et une bonne attractivité de ces fonctions.

Enfin, les secrétaires généraux devraient tous avoir été formés au management du changement et à la gestion des risques psycho-sociaux.

### 1.2. Les fonctions support ont été fragilisées par la baisse des effectifs

Historiquement, l'origine des agents des fonctions support<sup>8</sup>, telle qu'elle apparaît dans l'enquête d'affectation opérationnelle, figure dans le tableau ci-dessous.



*Source : Enquêtes affectations opérationnelles DAGEMO et DGP décembre 2010*

<sup>8</sup> RH, logistique, budget, informatique, communication, direction et fonctions statistiques.

## Annexe VI

Au titre du seul programme 155<sup>9</sup>, les fonctions support<sup>10</sup> ont enregistré une diminution d'effectifs de -8,4 % entre 2007 et 2010. Cette diminution provient notamment des non-remplacements de départs et des transferts aux centres de support CHORUS. En outre, la direction de l'administration générale et de la modernisation des services (DAGEMO) a indiqué à la mission qu'avant la mise en place des DIRECCTE, le responsable du programme 155 avait mené plusieurs actions visant à rationaliser les effectifs des fonctions supports dans les DRTEFP et les DDTEFP :

- ◆ Régionalisation de la paie ;
- ◆ Régionalisation des achats ;
- ◆ Administration des nombreuses applications informatiques au niveau national.

La mission regrette que la DGP ne dispose d'aucune donnée regroupant les effectifs des autres programmes avant l'enquête opérationnelle de 2010. En effet, toutes les directions d'administration centrale n'ont pu recomposer les effectifs « *pro forma* » (cf. annexe ressources humaines § 3.1.1) : par exemple, les effectifs du programme 134 ont été éclatés entre DDI et DIRECCTE<sup>11</sup>. Les résultats de l'enquête opérationnelle 2011 lancée en janvier 2012 relative aux effectifs de 2011 sera achevée en avril 2012.

La mesure 508M de la RGPP phase 2 prévoit que l'objectif à atteindre du ratio gérant/géré soit de 11 %. Ce ratio est calculé sur les deux items 25 et 26 de l'enquête d'affectation opérationnelle (accueil-standard, et administration générale, budget et ressources humaines) rapportés à la totalité de l'effectif. La mutualisation des fonctions support dans les DIRECCTE devait générer un gain d'environ 300 à 400 ETP grâce à leur optimisation sur la période 2010-2013.

Pour l'ensemble des DI(R)ECCTE, ce ratio atteignait déjà 9,9 % au 31 décembre 2010. A cette même date, seules deux d'entre elles dépassaient légèrement l'objectif de 11 %<sup>12</sup>. De plus, il est à noter que celui-ci a été atteint malgré l'absence de mise en œuvre complète de la mesure qui prévoyait notamment un important volet immobilier. En effet, l'unité territoriale du siège devait, selon cette mesure, être regroupée avec le siège, cet objectif est loin d'être atteint. Les UT hors siège ne devaient en outre conserver que des fonctions de proximité, essentiellement de logistique, de ressources humaines<sup>13</sup> et d'assistance bureautique, ce qui, là encore, n'est pas partout acquis.

### 1.3. Elles doivent se doter de nouveaux outils

Pour autant, à la différence d'administrations « stabilisées », les secrétariats généraux sont confrontés à la reprise d'un héritage multiple issu des services antérieurs (ressources humaines, systèmes d'information) de même qu'au coût initial propre à toute réorganisation.

---

<sup>9</sup> Source : tableau DAGEMO/DAF-EAO 2011-situations au 31-12-2010 et 31-12-2007.

<sup>10</sup> Comprenant les composantes suivantes de l'enquête d'affectation opérationnelle : RH, logistique, budget, informatique, communication (hors direction et fonctions statistiques).

<sup>11</sup> Réponse au questionnaire de la DGCCRF.

<sup>12</sup> Ile de France : 11,6 %, et PACA : 11,42 %.

<sup>13</sup> Horaires variables, congés, situation personnelle des agents.



## Annexe VI

Ces difficultés ne se résorberont que progressivement, à mesure que seront mis en place les nouveaux outils nationaux d'appui, inexistant à ce stade. Certaines DIRECCTE ont développé des outils dont la mise en commun, après validation, semblerait répondre à des besoins explicitement exprimés. Par exemple, un outil unique de gestion des ressources humaines est clairement souhaité, comme l'utilisation de SYNERGIE RH pour l'ensemble des agents (cf. annexe ressources humaines § 3.2.1.2). Huit DIRECCTE<sup>14</sup> manifestent le souhait de disposer d'un outil de gestion permettant des restitutions intégrant l'ensemble des agents. Quatre autres ont au moins partiellement développé des outils afin de pallier cette carence.

La mission considère que la mise à disposition d'outils de gestion des ressources humaines ne différenciant pas les agents en fonction du ministère d'origine, serait non seulement une opération vertueuse pour la gestion des DIRECCTE, mais aussi la marque de la mise en œuvre de la « maison commune » présentée dans l'annexe RH.

Cette attente de nouveaux outils de gestion ne se limite pas au domaine des ressources humaines, mais couvre l'ensemble du domaine de compétence des secrétariats généraux. Par exemple, le besoin exprimé de disposer d'outils de gestion des incidents informatiques, montre combien la gestion quotidienne au sein des secrétariats généraux est assurée sans que les instruments en permettant leur pilotage aient été fournis. Si certaines directions régionales en ont développé, leur diffusion devra dépasser ce stade artisanal. La DGP a d'ailleurs un projet en cours sur la validation et la mise à disposition d'applications locales (cf. annexe fonctions support § 3.3).

### 1.4. De nouvelles compétences sont à développer

En dépit de la diminution des effectifs des fonctions support, de nouvelles missions devraient être assumées par les directions régionales. Il s'agit notamment du contrôle de gestion et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (cf. rapport § 2.2). Ces fonctions nécessitent des compétences qui doivent être développées dans les DIRECCTE. La diminution des effectifs ne s'est pas accompagnée de redéploiements de personnel vers ces nouveaux métiers qui demandent des capacités importantes d'analyse. Si de nouvelles baisses d'effectifs devaient intervenir, par exemple à la suite d'arrivée de nouveaux outils simplifiant la gestion des DIRECCTE, il conviendrait de veiller à ce que ces missions nouvelles et stratégiques soient néanmoins assurées.

### 1.5. Les travaux du groupe sur la mutualisation doivent s'accompagner de l'analyse des processus locaux

Le groupe de travail sur la mutualisation prévu par la feuille de route a été constitué à compter de septembre 2011. Il est coprésidé par le DIRECCTE de Lorraine et le responsable du pôle « pilotage stratégique des moyens des DIRECCTE » de la DGP.

Pour ses premiers travaux, le groupe a choisi de s'intéresser aux fonctions support et transverses, estimant que les gains de productivité les plus importants portent potentiellement sur ces fonctions. Ces travaux ont consisté à recenser les missions assurées dans ce domaine, puis à qualifier les fonctions :

- ◆ qu'il serait souhaitable de mutualiser ;
- ◆ pour lesquelles une harmonisation des pratiques est à rechercher ;
- ◆ sur lesquelles une structure d'appui mutualisée serait à mettre en place ;
- ◆ ou dont la mutualisation serait à proscrire.

---

<sup>14</sup> Réponses au questionnaire envoyé par la mission.

## Annexe VI

S'il est raisonnable que des lignes directrices soient données et partagées entre les DIRECCTE sur la nature des mutualisations à réaliser, il reste que la grande diversité des situations des directions régionales ne peut sans doute être appréhendée facilement sans une analyse des processus, dont le groupe de travail ne peut se charger dans sa configuration actuelle. Par contre, l'examen des situations locales apparaît un pré-requis indispensable à la mise en œuvre de modifications d'organisation. C'est d'ailleurs la démarche qui a été mise en place dans la DIRECCTE du Limousin dans son projet de « démarche d'amélioration continue ».

A cet effet, la mission considère que les processus qui constituent le mode de travail journalier des DIRECCTE doivent être étudiés de façon à les rationaliser. Ces travaux de terrain nécessitent que les compétences utilisées pour les démarches d'amélioration de la qualité soient développées. Les DIRECCTE devraient pouvoir, pour affiner leur organisation, bénéficier d'un conseil apporté soit par une équipe constituée au plan national, soit par des consultants externes. Après leur analyse des processus de la direction régionale, c'est le directeur qui déciderait de l'étendue et des modalités de la réorganisation en fonction des potentiels de mutualisation les plus pertinents et significatifs détectés par ces équipes ou consultants.

En conclusion, il convient donc d'être très prudent sur l'évolution des effectifs et de s'assurer que les agents en charge des fonctions support sont en mesure de conduire des activités stratégiques nouvelles et majeures pour l'avenir des DIRECCTE, en particulier dans les domaines de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), du déploiement local des systèmes d'information, du développement de la fonction de contrôle de gestion<sup>15</sup> et plus généralement de la conduite du changement.

## **2. Les regroupements immobiliers sont sources de gains, mais l'échéance de leur pleine réalisation n'est pas encore partout planifiée**

Avant la création de la DIRECCTE, les personnels des huit directions qui l'ont constituée ne se rencontraient que très rarement, aucune relation de travail n'étant institutionnalisée. A la création de la DIRECCTE, les communautés de travail ont dû être recomposées sans qu'aucun outil de travail coopératif n'ait été mis en place.

Dans ces conditions, au-delà du travail managérial de constitution d'une culture commune et des travaux communs des services regroupés sur des thématiques porteuses de synergies, les regroupements immobiliers sont un catalyseur indispensable et une des rares sources d'économies d'échelle.

C'est pourquoi, il est apparu important d'analyser la situation des implantations immobilières des DIRECCTE, près de deux ans après leur création.

### **2.1. La multitude des sites perdure au dernier trimestre 2011, les regroupements projetés ne règlent pas toutes les situations**

La DGP dispose d'un recensement des sites des UT et sièges des DIRECCTE. Si chaque DIRECCTE est implantée sur au moins un site par département, l'enquête réalisée par la délégation générale au pilotage montre qu'au total, près d'une centaine de sites de plus que le nombre total de départements est recensée. Il est à noter que même si la délégation générale au pilotage indique que certaines données doivent être fiabilisées pour environ 12 % des sites, le constat d'un nombre important d'implantations demeure.

---

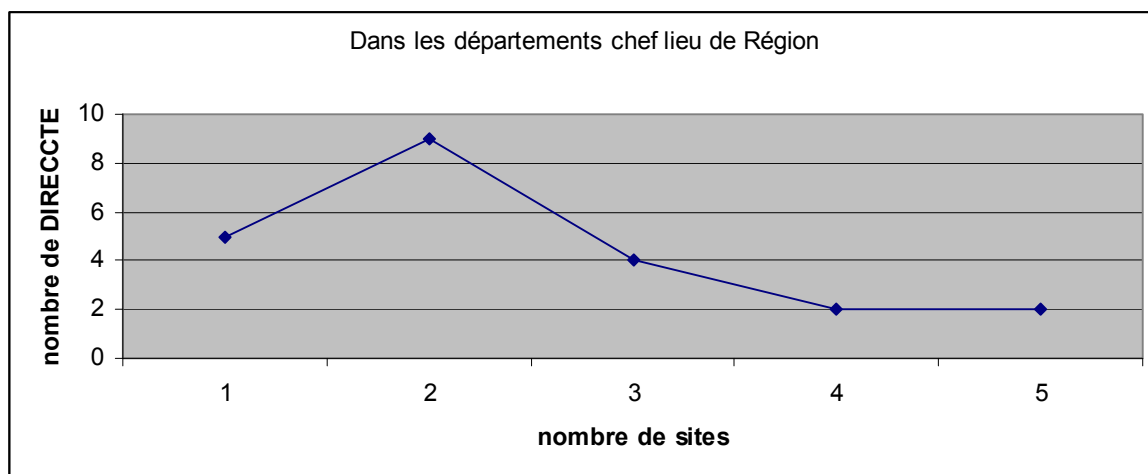
<sup>15</sup> Selon les recommandations de la mission d'audit interne des ministères sociaux/IGAS, « analyse du suivi de la performance et du contrôle de gestion de l'administration du travail/emploi » - décembre 2011.

## Annexe VI

Deux cas de figure sont à distinguer : l'UT du chef lieu de région et les UT des autres départements.

### 2.1.1. Le siège de la DIRECCTE et l'UT du département du siège ne sont pas partout regroupés

La situation au mois de septembre 2011 montre que cinq DIRECCTE ont regroupé leur siège et l'UT du chef-lieu de région et que trois ont des projets de regroupement à échéance de 2012 ou 2013. Le graphique ci-dessous dénombre les DIRECCTE en fonction du nombre de leurs implantations dans le département du siège<sup>16</sup>.



Source :DGP

Certaines DIRECCTE sont organisées sur plusieurs sites : en Lorraine, le siège est partagé entre Nancy et Metz, les UT Moselle et Meurthe et Moselle étant sur des sites séparés. En Rhône-Alpes, la DIRECCTE est localisée sur deux sites, l'un accueillant le pôle T et l'UT du Rhône, et l'autre les services du siège du pôle 3-E et du pôle C. Sur la seule ville de Lille, la DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais est éparpillée sur 4 sites, sans qu'un projet de regroupement soit à l'ordre du jour.

### 2.1.2. Les unités territoriales sont localisées sur un grand nombre de sites

Le tableau ci-dessous précise le nombre d'implantations dans les départements qui ne sont pas chef-lieu de région, les départements dans laquelle l'implantation est unique ayant été retirés de la liste.

<sup>16</sup> Pour la Lorraine, le dénombrement prend en compte les deux sites du siège de la DIRECCTE.

## Annexe VI

Départ	Total
AISNE	3
ALLIER	3
ARDECHE	2
CHARENTE	2
CHARENTE MME	2
CORREZE	2
DEUX SEVRES	2
ESSONNE	2
EURE	2
EURE ET LOIR	2
FINISTERE	2
HAUTE SAVOIE	2
HAUT-RHIN	4
HTE MARNE	2
HTS DE SEINE	4
ISERE	3
LOIRE	3
MAINE ET LOIRE	2
MANCHE	4
MORBIHAN	2
MTHE MOSELLE	2
OISE	3
PAS DE CALAIS	5
PYRENEES ATLES	2
SAONE ET LOIRE	3
SAVOIE	2
SEINE ET MARNE	2
SEINE ST DENIS	4
TARN	2
YVELINES	2
AUDE	2
GARD	2

Si, dans quelques cas<sup>17</sup>, certains sites peuvent n'être que des points d'accueil du public pour les renseignements en droit du travail, il n'en demeure pas moins que le nombre de sites d'UT est important. Par exemple, l'UT du département du Pas-de-Calais est répartie sur 5 sites.

Cette situation a pour conséquence de nécessiter le maintien de fonctions support sur l'ensemble de ces sites, même si elles ne sont constituées que de fonctions de proximité.

L'analyse précise des effectifs par site n'a pu être réalisée, la DGP ne disposant pas de telles données.

### **2.2. S'orienter résolument vers des regroupements immobiliers, et à défaut, faire à court terme des regroupements fonctionnels**

La mission constate que les regroupements de sites portés par les schémas directeurs immobiliers des préfets ne règlent pas toutes les situations et que l'objectif de rationalisation des implantations n'a pas d'échéance précise.

---

<sup>17</sup> Par exemple en Corrèze.

## Annexe VI

Il a été observé en Limousin que le regroupement des services sur un site unique par département a permis de mettre en place un mode de fonctionnement que n'auraient pas permis d'autres organisations (management à distance, coopération entre services distants ou utilisation d'outils collaboratifs). Le regroupement permet aux agents de s'organiser, de travailler sur des actions communes, les acteurs se fédèrent beaucoup plus naturellement que si les sites sont éloignés, même s'ils sont très proches. De tels échanges entre les services sont plus difficiles à mettre en œuvre en Aquitaine ou en Lorraine, ne serait-ce qu'entre le siège et l'UT du siège du fait de leur éloignement.

La gestion immobilière des DIRECCTE est de la compétence des préfets. Ceux-ci disposent sur l'ensemble de la région de moyens à répartir pour la rationalisation des implantations de l'administration déconcentrée de l'État. Ainsi, le calendrier des regroupements des services dépend des priorités retenues par les préfets de région, les souhaits exprimés par les DIRECCTE ne pouvant pas être totalement satisfaits en une seule année. Se substituant aux préfetures, certaines directions régionales en ont d'ailleurs partiellement assumé la prise en charge sur leurs crédits propres.

S'il est bien compréhensible que le schéma directeur immobilier dépende tout à la fois de la qualité du marché immobilier local et des possibilités de financement de telles opérations, la mission recommande qu'un effort particulier soit porté à ce schéma directeur pour permettre tous les regroupements de sites à un horizon au maximum triennal.

Toutefois, s'il s'avérait que la situation optimale ne pouvait être atteinte, la mission recommande *a minima* que les services dédiés à l'entreprise au sein du pôle 3-E et de l'UT du siège soient regroupés, dès lors qu'ils sont le plus porteurs de synergies (*cf.* annexe synergies § 1).

Les sites comprenant les plus faibles effectifs, dont la taille reste à définir<sup>18</sup>, devraient faire l'objet d'une analyse particulière entre la DIRECCTE et les préfets.

Pour aider à recomposer harmonieusement des services, en cohérence avec leurs missions, des mobilités géographiques pourraient s'avérer nécessaires, auquel cas le recours à des primes de restructuration de service devrait être envisagé. Toutefois, pour certaines fonctions, le rattachement devrait être régional et pouvoir être exercé à distance, par exemple pour des missions comme la GPEC ou le contrôle de gestion.

Une telle situation nécessite de la part de l'encadrement une attention particulière sur le management à distance. Une réflexion et des formations devraient être mises en place pour les cadres concernés.

### 3. Les systèmes d'information

La DGP a établi un état des lieux des moyens informatiques, des logiciels, des réseaux et des ressources humaines dont les DIRECCTE ont hérité des anciennes structures.

#### 3.1. Les applicatifs adaptés aux anciennes structures ne permettent pas de travailler en mode DIRECCTE

Une cartographie des applicatifs utilisés en DIRECCTE a été établie par la DGP, ministère par ministère et direction d'administration centrale par direction d'administration centrale. Les applicatifs développés localement sont à ajouter à cette cartographie. Cet état des lieux montre la multiplicité des logiciels utilisés dans chacun des domaines d'activité des directions régionales. Deux illustrations figurent ci-dessous.

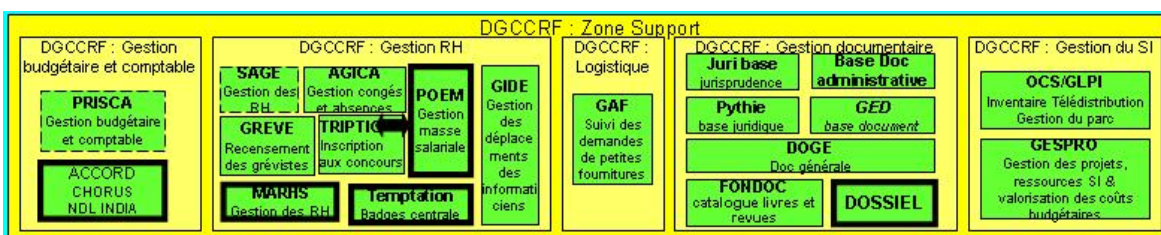
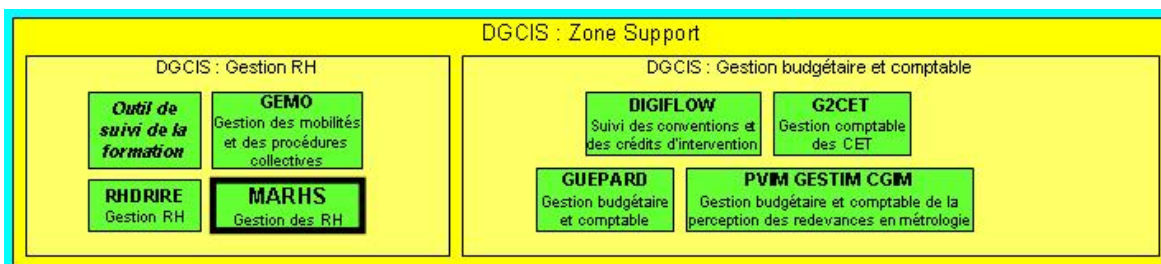
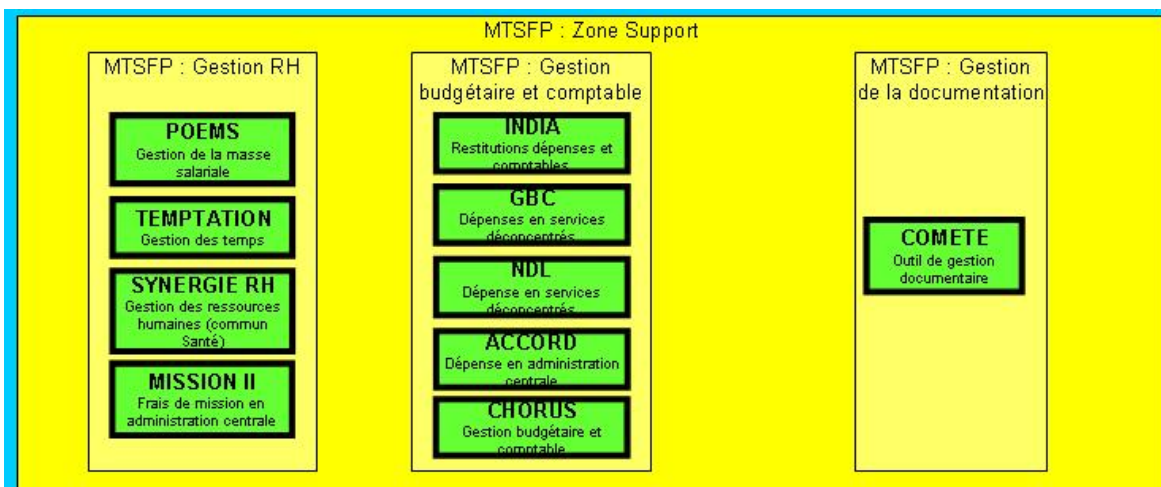
---

<sup>18</sup> Dix personnes par exemple.

## Annexe VI

### 3.1.1. La mission constate une grande hétérogénéité des outils des fonctions support

Comme les extraits ci-dessous de la cartographie établie par la DGP l'illustrent, les applications dédiées aux fonctions support sont très hétérogènes :



Cette hétérogénéité des applicatifs complexifie inutilement l'accomplissement des missions de secrétariat général.



## Annexe VI

Plus particulièrement, en matière de gestion des ressources humaines, qui connaît un niveau de déconcentration variable, les outils nécessaires n'ont pas été adaptés depuis la création des directions régionales. Certaines d'entre elles ont développé des outils propres qui font l'objet d'un recensement. A court terme, la mission recommande de doter les directions régionales d'un tableau de synthèse de l'ensemble des effectifs en conformité avec l'enquête d'affectation opérationnelle et le répertoire des métiers des DIRECCTE. A moyen terme, l'intégration dans le SI RH du ministère du travail doit être envisagée (cf. annexe ressources humaines § 3.2.1.2). La fonction ressources humaines disposerait alors des outils minima de gestion nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

### 3.1.2. L'absence d'outils regroupant les données sur les entreprises

Au sein de chacun des pôles, plusieurs applicatifs métiers recensent des données plus ou moins détaillées sur les entreprises. Pour n'en citer que trois, ISIS, qui recense les visites d'entreprises au sein du pôle 3-E, SORA, qui traite du suivi des contrôles des établissements, et CAP SITERE, qui traite des contrôles de l'inspection du travail, font chacune référence aux mêmes objets : les entreprises et leurs établissements.

La DGP a récemment initié des travaux<sup>19</sup> en coordination avec les directions d'administration centrale consistant en la mise en place d'armoires numériques sécurisées des entreprises (ANSE) afin que les entrepreneurs fournissent une fois pour toutes leurs informations à l'Administration.

Pour autant, l'alimentation et la mise à jour des informations des applications utilisant l'« objet entreprise » ne sont pas unifiées et ne semblent pas avoir fait l'objet de travaux de mise en commun, ni au sein des DIRECCTE, ni entre DIRECCTE, ni avec la DGP.

### 3.2. Une infrastructure technique hétérogène qui se transforme pour offrir des outils de partage ; les travaux de convergence du schéma directeur informatique concernent les postes de travail et les réseaux

A la création des DIRECCTE, cette hétérogénéité concernait à la fois les réseaux nationaux et locaux, les serveurs, les postes de travail et la messagerie, l'intranet.

Les travaux de la DGP ont permis des avancées visibles des utilisateurs dans la mise à disposition d'outils pour les DIRECCTE. Il s'agit notamment :

- ◆ de l'adoption d'un nom de domaine commun à l'ensemble des directions : @direccte.gouv.fr ;
- ◆ de l'intranet commun ouvert officiellement le 25 novembre 2011 et accessible à tous les agents.

L'adresse « @direccte.gouv.fr », marque de manière symbolique une première étape de cohésion dans la mise en place des directions régionales. Le deuxième outil permet de constituer une communauté de travail visible de tous et porteuse de partage de bonnes pratiques et de rapprochement des cultures.

Toutefois, si la mise à disposition du second outil est une grande avancée, une organisation doit être mise en place pour sa pleine utilisation. Une réflexion doit être lancée : comment les communautés de travail s'organisent-elles pour mettre à disposition des bonnes pratiques ? Comment les échanges au sein des réseaux de directeurs, de responsables de pôles ou d'unités territoriales, de chargés de mission de tel ou tel domaine sont-ils organisés et encouragés ?

Dans son rôle d'animation, la DGP se devra d'organiser la pleine utilisation de ce dernier outil. L'intranet constitue en effet aujourd'hui un des espaces qui peuvent être un lieu d'échanges

---

<sup>19</sup> Validé au COMEX du 27 janvier 2012.

## Annexe VI

entre les directions d'administration centrale et les DIRECCTE. Mettre à disposition des bonnes pratiques via l'intranet est essentiel, mais cette démarche devra être accompagnée par la mise en place de forums, de foires aux questions.

La DGP dispose ainsi d'un instrument adapté pour que des habitudes de travail et des réseaux se construisent et se perfectionnent.

Il reste aujourd'hui à unifier les postes de travail et les réseaux nationaux et locaux.

Deux évolutions des postes de travail sont prévues :

- ◆ la mastérisation,
- ◆ la généralisation de la suite bureautique Office 2010™ sous Windows7™.

La « mastérisation » des postes de travail consiste en la définition et l'implantation de la même configuration et de la même structure pour tous les postes de travail. En conséquence, la mise à jour ou la restauration d'un microordinateur s'en trouve facilitée et accélérée.

A terme, le schéma directeur informatique des DIRECCTE prévoit à échéance de fin 2013 d'équiper tous les postes de travail de Microsoft Office 2010™ sous Windows 7™.

D'ores et déjà, les exploitants ont la possibilité de prendre le contrôle des postes de travail à distance.

Les avantages suivants peuvent en être retirés :

- ◆ il suffit de s'assurer de la compatibilité d'une évolution logicielle sur un des postes de travail de même configuration, pour que la compatibilité avec l'ensemble du parc soit garantie ;
- ◆ par la prise en mains à distance, les mises à jour des machines peuvent être effectuées sans intervention sur place des agents en charge des déploiements.

En conséquence, l'assistance peut être mutualisée en fonction de la localisation des équipes.

Au cours du premier trimestre 2012, la DGP dans son schéma directeur informatique a prévu de fusionner les réseaux nationaux et de faire converger les réseaux locaux des DIRECCTE, permettant ainsi d'offrir l'accès à tous les utilisateurs aux ressources bureautiques mutualisées (par exemple les imprimantes en réseau).

### **3.3. La gestion des développements et déploiements réalisés à l'initiative des DIRECCTE est en cours de rationalisation**

La mission a constaté que chaque direction régionale a pu, en fonction de ses besoins, développer sur ressources propres les outils qu'elles ont jugés nécessaires à leur fonctionnement. Il s'agit, par exemple, de la gestion en ligne des déclarations de chantiers forestiers avec localisation par coordonnées GPS<sup>20</sup>, de la constitution d'une base de données ressources humaines qui centralise l'ensemble des informations RH relatives au personnel de la DIRECCTE provenant de chacun des ministères<sup>21</sup>.

Les utilisateurs ont fréquemment exprimé le besoin de disposer d'outils permettant des synthèses de données issues de CHORUS. S'il n'est pas recommandé de créer des applications locales autour de cet applicatif pour garantir la qualité des restitutions, il convient néanmoins de s'assurer que les besoins de gestion les plus fréquemment souhaités soient honorés. La mission considère donc qu'avant tout développement local, il conviendrait de s'assurer qu'aucune évolution applicative ne sera mise à disposition par la direction de programme en réponse aux sollicitations des utilisateurs.

---

<sup>20</sup> DIRECCTE Aquitaine.

<sup>21</sup> Franche Comté.



## Annexe VI

Le développement d'applications locales, même répondant à des besoins identifiés ne correspond pas à une gestion optimale des ressources. C'est pourquoi, la DGP a prévu un dispositif de gestion permettant la sélection et la mise à disposition des applications locales.

Selon les termes de la note du 10 novembre 2011 du pôle SI de la DGP, « *un processus de mutualisation progressif des solutions informatiques développées localement* »<sup>22</sup> est proposé aux DIRECCTE. Le projet prévoit le recensement des applications locales, la sélection de ces applications par un collège d'experts constitué pour l'essentiel d'informaticiens de DIRECCTE, conduisant à la labellisation de ces applicatifs. Il vise notamment à mettre à disposition de l'ensemble des DIRECCTE le portefeuille des applications labellisées. En outre, la visibilité des applicatifs localement développés permettra de limiter les développements spécifiques locaux.

D'une façon générale, la labellisation des applications locales doit répondre à un processus qui permet de garantir dans le temps, tant la qualité technique, que la pertinence fonctionnelle de la solution applicative proposée et mise à disposition des DIRECCTE. C'est pourquoi, ce processus doit comprendre des dispositions pour déclencher le développement d'évolutions fonctionnelles et identifier l'ensemble des responsables, de la définition au déploiement.

### **3.4. La gouvernance du système d'information est en cours de mise en place**

Globalement, au cours du dernier trimestre de 2011, la DGP vient de mettre en place de l'organisation de gestion des systèmes d'information et des réseaux.

La mission considère que les travaux engagés sur le système d'information sont récents et ont été relativement tardifs par rapport à la création de la DGP et des DIRECCTE : l'intranet ou le nom de domaine de l'adresse électronique « [directe.gouv.fr](http://directe.gouv.fr) » viennent tout juste d'être généralisés. Toutefois, il est à noter, d'une part, que l'équipe du pôle système d'information de la DGP n'a été complète qu'au cours du dernier trimestre 2011 et, d'autre part, que l'échelle de temps des utilisateurs n'est pas en adéquation avec le temps de la réalisation et du déploiement d'outils informatiques : les utilisateurs souhaiteraient des réponses immédiates alors que la définition, le développement, la diffusion et la mise en place des systèmes d'information résulte d'un processus plus long.

#### **3.4.1. L'organisation de la gouvernance doit être poursuivie**

La mission considère que le chantier du système d'information devrait constituer une priorité des acteurs mobilisant à la fois les informaticiens et les experts des métiers de la DIRECCTE, ces derniers étant seuls à même de spécifier et prioriser les applicatifs à faire évoluer.

Les documents du schéma directeur des systèmes d'information des DIRECCTE consultés par la mission abordent peu la question des évolutions des systèmes d'information des métiers, domaine que la DGP n'a pas totalement investi.

Dans l'organisation actuelle des directions d'administration centrale en charge des métiers, la transversalité des missions des DIRECCTE n'apparaît pas comme une préoccupation première.

---

<sup>22</sup> Appelé GÉPAL pour « gestion du parc des applications locales ».

## Annexe VI

Dans ce schéma, les évolutions applicatives pour les métiers reposent essentiellement sur un pilotage par les directions d'administration centrale. Le schéma directeur précise à cet effet que « *les directions métiers d'administration centrale restent responsables des applications informatiques et des projets associés qu'elles souhaitent déployer dans les DIRECCTE afin de mise en œuvre des politiques publiques qui sont de leur responsabilité* »<sup>23</sup>.

Seul le COMEX regroupant les directeurs d'administration centrale autour des deux secrétaires généraux est investi des questions de transversalité métiers.

Une attention particulière devra être apportée pour que des projets d'évolution du système d'information intégrant la transversalité métiers émergent dans l'organisation actuelle. Pour cela, la DGP devra organiser une coordination, comme celle mise en œuvre pour l'armoire numérique sécurisée de données pour l'entreprise.

### 3.4.2. La structuration des équipes informatiques est en route

Au 31 décembre 2010, les effectifs du système d'information dans les DIRECCTE (y compris DIECCTE) étaient de 255 ETP tous programmes confondus, dont 28,4 cadres A, 110,6 cadres B. La mesure RGPP 509M prévoit sur la période 2011-2013 une réduction d'effectifs de 40 ETP sur le programme 155.

Ces effectifs ne comprennent pas les assistants utilisateurs (AU)<sup>24</sup> du réseau CCRF qui traitent de réseaux et applicatifs spécifiques des métiers CCRF et ont aussi en charge la maintenance en DDI. En leur absence, les remplacements sont organisés en interrégions.

Dans le cadre du projet EUCLID<sup>25</sup>, après consultation des organisations professionnelles<sup>26</sup>, la DGP prévoit de reconfigurer l'ensemble de l'organisation des services informatiques en DIRECCTE. Deux niveaux devraient être créés :

- ◆ au niveau national, trois groupes d'appui aux DIRECCTE (GAD)<sup>27</sup>, dont la mission sera de produire et maintenir des solutions du système d'information et de communication pour l'ensemble des DIRECCTE ;
- ◆ au niveau local, une équipe régionale unifiée dans chaque DIRECCTE, dont la compétence sera le pilotage centralisé des activités de système d'information et de communication.

La constitution de ces équipes nécessite la définition de leurs missions et activités, ainsi que d'indicateurs de pilotage. Sont aussi en cours de définition les processus informatiques et le rôle de chacun des acteurs.

Le planning prévoit une phase d'expérimentation avant une généralisation à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012.

Il est à noter que les personnels des DIRECCTE seront appelés à se porter candidats aux postes ouverts dans les GAD, sans obligation de mobilité géographique.

---

<sup>23</sup> Document DGP du 22 novembre 2011, le système d'information des DIRECCTE et DIECCTE, schéma directeur.

<sup>24</sup> Ils sont au nombre de un par DIRECCTE.

<sup>25</sup> Évolution unifiée des compétences locales informatiques en DIRECCTE.

<sup>26</sup> Dans le cadre des comités techniques régionaux et du comité technique spécial.

<sup>27</sup> Un GAD réseau et moyens de communication, un GAD poste de travail, un GAD infrastructure et exploitation locale.

## Annexe VI

Sur le plan de l'organisation projetée, la recomposition des services est engagée, mais une attention particulière devra être portée au fonctionnement en réseau des GAD, dont les effectifs seraient *a priori* répartis sur le territoire. Il conviendra de s'assurer que le pilotage et l'animation des GAD seront adaptés au télétravail. La mission recommande qu'une évaluation de la faisabilité soit établie avant toute généralisation.

### 3.5. Des moyens techniques inadaptés

Les DIRECCTE ont hérité de moyens techniques des directions déconcentrées mutualisées. Par exemple, les standards téléphoniques sont répartis sur l'ensemble des sites, les équipements ne permettent pas dans tous les cas de figure de rerouter les appels vers un site donné. La centralisation de l'accueil téléphonique pourrait être réalisée à l'instar du traitement des renseignements en droit du travail en région Limousin, à savoir un numéro unique, les appels étant reçus sur des sites en fonction de l'organisation locale retenue.

**Liste des développements applicatifs réalisés par les DIRECCTE  
(issue du questionnaire de la mission aux DIRECCTE)**

- ◆ Applications pour assurer le suivi des consommations CIE et CAE (PACA)
- ◆ Logiciel client web léger pour la réservation des véhicules (Midi-Pyrénées)
- ◆ Outil de gestion de parc (OCS GLPI) et des incidents informatiques (Midi-Pyrénées)
- ◆ Logiciel d'archivage (Limousin)
- ◆ Logiciel de gestion et mise à jour de l'inventaire (informatique et mobile) (Limousin)
- ◆ Logiciel de gestion des incidents informatiques (traitement des demandes des agents) (Limousin)
- ◆ Logiciel de traitement des appels téléphoniques au sein d'une plateforme de renseignements dématérialisée) (Limousin)
- ◆ Extranet DIRECCTE pour informations des agents (Franche-Comté)
- ◆ Base de données RH centralise l'ensemble des informations RH relatives au personnel de la DIRECCTE provenant de chacun des ministères (Franche-Comté)
- ◆ Partage de fichiers avec habilitations afin de piloter les BOP (Franche-Comté)
- ◆ Outil Excel de suivi des effectifs du périmètre UC (Rhône-Alpes)
- ◆ Suivi de recettes non financières (Rhône-Alpes)
- ◆ Extension de l'outil de l'ex DRTEFP de réservation des parcs (véhicules, salles de réunion, audio conférence) (Rhône-Alpes)
- ◆ Intranet régional en cours de développement (Rhône-Alpes)
- ◆ Application RH permettant d'obtenir quelques synthèses relatives à l'ensemble des agents (Haute-Normandie)
- ◆ Utilitaire de reprise de synthèse CHORUS sous Access en vue d'établir des tableaux d'analyse adaptés (Haute-Normandie)
- ◆ Base de données transversale sous Access qui permet une vision des ETP et des affectations opérationnelles (Bretagne)

**Liste des applicatifs dont les développements sont souhaités  
(issue du questionnaire de la mission aux DIRECCTE)**

- ◆ Base de données sous Access qui permet une vision des ETP et des affectations opérationnelles
- ◆ Intégration des agents SI RH exemple Synergie
- ◆ Restitutions de Chorus
- ◆ Outils de call center pour les missions de service logistique informatique
- ◆ Outils de suivi des effectifs interfacé avec les systèmes d'information RH
- ◆ Restitutions CHORUS paramétrables
- ◆ Tableau de suivi budgétaire bop 155, BOP 333
- ◆ Suivi du parc auto
- ◆ Outil RH (importation dans synergie RH) des agents non rattachés au P155 (Alsace)
- ◆ Base de données RH centralisant les données du personnel de chaque ministère
- ◆ SI RH interfacé avec les SI RH ministériels
- ◆ Outil de gestion unique des inscriptions et suivi de formation
- ◆ Outil de suivi des conventions de revitalisation
- ◆ Tableau unique pour la gestion des effectifs
- ◆ Annuaire trombinoscope
- ◆ Outil permettant le partage des informations sur les entreprises
- ◆ Unicité des réseaux aujourd'hui hermétiques entre les deux ministères
- ◆ Outil de pilotage et de suivi physico financier autorisant une approche contrôle de gestion pour l'intervention et le fonctionnement
- ◆ Outil de GPEC
- ◆ Système de gestion du temps de travail unique, système de gestion des carrières (synergie RH pour tout le monde) consultation des outils de paie en temps réel, entrepôt de données nominatives permettant des requêtes diverses avec BO par exemple
- ◆ Réseau unique avec CCRF notamment possibilité de consulter les intranet nationaux des DAC

## Annexe VI

## Répartition des effectifs de l'enquête opérationnelle au 31 décembre 2012

Région	N° entité	Accueil / Standard	Administration générale, budget et ressources humaines	Communication et documentation	Direction	Statistiques, études et évaluation	Systèmes d'information	Total
Alsace	UC 67	3,0	18,5	2,0	7,0	5,0	7,8	43,3
	UT 67	0,0	0,0	0,0	4,4	1,0	0,0	5,4
	UT 68	0,4	0,8	0,0	4,9	0,0	0,0	6,1
Total Alsace		3,4	19,3	2,0	16,3	6,0	7,8	54,8
Aquitaine	UC 33	2,7	9,1	3,0	8,3	6,2	4,6	33,9
	UT 24	1,2	2,4	0,3	2,0	0,0	1,3	7,0
	UT 33	3,2	8,4	0,0	4,0	0,0	2,2	17,8
	UT 40	0,8	1,3	0,4	3,0	0,5	1,5	7,5
	UT 47	1,0	2,0	0,2	3,0	0,2	1,0	7,4
	UT 64	3,9	4,8	1,0	3,0	0,0	1,1	13,8
	Total Aquitaine		12,8	28,0	4,9	23,3	6,9	11,7
Auvergne	UC 63	2,2	10,3	1,0	4,5	4,2	4,0	26,2
	UT 03	0,8	1,0	0,1	2,3	0,2	0,5	4,8
	UT 15	0,5	1,3	0,0	0,5	0,0	1,0	3,3
	UT 43	0,7	0,7	0,0	2,1	0,0	0,3	3,8
	UT 63	1,8	2,0	0,0	4,0	0,0	2,0	9,8
Total Auvergne		6,0	15,3	1,1	13,4	4,4	7,8	47,9
Basse Normandie	UC 14	3,4	15,4	3,2	5,0	6,0	5,3	38,3
	UT 14	0,0	0,0	0,0	3,8	0,0	0,0	3,8
	UT 50	2,0	2,0	0,1	3,4	0,0	2,8	10,3
	UT 61	1,0	4,0	0,0	4,0	0,3	1,2	10,5
Total Basse Normandie		6,4	21,4	3,3	16,2	6,3	9,3	62,9
Bourgogne	UC 21	1,3	13,3	2,8	3,2	7,6	3,8	32,0
	UT 21	1,0	2,0	0,1	3,4	0,0	0,4	6,8
	UT 58	0,5	3,3	0,1	1,8	0,2	0,8	6,6
	UT 71	0,9	5,1	0,0	4,1	0,3	1,5	11,8
	UT 89	1,7	2,5	0,6	2,5	0,0	1,0	8,2
Total Bourgogne		5,3	26,1	3,6	15,0	8,0	7,4	65,3
Bretagne	UC 35	2,0	20,1	2,5	5,0	6,7	4,9	41,2
	UT 22	2,0	2,8	1,5	3,0	1,2	1,5	12,0
	UT 29	3,8	5,0	0,8	3,0	0,0	2,0	14,6
	UT 35	0,0	2,5	1,0	2,0	0,2	0,4	6,1
	UT 56	1,8	4,7	0,0	4,0	0,5	1,8	12,8
Total Bretagne		9,6	35,1	5,8	17,0	8,6	10,6	86,7
Région	N° entité	Accueil / Standard	Administration générale, budget et ressources humaines	Communication et documentation	Direction	Statistiques, études et évaluation	Systèmes d'information	Total
Centre	UC 45	1,0	7,7	4,0	4,0	7,1	6,0	29,8
	UT 18	1,0	2,2	0,4	4,8	0,4	0,9	9,7
	UT 28	2,0	2,6	0,1	4,0	0,0	0,6	9,3
	UT 36	1,0	3,2	0,1	2,4	0,2	0,0	6,9
	UT 37	1,5	7,0	1,3	6,0	1,0	1,4	18,2
	UT 41	1,3	2,2	0,0	3,9	0,1	1,0	8,5
	UT 45	1,8	4,7	0,0	3,0	0,4	1,0	10,9
Total Centre		9,6	29,5	5,9	28,1	9,1	10,9	93,2

**Annexe VI**

Région	N° entité	Accueil / Standard	Administration générale, budget et ressources humaines	Communication et documentation	Direction	Statistiques, études et évaluation	Systèmes d'information	Total
CHAMPAGNE-ARDENNE	UC 51	2,8	9,6	2,2	7,1	6,7	5,4	33,8
	UT 08	0,0	3,7	0,0	3,0	0,0	1,2	7,8
	UT 10	1,3	1,4	0,0	1,8	0,0	0,8	5,3
	UT 51	1,8	1,8	0,9	0,6	0,0	1,5	6,6
	UT 52	1,0	1,7	0,1	2,0	0,0	0,8	5,5
Total CHAMPAGNE-ARDENNE		6,9	18,1	3,2	14,5	6,7	9,6	59,0
Corse	UC 20	1,0	6,4	1,0	5,0	2,0	3,5	18,9
	UT 2A	0,0	0,4	0,0	1,2	0,0	0,0	1,6
	UT 2B	0,5	3,5	0,0	3,0	0,0	1,0	8,0
Total Corse		1,5	10,3	1,0	9,2	2,0	4,5	28,5
FRANCHE COMTE	UC 25	1,5	12,6	1,3	3,2	3,8	5,6	28,0
	UT 25	0,0	0,0	0,0	2,6	0,0	0,0	2,6
	UT 39	1,0	2,6	0,3	2,6	0,4	0,6	7,5
	UT 70	1,5	1,5	0,0	3,2	0,0	0,5	6,7
	UT 90	1,0	1,2	0,4	1,8	0,2	0,9	5,5
Total FRANCHE COMTE		5,0	17,9	2,0	13,4	4,4	7,6	50,3
Haute Normandie	UC 76	0,3	8,8	1,5	7,0	5,0	4,0	26,6
	UT 27	1,3	7,8	1,1	5,4	1,0	2,2	18,7
	UT 76	1,0	3,8	1,0	2,4	0,0	1,0	9,2
Total Haute Normandie		2,6	20,4	3,6	14,8	6,0	7,2	54,5
Ile de France	UC 75	5,0	55,1	5,0	7,0	12,6	11,3	96,0
	UT 75	8,6	37,3	0,0	4,0	4,5	5,0	59,4
	UT 77	0,7	8,3	1,0	4,0	0,9	2,4	17,3
	UT 78	2,8	9,5	1,1	5,0	1,0	2,0	21,4
	UT 91	2,0	7,6	0,0	3,3	0,3	0,0	13,3
	UT 92	2,0	18,3	2,0	3,8	2,0	2,0	30,1
	UT 93	2,8	13,6	2,5	2,0	2,7	2,0	25,6
	UT 94	2,0	13,3	1,1	3,3	2,2	2,0	23,8
	UT 95	2,9	9,3	0,0	3,8	0,8	2,7	19,4
	Total Ile de France		28,7	172,2	12,7	36,2	27,1	29,4

**Annexe VI**

Région	N° entité	Administration					Total	
		Accueil / Standard	générale, budget et ressources humaines	Communication et documentation	Direction	Statistiques, études et évaluation		Systèmes d'information
LANGUEDOC ROUSSILLON	UC 34	1,0	17,2	2,0	5,0	3,8	7,0	36,0
	UT 11	1,5	2,0	0,2	2,3	0,3	1,1	7,4
	UT 30	2,5	1,8	0,0	1,7	0,0	1,1	7,1
	UT 34	3,2	4,9	0,0	2,0	0,3	2,1	12,5
	UT 48	0,8	1,5	0,2	1,7	0,3	0,4	4,8
	UT 66	1,0	3,1	0,1	2,4	0,2	0,7	7,5
Total LANGUEDOC ROUSSILLON		10,0	30,5	2,5	15,1	4,9	12,4	75,3
Limousin	UC 87	3,5	11,4	1,0	3,6	3,7	5,8	29,0
	UT 19	0,0	2,4	1,0	3,0	0,0	0,3	6,7
	UT 23	0,4	1,3	0,4	0,5	0,4	1,4	4,3
	UT 87	0,0	0,0	1,0	2,7	0,0	0,8	4,5
Total Limousin		3,9	15,1	3,4	9,8	4,1	8,3	44,4
Lorraine	UC 54	1,0	13,2	1,1	2,7	4,5	3,5	26,0
	UT 54	1,0	4,3	1,5	2,6	0,6	2,1	12,0
	UT 55	1,0	3,7	0,0	1,8	0,5	0,8	7,8
	UT 57	1,7	6,5	0,2	2,3	1,4	3,2	15,3
	UT 88	1,0	2,6	0,6	1,9	1,0	1,4	8,5
Total Lorraine		5,7	30,3	3,4	11,3	7,9	11,0	69,6
MIDI PYRENEES	UC 31	3,2	18,9	3,0	8,5	5,0	7,5	46,1
	UT 09	1,0	1,5	0,3	3,0	0,3	0,4	6,5
	UT 12	1,0	2,4	0,2	3,0	0,4	1,2	8,2
	UT 31	3,0	3,0	1,0	4,0	0,0	0,0	11,0
	UT 32	1,0	1,6	0,1	2,0	0,1	0,7	5,5
	UT 46	0,8	1,8	0,1	2,3	0,0	0,2	5,2
	UT 65	1,0	4,4	0,1	1,9	0,1	1,1	8,6
	UT 81	1,8	3,8	0,4	2,2	0,4	1,2	9,8
UT 82	1,2	1,6	0,0	2,6	0,0	1,0	6,4	
Total MIDI PYRENEES		14,0	39,0	5,2	29,5	6,3	13,3	107,3
NORD PAS DE CALAIS	UC 59	2,5	26,4	2,0	4,0	5,8	6,8	47,5
	UT 59L	4,0	12,2	2,4	4,0	0,3	3,1	26,0
	UT 59V	2,0	8,6	0,2	1,7	1,0	2,0	15,5
	UT 62	1,2	5,7	1,0	3,8	0,0	2,0	13,7
Total NORD PAS DE CALAIS		9,7	52,8	5,6	13,5	7,1	13,9	102,6



**Annexe VI**

Région	N° entité	Accueil / Standard	Administration générale, budget et ressources humaines	Communication et documentation	Direction	Statistiques, études et évaluation	Systèmes d'information	Total
PACA	UC 13	1,5	28,2	3,8	7,0	5,5	6,5	52,5
	UT 04	1,0	2,7	0,5	1,0	0,3	0,9	6,4
	UT 05	0,2	3,0	0,0	2,6	0,0	1,1	6,9
	UT 06	1,0	7,0	0,5	3,5	0,4	3,0	15,4
	UT 13	5,8	14,2	0,0	3,0	1,0	2,0	26,0
	UT 83	2,0	6,5	0,0	3,0	0,0	2,0	13,5
	UT 84	2,1	5,3	0,0	2,0	0,1	1,0	10,4
Total PACA		13,6	66,8	4,8	22,1	7,3	16,5	131,1
PAYS DE LA LOIRE	UC 44	1,2	16,8	2,7	6,0	6,8	4,1	37,6
	UT 44	3,7	7,0	2,3	3,0	0,7	2,3	19,0
	UT 49	1,5	5,3	0,0	2,8	0,5	1,3	11,4
	UT 53	0,3	1,5	0,3	1,6	0,2	0,5	4,4
	UT 72	1,2	3,6	0,8	2,0	0,8	1,1	9,5
	UT 85	0,8	3,1	0,2	2,3	0,5	2,0	8,9
Total PAYS DE LA LOIRE		8,7	37,3	6,3	17,7	9,5	11,2	90,7
Picardie	UC 80	5,0	8,1	3,5	7,0	6,4	5,0	35,0
	UT 02	0,8	4,1	0,4	3,0	1,4	2,0	11,7
	UT 60	1,1	6,3	0,1	1,8	0,7	0,6	10,5
	UT 80	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	4,5
Total Picardie		6,9	18,5	4,0	16,3	8,5	7,6	61,7
POITOU-CHARENTES	UC 86	1,0	14,2	1,3	5,8	3,9	2,8	29,0
	UT 16	0,2	2,5	0,4	2,5	0,7	0,9	7,1
	UT 17	1,8	4,9	0,2	2,6	0,0	0,8	10,3
	UT 79	0,3	2,5	0,0	3,8	0,3	0,5	7,4
	UT 86	1,2	1,5	0,2	3,1	0,0	1,0	7,0
Total POITOU-CHARENTES		4,5	25,5	2,1	17,8	4,9	6,0	60,8
RHONE ALPES	UC 69	3,1	26,6	3,1	12,0	7,0	6,0	57,8
	UT 01	0,6	4,1	0,6	4,5	0,4	1,2	11,2
	UT 07	1,0	1,4	0,4	3,2	0,2	1,2	7,4
	UT 26	1,0	2,8	0,8	2,2	0,5	2,1	9,4
	UT 38	3,2	5,7	2,4	1,6	0,2	3,0	16,0
	UT 42	0,0	6,3	1,0	5,8	1,3	1,0	15,4
	UT 69	1,9	12,6	2,6	2,0	2,8	3,9	25,8
	UT 73	2,1	3,5	0,6	2,0	0,1	1,1	9,4
UT 74	0,8	4,9	1,1	3,4	0,2	1,0	11,4	
Total RHONE ALPES		13,6	67,9	12,5	36,7	12,7	20,5	163,8
Total		203,4	854,6	102,5	440,3	175,2	255,0	2031,1



# PIÈCES JOINTES



# **LISTE DES PIÈCES JOINTES**

- PIÈCE JOINTE 1 : SCHÉMA RELATIF À L'ORGANISATION BUDGÉTAIRE APPLIQUÉE AUX DIRECCTE**
- PIÈCE JOINTE 2 : EFFECTIFS DES DIRECCTE AU 31 DÉCEMBRE 2010**
- PIÈCE JOINTE 3 : EFFECTIFS DES DIRECCTE PAR ACTIVITÉS AU 31/12/2010**
- PIÈCE JOINTE 4 : QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX DIRECCTE PAR LA MISSION**
- PIÈCE JOINTE 5 : QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE PAR LA MISSION**
- PIÈCE JOINTE 6 : LISTE DES ACRONYMES**



## **PIÈCE JOINTE 1**

### **Schéma relatif à l'organisation budgétaire appliquée aux DIRECCTE**

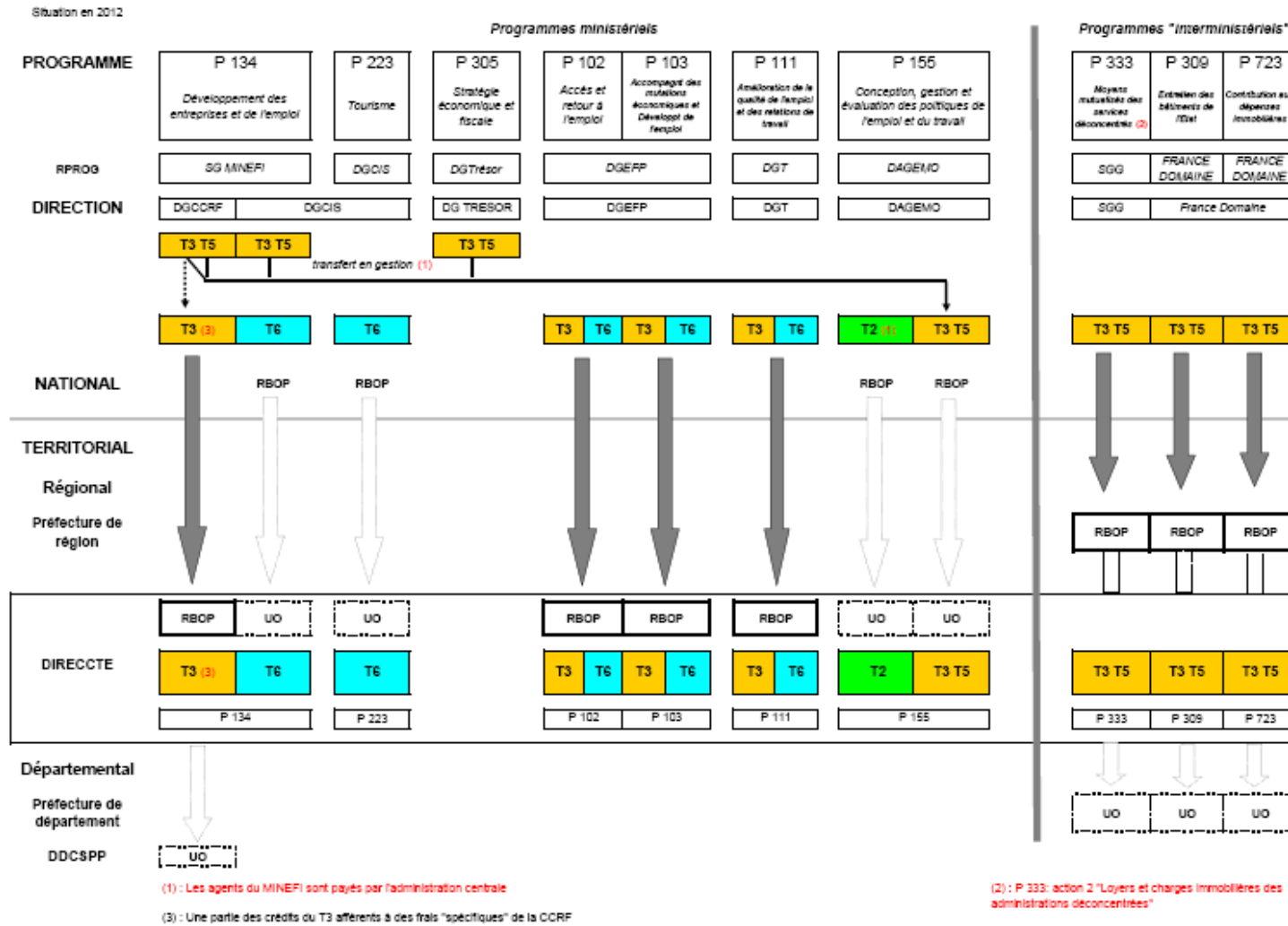




# PIÈCE JOINTE 1

## Panorama de l'organisation budgétaire des DIRECCTE

Pièce jointe n°1



Source : Mission

## **PIÈCE JOINTE 2**

**Effectifs des DIRECCTE  
au 31 décembre 2010**



## PIÈCE JOINTE 2

IGAS  
Source : Tableau DGP-  
synth : EAO DG-12 V2diff.xls-Directe

TABLEAU RECAPITULATIF DES EMPLOIS AU SEIN DES DIRECTE/DIECTE  
(Effectifs présents au 31/12/2010)

Pièce Jointe n°2

TotalDIRECCTE-DIECCTE		Effectifs présents au 31/12/2010			Pôle T + UT			Pôle C			Pôle 3E			Supports et Transverses				
		DIRECCTE	dont UC Rég	d' UT	Total Pôle T + UT	dont UC Rég	d' UT	Total Pôle C	dont UC Rég	d' UT	Total Pôle 3E	dont UC Rég	d' UT	Total Supports et Transverses	dont UC Rég	d' UT	% par prog	
87%	<b>P 165</b>	Cat A	2 580,2	926,5	1 653,8	1 142,5	239,9	902,6	0,1	0,0	0,1	943,0	409,8	533,2	494,7	276,8	217,9	51%
		Cat B	3 625,7	655,0	2 970,7	2 231,1	97,8	2 133,2	0,0	0,0	0,0	877,1	273,1	604,0	517,5	284,1	233,4	
		Cat C	3 084,0	433,9	2 650,1	1 282,3	69,0	1 213,3	1,0	0,6	0,4	952,6	127,5	825,1	839,1	237,4	601,8	
		Total	9 289,9	2 015,3	7 274,5	4 655,9	406,7	4 249,2	1,1	0,6	0,5	2 782,7	810,4	1 972,3	1 851,4	796,3	1 053,1	
6%	<b>P 134/DOCI8</b>	Cat A	337,6	288,9	48,7	0,0	0,0	0,0	26,2	23,9	2,4	288,9	242,5	46,4	22,5	22,5	0,0	4%
		Cat B	184,8	164,6	20,2	0,0	0,0	0,0	89,6	74,8	14,8	62,1	56,7	5,4	33,1	33,1	0,0	
		Cat C	93,5	77,4	16,1	4,3	0,0	4,3	8,0	6,4	1,6	64,0	53,8	10,2	17,2	17,2	0,0	
		Total	615,8	630,8	85,0	4,3	0,0	4,3	123,8	105,1	18,8	415,0	353,0	62,0	72,8	72,8	0,0	
6%	<b>P 134/DOCCR F</b>	Cat A	403,1	385,5	17,6	0,0	0,0	0,0	372,4	354,8	17,6	1,0	1,0	0,0	29,7	29,7	0,0	4%
		Cat B	184,2	171,0	13,2	0,0	0,0	0,0	146,3	139,3	7,0	0,0	0,0	0,0	37,9	31,7	6,2	
		Cat C	43,6	41,6	2,0	0,0	0,0	0,0	20,9	18,9	2,0	1,8	1,8	0,0	20,9	20,9	0,0	
		Total	630,9	598,1	32,8	0,0	0,0	0,0	539,6	513,0	26,6	2,8	2,8	0,0	88,5	82,3	6,2	
1%	<b>P 305/ DG Trésor</b>	Cat A	43,3	41,3	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41,3	39,3	2,0	2,0	2,0	0,0	1%
		Cat B	29,6	29,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	26,6	26,6	0,0	3,0	3,0	0,0	
		Cat C	36,3	34,3	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,8	20,8	2,0	13,5	13,5	0,0	
		Total	109,2	105,2	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	90,7	86,7	4,0	18,5	18,5	0,0	
0%	<b>Intelligence éco.</b>	Cat A	21,5	20,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,5	20,5	1,0	0,0	0,0	0,0	
<b>TOTAL</b>		Cat A	3 385,6	1 662,5	1 723,1	1 142,5	239,9	902,6	398,7	378,7	20,0	1 295,5	713,0	582,5	548,9	331,0	217,9	Hors SÉS et Dir 1607,4 14,9%
		Cat B	4 024,3	1 020,2	3 004,1	2 231,1	97,8	2 133,2	235,9	214,1	21,8	965,8	356,4	609,4	591,5	351,9	235,6	
		Cat C	3 257,4	587,2	2 670,2	1 285,6	69,0	1 217,6	29,9	25,9	4,0	1 051,2	203,9	847,3	890,7	288,9	601,8	
		Total	10 667,2	3 269,9	7 397,3	4 660,2	406,7	4 253,5	664,6	618,7	45,8	3 312,5	1 273,3	2 039,2	2 031,1	971,8	1 059,3	
<b>Part du pôle</b>					44%			8%			31%			19%				
Analyse de la structure par Pôle	% niveau régional		31%		2%			93%			38%			48%				
	% niveau territorial		69%		21%			7%			62%			52%				
<b>Analyse par catégorie</b>		Total DIRECCTE																
	% Cat A		32%	51%	23%	25%	29%	21%	50%	51%	43%	35%	55%	27%	24%	21%		
	% Cat B		38%	31%	41%	48%	24%	50%	36%	35%	48%	25%	30%	23%	36%	23%		
	% Cat C		31%	18%	36%	28%	17%	29%	14%	4%	32%	16%	42%	48%	30%	57%		

Source : DGP

## **PIÈCE JOINTE 3**

**Effectifs des DIRECCTE par activités  
au 31/12/2010**



**PIÈCE JOINTE 3**

Pôle	Champ	N° 2010	Intitulé de l'affectation opérationnelle (enquête 2011)	A	B	C	Total	%	
3 E	Emploi	1	NACRE	13,34	14,03	7,73	35,11	0,33%	31%
		2	Services à la personne	28,11	63,75	49,90	141,76	1,33%	
		3	Développement de l'emploi (DLA, CPE)	47,75	24,23	22,70	94,67	0,89%	
		4	Modernisation des entreprises - anticipation et accompagnement des mutations économiques	159,92	139,57	185,01	484,50	4,55%	
		4 bis	dont opérations liées au chômage partiel (instruction, paiement, contrôles...)	8,64	37,95	84,89	130,59	1,23%	
		5	Alternance - apprentissage	22,05	29,97	80,06	132,08	1,24%	
		5 bis	dont validation contrats d'apprentissage/enregistrement contrats de pro.	1,75	9,98	57,21	68,94	0,65%	
		6	VAE - titres professionnels - certification	33,37	48,90	61,37	143,64	1,35%	
		7	Compétences-clefs et formation des détenus	23,84	16,99	9,09	49,92	0,47%	
		8	Pilotage et coordination du SPE	118,44	10,40	20,58	149,42	1,40%	
		9	ingénierie, promotion et suivi des contrats aidés	51,09	14,01	9,53	74,63	0,70%	
		10	insertion des jeunes	74,90	33,21	28,61	136,72	1,28%	
		11	IAE	74,05	82,86	61,29	218,19	2,05%	
		12	Emploi des TH	41,65	52,36	84,20	178,21	1,67%	
		12 bis	dont DOETH (contrôle, relances, saisie des données...)	2,83	14,48	53,60	68,91	0,65%	
		13	Sénior (rescrit)	4,80	10,91	5,38	21,09	0,20%	
		14	Maison du Handicap (MAD)	1,22	44,40	145,60	191,22	1,80%	
		15	Suivi de la recherche d'emploi	6,43	43,86	35,00	85,29	0,80%	
		15 bis	dont gestion des indûs des régimes de solidarité	0,52	12,82	18,69	32,03	0,30%	
	16	Fonds social européen	131,18	95,35	38,98	265,51	2,50%		
17	Affaires régionales - contrats de projet	12,72	6,65	5,10	24,47	0,23%			
18	Contrôle de la formation professionnelle	89,18	66,51	21,50	177,19	1,67%			
19	Main d'oeuvre étrangère	5,51	80,54	87,50	173,55	1,63%			
Entreprises Économie			Compétitivité et développement des entreprises	202,00	39,10	40,30	281,40	2,64%	
			dont pôles de compétitivité	61,20	2,90	4,00	68,10	0,64%	
			Développement territorial	85,10	24,80	25,80	135,70	1,28%	
			dont Gestionnaire FISAC	22,90	10,20	3,70	36,80	0,35%	
			Commerce extérieur	42,50	24,50	21,50	88,50	0,83%	
			Intelligence économique	21,60	0,00	0,00	21,60	0,20%	
		<b>TOTAL "3E"</b>		<b>1 290,75</b>	<b>966,90</b>	<b>1 046,73</b>	<b>3 304,37</b>		
T	Politique du Travail	20	Inspection du travail	820,24	1 492,76	950,86	3 263,86	30,67%	44%
		21	Lutte contre le travail illégal (services spécialisés)	17,11	52,30	8,12	77,53	0,73%	
		22	Appui à l'inspection du travail - Cellules pluridisciplinaires	190,48	47,50	40,84	278,82	2,62%	
		23	Relations et réglementation du travail - Santé au travail	100,03	209,50	189,81	499,34	4,69%	
		23 bis	dont traitement des accords collectifs d'entreprise	3,76	53,64	55,01	112,41	1,06%	
		23 ter	dont homologation des ruptures conventionnelles de contrat	6,60	51,38	45,52	103,50	0,97%	
		24	Renseignement	9,99	425,48	87,27	522,73	4,91%	
		<b>TOTAL "T"</b>		<b>1 137,85</b>	<b>2 227,54</b>	<b>1 276,90</b>	<b>4 642,28</b>		

**PIÈCE JOINTE 3**

Pôle	Champ	N° 2010	Intitulé de l'affectation opérationnelle (enquête 2011)	A	B	C	Total	%			
C	Concurrence, Consommation, Répression des Fraudes et Métrologie		Enquêteur "concurrence"	201,20	61,10	7,60	269,90	2,54%	6%		
			Enquêteur "autres missions"	74,10	65,80	4,60	144,50	1,36%			
			Responsable et équipe "contentieux"	19,70	1,40	1,30	22,40	0,21%			
			Fonctions de pilotage des DDI et de coordination régionale	60,20	15,10	1,30	76,60	0,72%			
			Autres fonctions d'animation	17,50	3,10	6,30	26,90	0,25%			
			Métrologie	26,00	89,50	8,00	123,50	1,16%			
			<b>TOTAL "C"</b>	<b>398,70</b>	<b>236,00</b>	<b>29,10</b>	<b>663,80</b>				
Support	Fonctions support et transverses	25	Accueil / Standard	1,50	7,10	194,80	203,40	1,91%	19%		
		26	Administration générale, budget et ressources humaines	103,41	331,90	419,30	854,61	8,03%			
		27	Communication et documentation	23,50	55,20	23,80	102,50	0,96%			
		28	Systèmes d'information	28,30	110,50	116,08	254,88	2,40%			
		28 bis	dont assistant technique maintenance et exploitation des SI (correspond à la fiche métier J70)	2,98	42,86	68,28	114,12	1,07%			
		28 ter	dont assistant fonctionnel applications informatiques (correspond à la fiche métier J80)	0,57	13,10	27,07	40,74	0,38%			
					<b>SOUS-TOTAL FONCTIONS "SUPPORT"</b>	<b>156,71</b>	<b>504,70</b>	<b>753,98</b>		<b>1 415,39</b>	<b>13,30%</b>
		29	Statistiques, études et évaluation	90,10	46,30	38,30	174,70	1,64%			
		30	Direction	302,00	40,50	97,35	439,85	4,13%			
			<b>TOTAL "ETAT-MAJOR et SOUTIEN"</b>	<b>548,81</b>	<b>591,50</b>	<b>889,63</b>	<b>2 029,94</b>	<b>19,08%</b>			
			<b>TOTAL ETP Services Déconcentrés</b>	<b>3 376,11</b>	<b>4 021,94</b>	<b>3 242,36</b>	<b>10 640,39</b>				

Source : Mission - DGP-DAGEMO Enquête d'affectation opérationnelle 31/12/2010



## **PIÈCE JOINTE 4**

**Questionnaire adressé aux DIRECCTE  
par la mission**





*Liberté • Égalité • Fraternité*

**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES  
FINANCES ET DE  
L'INDUSTRIE**

**INSPECTION GÉNÉRALE DES  
FINANCES**

**MINISTÈRE DU BUDGET, DES  
COMPTES  
PUBLICS, ET DE LA RÉFORME DE  
L'ÉTAT**

**CONSEIL GÉNÉRAL DE  
L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET  
DES TECHNOLOGIES**

**MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE  
L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ**

**INSPECTION GÉNÉRALE DES  
AFFAIRES SOCIALES**

Le présent questionnaire vise à enrichir les observations de la mission d'audit sur la mise en place des DIRECCTE menée par l'Inspection générale des finances (IGF), l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET). La lettre de mission est jointe à ce questionnaire.

La mission a pour objectif d'apporter un appui à la mise en place et au développement DIRECCTE ; en particulier, il ne s'agit en aucun cas de procéder à une évaluation de l'état d'avancement de chaque DIRECCTE, ces dernières étant naturellement diverses dans leur contexte régional et leur relative « ancienneté ».

Les réponses seront traitées de façon anonyme et resteront dans le cadre de la mission.

Conscients des sollicitations multiples dont font objet les DIRECCTE, nous avons tenté de concevoir ce questionnaire de façon à ce qu'il ne soit pas excessivement long à remplir, et vous remercions par avance pour le temps que vous y consacrerez.

Les réponses devront nous être adressées dès que possible, et au plus tard le 30 novembre 2011, par courriel, à Juliette Oury (Inspection générale des finances), à l'adresse [juliette.oury@igf.finances.gouv.fr](mailto:juliette.oury@igf.finances.gouv.fr).

Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos interrogations éventuelles concernant le questionnaire. N'hésitez pas à contacter Juliette Oury par courriel ou encore par téléphone au 01 53 18 13 95.

Merci par avance pour le soin que vous apporterez à répondre à ces questions.

## 1. Gouvernance

- ◆ Remplir le tableau ci-dessous relatif aux réunions de direction au sein de la DIRECCTE.

Type de réunions	Fonction des membres participants	Fréquence et dates des trois dernières réunions	Existence de comptes-rendus

- ◆ Remplir le tableau ci-dessous relatif aux réunions des personnels au sein de la DIRECCTE associant l'ensemble des agents, des agents de plusieurs pôles, ou encore conjointement des agents du siège et des UT.

Type de réunions	Membres participants	Fréquence et dates des trois dernières réunions	Existence de comptes-rendus

- ◆ Quelles sont les modalités d'organisation des relations dans le cadre du Pôle 3E, au sein du Pôle au siège et entre le siège et les UT ?

Réunions régulières (à détailler dans le tableau ci-dessus)

Autres (à préciser)

Charte fixant les relations « qui fait quoi » ? La fournir.

- ◆ Disposez-vous d'une lettre d'information interne ? Quelle est sa diffusion ? Sa fréquence de parution ? Quel est le niveau de responsabilité du/des rédacteur(s) ? Nous faire parvenir les trois derniers numéros.
- ◆ L'harmonisation des actions sociales est-elle engagée ? Indiquer les actions communes et celles qui restent disjointes. Quels obstacles restent à lever ?
- ◆ Fournir les comptes-rendus des trois derniers CTPR et CHSCT.
- ◆ Le préfet de région a-t-il adressé une lettre de mission au directeur de la DIRECCTE ? Si oui, la fournir.
- ◆ Au-delà des circulaires et instructions, avez-vous fait l'objet de sollicitations particulières de l'administration centrale et/ou du préfet de région ayant pesé – ou pesant – particulièrement sur votre activité ? Si oui, illustrez et quantifiez grossièrement.
- ◆ Les activités métiers de la DIRECCTE sont évaluées à travers des indicateurs propres à chaque direction (dont les indicateurs LOLF). Comment mesurer les efforts que vous entreprenez sur l'efficacité des projets transverses et novateurs (valorisation de l'approche horizontale DIRECCTE et plus seulement en « tuyaux d'orgue ») ? Quels sont les (trois maximum) indicateurs transverses (ou autres éléments de mesure) qui permettraient de quantifier ces activités fédératrices (au sein d'un pôle, entre pôles et /ou impliquant les UT) ?



Dans les deux cas, fournir une réponse illustrée.

- ◆ A combien d'agents estimez-vous la marge de souplesse nécessaire pour la mobilité inter-programmes (en ETP, soit ..... % des ETP de la DIRECCTE) ? Établir si nécessaire une distinction selon les catégories A et B/C.
- ◆ Les formations propres à chaque direction métier sont-elles ouvertes aux agents des autres directions métier, indépendamment des programmes de rattachement ? Si oui, préciser.

#### 4. Évolution des missions

- ◆ Pouvez-vous identifier des activités à faible valeur ajoutée de votre DIRECCTE qui pourraient être simplifiées, transférées à d'autres structures, voir supprimées ?

Pôle concerné	Activités	Positionnement au sein de la DIRECCTE	Effectifs consacrés (ETP)	Perspectives attendues (simplification/transfert/suppression)

- ◆ Certaines procédures pourraient-elles selon vous faire l'objet d'orientations plus économes de moyens ? Présenter les dysfonctionnements constatés et vos attentes à l'égard de l'administration centrale.
- ◆ Quelles sont les compétences nouvelles qui ont été transférées aux DIRECCTE depuis leur création (ex : FISAC, classement hôtelier, ...) ?

Pôle concerné	Compétences Activités	Origine de la compétence transférée		Charge de travail estimée /effectifs consacrés (ETP)	Observations (pertinence de la mesure, ...)
		Structure précédemment compétente	Effectifs transférés		

- ◆ Comment analysez-vous et anticipez-vous les besoins futurs en compétences nouvelles ?

## 5. Les fonctions support et transverses

- ◆ Disposez-vous d'un secrétariat général ? Si oui, pourquoi ? Quels sont ses objectifs ?
- ◆ Disposez-vous d'un chef de cabinet ? Si oui, quelles sont ses missions ? Quelle est l'articulation (s'il y a lieu) entre le chef de cabinet et le SG ?
- ◆ Pour préciser le périmètre des fonctions transverses et supports relevant du SG, indiquer ci-dessous ce qu'elles comprennent :

Fonctions	Oui	Non	Si non, autorité correspondante
la gestion des ressources humaines			
les systèmes d'information			
la gestion budgétaire et comptable (en articulation avec la mission contrôle de gestion)			
les moyens logistiques et immobiliers (y compris l'accueil téléphonique hors renseignements droit du travail)			
la communication			
les études et statistiques			
Autres : lesquelles ?			

- ◆ Dans le cadre de la démarche de renforcement du pilotage régional sur les fonctions supports et de la démarche de mutualisation, quelles sont les activités qui relèvent d'un ou plusieurs « correspondant fonctions supports » en UT et à combien estimez vous le volume d'activité en ETP ? Quel volume d'ETP dédiés aux fonctions support est actuellement exercé au niveau du siège ? Préciser les fonctions concernées. Comment se positionne la répartition actuelle par rapport à votre organisation cible ? Quels obstacles ralentissent la progression vers cette organisation cible ?
- ◆ Quelles sont les modalités de relations entre l'équipe du SG et les UT ?

Réunions régulières (à détailler dans le tableau relatif à la gouvernance)

Charte fixant les relations « qui fait quoi ». La fournir.

Autres (à préciser)

- ◆ Quels sont les deux ou trois outils informatiques qui vous permettraient de mieux travailler en mode DIRECCTE ? Les décrire sommairement :
  - pour les fonctions supports et transverses (par exemple un outil de suivi d'incidents informatiques et réseaux, des outils de GPEC, etc.)
  - pour les fonctions métiers, afin d'assurer une meilleure synergie entre les services (par exemple un conventionnement SI, etc.)

Avez-vous développé des outils, informatiques ou non, propres à votre DIRECCTE ? Si oui, les présenter succinctement.

- ◆ Comme pour les synergies métiers, quelle vous semblerait la façon la plus pertinente de mesurer le degré de fédération de ces activités, le cas échéant en différenciant selon les fonctions ?

- ♦ Quels principaux marchés publics ont été centralisés au niveau de la DIRECCTE, voire du préfet de région entre directions régionales, depuis la mise en place de la DIRECCTE ? Pensez-vous qu'il soit possible d'aller plus loin ? Quels marchés doivent selon vous être maintenus au niveau infrarégional ? Pourquoi ?

**6. Le cas échéant, commentaires et suggestions complémentaires sur des sujets qui vous paraîtraient essentiels pour le développement des DIRECCTE et notamment celles impliquant les administrations centrales, la DGP, les préfets**

L'inspecteur général des finances

M. Bertrand BRASSENS

L'inspecteur général des finances

M. Rémi TOUSSAIN

Le contrôleur général économique et financier

M. Didier LAVAL

L'ingénieur général des mines

M. Jean-François MAGANA

L'ingénieur général des mines

M<sup>me</sup> Françoise TRASSOUDAINE

L'inspecteur général des affaires sociales

M. Philippe BLANCHARD

L'inspectrice des affaires sociales

M<sup>me</sup> Myriam MESCLON-RAVAUD

Avec l'assistance de Juliette Oury, assistante de vérification à l'IGF, et de Mahamadou Diarra, stagiaire à l'IGAS.



## Évaluation de la pertinence des synergies proposées dans le référentiel des DIRECCTE<sup>1</sup>

Dans la liste exhaustive ci-dessous, merci de cocher la case qui vous semble le mieux qualifier la pertinence des synergies et de la réelle valeur ajoutée de la DIRECCTE dans chaque domaine évoqué.

Tout commentaire complémentaire est le bienvenu.

Domaine de mise en place de la synergie	Pertinent	Pas pertinent
<b>1. Soutien à la création, à la reprise et à la transmission d'entreprises par :</b>		
- un appui renforcé aux demandeurs d'emploi et bénéficiaires de minima sociaux qui souhaitent créer leur propre emploi en créant ou en reprenant une entreprise		
- un pilotage renforcé par la mobilisation des grands partenaires régionaux des Direccte dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi		
- la mise en place d'une stratégie régionale partagée d'appui à la création d'entreprises reliée à celles de la consolidation des filières sectorielles et du développement des nouveaux gisements d'emploi		
- l'articulation des politiques d'appui à la création d'entreprise avec le statut de l'auto-entrepreneur et les dispositifs ou interventions initiées ou réalisées par les autres acteurs régionaux du secteur		
- la mise en œuvre locale du volet "accompagnement des repreneurs et des cédants" auprès des PME concernées par l'initiative nationale sur la transmission d'entreprise		
<b>2. Promotion et protection de l'innovation technologique et non technologique, articulée principalement autour des pôles de compétitivité</b>		
<b>3. Accompagnement du développement des compétences des actifs et leur adaptation aux besoins des entreprises avec notamment :</b>		
- la participation à l'élaboration des politiques régionales concertées en matière de formation et de qualification avec les conseils régionaux, les partenaires sociaux et Pôle emploi ainsi que dans le domaine de l'orientation		
- le développement de la formation en alternance, des titres professionnels et de la validation des acquis de l'expérience, et le renforcement des qualifications sur les secteurs en tension		
- le pilotage du programme des compétences-clés		
- les actions relatives à l'employabilité et à l'accès à l'entreprise pour les publics en insertion, avec notamment la mobilisation du secteur de l'insertion et la recherche d'une articulation entre ces structures et l'économie		
- l'intégration de la dimension formation, en tirant partie des mises en situation professionnelles, et en prenant en compte la nécessité d'un accompagnement renforcé vers et dans l'entreprise pour certains, par exemple au moyen du parrainage		
- la mobilisation des dispositifs de deuxième chance en cohérence avec l'offre de service des autres dispositifs du service public de l'emploi, pour les jeunes ne bénéficiant pas d'un premier niveau de diplôme et/ou en voie de marginalisation		
<b>4. Développement des actions sur les problématiques relatives à l'attractivité des métiers, et sur les secteurs en tension et à forte intensité de main d'œuvre non délocalisable, ainsi que celles favorisant les liens Education Emploi</b>		

<sup>1</sup> Référentiel des Direccte, V1, 15 décembre 2009.

Domaine de mise en place de la synergie	Pertinent	Pas pertinent
<b>5. La garantie de l'efficacité de la formation professionnelle, en assurant, appuyés sur les SRCFP, la régulation des flux financiers et le contrôle des fonds de la formation professionnelle, des organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage et des contributions des entreprises au titre de la formation continue et des organismes de formation</b>		
<b>6. L'accompagnement des améliorations de la productivité et de la compétitivité des entreprises :</b>		
- en soutenant des actions regroupant plusieurs entreprises d'une filière ou d'un secteur et en agissant sur l'ensemble des paramètres de leur performance : maîtrise des processus, lean management, GPEC...		
- en assurant l'instruction des dossiers du dispositif d'intervention du FISAC qui participe directement à des opérations collectives de modernisation et d'adaptation des commerçants de proximité et des artisans déjà implantés		
- en contribuant au fonctionnement des commissions départementales d'aménagement commercial et à la préparation des décisions locales d'urbanisme commercial		
- en accompagnant les entreprises dans l'amélioration de leur santé économique et financière à travers notamment une réflexion sur leur positionnement économique et commercial, leur stratégie de développement et leur gestion des ressources humaines compte tenu de leur spécificité		
<b>7. Le développement des entreprises à l'international, en assurant la promotion de la politique du gouvernement en matière de commerce extérieur et du dispositif public d'appui au développement international des entreprises et notamment :</b>		
- la mise en œuvre des outils d'appui au commerce extérieur : assurance-crédit, assurance-prospection, garanties moyen terme, VIE, crédit d'import export, ... ;		
- l'animation-coordination des acteurs régionaux et locaux du commerce extérieur, en vue de les accompagner dans la conception de leurs politiques ;		
- le conseil et la diffusion d'une expertise internationale adossée au réseau international de la DGTPE (Ubifrance et réseau international de la DGTPE à l'étranger) ;		
- le renforcement de l'attractivité des territoires, en lien avec l'Agence française des investissements internationaux (AFII).		
<b>8. Amplifier l'activité de veille économique en croisant les données économiques et de l'emploi, en assurant la veille des mutations économiques, notamment dans le cadre de démarches relevant de l'intelligence économique, par l'animation du réseau régional de veille et d'anticipation des mutations économiques, mais aussi en s'appuyant sur les réseaux internationaux de l'Etat, d'Ubifrance et de l'AFII, en traduisant leur présence active sur le terrain auprès des entreprises par des contacts personnalisés et des études sur les secteurs économiques ou sur les territoires qui mettent en évidence leurs forces et leurs faiblesses, enfin par une participation active au réseau de veille national qu'elles alimentent à partir des alertes dont elles ont à connaître.</b>		

Domaine de mise en place de la synergie	Pertinent	Pas pertinent
<b>9. Mener des actions de soutien des filières ou des secteurs, notamment en utilisant tous les leviers en faveur de l'anticipation et de la gestion active des ressources humaines au niveau des entreprises, des branches et des territoires (GPEC, volet prospectif des EDEC, mobilisations combinées d'outils pertinents tels des outils de positionnement, les contrats ou période de professionnalisation, la VAE, les conventions Fonds national de l'emploi, formation, accompagnement des mobilités et des créations d'activités afin de faciliter dans les territoires des solutions d'emploi pour les personnes menacées ou le développement d'activités porteuses d'emploi (volet action des EDEC).</b>		
<b>10. Coordonner la gestion du chômage partiel.</b>		
<b>11. S'appuyer, dans le domaine du commerce et de l'artisanat, sur le FISAC territorial, dispositif central pour l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques.</b>		
<b>12. Garantir la mise en œuvre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) efficaces :</b>		
- en s'assurant du respect des dispositions légales et réglementaires relatives au reclassement des salariés et en veillant au bon déroulement des mesures prévues par les PSE, si besoin en mobilisant les outils conventionnels du fonds national pour l'emploi ;		
- en s'assurant du déploiement et de l'efficacité, en termes de reclassement, de la convention de reclassement personnalisé (CRP) et en impulsant la mise en œuvre de l'élargissement du contrat de transition professionnelle ;		
- en recherchant des partenariats actifs au sein du service public de l'emploi, avec les collectivités territoriales et les acteurs socio-économiques du territoire concerné, en termes d'anticipation des mutations ou d'accompagnement « à chaud » des restructurations.		
<b>13. Participer à la revitalisation territoriale, obligation constituant le cadre des interventions en faveur de la recréation d'emplois sur les bassins touchés par des restructurations, en :</b>		
- assurant l'appui technique de la mise en œuvre du fonds national de revitalisation des territoires (FNRT) ;		
- en étant associé, en matière d'aménagement touristique des territoires, à la réalisation des schémas régionaux et départementaux du tourisme, en assurant notamment, en tant que service unique et/ou instructeur, la gestion des crédits des programmes européens (FEDER et FEADER) notamment transfrontaliers, et des volets territoriaux des contrats de projets 2007 - 2013 pour le financement de projets touristiques sous maîtrise d'ouvrage publique ou privée et participant aux comités de sélection et de programmation.		
<b>14. Mise en œuvre des dispositions du plan de relance décidé par le gouvernement (dispositif Cap et Cap Export, participation aux comités départementaux de suivi du financement de l'économie, nomination en leur sein d'un parrain des PME désigné pour orienter les entreprises dans le dispositif d'aide, organisation des réunions préparatoires aux états généraux de l'automobile, mise en œuvre des dispositions du « pacte automobile »...).</b>		
<b>15. Service public de l'emploi :</b>		
- qualité de service offerte par l'opérateur unique dans leur région, qu'il s'agisse de l'indemnisation ou du placement ;		
- efficacité du SPE dans l'intermédiation entre offre et demande d'emploi, avec, au-delà de l'opérateur unique, les autres membres du SPE chargés de publics spécifiques ;		
- mobilisation rapide et appropriée des instruments de lutte contre le chômage conjoncturel, et en premier lieu les contrats aidés ;		

Domaine de mise en place de la synergie	Pertinent	Pas pertinent
- déploiement d'une offre de service répondant aux attentes des entreprises du secteur marchand, notamment pour lutter contre les difficultés de recrutement ;		
- soutien de la coopération entre Pôle Emploi et le conseil régional sur la construction et la mobilisation de l'offre de formation au bénéfice des demandeurs d'emplois.		
<b>16. Action de l'Agefiph à travers les PRITH</b>		
<b>17. Actions de consolidation et de développement des SIAE</b>		
<b>18. Gouvernance territoriale et animation des réseaux d'acteurs</b>		
<b>19. Fonds social européen :</b>		
- meilleure utilisation des crédits dans le cadre des stratégies de développement régional au travers d'une véritable fonction d'ingénierie de projets. Une attention particulière sera portée sur les synergies et les complémentarités avec le FEDER ;		
- concentration de l'utilisation du FSE sur de gros projets afin de permettre des « effets de masse » permettant à la fois de renforcer l'effet de levier des crédits communautaires et de diminuer le coût de gestion relatif de chaque dossier ;		
- sortie d'une logique d'attribution d'enveloppes de crédits, remplacée par une démarche de pilotage par les résultats portant non seulement sur l'efficacité socio-économique de la mobilisation des fonds mais également sur l'efficience et la sécurité de la gestion ; la Direccte devra mobiliser le partenariat régional sur cette démarche et responsabiliser les acteurs de la mise en œuvre du PO en région afin que cet objectif soit partagé par tous ;		
- meilleure qualité de service auprès des bénéficiaires, par une réduction générale des délais d'attribution des demandes de subvention et de paiement, ce qui impliquera une analyse par chaque Direccte des processus de gestion.		
<b>20. Relations individuelles de travail, durée de travail et salaires :</b>		
- lutte contre la précarité par la mise en œuvre des dispositions relatives aux contrats de travail à durée déterminée, les contrats de travail temporaire et autres contrats de mise à disposition		
- respect des règles concernant la durée du travail (durées maximales, paiement des heures supplémentaires ...) et les congés payés		
- salaires (SMIC, mensualisation, bulletin de salaire, protection du salaire)		
- règlement intérieur et le droit disciplinaire dans l'entreprise		
- bon fonctionnement du réseau des conseillers du salarié		
- autres sujets relatifs au travail et à l'emploi (lutte contre les discriminations, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, prévention et répression des agissements de harcèlement, repos dominical, questions relatives au partage de la valeur...)		
- procédures de licenciement économique		
- homologations des ruptures conventionnelles		
- détachement transnational de travailleurs dans le cadre de prestations de services internationales		
<b>21. Bon fonctionnement des institutions représentatives dans l'entreprise (y compris le respect du principe de protection des salariés titulaires d'un mandat de représentation) et de la négociation collective</b>		
<b>22. Prévention des risques au travail</b>		
<b>23. Lutte contre le travail illégal</b>		
<b>24. Accroissement de l'efficacité, de la cohérence et du professionnalisme dans la fonction régaliennne d'application de la norme</b>		
<b>25. Capacité organisée "d'ingénierie des relations sociales"</b>		
<b>26. Approche plus globale des contraintes pesant sur les entreprises</b>		

## **PIÈCE JOINTE 5**

**Questionnaire adressé aux directions  
d'administration centrale  
par la mission**



## PIECE JOINTE 5



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES  
FINANCES ET DE  
L'INDUSTRIE

INSPECTION GÉNÉRALE DES  
FINANCES

MINISTÈRE DU BUDGET, DES  
COMPTES  
PUBLICS, ET DE LA RÉFORME DE  
L'ÉTAT

CONSEIL GÉNÉRAL DE  
L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET  
DES TECHNOLOGIES

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE  
L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ

INSPECTION GÉNÉRALE DES  
AFFAIRES SOCIALES

La mission d'audit sur la mise en place des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) menée par l'Inspection générale des finances (IGF), l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) a pour objectif d'apporter un appui à la mise en place et au développement des DIRECCTE. La lettre de mission est jointe à ce questionnaire.

Un questionnaire, dont vous trouverez copie en pièce jointe, a été adressé aux DIRECCTE ; il ne s'agit en aucun cas de procéder à une évaluation de l'état d'avancement de chaque DIRECCTE, ces dernières étant naturellement diverses dans leur contexte régional et leur relative « ancienneté ».

Le présent questionnaire adressé aux Directions d'administration centrale vise à enrichir les observations de la mission sur certains points particuliers.

Les réponses devront nous être adressées dès que possible, et au plus **tard le 15 décembre 2011**.

Le questionnaire étant unique, certaines parties pourront ne pas être pertinentes au regard des caractéristiques de votre administration. Merci de ne pas en tenir compte.

Nous sommes à votre disposition pour répondre à vos interrogations éventuelles concernant le questionnaire. Vous pouvez contacter Juliette Oury (Inspection générale des finances) par courriel à l'adresse [juliette.oury@igf.finances.gouv.fr](mailto:juliette.oury@igf.finances.gouv.fr) ou encore par téléphone au 01 53 18 13 95.

Merci par avance pour le soin que vous apporterez à répondre à ces questions.

## PIECE JOINTE 5

### 1. Synergies

- ◆ Le « référentiel » des DIRECCTE a identifié un nombre significatif de synergies potentielles : quel est votre regard critique sur ce référentiel à l'issue de deux ans de mise en place des DIRECCTE ?

Merci de bien vouloir remplir le tableau récapitulatif établi à partir du « référentiel » et joint au présent questionnaire, en indiquant la pertinence, effective ou potentielle, des synergies évoquées.

- ◆ Quels sont les quelques sujets, qui, du point de vue de votre direction, sont prioritaires en termes de synergie :
  - entre pôles ?
  - Au sein des pôles ?
- ◆ Quels sont les sujets sur lesquels vous avez engagé ou envisagez une « mise en synergie » avec une autre direction d'administration centrale ? Précisez le(s) projet(s).

### 2. Gouvernance

- ◆ Quels indicateurs d'activité utilisez-vous ? Merci de nous en adresser la liste renseignée pour les trois dernières années (en précisant ceux qui relèvent de la LOLF). Utilisez-vous les mêmes indicateurs que ceux que vous utilisiez pour les précédentes structures ? Quelles sont les modifications apportées (suppressions, ajouts) ?
- ◆ Quels indicateurs transverses (ou autres éléments de mesure) permettraient de quantifier les activités fédératrices (au sein d'un pôle, entre pôles) attendues des DIRECCTE ?
- ◆ La répartition entre programmes LOLF des missions vous paraît-elle adaptée à la logique DIRECCTE ?

### 3. Allocation des moyens

- ◆ Évolution des effectifs alloués et présents des services déconcentrés avant et après la mise en place des DIRECCTE :
  - merci de compléter le tableau « Évolution des effectifs des DIRECCTE de 2007 à 2012 » joint en annexe ;
  - précisez quels ont été les critères appliqués, lors de la création des DIRECCTE, pour répartir les effectifs entre les nouveaux services déconcentrés (et notamment la clé de répartition appliquée pour les fonctions supports et transverses).
- ◆ Quel est le calendrier de notification (ou de pré-notification) des moyens en personnels (titre 2) ?

Date de notification des effectifs Programme	Au titre de l'exercice 2010	Au titre de l'exercice 2011	Au titre de l'exercice 2012
P ..... (à préciser)			



## PIECE JOINTE 5

- Merci de joindre les circulaires/notes d'accompagnement de la pré-notification des moyens pour chacune des années.
- ◆ Évolution des effectifs des fonctions supports :
  - Quelles ont été les orientations et les actions engagées antérieurement à la mise en place des DIRECCTE (avant 2010) ? Pour quels résultats ?
  - Quelles sont les orientations et les actions engagées depuis 2010 dans le cadre des DIRECCTE, notamment dans le cadre de la mesure RGPP 508 ? Merci de joindre également le point d'avancement de la mesure RGPP 508.
- ◆ Les DIRECCTE considèrent que la gestion d'effectifs éclatés entre plusieurs programmes est une difficulté, voire un obstacle à une amélioration de l'adéquation missions/moyens. Quelles seraient vos propositions ?
- ◆ Quels sont les crédits de fonctionnement alloués aux DIRECCTE qui ne relèvent pas du programme 155 dit « élargi » ?

Programme	Objet des crédits non intégrés dans le P 155 « élargi »	Motifs de la non intégration du P 155 « élargi »	Montant des crédits pour 2012	% des crédits (T3) alloués au titre de la Mission via le P 155	% du total des crédits (T3) du P 155 « élargi »

### 4. Ressources humaines

- ◆ Quel est le poids des DIRECCTE en qualité « d'employeur » des personnels relevant des corps dont vous assurez la gestion ? Merci de joindre un fichier Excel au format ci-dessous :

Détail des corps	Effectif total du corps	Effectifs affectés en DIRECCTE	% des effectifs DIRECCTE/total corps	Rang d'importance décroissante de la DIRECCTE comme employeur
(1 ligne par corps – libellé détaillé et sigle)				

- ◆ Quel est le niveau de déconcentration de la gestion des ressources humaines au profit des DIRECCTE (gestion des effectifs, paie, gestion des carrières, CAP...) ? Merci de joindre un tableau de répartition des compétences.
- ◆ Diffusez-vous aux DIRECCTE un calendrier prévisionnel des opérations de gestion des ressources humaines ? Merci de joindre votre calendrier 2011, qu'il ait été diffusé ou non aux DIRECCTE.
- ◆ La mise en place des nouveaux services déconcentrés (parmi lesquels la DIRECCTE) vous a-t-elle conduit à modifier vos règles et pratiques de gestion ?
  - Si oui, précisez lesquelles, ainsi que les motifs qui ont conduit à cette évolution.
  - Envisagez-vous des évolutions prochainement ? Lesquelles ?

## PIECE JOINTE 5

- ◆ Quelle démarche en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences portez-vous ?
  - Sur quel public ? Avec quels outils ?
  - Avez-vous amorcé une réflexion sur les nouveaux métiers de la DIRECCTE ?
- ◆ Quelles sont les principales difficultés en termes de ressources humaines à surmonter dans **les deux prochaines années** pour réussir la mise en place des DIRECCTE ? Quels critères de succès et quel accompagnement ?

### 5. Évolution des missions

- ◆ Dans le cadre des travaux d'analyse des missions et activités des DIRECCTE engagés (note des deux secrétaires généraux du 4 juillet), vous voudrez bien transmettre la version définitive de l'analyse effectuée par votre direction en termes de priorisation des missions.
- ◆ Certaines procédures pourraient-elles selon vous faire l'objet d'orientations plus économes de moyens ? Lesquelles ? Selon quelles modalités ?
- ◆ Pouvez-vous identifier des activités à faible valeur ajoutée des DIRECCTE qui pourraient être simplifiées, transférées à d'autres structures, voire supprimées ?

Pôle concerné	Activités	Positionnement au sein de la DIRECCTE	Perspectives attendues (simplification/transfert/suppression)

- ◆ Quelles sont les compétences nouvelles qui ont été transférées aux DIRECCTE depuis leur création (01/01/2010) (par exemple sur le FISAC, le classement hôtelier...) ?

Pôle concerné	Compétences Activités	Origine de la compétence transférée		Date du transfert	Observations (nature de la mesure, fondement, modalités d'information et d'association des DIRECCTE...)
		Structure précédemment compétente	Effectifs transférés		

- ◆ Quelles sont les projets en cours de transfert de nouvelles compétences aux DIRECCTE ? Quelles sont les modalités d'échanges préalables avec les DIRECCTE ? Y a-t-il une étude d'impact en termes d'ETP à mobiliser ?

## PIECE JOINTE 5

L'inspecteur général  
des finances

Bertrand BRASSENS

L'inspecteur général  
des finances

Rémi TOUSSAIN

Le contrôleur général  
économique et financier

Didier LAVAL

L'ingénieur général des  
mines

Jean-François MAGANA

L'ingénieur général des  
mines

Françoise TRASSOUDAINÉ

L'inspecteur général  
des affaires sociales

Philippe BLANCHARD

L'inspectrice des affaires  
sociales

Myriam MESCLON-RAVAUD

Avec l'assistance de Juliette Oury, assistante de vérification à l'IGF, et de Mahamadou Diarra, stagiaire à l'IGAS.

## PIECE JOINTE 5

IGAS  
Source : données des DAC

### EVOLUTION DES EFFECTIFS DES DIRECCTE 2009-2012

		2007		2008		2009		2010	2011	2012
		Total structures antérieures	dont compétences à transférer à la DIRECCTE	Total structures antérieures	dont compétences à transférer à la DIRECCTE	Total structures antérieures	dont compétences à transférer à la DIRECCTE	DIRECCTE	DIRECCTE	DIRECCTE
<b>P 155</b>	Effectifs de référence de l'année									
	Effectifs présents au 31/12 de l'année									
	dont au titre des fonctions supports*									
	Ratio soutien (%suports/effectif total)		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>P 134/DGCIS</b>	Effectifs de référence de l'année									
	Effectifs présents au 31/12 de l'année									
	dont au titre des fonctions supports									
	Ratio soutien (%suports/effectif total)		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>P 134 /DGCCRF</b>	Effectifs de référence de l'année									
	Effectifs présents au 31/12 de l'année									
	dont au titre des fonctions supports									
	Ratio soutien (%suports/effectif total)		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>P 305 / DG Trésor</b>	Effectifs de référence de l'année									
	Effectifs présents au 31/12 de l'année									
	dont au titre des fonctions supports									
	Ratio soutien (%suports/effectif total)		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Intelligence économique</b>	Effectifs de référence de l'année									
	Effectifs présents au 31/12 de l'année									
<b>TOTAL</b>	Effectifs de référence de l'année		0	0	0	0	0	0	0	0
	Effectifs présents au 31/12 de l'année		0	0	0	0	0	0	0	0
	dont au titre des fonctions supports		0	0	0	0	0	0	0	0
	Ratio soutien (%suports/effectif total)		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

\* hors fonction de direction et hors fonction statistiques

## **PIÈCE JOINTE 6**

### **Liste des acronymes**

## PIÈCE JOINTE 6

### Liste des acronymes

AFII	Agence française pour les investissements internationaux
AGEFIPH	Agence de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARIA	Association régionale des industries automobiles
ARS	Agence régionale de santé
ASP	Agence de services et de paiement
ASTEC	Accompagnement et suivi des entreprises touristiques à l'éco label et à la clef verte
BIEV	Brigade interrégionale d'enquêtes vins
BOP	Budget opérationnel de programme
BPF	Bilan pédagogique et financier
CAP	Commission administrative paritaire
Cap Sitère	Application informatique de l'inspection du travail
CAR	Comité de l'administration régionale
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CCREFP	Comité de coordination régionale de l'emploi et de la formation professionnelle
CCIRA	Comité consultatif de règlement amiable des litiges relatifs aux marchés publics
CDC	Caisse des dépôts et des consignations
CE	Comité d'entreprise
CEC	Comité d'examen des candidatures aux emplois de direction
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHSR	Comité d'hygiène et de sécurité régional
CIF	Congé individuel de formation
CMAT	Chargé de mission animation territoriale
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
COMEX	Comité exécutif
COTEF	Comités territoriaux emploi formation
CGFI	Contrôle général économique et financier
CGIET	Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies
CHORUS	Application budgétaire et comptable de l'État
CIAP	Comité interministériel d'audit des programmes
CODIR	Comité de direction
CPER	Contrat de projet Etat-Région
CPRDFP	Contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle
C2RA	Centre régional de ressources et d'animation
CRCI	Chambre régionale de commerce et d'industrie
CRE	Conseil régional de l'emploi
CRIE	Chargé de mission régional à l'intelligence économique
CSP	Contrat de sécurisation professionnelle
CTRC	comité technique régional de la consommation
CTS	Comité technique spécial
DAGEMO	Direction de l'administration générale et de la modernisation des services
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DATE	(emploi) de Direction de l'administration territoriale de l'État
DDCSPP	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DDI	Direction départementale interministérielle

## PIÈCE JOINTE 6

DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DG	Direction générale (ou directeur général)
DGAL	Direction générale de l'alimentation
DGCCRF	Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DGCIS	Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
DGEFP	Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle
DGP	Délégation générale au pilotage des DIRECCTE et des DIECCTE
DLA	Dispositifs locaux d'accompagnement
DGT	Direction générale du travail
DG Trésor	Direction générale du trésor
DIECCTE	Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DIRM	Direction interrégionale de la mer
DNO	Directive nationale d'orientation
DOETH	Déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés
DRCA	Délégation régionale au commerce et à l'artisanat
DRCE	Direction régionale du commerce extérieur
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
DRH	Direction des ressources humaines
DRIRE	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DRRT	Direction régionale à la recherche et à la technologie
DRT	Délégation régionale au tourisme
DRTEFP	Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
EAO	Enquête d'affectation opérationnelle
E2C	Ecole de la deuxième chance
EDEC	Engagements de développement de l'emploi et des compétences
ETP	Equivalent temps plein
ENCCRF	Ecole nationale de la concurrence, consommation et de la répression des fraudes
EUCLID	Evolution unifiée des compétences locales informatiques en DIRECCTE
FAFIH	Fonds d'assurance et de formation de l'industrie hôtelière
FEADER	Fonds européen agricole pour le développement rural
FEDER	Fonds européen de développement régional
FISAC	Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce
FNADT	Fonds national d'aménagement et de développement du territoire
FSE	Fonds social européen
GéPAL	Gestion du parc des applications locales
GPEC	Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences
IAE	Insertion par l'activité économique
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IGF	Inspection générale des finances
IGPDE	Institut de la gestion publique et du développement économique
INTEFP	Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
Isis	Application informatique de la DGCIS
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MAI	Mission d'audit interne du ministère du travail, de l'emploi et de la santé

## PIÈCE JOINTE 6

MDE	Maison de l'emploi
MDER	Mission de développement économique et régional
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
ML	Mission locale
OF	Organismes de formation
OIT	Organisation internationale du travail
PAP	Programme annuel de performance
PAT	Prime d'aménagement du territoire
P3-E	
Pôle C	Pôle concurrence et métrologie
Pôle T	Pôle travail
PMDIT	Plan de modernisation et de développement de l'inspection du travail
PME	Petites et moyennes entreprises
PNA	Position normale d'activité
PRIDES	Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire
PRITH	Plan régional d'insertion des travailleurs handicapés
PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi
RÉATE	Réforme de l'organisation des services territoriaux de l'Etat
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RH	Ressources humaines
RIL	Règlement intérieur local
RIM	Réunion interministérielle
RIME	Répertoire Interministériel des métiers de l'Etat
RNCP	Répertoire national des compétences professionnelles
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SA	Secrétaire administratif
SEMAPHORE	Application relative à la formation de la DAGEMO
SG	Secrétaire général
SGAR	Secrétaire général aux affaires régionales
SIAE	Service d'insertion par l'activité économique
Sora	Application de la DGCCRF
SPEL	Service public de l'emploi local
SPER	Service public de l'emploi régional
SPO	Service public de l'orientation
SRCFP	Service régional de contrôle de la formation professionnelle
STGPRH	Schéma stratégique de gestion prévisionnelle des ressources humaines
SYNERGIE RH	Application de gestion des ressources humaines des ministères sociaux
UMIH	Union des métiers de l'industrie hôtelière
UT	Unité territoriale
VAE	Validation des acquis de l'expérience
ZUS	Zone urbaine sensible