

DOCUMENTS POUR LA SÉANCE PUBLIQUE DU COMITÉ

MERCREDI 7 FÉVRIER 2007

1. PROGRAMME

2. DOCUMENTS DE PRÉSENTATION DU COMITÉ

fiche synthèse de fonctionnement du Comité

liste des membres du Comité

3. DOCUMENTS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA SÉANCE

profil des universitaires (bibliographie et synthèse des interventions de Mmes Siwek-Pouydesseau et Descamps).

4. FICHE SYNTHÈSE DES RAPPORTS (M. Weiss, Mme Gille)

- « l'évaluation et la notation des fonctionnaires de l'État » (M. Weiss)

- « la formation continue des agents de la fonction publique de l'état » (Mme Gille)

5. LETTRE DE MISSION sur l'enquête en cours sous la direction de Mme Escoffier

- « L'évaluation des maisons des services publics » (Mme Escoffier)

6. FICHE BIOGRAPHIQUE SUR LES INTERVENANTS

- MM. Weiss et Casteigts

7. RAPPORT D'ENSEMBLE DU COMITE 2001-2006

- fiches synthèses et résumés des dix rapports et conclusions cités

419 – les indicateurs de résultat dans trois ministères (*M. Bonnet*)

420 - la notation et l'évaluation des agents dans l'administration (*M. Rollet*)

421 - les méthodes d'évaluation de la satisfaction des usagers (*M. Lorit*)

422 - les aides à la mobilité des agents de l'état dans l'intérêt du service (*M. Bourges*)

423 - L'analyse des besoins en GRH et la répartition géographique et fonctionnelle des emplois au niveau local (*M. Cailleteau*)

424 - la gestion des régimes indemnitaires et la modulation des primes (*Mme Bernard*)

425 - coût et organisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration (*M. Lacambre*)

426 - simplification du droit par ordonnance : effets de la loi du 2 juillet 2003 (*M. Casteigts*)

427 – l'évaluation et la notation des fonctionnaires de l'État (*M. Weiss*)

428 – la formation continue des agents de la fonction publique de l'État (*Mme Gille*)

8. LISTE DES RAPPORTS RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES

9. LISTE DES RAPPORTS RELATIFS À LA QUALITÉ DE SERVICE

10. LISTE DES PARTICIPANTS

Le Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics

organise

à la Cour des comptes - mercredi 7 février 2007

Une séance publique extraordinaire

pour commémorer ses soixante ans

Sous la présidence de Philippe SÉGUIN

Premier président de la Cour des comptes, président du Comité d'enquête

Programme

9 h 00	accueil
9 h 15 - 9 h 30	ouverture de la séance par le Premier président de la Cour des comptes, président du Comité d'enquête
9 h 30 - 10 h 00	communications universitaires par Mmes Descamps et Siwek-Pouydesseau « la place du Comité dans l'histoire de la réforme administrative »
10 h 00 – 11 h 15	séance du Comité
10 h 00 – 10 h 30	présentation et discussion du rapport préparé sous la direction de M. Weiss
10 h 30 – 11 h 00	« le régime de notation et d'évaluation des fonctionnaires de l'État »
11 h 00 – 11 h 15	présentation et discussion du rapport préparé sous la direction de Mme Gille
11 h 15 – 13 h 00	« la formation continue des agents de la fonction publique de l'État »
11 h 15 - 12 h 15	présentation par Mme Escoffier d'une note d'étape sur l'enquête « maisons des services publics »
12 h 15 – 13 h 00	communications et échanges avec le public « le dialogue au service de la réforme »
	le dialogue au service d'une gestion des ressources humaines plus performante
	le dialogue au service de la qualité et de l'utilisateur

1946 - COMITÉ D'ENQUÊTE SUR LE COÛT ET LE RENDEMENT DES SERVICES PUBLICS – 2006
LE DIALOGUE AU SERVICE DE LA RÉFORME

TEXTES

Décret 46-1786 du 9 août 1946 modifié
Code des juridictions financières :
article D.320-1 et suivants

COMPOSITION

Élus : députés, sénateurs, présidents
du Conseil régional et général, maires

Cour des comptes, Conseil d'État,
Administrations, Grands corps de contrôle
(IGF, IGAS, IGA, CGA), Centre d'analyse
stratégique, Médiature

Organisations syndicales : CFTC, CFDT,
CGC, CGT, FO, FSU, UNSA

SAISINE

Placé auprès du Premier ministre, il
enquête à sa demande ou à la demande
d'un ministre. Il dispose également
d'une capacité d'auto saisine.

**UN ORGANISME ASSOCIÉ
À LA COUR DES COMPTES**

Président : Philippe SÉGUIN
Premier président de la Cour des
comptes

Secrétaire général : Vincent LÉNA
Conseiller référendaire Cour des comptes
Secrétaire générale-adjointe : Brigitte BEAUCOURT
Première Conseillère

DES COMPÉTENCES MULTIPLES

Le Comité mobilise principalement des hauts fonctionnaires ou magistrats en exercice dans des administrations diverses, dont l'expertise est reconnue sur le sujet, pour des missions réalisées en toute indépendance. Par des enquêtes dans les services centraux et déconcentrés, ils mettent en lumière les réalités de

DES REGARDS CROISÉS

Les propositions d'amélioration concrètes sont présentées par les enquêteurs devant le Comité, dont la composition pluraliste permet d'y débattre de questions difficiles par un dialogue constructif et de rechercher un consensus propice à la réforme (hauts fonctionnaires, élus, syndicats).

LES SUITES APPORTÉES AUX ENQUÊTES

Les mesures préconisées sont communiquées au Premier ministre, au ministre des Finances et aux ministres concernés. Le Comité assure le suivi de leur mise en œuvre.

A titre d'exemple, l'enquête sur la notation a contribué à l'élaboration et la parution du décret 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État, qui intègre des propositions émises par les enquêteurs, notamment l'obligation d'entretien d'évaluation.

Une seconde enquête sur la notation, réalisée en 2006, a ouvert de nouvelles voies de réforme débattues au Conseil supérieur de la fonction publique, puis votées dans la loi.

ENQUÊTES RÉCENTES

2001- « les indicateurs de résultat dans trois ministères »
mené par J.BONNET, Président de chambre honoraire à la Cour des comptes ;
2001-« La notation et l'évaluation des agents dans l'administration »
menée par C.ROLLET, directeur de la caisse autonome de sécurité sociale dans les mines ;
2001-« Les méthodes d'évaluation de la satisfaction des usagers »
menée par J.F.LORIT, Conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes ;
2003-« Les aides à la mobilité des agents de l'État »
menée par M.BOURGES, ingénieur général des Ponts-et-Chaussées ;
2003-« les besoins en personnel et la répartition géographique et fonctionnelle »
menée par F.CAILLETEAU, inspecteur général des finances ;
2004-« la gestion des régimes indemnitaires et la modulation des primes »
menée par H. BERNARD, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale.
2006-« Coût et organisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration »
menée par D. LACAMBRE, directeur du fonds de solidarité ;
2006-« Simplification du droit par ordonnances: effets de la loi du 2 Juillet 2003 »
menée par M. CASTEIGTS, inspecteur général de l'administration au ministère de l'intérieur.
2007-« l'évaluation et la notation des fonctionnaires de l'État »
menée par M. WEISS, directeur général d'EPAMarne – EPAFrance
2007-« la formation continue des agents de l'État »
menée par Mme GILLE, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale

Mme Sylviane PAULINET, ☎ 01.42.98.98.84 -✉ spaulinet@ccomptes.fr
Mme Dominique LECESTRE ☎ 01.42.98.95.45 ✉ dlecestre@ccomptes.fr
Mme Sandrine MÉDINA ☎ 01.42.98.97.70 ✉ smedina@ccomptes.fr
Internet – www.ccomptes.fr rubrique « organismes associés »
✉ ➔ comite.enquete@ccomptes.fr - ☎ 01.42.98.97.71

**1946 - COMITÉ D'ENQUÊTE SUR LE COÛT ET LE RENDEMENT DES SERVICES PUBLICS – 2006
LE DIALOGUE AU SERVICE DE LA RÉFORME**

REPRÉSENTANTS DES ADMINISTRATIONS		ÉLUS		REPRÉSENTANTS DES ORGANISATIONS SYNDICALES	
TITULAIRES	SUPLÉANTS	TITULAIRES	SUPLÉANTS	TITULAIRES	SUPLÉANTS
Monsieur Serge LASVIGNES Secrétaire Général du Gouvernement	Monsieur OLivier FOMBARON Chargé de mission au SGG	Monsieur Jean-Paul BACHY Président du Conseil régional de la Champagne-Ardennes	Monsieur Michel SAPIN Président du Conseil régional du Centre	Monsieur Yves MISSAIRE Secrétaire général de la fédération générale des fonctionnaires CFTC	Monsieur Michel MOREAU Secrétaire général adjoint de la fédération générale des fonctionnaires CFTC
Monsieur Philippe JOSSE Directeur du Budget	Monsieur Christophe GÉGOUT Chef du bureau 2-BP SS Direction du Budget	Monsieur Jean-Louis DESTANS Président du Conseil général de l'Eure	Monsieur Philippe LEROY Président du Conseil général de la Moselle	Monsieur Gérard NOGUÈS Secrétaire général de la fédération générale des fonctionnaires FO	Monsieur Patrick FAUVEL Secrétaire fédéral de la fédération générale des fonctionnaires FO
Monsieur Paul PÉNY Directeur général de l'administration et de la fonction publique	Monsieur Frédéric ALADJIDI Directeur adjoint au directeur général de l'administration et de la fonction publique	Monsieur Philippe LE BRETON Maire de Joué-les-Tours	Monsieur Michel LEJEUNE Maire de Forges-les-Eaux	Monsieur Vincent BLOUET Secrétaire national de CGT- Culture	Monsieur Jean-Robert SZKLARZ Représentant de CGT- SNADGI
Monsieur Pierre LUBEK Inspecteur général des Finances	X. Inspecteur général des affaires sociales	Monsieur François MARC Sénateur du Finistère	Monsieur Roger KAROUTCHI Sénateur des Hauts-de-Seine	Madame Brigitte JUMEL Secrétaire générale adjointe de l'union des fédérations CFDT des fonctions publiques et assimilés (UFFA-CFDT)	Madame Maïté DRUELLE Secrétaire générale adjointe de l'union des fédérations CFDT des fonctions publiques et assimilés (UFFA-CFDT)
<i>Madame Marie-Ange</i>	Monsieur Pierre DUFFÉ Inspecteur de l'administration	Monsieur Henri de RAINCOURT Sénateur de l'Yonne	Monsieur Éric DOLIGÉ Sénateur du Loiret	Madame Catherine GILLES Représentante de l'union fédérale des cadres des fonctions publiques CFE-CGC	Monsieur Robert GLAICHENHAUS Représentant de l'union fédérale des cadres des fonctions publiques CFE-CGC
<i>DU MESNIL DU BUISSON</i> Inspectrice générale des affaires sociales	Madame Anne-Chantal LE NOAN Contrôleur général des Armées	Monsieur Georges TRON Député de l'Essonne	Madame Marie-Hélène des EGAULX Députée de la Gironde	Monsieur Jean-Michel DREVON Secrétaire national de la fédération syndicale unitaire (FSU)	Monsieur Marc LE DISERT Secrétaire national du SNU-IPP (FSU)
Monsieur Thierry KLINGER Chef du service de l'Inspection générale de l'administration	Monsieur Christian LEYRIT Préfet du Val d'Oise	Monsieur Michel DIEFENBACHER Député du Lot et Garonne	Madame Martine LIGNIÈRES-CASSOU Députée des Pyrénées Atlantiques	Monsieur Jérôme DARSY Secrétaire national de l'UNSA-Fonctionnaires	Monsieur Guy GRAFEUILLE Secrétaire national de l'UNSA-Fonctionnaires
Monsieur Jacques PERGET Contrôleur général des Armées		Monsieur Philippe SÉGUIN Premier président de la Cour des comptes Président du Comité	AUTRES		
Monsieur Bernard BOUBÉ Préfet en service détaché Directeur de la protection et de la sécurité de l'État au SGDN		Madame Marie-Antoinette LALLEMAND Conseiller d'État	Monsieur Vincent LÉNA Conseiller référendaire à la Cour des comptes Secrétaire général du Comité		
Monsieur Alain BUDILLON Directeur régional de l'Équipement PACA		Madame Sophie BOISSARD Directrice Générale au Centre d'analyse stratégique (CAS)	Monsieur Marcel POCHARD Conseiller d'État		
		Monsieur Bernard DREYFUS Délégué général du Médiateur de la République	Madame Gwénaële CALVÈS Chargée de mission au service de l'évaluation et de la modernisation de l'État (CAS)		
			Monsieur Serge PETIT Directeur des études à la Médiature		

1946 - COMITÉ D'ENQUÊTE SUR LE COÛT ET LE RENDEMENT DES SERVICES PUBLICS – 2006
LE DIALOGUE AU SERVICE DE LA RÉFORME
SÉANCE PUBLIQUE EXTRAORDINAIRE DU COMITÉ D'ENQUÊTE
7 FÉVRIER 2007

Florence DESCAMPS

Maître de conférence en histoire à l'École pratique des Hautes Études

Sujet de la communication :

"La création du Comité Central d'Enquête sur les Coûts et Rendements des Services Publics 1946-1947. Continuités, innovations, principes et méthodes".

Ancienne élève de l'École Normale supérieure d'Ulm et agrégée d'histoire, Florence Descamps est depuis 1997 maître de conférence en histoire à l'École Pratique des Hautes Études (Sciences Historiques) ; elle y anime actuellement un séminaire sur les archives orales et sur l'utilisation des témoignages oraux en histoire contemporaine ; elle a publié sur ce sujet *L'historien, l'archiviste et le magnétophone. De la constitution de la source orale à son exploitation*, Paris, CHEFF, 2001 et *Les sources orales et l'histoire. Récits de vie, entretiens, témoignages oraux*, Paris, Bréal 2006.

Auparavant, elle a dirigé de 1987 à 1994 le Secrétariat scientifique du Comité pour l'Histoire économique et financière de la France au ministère de l'Economie et des Finances ; depuis, elle travaille sur l'histoire du ministère des Finances au XX^e siècle ; elle participe actuellement au comité de pilotage du séminaire "Histoire de la gestion des Finances Publiques XIX^e-XX^e siècle" qui se déroule à Bercy depuis 2005.

Elle a publié récemment sur ce sujet « Perspectives cavalières sur le ministère des Finances et la réforme de l'État de 1919 au début des années 1970 », *Revue française de Finances Publiques*, « Réformes au MINEFI : adaptation ou mutation ? », n° 89, février 2005, p. 235-260 ; « Michel Debré et la réforme du ministère des Finances 1937-1968 », in *Actes du colloque du 8 janvier 2004 organisé à Bercy par le Comité pour l'Histoire économique et financière, "Michel Debré, un réformateur aux Finances 1966-1968"*, Paris, CHEFF, 2005, p. 145-181 ; « François Bloch-Lainé et la réforme de l'Etat : de l'action au magistère moral, 1946-1996 », in M. Margairaz (dir.), « François Bloch-Lainé, Fonctionnaire, financier, citoyen. Regards d'historien(ne)s sur la vie et la carrière de François Bloch-Lainé », *Actes de la Journée d'étude organisée à Bercy le 25 février 2003 par le Comité pour l'histoire économique et financière*, Paris, CHEFF, 2005, p. 157-232.

A paraître en 2007 dans la *Revue française d'Administration Publique*, "L'État moderne, une contribution originale des fonctionnaires des Finances à la réforme de l'État (1928-1940)" et dans la *Revue française de Finances Publiques*, "La direction du Budget et la réforme de l'État 1949-1958".

SÉANCE PUBLIQUE EXTRAORDINAIRE DU COMITÉ D'ENQUÊTE
7 FÉVRIER 2007

Jeanne SIWEK-POUYDESSEAU

Directrice de recherche honoraire au CNRS - Chercheuse associée au CERSA - Paris 2

Chevalier de la Légion d'Honneur

Sujet de la communication :

« Le bilan des suites données aux conclusions du Comité d'Enquête et la place du Comité dans les réformes administratives »

L'originalité du Comité d'Enquête sur le coût et le rendement des services publics a été de s'insérer dans les interstices des processus institutionnels établis et d'opérer, souvent en éclaireur, des types d'analyses qui n'étaient pas faits ailleurs.

Jeanne Siwek-Pouydesseau est Docteur en Études politiques (3^{ème} cycle Sciences-Po Paris), Docteur en Sciences Politiques de la Faculté de droit de Paris et Docteur d'État ès Lettres et Sciences Humaines (Paris - Sorbonne).

Elle a été chercheuse au CNRS de 1962 à 2002.

Elle a par ailleurs été conseiller technique au cabinet du Secrétaire d'État à la Fonction publique puis du Ministre de la consommation de 1981 à 1983. De 1984 à 1985, elle a été auditeur à l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale.

Auparavant, elle avait été chargée de mission au cabinet du Secrétaire d'État à la Défense et auditeur au Centre des Hautes Études de l'Armement (1985-1986).

Elle a notamment publié *Les syndicats des fonctions publiques au XXème siècle*, Berger-Levrault, Paris, 2001 ; *Le syndicalisme des cols blancs*, l'Harmattan, Paris, 1996 ; *Les syndicats des grands services publics et l'Europe*, l'Harmattan, Paris, 1993 ; *Le syndicalisme des fonctionnaires depuis 1948*, PUF, 1989 ; "Les syndicats et le statut des fonctionnaires" in M.-O. Barch et V. Duclert, *Serviteurs de l'État. Une histoire politique de l'administration française (1875-1945)*, La Découverte, Paris, 2000, p. 215-226 ; « Les syndicats et la remise en cause des services publics à la française » in *Le Devenir du Service public. Comparaison France-Maroc*, L'Harmattan, Paris, 1999, 213-222 ; « Les attachés d'administration centrale. Aux origines d'un corps indispensable 1-2 », *La Revue administrative*, juillet 2006, p. 293- 302 et septembre 2006, p. 521-528.

La liste complète de ses publications récentes ainsi que l'ouvrage *Fractales administratives* (2005) peuvent être consultés en ligne sur le site www.cersa.org

**SYNTHESE DU RAPPORT
SUR L'ÉVALUATION ET LA NOTATION
DES FONCTIONNAIRES DE L'ÉTAT**

Par lettre du 31 janvier 2006, le Ministre de la Fonction publique a saisi le Comité d'enquête de la question de la notation et de l'évaluation des fonctionnaires afin de dresser « un bilan aussi exhaustif que possible de la mise en œuvre du décret du 29 avril 2002 ». Ce décret

- prescrit l'évaluation de tous les fonctionnaires entrant dans son champ et en précise l'objet et les modalités ;
- organise un lien automatique entre la variation de la notation d'un agent au regard de la note précédente et l'octroi de mois de réduction d'ancienneté (par rapport à l'ancienneté moyenne exigée par le statut du corps pour passer à l'échelon supérieur).

L'objectif est double : évaluer l'impact de la réforme et dessiner le cas échéant des propositions d'adaptation du dispositif au regard du nouveau cadre budgétaire que constitue la LOLF.

Les comparaisons établies avec les fonctions publiques étrangères ou avec des entreprises montrent que l'administration française n'a pas à rougir de ses pratiques qui permettent de concilier des dispositifs assurant la reconnaissance de ce que l'on appelait autrefois le mérite et la préoccupation d'équité.

Les consultations menées auprès des responsables d'administrations centrales ou déconcentrées, des organisations syndicales, les comparaisons établies avec les autres fonctions publiques ont permis de dresser les constats suivants :

Le principe de traduire dans le déroulement de carrière la reconnaissance des résultats obtenus est clairement approuvé.

Mais il a généré des difficultés nouvelles (lourde charge de travail pratique, rigidité des liens entre variation de notation et réduction d'ancienneté dans l'échelon).

L'instauration des entretiens d'évaluation est appréciée ; ils inspirent ainsi fréquemment les actions de formation mais ils sont encore rarement utilisés pour l'édification d'une gestion plus personnalisée des situations professionnelles des agents.

1946 - COMITÉ D'ENQUÊTE SUR LE COÛT ET LE RENDEMENT DES SERVICES PUBLICS – 2006 LE DIALOGUE AU SERVICE DE LA RÉFORME

Les pistes de progrès doivent permettre :

- d'alimenter les diverses actions de ressources humaines dont l'agent est susceptible de bénéficier ;
- d'encourager et reconnaître sa contribution aux performances du service public ;
- de contribuer à la reconnaissance professionnelle de l'agent.

Après avoir écarté l'hypothèse d'un simple approfondissement qui n'induirait de progrès qu'à moyen ou long terme alors qu'il est urgent de permettre la réalisation des trois objectifs rappelés ci-dessus, les rapporteurs recommandent l'application d'un nouveau dispositif construit autour des entretiens professionnels annuels

permettant l'analyse conjointe par le supérieur hiérarchique direct et l'agent des résultats atteints au regard des objectifs de l'exercice écoulé et la formation des nouveaux objectifs, en identifiant l'ensemble des moyens permettant de dessiner des pistes de progrès.

Cet entretien professionnel s'articulerait avec un entretien de carrière, tenu entre l'agent et le chef de service ou un expert de la gestion personnalisée des ressources humaines.

Ce nouveau dispositif a vocation à se substituer à l'ensemble notation/évaluation.

La réussite de cette proposition de réforme passe par le respect impératif de quelques dispositions concernant son calendrier, des dispositifs de recours des agents et le devenir des réductions moyennes de service.

SYNTHESE DU RAPPORT SUR LA FORMATION CONTINUE DES AGENTS DE L'ETAT

Le rapport sur la formation continue des agents de l'État remis le 7 février 2007 aux membres du comité d'enquête sur les coûts et le rendement des services publics préconise une rénovation importante du dispositif actuel.

L'Etat supporte aisément la comparaison avec le secteur privé : selon les données disponibles (année 2004), il consacre 4 milliards d'euros à la formation de ses agents, soit 7,1% de la masse salariale, dont 2,18 milliards d'euros en direction de la formation dite initiale (avant la titularisation) soit 3,8% de la masse salariale, et 1,89 milliards d'euros pour la formation continue soit 3,3 % de la masse salariale. Ces moyens, en augmentation au cours des dix dernières années, ont surtout bénéficié à la formation initiale, la formation continue connaissant un recul relatif important. Le prolongement des évolutions récentes conduirait à une situation peu favorable au développement des compétences des agents.

Dans un contexte où la formation tout au long de la vie doit s'incarner de façon concrète, tout comme la logique de métiers et de compétences, le groupe d'enquêteurs invite l'administration :

- à revoir le lien entre la formation dispensée avant l'entrée dans la fonction publique et celle dispensée après le concours ;
- à centrer la formation post-recrutement davantage sur des formations professionnelles fondées sur l'alternance.

Partant du constat que la formation n'est pas assez pilotée et pas toujours intégrée à la gestion des ressources humaines, le groupe d'enquêteurs préconise également de mieux organiser les liens entre la formation et les parcours professionnels des agents, par exemple en allouant des bonifications d'échelon ou des primes spécifiques aux agents ayant suivi, et validé, certaines actions de formation professionnelle.

Il s'agit en effet de bâtir un dispositif de formation qui soit professionnalisant. Pour cela, l'administration devrait se doter des outils et moyens nécessaires (entretien d'évaluation et de formation, passeport formation, conseillers carrières et formation) et, surtout, construire des parcours professionnels lisibles sans lesquels ces outils n'ont pas de sens. Un véritable système de pilotage et d'information reste à créer en s'appuyant sur des programmes d'évaluation et de recherche sur la formation et aussi sur le développement de système d'information des ressources humaines prenant en compte totalement la formation.

La mise en œuvre de cette formation rénovée de l'État devient une nécessité au moment où de nouveaux dispositifs (droit individuel à la formation, période de professionnalisation, congé pour validation de l'expérience professionnelle, etc.) sont mis en place à la suite de l'accord cadre du 21 novembre 2006 et de la loi de modernisation de la fonction publique.

SÉANCE PUBLIQUE EXTRAORDINAIRE DU COMITÉ D'ENQUÊTE

7 FÉVRIER 2007

I - le dialogue au service d'une gestion des ressources humaines plus performante Intervention de M. Jean-Pierre WEISS

Actuellement directeur général des établissements publics d'aménagement Epamarne et Epafrance (développement et l'aménagement de l'agglomération de Marne la Vallée à l'est de Paris sous l'égide de l'Etat), M. WEISS a été précédemment directeur du personnel, des services et de la modernisation au ministère de l'équipement (2000-2003).

Outre la gestion du personnel, il a assuré le pilotage des services territoriaux et l'animation de la modernisation, après avoir exercé les fonctions de délégué à la modernisation de ce ministère.

Il a également exercé des responsabilités managériales dans la fonction publique hospitalière (AP-HP), au ministère de la culture (directeur du patrimoine), au ministère de l'éducation nationale (programmation universitaire) et celui de l'équipement (projet Euroméditerranée à Marseille puis directeur de cabinet du Secrétaire d'Etat au logement). Il a aussi été nommé Président directeur général de Matra Transport.

L'extrême diversité de ses fonctions dans les secteurs public et privé lui permet de disposer d'une vision transversale sur les thèmes majeurs de la modernisation de l'Etat et les voies de progrès possibles.

II - le dialogue au service de la qualité et de l'usager Intervention de M. Michel CASTEIGTS

Inspecteur général de l'administration au ministère de l'Intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales, M. CASTEIGTS a exercé diverses fonctions d'encadrement et d'expertise de haut niveau dans la fonction publique de l'Etat, tant dans les services centraux que déconcentrés (sous-préfet de Saverne - Bas-Rhin - et chargé de mission en matière de politique du logement et action foncière auprès du préfet de la région Alsace).

Il a aussi exercé des fonctions d'encadrement dans la fonction publique territoriale (directeur général des services du département de l'Oise ; chargé de mission auprès du ministre chargé de la Nouvelle-Calédonie ; directeur général du district de Bayonne-Anglet-Biarritz) et également dans le secteur privé (directeur à la mission de reconversion industrielle du groupe Thomson - GERIS puis directeur de la mission pour l'emploi de Thomson CSF).

Ses multiples fonctions, exercées à différents niveaux, enrichissent aujourd'hui sa réflexion et ses propositions pour renouveler les relations entre l'Etat et les usagers avec un objectif de promotion de la qualité pour les services publics.

419 - LES INDICATEURS DE RÉSULTATS DANS TROIS MINISTÈRES-362

DATES

Lettre de mission - septembre 1999
Ordre de mission
Date réunion rapport - avril 2001
Date réunion conclusions - juin 2001
Adoption conclusions - 13 juin 2001

Durée de l'enquête :

2 ans

THEMES

Majeur = GESTION
Sous-thème =

GRUPE D'ENQUÊTEURS

Président du groupe : M. BONNET

Enquêteurs : M. DALLE
M. DUFFÉ
M. EMIN

Président du Comité : F. LOGEROT
Secrétaire général : C. JOIN-LAMBERT

MINISTÈRES CONCERNÉS

Demandeur : Fonction Publique
Enquêtés : Justice,
éducation nationale,
intérieur

RÉSUMÉ DE L'ENQUÊTE

PREMIÈRE PARTIE : LA MISE EN PLACE D'INDICATEURS DE RESULTATS DANS TROIS MINISTÈRES : QUELS ENSEIGNEMENTS ?

I. TROIS MINISTÈRES, TROIS SERVICES PUBLICS, DES RÉALISATIONS À DES STADES DIFFÉRENTS

II. DES CONSTATS ET DES QUESTIONS A PARTIR DES TROIS RÉALISATIONS

A. L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES TROIS EXPERIENCES EST DIFFÉRENT

B. MAIS ELLES ONT DES POINTS COMMUNS IMPORTANTS

C. Quelle publicité donner aux indicateurs de résultats ?

D. Rendre service aux responsables, leur donner des moyens d'améliorer le pilotage de leurs unités

E. Quelle utilisation des indicateurs de résultats ?

DEUXIEME PARTIE : PROPOSITIONS

A. Inciter l'ensemble des services publics à construire des indicateurs de résultats, mais laisser chacun d'entre eux aller à son rythme.

B. Formuler les indicateurs de résultats en fonction des objectifs des services publics afin d'en mesurer le degré d'atteinte.

C. Bien différencier les indicateurs de résultats, des indicateurs d'activité ou de moyens déjà largement répandus dans nos services publics.

D. Ne pas s'en tenir à un unique indicateur de résultat, mais donner à voir plusieurs « facettes » de la performance des services publics en incluant les caractéristiques de l'environnement. Enrichir progressivement la palette de ces indicateurs.

E. Accompagner la mise au point et la diffusion des indicateurs de résultats : information des médiateurs, formation des responsables.

F. Insérer les indicateurs de résultats dans des dispositifs de pilotage offrant un service aux responsables.

G. Retenir d'emblée le principe de la transparence pour permettre les comparaisons.

H. Faire progressivement des indicateurs de résultats un outil de l'application des politiques publiques et notamment de

TABLEAU DES PROPOSITIONS Construire des indicateurs de résultats

- 1 Inciter l'ensemble des services publics à construire des indicateurs de résultats, mais laisser chacun d'entre eux aller à son rythme.
- 2 Formuler les indicateurs de résultats en fonction des objectifs des services publics afin d'en mesurer le degré d'atteinte.
- 3 Bien différencier les indicateurs de résultats des indicateurs d'activité ou de moyens déjà largement répandus dans nos services publics.
- 4 Ne pas s'en tenir à un unique indicateur de résultat, mais donner à voir plusieurs « facettes » de la performance des services publics en incluant les caractéristiques de l'environnement. Enrichir progressivement la palette de ces indicateurs.

Accompagner la démarche

- 5 Accompagner la mise au point et la diffusion des indicateurs de résultats : information des « médiateurs », formation des responsables.
- 6 Insérer les indicateurs de résultats dans des dispositifs de pilotage offrant un service aux responsables.
- 7 Retenir d'emblée le principe de la transparence pour permettre les comparaisons.
- 8 Faire progressivement des indicateurs de résultats un outil d'appréciation des politiques publiques, et notamment des contractualisations pluriannuelles.
- 9 Réunir les conditions nécessaires à une approche progressive, service par service.

420 - LA NOTATION ET L'ÉVALUATION DES AGENTS DANS L'ADMINISTRATION-363

DATES

Lettre de mission 09/11/2000
Ordre de mission
Date réunion rapport - mai 2001
Date réunion conclusions
Adoption conclusions -10 juillet 2001

Durée de l'enquête :

1 an

THEMES

Majeur = notation et évaluation

GRUPE D'ENQUÊTEURS

Président du groupe : Christian. ROLLET

Enquêteurs : Chantal CHAMBELLAN-LE
LEVIER
Christian FOURNIER
Jean RAFENOMANJATO

Président du Comité : Christian JOIN-
I. AMBRFT

MINISTERES CONCERNÉS

Santé
Affaires sociales

RÉSUMÉ DE L'ENQUÊTE

PREMIERE PARTIE : CONSTATS

- I. LA PERTINENCE DU DECRET DU 14 FEVRIER 1959 S'EST ESTOMPÉE
- II. EN MATIERE DE NOTATION ET D'ÉVALUATION ON OBSERVE DES PRATIQUES INNOVANTES MAIS DISPERSÉES

DEUXIEME PARTIE : PRÉ-REQUIS

- I. UN ELARGISSEMENT DES OBJECTIFS : AJOUTER A L'APPRECIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
- II. LA REFORME DE LA PROCEDURE D'APPRECIATION DES FONCTIONNAIRES DOIT ETRE CREDIBLE

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS

- I. LES PRINCIPES GENERAUX
- II. LE CONTENU DES REFORMES NECESSAIRES
- III. LES CONDITIONS DE LA REUSSITE

TABLEAU DES PROPOSITIONS

Imposer à l'administration une obligation d'entretien

L'entretien aurait des caractéristiques bien définies.

- 1 Entretien obligatoire, dont l'omission constituerait une faute pour l'administration ;
- 2 Mais entretien à géométrie variable (de notation, d'évaluation...), dont l'organisation relève de dispositions internes établies par chaque service ;
- 3 Entretien annuel, mais mis en place progressivement en fonction des contraintes propres à chaque administration ;
- 4 Entretien unique, intégrant notamment la formation et les perspectives d'avenir professionnel des agents.
Cette obligation d'entretien devra être inscrite dans un nouveau décret modifiant le texte de 1959.

Instaurer une procédure d'avancement d'échelon déconcentrée, simplifiée et transparente

- 5 L'avancement d'échelon doit être déconcentré, chaque chef de service recevant une enveloppe de réductions d'ancienneté à répartir entre les agents ;
- 6 La procédure doit être simplifiée, ce qui conduit à l'abandon de la péréquation au profit de l'harmonisation préalable, établie à partir de notes « barèmes » ou « pivots ».
Le caractère chiffré et annuel de la note ne constituerait plus une obligation réglementaire.

Favoriser le développement de procédures d'évaluation plus ambitieuses

Il s'agit d'inciter à une culture de l'évaluation des agents dans l'administration. A cette fin des mesures incitatives doivent être prises.

- 7 L'évaluation peut viser des objectifs multiples ; ils concernent notamment la gestion des carrières, le management des services, la gestion des ressources humaines... ;
- 8 Des outils adaptés à chaque situation doivent autant que possible être définis : référentiels des tâches et des compétences, méthodes d'évaluation collective, formation des évaluateurs... ;
- 9 L'ensemble des procédures d'évaluation doit être négocié collectivement avec les représentants du personnel (notamment la diffusion des comptes-rendus des entretiens annuels, qui constituent un moment privilégié du dialogue avec les agents) ;
- 10 L'ambition de l'évaluation serait de parvenir à terme à une vraie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans l'intérêt des agents comme dans celui de l'administration

421 - LES MÉTHODES D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES USAGERS - 364

DATES

Lettre de mission – 30 mai 2000
Ordre de mission - 5 janvier 2001
Date réunion rapport - octobre 2001
Date réunion conclusions Décembre 2001

Durée de l'enquête :

1/2001 à 10/2001 : 10 mois

THEMES

Majeur = USAGERS
Sous-thème = QUALITE

GROUPE D'ENQUÊTEURS

Président du groupe J. F. LORIT

Enquêteurs : S. BARICHARD
X. BRUNETIERE
F. PAVÉ
J. THIERREE

Président du Comité : F. Logerot
Secrétaire général : C. Join-Lambert

MINISTERES CONCERNÉS

5 services publics
3 administrations déconcentrées
1 administration centrale (Minéfi)
1 entreprise privée : L'OREAL

SOMMAIRE DU RAPPORT

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : LA MESURE DE LA SATISFACTION DES USAGERS, UN ENJEU RECENT

- LES REFORMES DE L'ÉTAT ONT LONGTEMPS PRESUMÉ LES ATTENTES DES USAGERS
- LE DÉVELOPPEMENT DE LA MESURE DE LA SATISFACTION EST LARGEMENT DU A DES ÉVOLUTIONS QUI DÉPASSENT LE SECTEUR PUBLIC

DEUXIEME PARTIE : LES CONSTATS DE L'ENQUETE

- DES PRATIQUES ÉPARSES
- UNE GRANDE VARIÉTÉ DES DISPOSITIFS DE MESURE
-

TROISIEME PARTIE : PRINCIPES D'ACTION ET PROPOSITIONS

- CRÉER UN CONTEXTE FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES USAGERS
- CLARIFIER LES OBJECTIFS DES ÉVALUATIONS
- CHOISIR DES MÉTHODES D'ÉVALUATION ADAPTÉES
- EN DEDUIRE DES PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

TABLEAU DES PROPOSITIONS

CRÉER UN CONTEXTE FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES USAGERS

1. Insérer systématiquement l'évaluation de la satisfaction des usagers dans la mesure des résultats utilisés pour la gestion par objectifs des services.
2. Prendre en compte l'évaluation de la satisfaction des usagers ou des insatisfactions dans la mise en place des politiques d'amélioration de la qualité des services.
3. En relation avec le service d'information du Gouvernement, intégrer les expériences et les méthodes d'évaluation de la satisfaction des usagers dans le centre de ressources qualité dont la constitution a été décidée par le Comité interministériel pour la réforme de l'État.

CLARIFIER LES OBJECTIFS DES ÉVALUATIONS

4. Avant toute mise en œuvre d'une démarche d'évaluation de la satisfaction, définir clairement les objectifs du service, ses contraintes, et les ouvertures possibles. Déterminer en considération de ces objectifs les niveaux optimaux de pilotage, de conduite de l'enquête, et d'exploitation des résultats de l'évaluation de la satisfaction.
5. Mener une réflexion sur les *catégories d'usagers* concernés par les objectifs fixés. Tenir compte de la superposition territoriale des services et du caractère de plus en plus souvent « interinstitutionnel » de l'action publique. Analyser la nature des relations entretenues avec le service avant tout engagement d'une mesure de la satisfaction, la pertinence de la segmentation opérée conditionnant le caractère opérationnel de l'enquête.

CHOISIR DES MÉTHODES D'ÉVALUATION ADAPTÉES

6. Créer, au niveau de l'échelon d'impulsion de la démarche, le relais nécessaire pour apporter une assistance méthodologique aux échelons opérationnels ; ne pas hésiter à faire appel, au moins dans un premier temps, au centre de ressources qualité de la délégation interministérielle à la réforme de l'État ou au service d'information du Gouvernement ou au Conseil national de l'évaluation en tant que pôles d'expertise, ou à un prestataire de services extérieur, pour professionnaliser la démarche et apporter la garantie méthodologique nécessaire.
7. Combiner les différentes techniques d'évaluation, associer les usagers en amont pour identifier leurs attentes et procéder à une segmentation des publics concernés.
8. Mieux exploiter les éléments disponibles dans le service concerné afin de connaître les insatisfactions et les attentes des usagers.
9. Associer les agents à toute démarche d'évaluation impliquant directement le management de l'organisation ainsi que l'adaptation des services et des produits.

EN DEDUIRE DES PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

10. Ne pas se contenter des enquêtes ponctuelles d'opinion : inscrire dans la permanence de la gestion les évaluations de la satisfaction des usagers au sein du processus d'amélioration de la qualité et d'adaptation des services rendus.
11. Inscrire dans les programmes de formation initiale et continue des agents publics les thèmes du management par la qualité, des méthodes de conduite de projet et des méthodes d'évaluation de la satisfaction des usagers.
12. Dans le cadre de la communication interne et externe des services publics, faire une place systématique aux expériences d'évaluation de la satisfaction des usagers ; organiser le retour d'information concernant les conclusions des enquêtes vers les agents et les usagers.

422 - LES AIDES À LA MOBILITÉ DES AGENTS DE L'ÉTAT DANS L'INTÉRÊT DU SERVICE-365

DATES

Lettre de mission 20/12/2001
Ordre de mission 08/01/2002
Date réunion rapport 19/12/2002
Date réunion conclusions 25/02/2003
Adoption conclusions 15/04/2003

Durée de l'enquête : 16 mois
du 20/12/2001 au 15/04/2003

THEMES

Majeur = GRH
Sous-thème = indemnités
 o logement
 o statut

GRUPE D'ENQUÊTEURS

Président du groupe M. Bourges

Enquêteurs : P. Iselin (équipement)
 C. Chambellan (finances)
 M. Lehalle (finances)
 S. Duhamel (éducation nationale)

Président du Comité : F. Logerot
Secrétaire général : C. Join-Lambert

MINISTERES CONCERNÉS

Équipement
Éducation Nationale
Finances (DGI)

RÉSUMÉ DE L'ENQUÊTE

PREMIERE PARTIE : LES CONSTATS EFFECTUES DANS TROIS MINISTERES

Si les problématiques des trois administrations diffèrent sensiblement, des objectifs partagés et des obstacles de nature identique n'en existent pas moins

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION GENERALE DES AIDES A LA MOBILITE

1- Le cadre juridique général et propre aux statuts particuliers est sans doute moins contraignant qu'on ne le dit. Son évolution paraît toutefois inévitable dans la perspective de mise en œuvre de la LOLF.
2- Le dispositif des aides à la mobilité est éclaté, peu lisible et relativement inefficace.
3- S'il convient d'adapter le régime juridique et d'améliorer le dispositif d'aides, il est essentiel d'intégrer la mobilité dans la gestion des ressources humaines.

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS

Celles-ci sont résumées aux pages 92 à 96 du rapport qui définissent six orientations et quinze propositions, en distinguant celles à mettre en œuvre au niveau ministériel et celles à caractère interministériel.

1- Les orientations générales sont dans l'ensemble consensuelles :
2- Les 15 propositions de réformes s'articulent autour de trois grandes orientations, déjà soumises aux syndicats et aux directeurs de personnel :

TABLEAU DES PROPOSITIONS

A. ADAPTER LES STATUTS, LA REGLEMENTATION ET L'ORGANISATION POUR MIEUX REpondre AUX OBJECTIFS POURSUIVIS EN MATIERE DE MOBILITE.

1. Poursuivre la réduction du nombre des corps et réduire les disparités de régimes indemnitaires les moins fondées
2. Approfondir le recours au détachement
3. Élargir les possibilités de candidature pour les concours internes
4. Mettre en place des dispositifs de concours nationaux à affectation régionale

B. REVISER LE REGIME DES AIDES GENERALES A LA MOBILITE ET INSTITUER UN DISPOSITIF EXCEPTIONNEL POUR LES MOBILITES ENCOURAGEES ET PRIORITAIRES.

1. Simplifier et mieux faire connaître le dispositif existant d'aides à la mobilité
2. Améliorer la prise en charge des changements de résidence et faciliter l'accompagnement des agents
3. Créer un dispositif d'aide à la personne pour les mobilités « encouragées » et « imposées »
4. Mieux intégrer les questions de mobilité dans les politiques du logement social des fonctionnaires

C. AMELIORER LA GESTION DE LA MOBILITE DANS CHAQUE MINISTERE

1. Mieux utiliser les textes existants
2. Définir les territoires pertinents de gestion et de recrutement
3. Établir, dans chaque ministère, une charte de gestion des ressources humaines
4. Gérer les carrières de façon personnalisée
5. Concevoir et appliquer des programmes de formation dédiés à la mobilité
6. Développer la mobilité entre les fonctions publiques
7. Favoriser la mobilité internationale
8. Informer et conseiller (les cellules de conseil en mobilité)

423 - L'ANALYSE DES BESOINS EN GRH ET LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ET FONCTIONNELLE DES EMPLOIS AU NIVEAU LOCAL - 366

DATES

Lettre de mission 11/03/2002
Ordre de mission 20/03/2002
Date réunion rapport 25/02/2003
Date réunion conclusions 24/04/2003
Diffusion des conclusions mai 2003

Durée de l'enquête : 13 mois
(du 11 mars 2002 au 24 avril 2003)

THEMES

Majeur = GRH
Sous-thème = déconcentration

MINISTERES CONCERNÉS

Éducation nationale
Intérieur
Finances

GROUPE D'ENQUÊTEURS

Président du groupe M. CAILLETEAU (Finances)

Enquêteurs : F. PAVÉ (CNRS)
J-L. PIEDNOIR (Éducation)
F. PIERRET (Intérieur)

Président du Comité : F. LOGEROT
Secrétaire général : C. JOIN-LAMBERT

RÉSUMÉ DE L'ENQUÊTE

PREMIERE PARTIE : LA PROBLEMATIQUE

Pour définir la problématique, les questions de principe liées à la répartition géographique des emplois, celles liées à la nature des compétences et enfin celles résultant de la dialectique répartition-compétences. Ensuite viendra la question de l'autorité de décision, le dilemme essentiel étant le partage à faire entre la compétence des administrations centrales et celle des décideurs déconcentrés.

DEUXIEME PARTIE : LA SITUATION ACTUELLE

Elle sera examinée sous deux aspects : la répartition des emplois sur le terrain et le choix dans la constitution des compétences dans chacun des trois ensembles de services.

TROISIEME PARTIE : EVOLUTIONS

1. Sur le trésor public, les principales évolutions portent sur le regroupement des trésoreries rurales, la réforme des recettes des finances, la spécialisation des postes urbains, la création de centres d'encaissement et la mise au point d'un outil de répartition des emplois.
2. Les évolutions dans le recrutement et l'affectation des personnels sont peu nombreuses.
3. La difficulté de la gestion des effectifs est accrue par la forte sensibilité du volume des procédures à traiter aux phénomènes sociaux et aux modifications législatives et réglementaires.

TABLEAU DES PROPOSITIONS

A. Élaborer un guide d'implantation des services

1. Définir pour chaque activité et pour chaque public les modalités d'analyse des besoins

locaux :

- segmenter les différents publics intéressés (page 23) ;
- déterminer les exigences légitimes de chacune des catégories ainsi définies, sachant que les technologies de l'information et de la communication permettent de dissocier proximité et implantation physique (pages 23-24) ;
- choisir la technologie de proximité convenant à la catégorie de public. (page 24).

2. Décrire les conditions dans lesquelles les différentes prestations seront apportées aux

catégories de publics retenues :

- distinguer quand c'est pertinent trois niveaux d'organisation : celui du guichet, celui des traitements de masse et celui des dossiers difficiles (page 24) ;
- faire supporter par le demandeur, quand c'est possible, la charge supplémentaire ou les contraintes des options minoritaires (page 25).

B. METTRE AU POINT DES OUTILS DE REPARTITION ET DE GESTION DES MOYENS

1. Créer un outil de répartition des effectifs, en fonction des principes d'implantation retenus :

- ne répartir que les effectifs autorisés des services, et les répartir en totalité dans la limite des plafonds fixés par le Parlement (page 26) ;
- définir des critères simples et consensuels de répartition des effectifs et des moyens autres qu'en personnel cohérents avec la mise en œuvre des guides d'implantation des services (page 26) ;
- assurer une maintenance annuelle ou bi-annuelle de l'outil de répartition (page 27).

2. Mettre en œuvre effectivement, pour faciliter les adaptations, la globalisation des crédits prévue par la LOLF (page 27)

3. Assurer un dialogue entre centre et périphérie pour déterminer les objectifs généraux et

locaux assignés aux services et pour constater leur atteinte (indicateurs de résultats associés) (page 28)

C. ASSURER L'ADEQUATION DES COMPETENCES DES AGENTS AUX BESOINS DES SERVICES

1. Privilégier la polyvalence tout en maintenant la spécialisation lorsqu'elle est nécessaire.

Adapter les formations initiales et continues et les politiques de mobilité en conséquence.

Ne pas tenir les personnels enseignants à l'écart de cette réflexion (pages 29 et 30)

2. Étudier dans le cadre de la globalisation des crédits les possibilités d'externalisation.

Mutualiser les expériences réussies, y compris au niveau

424 - LA GESTION DES RÉGIMES INDEMNITAIRES ET LA MODULATION DES PRIMES - 367

DATES

Lettre de mission 09/10/2002
Ordre de mission 13/12/2002
Date réunion rapport 17/12/2003
Date réunion conclusions 06/04/2004
Adoption conclusions

Durée de l'enquête :
18 mois

DU 09/10/2002 AU 06/04/2004

THEMES

Majeur = Gestion indemnitaire
Sous-thème = Modulation des
primes

GROUPE D'ENQUÊTEURS

PrésidentE du groupe : Mme BERNARD

Enquêteurs : M. PARMENTIER
M. TEYSSIER
Mme WALLON

Président du Comité : F. LOGEROT
Secrétaire général : C. JOIN-LAMBERT
et V I ÉNA

MINISTERES CONCERNÉS

Economie et Finances
Education Nationale
Agriculture
Affaires sociales

SOMMAIRE DE L'ENQUÊTE

PREMIÈRE PARTIE : LA PROBLÉMATIQUE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

- I. Modulation indemnitaire et rémunération au mérite : aspects juridiques
- II. La modulation indemnitaire n'est qu'une des modalités de la rémunération au mérite
- III. La modulation « au mérite » est une forme parmi d'autres de la modulation indemnitaire
- IV. La modulation : une légitimité contestée.
- V. Une légitimité défendue, voire revendiquée

DEUXIÈME PARTIE : LE CONSTAT : DES PRATIQUES MINISTERIELLES TRÈS HÉTÉROGÈNES, DANS LE CONTEXTE D'UNE REFOUNDATION ENCORE INACHEVÉE

- I. Vers la rémunération au mérite sans modulation indemnitaire : le cas du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie
- II. Une situation contrastée : la gestion des primes au ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche
- III. Une modulation volontariste et affichée : le ministère de l'agriculture
- IV. Une approche de modulation très encadrée : le ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité
- V. La modulation indemnitaire de l'encadrement supérieur
- VI. L'information et la communication

TROISIÈME PARTIE : ORIENTATIONS GÉNÉRALES

- I. Pour la modulation indemnitaire
- II. Créer un environnement plus favorable à la modulation

TABLEAU DES PROPOSITIONS

LE CHOIX DE LA MODULATION INDEMNITAIRE INDIVIDUELLE

LES ENSEIGNEMENTS A TIRER DES PRATIQUES CONSTATÉES
UNE GESTION PLUS INDIVIDUALISÉE DES PERSONNELS

CRÉER UN ENVIRONNEMENT PLUS FAVORABLE A LA MODULATION

- 1- POURSUIVRE LA SIMPLIFICATION DU PAYSAGE INDEMNITAIRE
- 2- OUVRIR LA MODULATION A TOUTES LES CATEGORIES DE PERSONNELS, DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR AUX CATEGORIES C
- 3- AMÉLIORER LA TRANSPARENCE ET LE DIALOGUE SOCIAL A TOUTS LES NIVEAUX
 - 3 A- modifier le décret de 1982 pour élargir les compétences des comités techniques paritaires à la gestion des rémunérations
 - 3 B- Assurer au sein du CSFPE un dialogue social annuel sur les politiques de rémunération
 - 3 C- Intégrer aux bilans sociaux annuels des administrations des éléments sur la politique indemnitaire
- 4- ASSEOIR LA MODULATION SUR UNE ÉVALUATION DE QUALITÉ
 - 4 A- FORMER L'ENCADREMENT A L'ÉVALUATION DES PERSONNELS
- 5- DÉFINIR UN CADRE DE RÉFÉRENCE CLAIR AU PLAN NATIONAL
 - 5 A- Fixer des règles générales claires dans une circulaire interministérielle
 - 5 B- Inscire le principe de modulation dans le décret relatif à l'indemnité complémentaire de fonctions
- 6- PRIVILEGIER UNE GESTION DECONCENTRÉE DE LA MODULATION INDEMNITAIRE
- 7- PRÉSERVER LES MARGES DE MANŒUVRE BUDGÉTAIRES
- 8- EXPÉRIMENTER DES FORMES INNOVANTES DE LA MODULATION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE DANS LE CADRE DE LA LOLF
 - 8 A- Expérimenter une modulation collective articulée à une modulation individuelle
- 9- INTÉGRER LE SUIVI DES POLITIQUES INDEMNITAIRES AUX TRAVAUX DE L'OBSERVATOIRE DES RÉMUNÉRATIONS

425 - COÛT ET ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ADMINISTRATION – (368)

DATES

Lettre de mission 30 Mars 2004
Ordre de mission 23 Juillet 2004
Date réunion rapport - 11 Juillet 2005
Date réunion conclusions – 26 Janvier 2006
Adoption conclusions - 26 Janvier 2006

Durée de l'enquête :
12 mois
07/2004 à 07/2005

THEMES

Majeur = GRH
Sous-thème =

MINISTERES CONCERNÉS
Éducation nationale, Économie,
Culture, Défense, Emploi,
Écologie, Agriculture, Intérieur,
Équipement Santé

GROUPE D'ENQUÊTEURS

Président du groupe : M. Dominique LACAMBRE

Enquêteurs : Mme Chantal AMEIL
Mme Audrey AZOULAY
M. Denis BURCKEL
Amiral Pierre-Yves COLLINET
M. Jean-Wilfrid PRÉ
M. Yves ROUSSET
Mme Isabelle ROUX-TRESCASES

Président du Comité M. Philippe SÉGUIN
Secrétaire général : Vincent LÉNA
Secrétaire générale adjointe : Brigitte

TABLEAU DES PROPOSITIONS (Conclusions)

1. Engager l'évaluation de la fonction RH en commençant par des indicateurs normalisés interministériels, y compris sur les progrès des politiques RH, et en définissant le périmètre de la fonction RH
2. Clarifier le rôle des CTPM par rapport à la LOLF, analyser les CTP correspondant aux programmes et aux BOP, puis les adapter autant que nécessaire (rendre possible des CTP communs aux services mettant conjointement en œuvre les programmes ou les BOP, créer des instances locales, élargir les attributions des CTP ministériels)
3. Repenser l'organisation des commissions administratives paritaires en lien avec les évolutions de la gestion (CAP par catégorie, CAP interministérielles locales, réexamen des compétences des CAP nationales)
4. Etablir dans chaque ministère des règles de cohérence et d'équité dans la gestion des agents affectés aux divers programmes, par l'institutionnalisation d'un comité de direction RH et par l'établissement d'un schéma d'orientation des ressources humaines (SORH)
5. Définir dans un contrat pluriannuel glissant, pour 5 ans, entre chaque responsable opérationnel et la DRH ministérielle, les domaines de responsabilité de chacun, les engagements réciproques de gestion et, avec l'accord du ministère chargé du budget, y prévoir les modalités d'affectation pluriannuelles des gains résultant des économies réalisées par le responsable opérationnel ainsi que les modalités de leur maintien, en tout ou partie, dans les budgets du service concerné
6. Améliorer les démarches de GPEEC par l'intégration obligatoire de leurs modalités dans les contrats d'action pluriannuels, la prise en compte de l'informatisation des dossiers individuels des agents, l'élaboration d'un référentiel interministériel « métiers-emplois » et la création d'un indicateur d'ensemble interministériel
7. Fixer des calendriers précis de livraison progressive des éléments de réalisation des systèmes d'information des ressources humaines, inscrits dans une démarche de convergence interministérielle progressive
8. Définir de façon concertée et adaptée à chaque programme les modalités de mesure de la performance, de la fixation des objectifs selon le niveau de responsabilité, de prise en compte des éléments exogènes dans l'appréciation des résultats et préciser les modalités de prise en compte de ces performances
9. Valoriser la dimension RH dans le recrutement et la gestion des cadres, (développer la formation continue, préparer l'accès à certains postes, intégrer la vision des collaborateurs et partenaires extérieurs dans leur évaluation)
10. Organiser la déconcentration des compétences RH en donnant aux responsables opérationnels les moyens de leurs missions (conseil en gestion, appuis sur les nouveaux projets tels que le déploiement des systèmes d'information ou la gestion de la masse salariale)
11. Mutualiser certaines tâches de gestion, soit au sein d'un ministère soit par l'organisation interministérielle locale
12. Développer la personnalisation de la gestion des ressources humaines en s'appuyant en particulier sur l'entretien d'évaluation et la GPEEC

SOMMAIRE DU RAPPORT

PREMIÈRE PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ÉTAT, UNE ACTIVITÉ MÉCONNUE ?

- I. UNE GESTION QUI NE DONNE PAS SATISFACTION
- II. DES COÛTS LARGEMENT IGNORÉS
- III. UNE ÉVALUATION DE LA FONCTION GRH À CONSTRUIRE

DEUXIÈME PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SERVICE DE L'OPÉRATIONNEL

- I. LOGIQUE DE MISSION ET LOGIQUE DE MOYENS
- II. REPENSER LE DIALOGUE SOCIAL
- III. LES RISQUES ET LES DIFFICULTÉS DÉCOULANT DE CE NOUVEAU PARTAGE

TROISIÈME PARTIE : LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

- I. DES RÈGLES CLAIRES ET PÉRENNES
- II. UN DIALOGUE DE GESTION OUTILLÉ
- III. LES AMÉLIORATIONS DE LA GESTION À RECHERCHER

SOMMAIRE DES CONCLUSIONS

PREMIÈRE PARTIE : LES PROBLÈMES POSÉS

- I. DES COÛTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LARGEMENT IGNORÉS
- II. L'IMPACT DE LA LOLF SUR LA GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE

DEUXIÈME PARTIE : RECOMMANDATIONS ET MODES OPÉRATOIRES

- I. FIXER DES RÈGLES CLAIRES ET PÉRENNES
- II. ASSURER UNE NÉCESSAIRE PLURIANNUALITÉ
- III. RÉFLÉCHIR À DE NOUVEAUX MODES DE DIALOGUE SOCIAL
- IV. DÉCONCENTRER ET MUTUALISER CERTAINS ACTES DE GESTION
- V. AMÉLIORER LES INSTRUMENTS DE GESTION DE LA GRH
- VI. ADAPTER ET RENFORCER LES COMPÉTENCES RH DES DECIDEURS ET DES GESTIONNAIRES
- VII. RÉFLÉCHIR À DE NOUVEAUX MODES D'INTERESSEMENT INDIVIDUEL OU COLLECTIF

426 - SIMPLIFICATION DU DROIT PAR ORDONNANCE : EFFETS DE LA LOI DU 2 JUILLET 2003 - (369)

DATES

Lettre de mission 29-06-2004
Ordre de mission 11-10-2004
Date réunion rapport 11-07-2005
Date réunion conclusions 26-01-2006
Adoption conclusions 26-01-2006

Durée de l'enquête :

De 02/2005 à 01/2006
11 MOIS

THEMES

Majeur : Usagers
Sous-thème : Qualité

GROUPE D'ENQUÊTEURS

Président du groupe : M. Michel CASTEIGTS

Enquêteurs : M. Stanislas de CHERGÉ
Mme Brigitte JARREAU
Mme Chrystelle NAUDAN-CARASTRO
M. Thierry VUGHT
M. Gilles MATHEL

Président du Comité : M. Philippe SÉGUIN
Secrétaire général : Vincent LÉNA
Secrétaire générale adjointe : Brigitte BEAUCOURT

MINISTERES CONCERNÉS

- Finances
- Emploi
- Justice
- Education nationale
- Agriculture

SOMMAIRE DE L'ENQUÊTE

PREMIÈRE PARTIE : PORTÉE ET LIMITE DE LA SIMPLIFICATION DU DROIT

- I. LA SIMPLIFICATION DES TEXTES EST UNE CONDITION SOUVENT NÉCESSAIRE, MAIS RAREMENT SUFFISANTE, DE LA SIMPLIFICATION DES PRATIQUES
- II. LA SIMPLIFICATION DU DROIT PAR ORDONNANCES S'AVÈRE RELATIVEMENT EFFICACE LORSQUE PRÉDOMINENT LES ENJEUX PROCÉDURAUX
- III. L'ORDONNANCE DE SIMPLIFICATION NE CONSTITUE PAS UN VECTEUR PERTINENT POUR DES RÉFORMES E FOND
- IV. LA DÉMARCHE EST INOPÉRANTE LORSQUE LA COMPLEXITÉ DES TEXTES RENVOIE A LA COMPLEXITÉ DES RÉALITÉS DE NOTRE SOCIÉTÉ

DEUXIÈME PARTIE : DE LA SIMPLIFICATION DU DROIT A LA SIMPLIFICATION DES PRATIQUES ADMINISTRATIVES

- I. UNE MISE EN ŒUVRE INÉGALE ET GÉNÉRALEMENT CHAOTIQUE
- II. QUELQUES RÉUSSITES INCONTESTABLES
- III. LES DIFFICULTÉS D'UNE ÉVALUATION QUANTITATIVE

TROISIÈME PARTIE : LES LECONS DE L'EXPÉRIENCE

- I. POUR UNE STRATÉGIE DE SIMPLIFICATION PLUS CLAIRE
- II. UR DES MÉTHODES PLUS PERTINENTES DE SIMPLIFICATION DU DROIT
- III. POUR UN DISPOSITIF PLUS EFFICACE DE MISE EN ŒUVRE

TABLEAU DES PROPOSITIONS

PRÉVOIR UNE STRATÉGIE PLUS CLAIRE

1. Mieux définir la simplification en explicitant ses objectifs politiques
2. Eviter de polluer les démarches de simplification par la production de droit nouveau
3. Concevoir une stratégie de simplification sur la durée
 - Définir préalablement et expliquer formellement les objectifs poursuivis
 - Identifier clairement les bénéficiaires
 - Déterminer les priorités et les cibles dans le temps
 - Définir en amont les impacts attendus
 - Prévoir un dispositif d'accompagnement approprié
 - Suivre la mise en œuvre jusqu'à l'entrée en vigueur effective
 - Mettre en place un processus de mesure des résultats intermédiaires et définitifs
4. Simplifier la simplification en limitant les domaines et les objectifs de chaque texte
5. Limiter le recours aux ordonnances pour les simplifications dont les enjeux sont procéduraux

ADOPTER UNE MÉTHODOLOGIE PLUS PERTINENTE

6. Privilégier les processus à simplifier plutôt que les textes
7. Mesurer en amont de la réforme l'impact potentiel des simplifications
8. Préparer, dès le début du processus de simplification, tous les textes réglementaires d'application

METTRE EN ŒUVRE UN DISPOSITIF PLUS EFFICACE

9. Prévoir la prise en compte les coûts d'organisation de la simplification dès sa conception
10. Intégrer au dispositif de simplification les décisions relatives au pilotage de sa mise en œuvre
11. Maintenir lors de la mise en place des mesures de simplification une coordination interministérielle
12. Impliquer fortement les services déconcentrés dans la conception et le pilotage des simplifications
13. Prévoir des dispositifs d'accompagnement : des moyens humains, techniques et financiers, de la formation et des méthodes de management
14. Développer les méthodes d'évaluation des impacts financiers, sur la base d'une estimation de coûts de référence avant d'entreprendre la simplification
15. Développer une méthodologie de construction et de suivi d'indicateurs de la complexité

427 – L'ÉVALUATION ET LA NOTATION DES FONCTIONNAIRES DE L'ÉTAT-370

DATES

Lettre de mission 31 Mai 2006
 Ordre de mission 27 Juin 2006
 Date réunion rapport - 18 Octobre 2006
 Date réunion conclusions –
 Adoption conclusions -

Durée de l'enquête :

THEMES

Majeur =
 Sous-thème =

GROUPE D'ENQUÊTEURS

Président du groupe : M. J.P. WEISS

 Enquêteurs : Mme COLOMB D'ÉCOTAY
 M.J.P. CARTON
 M. M. DELPECH
 M. S. MERLEN
 M. V. SIVRÉ

 Président du Comité : M. Philippe SÉGUIN
 Secrétaire général : M. Vincent LÉNA
 Secrétaire générale adjointe : Mme Brigitte BEAUCOURT

MINISTERES CONCERNÉS

SOMMAIRE DE L'ENQUÊTE

PREMIÈRE PARTIE : LA DÉMARCHE ADOPTÉE

- I. LECTURES
- II. ENTRETIENS ET ENQUÊTES
- III. L'ADOPTION D'UN FIL CONDUCTEUR
- IV. DU RAPPORT D'ÉTAPE AU RAPPORT DÉFINITIF.

DEUXIÈME PARTIE : L'ÉTAT DES LIEUX

- I. LES POINTS DE VUE EXPRIMÉS PAR LES ADMINISTRATIONS
- II. LES POSITIONS EXPRIMÉES EN DÉBUT D'ENQUÊTE PAR LES ORGANISATIONS SYNDICALES
- III. LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE GÉNÉRALE SUR L'ÉTAT DES LIEUX
 - A. DÉPLOIEMENT DU CADRE JURIDIQUE
 - B. DÉPLOIEMENT EFFECTIF ~~ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.~~
 - C. INVESTISSEMENT EN TEMPS DES DIFFÉRENTS INTERVENANTS
 - D. TRADUCTIONS EN TERME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
 - E. USAGE DES AVANCEMENTS ACCÉLÉRÉS D'ÉCHELON
- IV. UN ÉCLAIRAGE SUR LES ATTENTES DES AGENTS : L'ENQUÊTE AU SEIN DE L'ÉDUCATION NATIONALE ~~ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.~~
- V. LES COMPARAISONS
 - A. LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
 - B. LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE
 - C. LES FONCTIONS PUBLIQUES ÉTRANGÈRES
 - D. LES ENTREPRISES

TROISIÈME PARTIE : L'EXPLORATION DES PISTES DE PROGRÈS

- I. L'HYPOTHÈSE DU SIMPLE APPROFONDISSEMENT
- II. L'HYPOTHÈSE D'UNE RÉFORME EN PROFONDEUR
 - A. SUBSTITUER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL À L'ÉVALUATION
 - B. POSITIONNER CLAIEMENT CET ENTRETIEN AU REGARD DES OBJECTIFS ASSIGNÉS AUX APPRÉCIATIONS DES AGENTS
 - C. GARANTIR L'ÉQUITÉ DANS LA MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX DISPOSITIFS
 - D. L'EXPÉRIMENTATION DE L'ÉVALUATION COLLECTIVE
 - E. LE DÉPLOIEMENT DE LA GESTION PERSONNALISÉE DANS UNE DÉMARCHE DE LIDATION.
- III. LA PERSPECTIVE DE LA SUPPRESSION DE LA NOTATION : LE CALENDRIER PROPOSÉ
- IV. LE DEVENIR DES RÉDUCTIONS D'ANCIENNETÉ
- V. LE CADRE INTERMINISTÉRIEL
- VI. LES ATTRIBUTIONS MINISTÉRIELLES
- CONCLUSION

TABLEAU DES PROPOSITIONS

1	Substituer l'entretien professionnel à l'évaluation	22
2	Instituer le droit à l'entretien périodique de carrière	26
3	Expérimentation de l'évaluation collective	28
4	Instaurer une démarche de validation des fonctions de gestion de ressources humaines	30

428 – LA FORMATION CONTINUE DES AGENTS DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT-371

DATES

Lettre de mission - 30 novembre 2005
 Ordre de mission - 7 avril 2006
 Date réunion rapport – 18 octobre 2006
 Date réunion conclusions –
 Adoption conclusions -

Durée de l'enquête :

THEMES

Majeur =
 Sous-thème =

GRUPE D'ENQUÊTEURS

Président du groupe : Mme GILLE

Enquêteurs : M. ABADIE
 M. BOURNAZEL
 M. BRUN
 M. DEGOS
 Mme ESPAGNO
 M. FINKELSTEIN
 M. PARENT
 M. PONSART-
 PONSART
 Mme WAINDROP

Président du Comité M. Philippe SÉGUIN
 Secrétaire général : M. LÉNA
 Secrétaire générale adjointe : Mme BEAUCOURT

MINISTERES CONCERNÉS

TOUS MINISTERES

SOMMAIRE DE L'ENQUÊTE

PREMIÈRE PARTIE : LA FORMATION CONTINUE N'APPARAÎT TOUJOURS PAS COMME UN ENJEU STRATÉGIQUE
 I. LES DONNÉES : LE CADRE JURIDIQUE ET L'EFFORT FINANCIER DE L'ÉTAT
 II. DES OBJECTIFS MULTIPLES ET MAL HIÉRARCHISÉS : POLITIQUE SOCIALE, OUTIL DE CHANGEMENT, OUTIL DE MANAGEMENT
 III. UN DIALOGUE SOCIAL RÉEL MAIS INSUFFISAMMENT DÉVELOPPÉ

DEUXIÈME PARTIE : L'ENVIRONNEMENT DE LA FORMATION CONTINUE DES AGENTS DE L'ÉTAT CONNAÎT DES CHANGEMENTS IMPORTANTS

I. UNE VISION DIFFÉRENTE DE LA FORMATION : LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE
 II. L'INTÉGRATION PROGRESSIVE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ET LE MONDE UNIVERSITAIRE DES DÉMARCHES DE COMPÉTENCE ET DE PERFORMANCE
 III. L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES SUR LA FORMATION INITIALE ET LA FORMATION CONTINUE DE L'ÉTAT
 IV. UN CADRE NATIONAL INSTITUTIONNEL QUI ÉVOLUE

TROISIÈME PARTIE : LES ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES POUR UNE POLITIQUE RÉNOVÉE DE LA FORMATION CONTINUE DES AGENTS DE L'ÉTAT

I. CLARIFIER LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
 II. PROFESSIONNALISER LES PROCESSUS : MIEUX PILOTER LA FORMATION CONTINUE
 III. POUR DE VÉRITABLES SYSTÈMES DE PILOTAGE ET D'INFORMATION

CONCLUSION

TABLEAU DES PROPOSITIONS

PROPOSITION N° 1
Redéfinir le périmètre de la formation professionnelle en intégrant progressivement la formation initiale et la formation continue, en s'inspirant des préconisations suivantes :
PROPOSITION N° 2
Mieux intégrer la formation continue dans les schémas stratégiques de gestion des ressources humaines :
PROPOSITION N° 3
Définir des programmes de recherche sur la formation tout au long de la vie, en y associant les ministères.
PROPOSITION N° 4
Élaborer un schéma stratégique ministériel de la formation en amont du ou des plans de formation.
PROPOSITION N° 5
Valoriser les acquis de la formation autour des axes suivants :
PROPOSITION N° 6
Intégrer la formation dans les plans GPEEC.
PROPOSITION N° 7
Rendre lisibles les parcours professionnels.
PROPOSITION N° 8
Mettre en synergie la formation avec la gestion des carrières.
PROPOSITION N° 9
Relier fortement l'entretien d'évaluation aux référentiels d'emploi et de compétences et développer la formation à cet entretien pour en faire un instrument de progrès des agents et un véritable acte de management.
PROPOSITION N° 10
Mettre en place une forte incitation à l'évaluation des performances et compétences collectives, au sein des services déconcentrés, ou inter fonctions publiques à l'issue de laquelle un projet ou plan de formation par service serait effectué.
PROPOSITION N° 11
Mettre en œuvre le droit individuel à formation. 1°) informer les agents sur ce nouveau droit : 2°) rendre obligatoire le dialogue, voire la négociation entre l'agent et son supérieur hiérarchique sur l'utilisation du DIF ; 3°) mettre en place une gestion prévisionnelle du nouveau droit..
PROPOSITION N° 12
Mettre en œuvre dans la fonction publique le nouveau droit relatif à la VAE et lui donner du sens.
PROPOSITION N° 13
Faire vivre le dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience.
PROPOSITION N° 14
Établir un plan opérationnel de formation.
PROPOSITION N° 15
Revoir le statut du formateur.
PROPOSITION N° 16
Évaluer les actions de formation et se donner des objectifs pour le faire.
PROPOSITION N° 17
Mettre en place une déontologie de la formation continue.
PROPOSITION N° 18
Développer la qualité du système de formation continue.
PROPOSITION N° 19
Intégrer au moins un indicateur de performance relatif à la formation dans les programmes LOLF, notamment dans les programmes dits supports.
PROPOSITION N° 20
Prévoir à intervalles réguliers l'évaluation, interne et externe, de la formation professionnelle.
PROPOSITION N° 21
Développer un système d'information des ressources humaines, intégrant pleinement la formation.
PROPOSITION N° 22
METTRE EN PLACE DES TABLEAUX DE BORD ET DES INDICATEURS SUIVIS ET PERTINENTS.
PROPOSITION N° 23
Constituer un groupe de travail interministériel chargé d'élaborer une méthode d'analyse des coûts complets de la formation et d'actualiser les thèmes de la formation continue dans l'enquête formation de la DCAFP.

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS A LA GESTION DES PERSONNELS

Numéro rapport	OBJET	Service ou administration demandeur	Chef d'équipe	RAPPORTEURS	DATE des conclusions	Numéro conclusions
179	Sur le fonds de formation professionnelle	Affaires sociales	M. BRISSAUD		31/10/1953	157
198	Sur les centres de formation professionnelle des adultes	Affaires sociales	M. LORY		02/08/1955	173
228	Sur les conditions d'âge et règles de liquidation des pensions de vieillesse	Affaires sociales	M. PATHIE		25/03/1959	192
229	Sur les services et organismes chargés de la formation et du perfectionnement des personnels administratifs de santé publique et de sécurité sociale	Affaires sociales	M. STIRN	Mme HAUTOT-HUET M. PAVEC	01/04/1972	270
389	La formation professionnelle continue : objectifs et moyens d'action des pouvoirs publics	Affaires sociales	M. BOLOTTE	M. BERNARD M. GASSE M. de L'ESPINAY M. PRESCHEZ	09/04/1990 [Rapport publié à la Documentati on française en octobre 90]	332
258	Sur les mesures propres à améliorer le fonctionnement et la productivité des services municipaux	Collectivités locales	M. KRIEG	M. MARTIN		
5	Corps des troupes	Défense	M. HENRY		11/06/1947	28
5	Services sociaux militaires	Défense	M. HENRY		23/07/1947	70
7	Aménagement des effectifs Armées Terre en 1947	Défense	M. de MONSEGOU		26/09/1947	31
8	Effectifs de l'Air, mer et institution service national, coût des unités mobiles engagées	Défense	M. GARNIER		01/08/1947	1
9	Amélioration à apporter au régime administratif des pensions militaires	Défense	M. de FEUILHADE		16/01/1947	4
289	Sur l'affectation du contingent à des tâches civiles	Défense	M. PESET		17/04/1967	242

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS A LA GESTION DES PERSONNELS

290	Formation continue des personnels d'administration et rôle des universités	Éducation nationale	M. STRIN	M. DELVOLVE Mme MEININGER M. MOREAU M. NOUAILLE-DEGORCE Mme PUYBASSET	12/07/1976	290
292	Sur les attributions, le fonctionnement et la coordination des services chargés de la surveillance des cotes et de l'exploitation du plateau continental	Équipement	M. AUBOYNEAU		30/167 04/12/67	244
17	Bordereaux et series de prix Sur le logement des agents des services publics	Équipement	M. de CARBON FERRIERE			16
11	Note complémentaire au rapport présenté le 3/07 à M, Le Procureur	Finances	M. DUPIN			
11	Projet de réforme sur le service des pensions Propositions de créations d'emplois à institution invalides	Finances	M. DUPIN			76
170	Sur le fonds de formation professionnelle de la réparation de l'automobile et du cycle	Finances	M. BRISSAUD		1953	
227	Sur certains aménagements propres à simplifier et faciliter la liquidation et le paiement des pensions civiles et militaires (Rapport particulier)	Finances	M. MARCHEVAL			
229	Sur la liquidation et le paiement des pensions civiles et militaires	Finances	M. MARCHEVAL		22/04/1959	193
285	Sur les problèmes de personnel du ministère des PTT	Finances	M. EMERY	M. METZDORF M. PITON M. HUAULT		
297	Sur l'utilisation des équipements électroniques pour le paiement des rémunérations des personnels civils de l'Etat	Finances	M. NETTER	M. BONNAFY M. TOURNOIS	13/03/1968	248

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS A LA GESTION DES PERSONNELS

298	Problème de la prise en compte des droits à pension de retraite acquis dans des régimes différents en cas de services accomplis successivement dans les secteurs publics et privé,	Finances	M. GOUINQUENET			
378	Le bon emploi des agents dans l'administration des Postes et télécommunications dans ses rapports avec la productivité des services	Finances	M. BOLOTTE	M. DIBOUT Mme LACKMANN M. MOULIN	19/11/1985	322
167	Sur les limites d'âge	Fonction publique	M. FONVILLE		1953	
187	Sur les cumuls de fonctions et rémunérations publiques	Fonction publique	M. CHAILLOUX-DANTEL		24/03/1954	158
231	Sur le logement des fonctionnaires	Fonction publique	M. DELAMARE		22/07/1959	195
234	Sur la notation et l'avancement des fonctionnaires	Fonction publique	M. ROCCAS		06/07/1960	198
236	Sur les aménagements des horaires de travail dans les services administratifs de la Fonction publique installés dans l'agglomération parisienne	Fonction publique	M. BUSSIERE		08/07/1960	199
239	Sur les problèmes posés par le dégagement des cadres de la Fonction publique	Fonction publique	M. CASSAIGNE		27/04/1961	204
242	Sur les problèmes posés par le reclassement, l'utilisation et la formation des fonctionnaires licenciés à la suite de suppressions d'emplois	Fonction publique	M. PIC		29/07/1961	206
243	Sur la crise de recrutement dans la Fonction publique	Fonction publique	M. MONS	M. GERVILLE-REACHE	29/07/1961	207
244	Sur l'évolution des effectifs administratifs en fonction de la modernisation et de la mécanisation des services	Fonction publique	M. AUCAGNE	M. CHANET M. de CONTENSON M. SEVESTRE	01/03/1962	208
250	Sur les problèmes posés par la promotion interne dans l'administration	Fonction publique	M. MASSELIN	M. PATHIE M. BABAULT M. ERRERA	01/08/1962	213
252	Sur le statut et l'emploi du personnel d'exécution dans la Fonction publique	Fonction publique	M. MONS	M, GERVILLE-REACHE M. de BROGLIE	01/04/1962	215

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS A LA GESTION DES PERSONNELS

256	Sur le travail à temps partiel dans la Fonction publique	Fonction publique	M. MONS	M. GERVILLE-REACHE de BROGLIE M.	01/04/1963	218
300	Sur les services sociaux de l'administration	Fonction publique	M. MONS	M. DERVAUX M. BESTAUX	16/01/1969	250
306	Travail à temps partiel dans l'administration	Fonction publique	M. ZYROMSKI		01/02/1970	255
308	Sur les ouvriers d'art dans le cadre de la Fonction publique	Fonction publique	M. de BRESSON		01/03/1970	256
309	Sur la préparation par l'Administration des concours et examens administratifs	Fonction publique	M. VILLAIN			
310	Le travail à temps partiel dans l'administration	Fonction publique	Melle MARECHAL		22/03/1977	296
311	L'horaire variable dans les services publics	Fonction publique	M. LABRUSSE	Melle MARECHAL	23/12/1977	299
358	Agents non titulaires dans la fonction publique	Fonction publique	M. MICHARDIERE	Mme GAIN M. MUZELLEC	12/02/1980	302
362	Les indemnités pour frais de déplacement des personnels de l'Etat	Fonction publique	M. DONDOUX	M. JOHANET M. MOLINIER	18/06/1980	306
363	L'organisation des concours administratifs	Fonction publique	M. RAOUX	M. LUCCHINI	16/07/1980	
368	L'emploi des handicapés dans la fonction publique	Fonction publique	M. RONFLET	M. CULAUD M. GOUR	13/10/1983	311
372	Les conditions de mise en œuvre des règles relatives aux cumuls de rémunérations dans la Fonction publique	Fonction publique	M. CHARVET		04/07/1984	316
374	Les mises à disposition des agents des services publics	Fonction publique	M. BLANCHARD	M. LAVILLE M. LUCCHINI	11/07/1984	318
376	Le recrutement des personnels dans les entreprises et établissements du secteur public et para-public	Fonction publique	M. VERGNAUD	M. CAZALA M. CHAUVIN Melle GODARD	17/07/1984	320
386	Les informaticiens de haute qualification dans l'administration missions, recrutement, conditions d'emploi...	Fonction publique	M. BOUGON	M. CORNELIS M. DEVEVEY M. SAUZEY	03/03/1989	329

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS A LA GESTION DES PERSONNELS

387	La notation des fonctionnaires	Fonction publique	M. ROBERGE	M. DUPUIS M. RAMBAUD M. SIMONIAN	24/04/1989	330
400	La restauration collective des agents de l'Etat	Fonction publique	M. BLONDEL	M. BOUCHER Mme DEBON Mme GUIMIER M. de LAVERNHE M. LUCEA M. PILLOT	08/06/1995	343
415	Les gestionnaires de personnel dans l'administration	Fonction publique	M. PALACH	M. JOIN-LAMBERT M. CUBY Mme DESROCLES M. FELLER	01/10/1999	358
417	La répartition des moyens en personnel dans les administrations centrales	Fonction publique	M. CARREZ	M. BLANCHARD M. LAIR M. ROT	01/12/2000	360
418	Les conditions de tenue du dossier du fonctionnaire	Fonction publique	M. CUBY	M. FOURNIER M. PELISSIER M. MENGUY	01/04/2001	361
420	La notation et l'évaluation des agents dans l'administration	Fonction publique	M. ROLLET	Mme CHAMBELLAN M FOURNIER M. RAFENOMENJATO	10/07/2001	363
422	Les aides à la mobilité des agents de l'Etat dans l'intérêt du service	Fonction publique	M. BOURGES	M. DUHAMEL M. ISELIN Mme CHAMBELLAN M. LEHALLE	25/02/2003	365
423	L'analyse des besoins en personnel et la répartition géographique et fonctionnelle des emplois au niveau local	Fonction publique	M. CAILLETEAU	M PIEDNOIR M. PAVE M. PIERRET	24/04/2003	366

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS A LA GESTION DES PERSONNELS

424	la gestion des régimes indemnitaires et la modulation des primes	Fonction publique	Mme BERNARD	Mme WALLON M. PARMENTIER M. TEYSSIER	17/12/2003	367
425	Coût et organisation de la fonction GRH dans l'administration	Fonction publique	M. LACAMBRE	Mme ROUX- TRESCASES M. PRÉ M. COLLINET M. ROUSSET Mme AMEIL M. BURCKEL Mme AZOULAY	26/01/2006	368
428	Formation continue des agents de l'Etat	Fonction publique	M. ABADIE	M. BOURNAZEL M. BRUN M. DEGOS Mme ESPAGNO M. FINKELSTEIN Mme GILLE M. PARENT M. PONSART- PONSART Mme WAINTROP		370
427	Notation - évaluation des agents de l'Etat	Fonction publique	M. WEISS	M. CARTON Mme COLOMB D'ECOTAY M. DELPECH M. MERLEN M. SIVRÉ		371
230	Sur les conditions d'emploi des fonctionnaires rapatriés d'Afrique du Nord et des territoires d'Outre-Mer	Intérieur	M. PAILLET		08/07/1959	194
261	Sur la formation des fonctionnaires destinés à l'assistance technique et aux organismes internationaux	Affaires étrangères	M. CHARBONNEAUX		01/06/1964	223
251	Sur les problèmes posés par le reclassement professionnel des diminués physiques	Emploi et solidarité	M. PETIT		01/08/1962	214

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS A LA GESTION DES PERSONNELS

99	Sur les corps de contrôle	Premier ministre	M. LE HENAFF		25/04/1950	105
----	---------------------------	------------------	---------------------	--	------------	-----

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS AUX USAGERS/QUALITÉ

Numéro rapport	OBJET	Service ou administration demandeur	Chef d'équipe	RAPPORTEURS	DATE des conclusions	Numéro conclusions
114	Sur la simplification des formalités administratives en matière d'assistance publique	affaires sociales	M. BRUNAUD			
171	Sur le coût annuel et la prévention de l'alcoolisme		M. BRISSAUD		1953	
172	Conditions d'accueil des immigrants par les administrations françaises		M. BAER	M. CARRIERE M. HENRY M. LIMBOURG	14/01/1977	294
396	L'évaluation du coût des formalités administratives (dans le domaine social)		M. FLAMME		08/12/1992	339
399	L'évaluation du projet "SESAM-VITALE" pour l'information du remboursement des prestations de l'assurance maladie		M. GIRAUD	M. DESSAINT M. GUBLER M. PAVE Mme THONNET	27/04/1995	342
402	Les modes d'évaluation des conditions de ressources appliqués pour l'attribution de certaines prestations sociales		M. DREZET	Mme ENGEL	22/09/1995	345
406	L'évaluation du projet "SESAM-VITALE" pour l'informatisation du remboursement des prestations de l'assurance maladie		M. GIRAUD	M. BECHON Mme BUGUET M. PAVE	01/12/1996	349
210	Sur la procédure suivie dans les opérations d'alimentation des communes rurales en eau potable	agriculture	M. VIRALLY		18/05/1956	178
412	les publications administratives du ministère de la Défense	défense	M. LAUGA	Mme de DANNE	01/01/1998	355

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS AUX USAGERS/QUALITÉ

200	Sur la simplification des formalités administratives en matière universitaire	éducation	M. BOURJAC		02/08/1955	170
190	Sur la simplification des formalités administratives relatives à la délivrance du permis de construire (immeuble d'habitation)	équipement	M. MALEVILLE		07/05/1954	161
209	Sur les formalités administratives auxquelles donne lieu l'exécution des travaux d'équipement rural		M. BRISSAUD		18/05/1956	178
43	Sur le délai actuellement nécessaire pour obtenir le relèvement du maximum des avances consenties aux régisseurs d'avances	finances	M. HANOTE			
112	Sur la simplification des formalités administratives imposées aux entreprises industrielles et commerciales		M. GARDELLINI		07/03/1951	109
266	Sur les formalités financières		M. HEDDE			
299	Sur le service des télécommunications		M. EMERY	M. METZDORF M. PITON M. HUAULT		
300	Actions et aides financières de l'Etat en vue de la protection et de l'information des consommateurs		M. PETIT Raphaël	Melle GODARD	22/02/1974	279
342	Répression des fraudes et contrôle de la qualité		M. PETIT Raphaël	M. HESPEL	30/01/1976 03/02/1976	286
343	Aides publiques à la décentralisation des activités économiques: procédures et résultats		M. HALLAIRE	M. MEDINA	13/01/1977	293

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS AUX USAGERS/QUALITÉ

356	Règlement amiable des dommages causés par les services publics	M. RATIER	M. BERNARD	07/12/1978	300
359	Les procédures d'aide aux petites et moyennes entreprises en difficulté	M. VIE	Mme ALLAIN M. HERMAL M. VALROFF	09/03/1980	304
366	Le recouvrement des créances publiques françaises sur les particuliers à l'étranger	M. LUDWIG		09/06/1982	310
381	Les délais d'attribution des aides publiques aux entreprises	M. RONFLET	M. BLOT M. GAUDEMET M. LANGLAIS	13/08/1986	324
391	L'évaluation du coût des formalités administratives : formalités du domaine fiscal et social (1er rapport)	Mme CHASSAGNE	M. COSTE M. DUFRESNOY M. FLAMME Mme FONDEVIOLE M. LE CLAINCHE M. LESOURT M. RIVET	08/07/1991	334
317	Sur les services administratifs d'information et de documentation	M, MONS	Mme LABEYRIE- MENAHEM M, BESTAUX M, DERVAUX	01/07/1971	267
392	L'apport de l'aménagement du temps de travail à la qualité de l'accueil dans les services publics	M. HERON	M. DUCHENE Mme GIRIER- DESPORTES	16/03/1992	335
394	L'évaluation du coût des formalités administratives (changement de domicile)	M. REBOUL	Mme BOUTIN Mme SALIOU- GLOUX	08/12/1992	337

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS AUX USAGERS/QUALITÉ

413	Les rapports d'activité des ministères	Fonction publique		M. BECK M. CHARRIER M. de GÉRY	01/03/1999	356
421	Les méthodes d'évaluation de la satisfaction des usagers		M. LORIT	M. BARICHARD M. BRUNETIERE M. PAVÉ M. THIERRÉE	18/12/2001	364
426	Simplification		M. CASTEIGTS	M. DE CHERGE Mme JARREAU M. MATHEL M. VUGHT	26/01/2006	369
110	Sur les simplifications à apporter dans l'administration des PTT	industrie	M. SEZERAT			
185	Sur les formalités administratives et les simplifications qui pourraient y être apportées en matière d'état civil	intérieur	M. LABARRAQUE		24/03/1954	159
199	Sur la simplification des formalités administratives concernant la construction de groupes d'habitations		M. MALEVILLE		02/08/1955	169
246	Suite donnée aux propositions du Comité central d'enquête sur la simplification des formalités administratives en matière d'état-civil		M. JB MARTIN		01/03/1962	210
104	Sur les publications périodiques d'information générale des ministères	Premier ministre	M. WATINES		06/04/1950	102

LISTE DES RAPPORTS DU COMITÉ D'ENQUÊTE RELATIFS AUX USAGERS/QUALITÉ

405	C.I.R.A.	Premier ministre	Mme LAMARQUE	M. FLORENNE Mme MAYENOBE	07/05/1996	348
404	F.R.I.L.E.		M. MARTY	M. ALLARD M. BARICHARD M. BARNOUX M. BURCKEL M. de BOISDEFFRE M. de ROMEFORT M. HORAIST M. MENGUY M. ROUX M. THEBAUD	07/05/1996	347

**SEANCE PUBLIQUE EXTRAORDINAIRE DU
MERCREDI 7 FEVRIER 2007**

LISTE DES PARTICIPANTS

les membres du Comité

CIVILITÉ	NOM	PRÉNOM	FONCTION	SERVICE
<i>Monsieur</i>	<i>ALADJIDI</i>	<i>Frédéric</i>	<i>Directeur, adjoint au directeur général</i>	<i>DGAFP</i>
Monsieur	ALVENTOSA	Jean-Raphaël		Cour des comptes
Madame	AMEIL	Chantal	Rapporteuse	Cour des comptes
Monsieur	AUDOUIN	Jean-Yves	Conseiller-Maître en service extraordinaire	Cour des comptes
Madame	BACH	Lucie	Assistante	Cour des comptes
Monsieur	BARRAU	Jean-Louis	chef de bureau	Cour des comptes
Madame	BARTHÉLÉMY	Marguerite		Cour des comptes
Madame	BEAUCOURT	Brigitte	Secrétaire générale adjointe	CECRSP
Madame	BELLON	Martine	Conseiller maître	Cour des comptes
Monsieur	BÉNARD	Jean-François	Procureur général	Cour des comptes
<i>Monsieur</i>	<i>BLOUET</i>	<i>Vincent</i>	<i>Secrétaire national</i>	<i>CGT - culture</i>
<i>Madame</i>	<i>BOISSARD</i>	<i>Sophie</i>	<i>Directrice générale</i>	<i>Centre d'analyse stratégique</i>
Monsieur	BONREPAUX	Augustin	Député de l'Ariège	Assemblée nationale
<i>Monsieur</i>	<i>BOUBÉ</i>	<i>Bernard</i>	<i>Préfet en détachement</i>	<i>SGDN</i>
Monsieur	BOURNAZEL	Michel	Contrôleur général	CGEFI
Madame	BRENOT-OULDALI	Annie	Adjointe du chef de bureau statistiques	DGAFP
Monsieur	BRUN	François	IGAS	Santé
Monsieur	BRUNNER	Nicolas	Président	CRC Poitou-Charentes
<i>Monsieur</i>	<i>BUDILLON</i>	<i>Alain</i>	<i>Directeur régional</i>	<i>équipement</i>
Monsieur	BURCKEL	Denis	Président de section	CRC Ile de France
<i>Madame</i>	<i>CALVÈS</i>	<i>Gwenaële</i>	<i>Directrice scientifique</i>	<i>Centre d'analyse stratégique</i>
Madame	CAMET	Françoise		ENA
Madame	CAMPREDON	Roselyne		Ministère de l'éducation nationale
Monsieur	CARADET	Maurice		budget
Madame	CARRE de MALBERG	Nathalie	Maître de conférences	PARIS X
Monsieur	CARTON	Jean-Paul	Premier conseiller	CRC Nord Pas de Calais
Monsieur	CASTEIGTS	Michel	Inspecteur général de l'administration	Ministère de l'intérieur
madame	CHAMBELLAN-LE-LEVIER	Chantal	Administrateur civil	Finances-budget
Madame	CHANUT	Véronique	Maître de conférences	Université Paris II Assas
Madame	CHELLÉ	Élisa		IEP Grenoble
Monsieur	CHEVALIER	Yves	Chef de service	DGAFP
Madame	COLOMB d'ECOTAY	Marie-Christine	Administrateur civil	Finances-CGEFI
Monsieur	COUTANT	Clément	Rapporteur	Cour des comptes
Monsieur	CUBY	Jean-François		
<i>Monsieur</i>	<i>DARSY</i>	<i>Jérôme</i>	<i>Secrétaire national</i>	<i>UNSA</i>
Monsieur	DE HERGE	Stanislas	Magistrat financier	Justice - Direction des affaires civiles
Monsieur	DELPECH	Michel	Administrateur civil en mobilité	Conseil d'État
Monsieur	DEMEESTERE	René		ESSEC
Madame	DESAUNNAY			Cour des comptes

les membres du Comité

Madame	DESCAMPS	Florence	Universitaire	
Monsieur	DESRAMEAUX	Gérard-David		Conseil d'État
Madame	DESROCLES			
Monsieur	<i>DESTANS</i>	<i>Jean-louis</i>	<i>Président</i>	<i>Conseil général de l'Eure</i>
Monsieur	DHERS	Olivier	Journaliste	Agence éducation formation
Monsieur	DIDIER	Jean-Pierre	Professeur mis à disposition	Université Lyon III
Monsieur	DINH-VAN	Cyril	Chargé de mission stagiaire	IRA de LILLE
<i>Monsieur</i>	<i>DOLIGÉ</i>	<i>Éric</i>	<i>Sénateur du Loiret</i>	<i>Sénat</i>
<i>Monsieur</i>	<i>DREVON</i>	<i>Jean-Michel</i>	<i>Secrétaire national</i>	<i>FSU</i>
<i>Monsieur</i>	<i>DREYFUS</i>	<i>Bernard</i>	<i>Délégué général</i>	<i>Médiateur</i>
Monsieur	DREZET	Paul	Rapporteur à temps partiel	Cour des comptes
<i>Madame</i>	<i>DRUELLE</i>	<i>Maité</i>	<i>Secrétaire générale adjointe</i>	<i>CFDT</i>
Monsieur	DUFFÉ	Pierre	Inspecteur général de l'administration	Ministère de l'intérieur
Monsieur	DUGAS	Bernard		Ernst & young
Monsieur	DURET	Bruno		Cour des comptes
Monsieur	DURLEMANN	Antoine	Directeur	ENA
Madame	ESCOFFIER	Anne-Marie	Inspectrice générale de l'administration honoraire	Ministère de l'intérieur
Madame	FARGEOT-BOLL	Claire	Rédactrice en chef de service public	DGAFP
Monsieur	FARGUES	Laurent	Journaliste	Acteurs publics
<i>Monsieur</i>	<i>FAUVEL</i>	<i>Patrick</i>	<i>Secrétaire fédéral</i>	<i>FGF - FO</i>
Monsieur	FEIGNIER	Denis	Sous-directeur gestion personnels	Ministère de l'Agriculture
Madame	FLIZOT	Stéphanie		
<i>Monsieur</i>	<i>FOMBARON</i>	<i>Olivier</i>	<i>Chargé de mission</i>	<i>SGG</i>
Madame	FREDER		Chef de bureau	DGAFP
Madame	FREJACQUES	Yole	Étudiante Mastère 2	PARIS II
Monsieur	FRENTZ	Rémi	Avocat général	Cour des comptes
Monsieur	GALAZZINI	Yves	Chargé de mission qualité et simplification	DGME
Monsieur	GANSER	Gérard	Conseiller maître	Cour des comptes
<i>Monsieur</i>	<i>GÉGOUT</i>			<i>budget</i>
Monsieur	GELY	Alain		CGT
Madame	GILLE	Béatrice	IGAENR	Ministère de l'éducation nationale
Madame	GOUSSOT			Cour des comptes
Monsieur	<i>GRAFEUILLE</i>	<i>Guy</i>	<i>Secrétaire fédéral</i>	<i>UNSA</i>
Monsieur	GUEDON	Jean-François	Directeur de collection	Editions d'organisation
Monsieur	GUIGNARD	Émile	Premier conseiller	CRC Nord Pas de Calais
Monsieur	GUILLEMOT	Danièle		Centre d'étude de l'emploi
Monsieur	HANTZEN	René-Mathias		IRA de LILLE
Monsieur	HAOUY	Christian	1er Conseiller	CRC Lorraine
Madame	HENNEQUIN	Josseline	Assistante 2ème chambre	Cour des comptes
Monsieur	HESPEL	Alain		Cour des comptes

les membres du Comité

Madame	ITHURRALDE	Anne-Marie	Assistante	Cour des comptes
Monsieur	JEANNOT	Gilles		École nationale des ponts et chaussées
Monsieur	JOIN-LAMBERT	Christian	Conseiller-Maître	Cour des comptes
Monsieur	JULIEN			Cour des comptes
<i>Madame</i>	<i>JUMEL</i>	<i>Brigitte</i>	<i>Secrétaire générale</i>	<i>UFFA - CFDT</i>
Madame	KARVAR	Anousheh	Secrétaire nationale	CFDT
Monsieur	LAIR	Jean-Séverin		DGME
Monsieur	LAJUDIE	Benoît	Chargé de mission	CAS
Mademoiselle	LALAOUI	Sabrina	Chargée de mission	CECRSP
<i>Madame</i>	<i>LALLEMAND</i>	<i>Marie-Antoinette</i>	<i>Conseiller d'État</i>	<i>Conseil d'État</i>
Madame	LAMARQUE	Danièle	Conseiller maître	Cour des comptes
Madame	LE BRET	Sarah	Étudiante Mastère 2	Université Paris II
<i>Monsieur</i>	<i>LE DISERT</i>	<i>Marc</i>	<i>Secrétaire national</i>	<i>FSU-SNU-IPP</i>
Madame	LE MOAL	Anne	Responsable financement dialogue et contrôle de gestion	travail - DGEFP
<i>Madame</i>	<i>LE NOAN</i>	<i>Anne-Chantal</i>	<i>Contrôleur général des armées</i>	<i>Ministère de la défense</i>
Monsieur	LE PULOCH	François	DRH	Ministère de la défense
<i>Monsieur</i>	<i>LEBRETON</i>	<i>Philippe</i>	<i>Maire de Joué-les-Tours</i>	<i>Collectivités locales</i>
Madame	LECESTRE	Dominique	Assistante du Secrétaire général	CECRSP
Monsieur	LEHALLE	Michel	Chef de service	CGEFI
<i>Monsieur</i>	<i>LEJEUNE</i>	<i>Michel</i>	<i>Maire de Forges-les-Eaux</i>	<i>Collectivités locales</i>
<i>Monsieur</i>	<i>LÉNA</i>	<i>Vincent</i>	<i>Secrétaire général</i>	<i>CECRSP</i>
Madame	LEPRÊTRE	Françoise	Présidente	CRC Auvergne
Monsieur	LORIN	Michel		DAGE-Justice
<i>Monsieur</i>	<i>LÜBEK</i>	<i>Pierre</i>	<i>Inspecteur général des finances</i>	<i>Inspection générale des finances</i>
Madame	MAGGI-GERMAIN		Professeur	Université Nantes
Monsieur	MAILLET	Pierre		Ministère de l'éducation nationale
Monsieur	MAISTRE	Roch-Olivier		Cour des comptes
Madame	MALL		Assistante	Cour des comptes
Monsieur	MANGEOL	Alain	Rapporteur	Cour des comptes
<i>Madame</i>	<i>DU MESNIL DU BUISSON</i>	<i>Marie-Ange</i>	<i>IGAS</i>	<i>Affaires sociales</i>
Madame	MARILLIER	Élisabeth	Chargée de mission	Cour des comptes
Monsieur	MASQUELIER	Philippe	Chercheur	CHEFF-IGPDE-finances
Madame	MAUDET	Carole	Inspectrice des impôts	MINEFI - DGI Affaires européennes
Madame	MAZODIER	Myriem	IGAENR	Ministère de l'éducation nationale
Madame	MÉDINA	Sandrine	Assistante du Secrétariat général	CECRSP
Monsieur	MENGUY	Yvon	Conseiller	CRC Nord-pas-de-Calais
Monsieur	MERLEN	Sylvain	directeur de projet	Ministère de l'éducation nationale
Madame	MICHELI	Édith	Responsable Formation	Cour des comptes

les membres du Comité

Monsieur	MILLER	Gilles	Président	CRC Haute-Normandie
Monsieur	MILLER	Sébastien	Chargé de mission	CAS
Monsieur	MILLS	Philippe	Directeur général adjoint	CAS
<i>Monsieur</i>	<i>MISSAIRE</i>	<i>Yves</i>	<i>Secrétaire général</i>	<i>Fédération générale des fonctionnaires CFTC</i>
Madame	MONIOLLE	Carole	Maître de conférences	Université Paris X Nanterre
Monsieur	MORDACQ	Franck	Directeur général	DGME
Madame	NANEIX-DJIATA	Catherine	Chef du bureau GPEEC	Ministère de l'écologie
Madame	NAUDAN-CARASTRO	Chrystelle	Inspectrice de l'administration	Ministère de l'intérieur
Monsieur	<i>NOGUÈS</i>	<i>Gérard</i>	<i>Secrétaire général</i>	<i>FGF - FO</i>
Monsieur	OBIN	Jean-Luc	DGRH	Banque de France
Monsieur	O'MAHONY	Patrice	Inspecteur général de l'administration	Ministère de l'intérieur
Madame	ORGOGOZO	Isabelle		Conseil général de Seine-Maritime
Madame	PALLEZ	Frédérique	Professeur	École de Mines de Paris
Monsieur	PALLOT	Christian	Conseiller maître	Cour des comptes
Monsieur	PARENT	Christian	Président de la troisième section	Conseil général des Ponts et Chaussées - équipement
Monsieur	PARMENTIER	Jean	Contrôleur financier	AP-HP
Madame	PAULINET	Sylviane	Chargée de mission	CECRSP
Monsieur	PAVÉ	Francis	Chercheur	CNRS
<i>Monsieur</i>	<i>PÉNY</i>	<i>Paul</i>	<i>Directeur général</i>	<i>DGAFP</i>
Monsieur	PERROT	Cédric	Étudiant en master recherche administration et politiques publiques	Université Paris 2
Monsieur	PIGNEROL	Bernard	Responsable valorisation travaux	Conseil d'État
Monsieur	PINAULT	Michel	Membre CDBF	Conseil d'État
Madame	PIRON	Florence		Cour des comptes
Monsieur	POIROT	Jean-Marie		finances
Monsieur	PONSART-PONSART	Pascal	Administrateur civil	DGAFP
Monsieur	POTTON	Jean-François	Rapporteur	Cour des comptes
Monsieur	RABATÉ	Laurent	Conseiller maître	Cour des comptes
Monsieur	RAMADIER	Aimeric	Chef de bureau	DGAFP
Monsieur	ROUBAN	Luc	Directeur de recherche	CNRS
Monsieur	ROUQUETTE	Jean-Louis	Directeur, adjoint au secrétaire général	finances
Monsieur	ROUSSET	Yves	Directeur Départemental des Affaires Sanitaires et Sociales	Département des CÔTES D'ARMOR
Monsieur	ROUX	Christian	Conseiller	CRC Nord Pas de Calais
Madame	ROY	Caroline	Chef du département de la formation et de l'accompagnement du changement	DGME
Monsieur	RUIZ	Émilien		
Monsieur	SCOTT-DOUGLAS	Roger	Chargé de mission	DGME

les membres du Comité

<i>Monsieur</i>	<i>SÉGUIN</i>	<i>Philippe</i>	<i>Président du Comité</i>	<i>CECRSP</i>
Monsieur	SERRADJI	Christian	Directeur financier	Ministère de l'écologie
Monsieur	SITBON	Patrick	Conseiller référendaire	Cour des comptes
Monsieur	SIVRÉ	Vincent	Premier conseiller	CRC Auvergne
Madame	SIWEK-POUYDESSEAU	Jeanne	Politologue	CERSA Paris 2
Madame	SOUMET	Marie-Dominique	Directrice de projet	DAGE - justice
Monsieur	THOMAS	Didier		Cour des comptes
Monsieur	THOMAS	Michel	Rapporteur	Cour des comptes
Madame	TORAILLE	Sylvie		Cour des comptes
Madame	TOULGOAT	Marie-José	Secrétaire générale	CAS
Madame	TOURNYOLLE DU CLOS	Nathalie	Directrice générale adjointe	IGPDE
<i>Monsieur</i>	<i>TRON</i>	<i>Georges</i>	<i>Député de l'Essonne</i>	<i>Assemblée nationale</i>
Madame	TROSA	Sylvie		Santé
Monsieur	VINCENT	Patrick	Chef du bureau du budget	DSAF
Madame	WAINDROP	Françoise	Ingénieur de recherche	Institut Universitaire d'Hématologie de l'Hôpital Saint-Louis
Monsieur	WEISS	Jean-Pierre	Directeur général	EPAMARNE-EPAFRANCE
Madame	ZAMPONI	Annie		Ministère de la justice
Madame	ZUBER	Marie-Pierre	Chef du service documentation	DGAFP
Mlle	BARGAIN	Gwenola	Étudiants droit social mastère 2	Université de Nantes
Mlle	BARON	Gwladys	Étudiants droit social mastère 3	Université de Nantes
Mlle	BOUTET	Aurélie	Étudiants droit social mastère 4	Université de Nantes
Mlle	CLERGEAU	Marie-Astrid	Étudiants droit social mastère 5	Université de Nantes
Mlle	COSTA	Audrey	Étudiants droit social mastère 6	Université de Nantes
Mlle	FOISSEZ	Anne-Laure	Étudiants droit social mastère 7	Université de Nantes
Mlle	HOANG	Thi Yen Nhi	Étudiants droit social mastère 8	Université de Nantes
Monsieur	KONNE	Matthieu	Étudiants droit social mastère 9	Université de Nantes
Monsieur	MACQUAIRE	François	Étudiants droit social mastère 10	Université de Nantes
Mlle	NAVABZADEH SHAHRE BABAKI	Zahra	Étudiants droit social mastère 11	Université de Nantes
Mlle	PIRANDA	Elise	Étudiants droit social mastère 12	Université de Nantes
Mlle	PRAT	Stéphanie	Étudiants droit social mastère 13	Université de Nantes
Mlle	QUERVILLE	Audrey	Étudiants droit social mastère 14	Université de Nantes
Monsieur	RIOU	Baptiste	Étudiants droit social mastère 15	Université de Nantes
Monsieur	WALLEZ	Guillaume	Étudiants droit social mastère 16	Université de Nantes