465329

Ministère des Transports
Centre de documentation
930, Chemin Ste-Foy
6e étage
Québec (Québec)
G1S 4X9

MISSION SUR LA GESTION

DU DOMAINE ROUTIER

Du 28 octobre au 11 novembre 1974

M. Jean-Réal LaHaye

M. Gaston Magnan

Avril 1975

Direction des Conseillers
en gestion

QTRD

CANQ
TR
AD
103

TABLE DES MATIERES

		Page
I-	OBJET DE LA MISSION	2
II-	PROGRAMME DE LA MISSION	5
III-	COMPTE RENDU DES RENCONTRES	10
	3.1- Visite au Ministère de l'Equipement.....	11
	3.1.1- Bureau de la Politique du personnel et de la Modernisation	11
	3.1.2- Service d'Etudes techniques des routes et autoroutes (S.E.T.R.A.)	12
	3.1.3- Bureau de la Politique du personnel et de la Modernisation (2ième visite)	12
	3.1.4- Sous-direction de la Gestion du personnel	13
	3.1.5- Bureau de la Politique du personnel et de la Modernisation. R.C.B.	14
	3.1.6- Groupe Méthode et technique de gestion	16
	3.2- Visite à la Direction des Transports terrestres, Secrétariat d'Etat aux Transports	18
	3.3- Visite à la Direction de la Voirie parisienne - Préfecture de Paris	22
	3.4- Visite au Ministère de l'Economie et des Finances. Sous-direction de l'Organisation et du Budget	26
	3.4.1- Organisation des Services - 1er Bureau	27
	3.4.2- Organisation et Méthodes - 4ième Bureau	27
	3.5- Visite au Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne	29

Page

IV- APPRECIATION DE LA MISSION 33

4.1- Observations générales 33

4.2- Valeur de la mission 36

ANNEXES 38

MISSION SUR LA GESTION

DU DOMAINE ROUTIER

Le présent rapport est un compte rendu de la mission effectuée en France du 28 octobre au 11 novembre 1974 par messieurs Jean-Réal LaHaye et Gaston Magnan, sous le thème général de la gestion du domaine routier et sous l'aspect spécifique de l'organisation administrative et de ses techniques dans les administrations de l'Etat français.

I- OBJET DE LA MISSION

Le but de la mission était de rechercher dans le modèle des structures administratives françaises, et particulièrement dans celles des organismes publics intéressés aux transports et aux équipements, des méthodes, des techniques, des concepts ou des stratégies susceptibles d'être adaptés chez nous dans l'organisation administrative. Bien que le contexte administratif et juridique français soit différent du nôtre, il est raisonnable de penser que les formes de structures et les mécanismes organisationnels y sont passablement rodés et qu'ils peuvent nous inspirer des modes d'action originaux dans notre travail d'organisation.

Nous avons donc proposé un programme de mission comportant une liste assez détaillée des bureaux et organismes qui présentent un intérêt pour nous, quant aux formes et aux techniques d'organisation.

1.1 Visite à l'administration centrale pour étudier la manière dont sont traités les questions d'organisation et les questions de réforme administrative.

1.1.1 DIRECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE (Ministre responsable des Réformes administratives)

- Quatrième (4e) Bureau
  - Organisation Générale et équipement de l'administration
  - Réformes administratives
- Sixième (6e) Bureau
  - Gestion Interministérielle.

1.1.2 MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Direction du Personnel et services généraux
Sous-Direction de l'organisation et du budget

- Bureau 01: Organisation des services
- Bureau 04: Organisation et Méthodes

1.2 Visite à l'administration spécialisée de la gestion du domaine des transports (dont le domaine routier, Ministère de l'Aménagement du Territoire et Ministère des Transports).

1.2.1 MINISTERE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

Service des Affaires économiques et internationales

- Département "Management Informatique"

Direction du Personnel et de l'organisation des Services

- Bureau de la politique du personnel et de la modernisation.
- Sous-direction de l'organisation et des Statuts.
  Premier (1er) Bureau
- Sous-direction de Gestion du personnel Affaires communes.

1.2.2 MINISTERE DES TRANSPORTS

Direction des transports terrestres

- Sous-direction des affaires générales et financières.
- Division Personnel et organisation des Services.

Direction du Personnel et de l'Administration Générale

- Première sous-direction - Bureau d'organisation et Méthodes.
- Premier (1) Bureau - Affaires Générales

1.3 Visite à l'administration Régionale. Préfecture et district de la Région Parisienne.

- Direction Générale de l'Aménagement Urbain
  Service Central

Bureau d'administration générale

a) Problème du personnel

b) Questions administratives juridiques relatives aux conventions de toute nature.

- Direction de la Voirie

Section administrative centrale et section financière et du contrôle de gestion.

- Direction des Services industriels et commerciaux

Services communs

Premier (1er) Bureau - Administration générale

Troisième (3e) Bureau - Etudes et programmes

II- PROGRAMME DE LA MISSION

Le service de la Coopération technique du Ministère de l'Equipement nous proposa un programme de visites bien articulé et orienté en fonction même de notre projet de mission. Nous avons pu ainsi entrer en contact avec les représentants de trois ministères, de la ville de Paris et d'un organisme régional. Les pages qui suivent donnent le calendrier des visites et identifient les personnes rencontrées.

MINISTERE DE L'EQUIPEMENT

Service de Coopération Technique

PROGRAMME DE VISITE DE LA MISSION No 5

"GESTION DU DOMAINE ROUTIER"

du 28 Octobre au 8 Novembre 1974

composée de:

MM.	Jean-Réal LaHaye,	Directeur du Bureau des Conseillers de Gestion au Ministère des Transports du Québec
	Gaston Magnan,	Conseiller de Gestion même Ministère

Arrivée prévue le 25 Octobre 1974

Installation à l'hôtel de Suède - 31, rue Vaneau, Paris (7°) Tél. 551-18-65

Samedi 26 Octobre	Libre
Dimanche 27 Octobre	Libre
Lundi 28 Octobre	
10 h.	Bureau d'accueil du Ministère des Affaires Etrangères - 34, rue La Pérouse, Paris (16°) Melle Lenfant, Tél: 225-2402
14 h. 30	Service de Coopération Technique du Ministère de l'Equipement - 57, Bd. des Invalides Paris (7°) Tél.: 734.03.99 Accueil par Melle Michel, Chef du Bureau des Experts - Remise du programme et exposé
16 h.	Ministère de l'Equipement - 244, Bd. Saint Germain, Paris (7°), Tél. 325.24.63 Accueil par M. Goueffon, Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat - Bureau de la Politique du Personnel et de la Modernisation à la direction du Personnel et de l'Organisation des Services (DPOS) - Présentation du Plan informatique de la DPOS.

Mardi 29 Octobre	
9 h.	Ministère de l'Equipement - M. Goueffon Départ en voiture pour le Service d'Etudes Techniques des Routes et Autoroutes (S.E.T.R.A.) à Bagneux. Présentation de gestion de personnel à partir d'un terminal à console de visualisation
Après-midi	Présentation du Ministère, ses tâches, ses personnels, són organisation - Gestion prévisionnelle - M. Ernoult
Mercredi 30 Octobre	
9 h. - 9 h. 30	Suite des entretiens au Ministère de l'Equipement Gestion du personnel catégorie A M. Stucki Gestion du personnel catégorie B M. Stucki Gestion du personnel catégories C et D M. Sapin
Après-midi	Ministère de l'Equipement Fichier et plan informatique Melle Bayard éventuellement aspect budgétaire Mme LaHaye
Jeudi 31 Octobre	
Matin	Ministère de l'Equipement Adéquation - Missions - Moyens Budget de programme M. Leconte
Après-midi 15h.30	Ministère de l'Equipement - Groupe méthode et technique de gestion - 31, rue Pasquier, Paris (8°) Tél. 387.05.70 Accueil par M. Fabret, Ingénieur des Ponts et Chaussées Synthèse sur les problèmes de gestion.
Vendredi 1er Novembre	Libre
Samedi 2 Novembre	Libre
Dimanche 3 Novembre	Libre
Lundi 4 Novembre	
10 h.	Direction des Transports Terrestres du Secrétariat d'Etat aux Transports - 244, Bd. Saint Germain, Paris (7°), Tél. 325.24.63 Accueil dans le hall de réception par Melle Coadou - Entretien avec M. Arditti, Sous-Directeur des Affaires Générales et Financières.
Après-midi	Libre

Mardi 5 Novembre

9 h. 30	Hôtel de Ville - 9, Place de l'Hôtel de Ville Paris (1er), Tél. 277.15.40
à	Entretien avec M. Dussard, Directeur de la Voirie Parisienne à la Préfecture de Paris.
	Annexe Nord - 3ième étage - s'adresser Bureau 306
12 h.	Visite du boulevard périphérique
Après-midi	Libre

Mercredi 6 Novembre

10 h.	Ministère des Finances - 93, rue de Rivoli antichambre du Personnel - 1er étage - corridor midi - Bureau 26, Paris (1er - 4) Tél. 260.33.00 - Poste 44.05
	Accueil par Melle Dandene
	Entretien avec M. Hauchart, Bureau 01, Organisation des services.
Après-midi	Entretiens au Ministère des Finances

Jeudi 7 Novembre — Ministère des Finances

10 h.	Entretien avec M. Barratin, Bureau 04, Organisation et méthodes, 9, rue de l'Echelle, Paris (1er).
15 h.	Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne - 21, rue Miollis, Paris XV, Tél. 567.50.00
	Accueil par M. Pinelli, Chef du Service des Relations Extérieures.
	Entretien sur la planification des Transports dans le domaine des autoroutes urbaines. (*)

(*) S.R.E.P.

Entretien avec M. Franc, Maître de requêtes au Conseil d'Etat sur les problèmes juridiques de l'organisation de la Région parisienne.
Entretien avec M. Gardin, ingénieur des Ponts et Chaussées, adjoint au directeur de la division "Infrastructure-transports".
Entretien avec M. Leconte, I.P.C.

Vendredi 8 Novembre

10 h.	Suite des entretiens au service régional de l'Equipement
15 h.	Réunion de synthèse au Service de Coopération Technique avec Melle Michel.

Fin des visites

III- COMPTE RENDU DES RENCONTRES

3.1 Visite au ministère de l'Equipement

3.1.1 Bureau de la Politique du personnel et de la modernisation.

A l'occasion de ce premier contact avec le ministère de l'Equipement, M. Goueffon nous brasse un tableau général de la situation de cet organisme dans l'administration publique et particulièrement en relation avec les autres ministères et secrétariats d'Etat qui lui étaient naguère rattachés (Transports, Aménagement du Territoire, Logement de tourisme). Il nous explique aussi dans les grandes lignes, l'organisation du ministère ainsi que les relations entre les services centraux, les directions départementales de l'Equipement (D.D.E.) et les autres ministères (Voir Annexe 3.1-A).

Il nous donne aussi un bref aperçu de la répartition du personnel dans les diverses catégories d'effectifs et nous signale en particulier l'existence d'un nombre considérable d'employés non-titulaires (l'équivalent de nos occasionnels, à peu de choses près) rémunérés par l'Etat à même des crédits de travaux.

1- Personnel total: 115,000

dont 46,000 à gestion concentrée
69,000 à gestion déconcentrée (départements)

2- Fonctionnaires et contractuels (rémunérés sur postes de fonctionnaires)

Catégorie A (cadres)	6750
Catégorie B	7772
Catégories C + D (technique)	12010
Personnel d'exploitation	41173

3- Non-titulaires payés sur crédits de travaux

Catégorie A	2476
Catégorie B	4577
Catégorie C + D	10056
Exploitation	19833

Enfin, M. Goueffon, nous décrit brièvement le système informatisé de gestion du personnel, tel qu'il doit nous être expliqué dans le détail le lendemain en même temps qu'à tous les gestionnaires de la direction du Personnel et de l'Organisation des Services (D.P.O.S.)

3.1.2 S.E.T.R.A.

Les informaticiens du S.E.T.R.A., qui ont conçu le système de gestion informatisée en collaboration avec la D.P.O.S., donnent un exposé détaillé du système, de ses composantes et de ses possibilités devant tous les gestionnaires de la D.P.O.S. et en présence de leur directeur, M. Costet.

Le système est d'une très grande souplesse et repose sur la confection d'une banque de données complète sur les personnels, leur statut, leur carrière, etc. Il fournit aux gestionnaires la possibilité d'interroger eux-mêmes directement les fichiers en temps réel à partir d'un terminal doté d'un écran cathodique et d'un clavier. A ce stade, les fichiers ont été montés pour les personnels de catégorie A. Le système est dores et déjà opérationnel mais il ne peut encore entrer en service tant que les contraintes budgétaires et administratives n'auront pas été levées. (Voir Annexe 3.1-B) pour les caractéristiques du système).

3.1.3 Bureau de la Politique du personnel et de la modernisation (2ième visite).

M. Ernoult nous entretient de l'organisation administrative du ministère de l'Equipement ainsi que de la répartition des tâches entre les services centraux et les directions départementales. Il nous indique aussi dans les grandes lignes de quelle façon sont administrés les effectifs dans l'ensemble du ministère.

Il nous explique enfin les caractéristiques d'un système intégré de gestion prévisionnelle de la ressource humaine déjà mis au point pour le personnel d'ingénieurs. Ce système semble assez complet pour être en mesure de fournir des indications quant au profil de carrière optimal des ingénieurs, selon les besoins de l'administration mais aussi selon les potentialités observées chez les individus eux-mêmes. Il n'est pas encore en application puisqu'il suscite beaucoup de réticences, de la part notamment des centrales syndicales (Voir Annexe 3.1-C).

3.1.4 Sous-direction de la Gestion du personnel

Toute la journée du 30 octobre est consacrée à des rencontres avec des représentants de cette division de la D.P.O.S. qui se consacre aux multiples tâches de la gestion courante du personnel. Nous avons d'abord des entretiens avec M. Stucki, représentant du 2e Bureau (PO/GP2) qui s'occupe de la gestion des corps de service extérieur de catégories A et B (encadrement). Nous voyons ensuite MM. Sapin et Fournier, représentants du 3ième Bureau (PO/GP3) chargés de la gestion des corps de services extérieurs de catégories C et D. Les deux bureaux qui viennent d'être mentionnés ont la responsabilité, entre autres, du recrutement et des divers mouvements de personnel.

Nous avons enfin des rencontres avec des représentants du 4ième Bureau (PO/GP4) responsables des fichiers de gestion, des engagements de crédits et des droits syndicaux. A cette occasion nous voyons fonctionner le système manuel du fichier tel qu'il existe actuellement et nous avons un exposé détaillé sur la façon dont on administre le budget du personnel.

3.1.5 Bureau de la Politique du Personnel et de la modernisation (3ième visite) - R.C.B.

M. Leconte, responsable de la conception et de la mise en application du système R.C.B. (rationalisation des choix budgétaires), correspondant français de notre P.P.B.S., nous reçoit et nous expose les grandes lignes de l'étude déjà effectuée sur l'adéquation entre les missions et les moyens. Voici les principales observations tirées de cette rencontre.

1- Les diverses missions identifiées dans la structure de programme du ministère de l'Equipement sont les suivantes:

a) Exploitation
b) Entretien
c) Investissement
} Au plan national

d) Entretien et exploitation du réseau routier départemental.

2- Il existe une équivalence sensible entre la structure de programme et la structure administrative.

3- On a envisagé l'application du système R.C.B. en raison des pressions du public pour l'amélioration des équipements et en raison aussi des pénuries et de la nécessité de bien évaluer les programmes.

4- L'étude dure depuis trois ans et elle se fait avec la collaboration d'une société privée (EUREQUIP). Elle s'était donné les objectifs suivants:

a) Définir s'il y a pénurie;
b) Si oui, laquelle;
c) Définir les besoins;
d) Déterminer la distribution.

Il s'agissait donc de comparer les D.D.E. entre elles, d'où la nécessité de trouver un commun dénominateur. On a donc, à

cette fin, établi la liste des produits ainsi que la liste des tâches par produit.

5- A l'étape suivante, on a procédé à un test de validation dans une direction départementale afin de mieux appréhender la relation entre les agents et les tâches (qui fait quoi?). On a aussi recherché, par la méthode des entrevues, les indicateurs permettant de mesurer l'activité sur les produits.

6- On est ensuite passé au stade de la détermination des courbes représentatives du ratio des indicateurs pour chaque produit, (une cinquantaine en tout), et ceci à la suite d'une analyse détaillée dans huit D.D.E. réputées comme performantes. Les courbes donnent la valeur de l'indicateur en fonction des effectifs.

7- On a alors été en mesure de monter un dossier d'application destiné à toutes les D.D.E. et servant à calculer leurs effectifs à partir des indicateurs déjà identifiés. Il s'agissait donc de "relever" la situation actuelle et d'évaluer l'effectif "souhaité".

Les effectifs "souhaités" ou théoriques se sont révélés trop forts et quelques ratios ont été jugés incorrects d'où la nécessité d'en recalculer de nouveaux.

8- Cette dernière phase du processus a eu des effets motivants sur les gestionnaires en raison des nombreuses réunions d'information regroupant les directeurs départementaux et les agents d'application. A cause aussi de la confrontation survenue entre les inspecteurs généraux et la D.P.O.S. Elle a également permis une meilleure connaissance de l'application des effectifs par programmes et par corps. Elle a été enfin un instrument de confrontation entre les "décideurs"; elle leur a permis de faire des choix et d'établir des dossiers de négociation avec les organismes de contrôle.

9- Si on se reporte cependant aux objectifs poursuivis, le R.C.B. et l'étude sur l'adéquation missions-moyens n'ont eu aucun effet sur l'attribution des postes ou la distribution des effectifs.

La redistribution des effectifs (moyens) est difficile et délicate en raison de l'incertitude qui persiste toujours quant à la valeur des indicateurs.

Les ratios doivent être réévalués après de nouvelles discussions et on doit préparer de nouveaux dossiers d'application.

A l'étape du rodage on anticipe une acceptation et une adhésion certaine de la part des directeurs départementaux.

Il est toutefois peu probable que le R.C.B. devienne vraiment un outil de décision pour les élus. Il ne l'est pas davantage pour les organismes de contrôle. A ce niveau les choix sont d'abord politiques et le vote ou l'attribution des crédits budgétaires sont encore faits selon les anciennes formules.

3.1.6 Groupe Méthode et technique de gestion - M. Fabret

M. Fabret nous explique d'abord que son groupe appartient maintenant au S.A.E.I. (service des Affaires économiques et internationales). De par ses attributions, il n'intervient que dans les systèmes de gestion des directions départementales. En aucun cas il ne s'occupe des services centraux.

Les principes du système de gestion qu'il contribue actuellement à implanter dans les D.D.E. reposent sur les notions de "rationalisation", de "responsabilité", de "direction par objectifs", de "délégation", de "participation" et "d'évaluation des résultats". On en trouvera un exposé détaillé en annexe 3.1-D.

Ces principes conduisent à la constitution d'une structure opérationnelle passablement décentralisée et de centres de responsabilités autonomes dans la gestion des moyens. On a ainsi défini trois types de responsables corresponsant à trois types de produits.

1) le responsable de programme (au niveau national) dont le produit-type est un programme d'action caractérisé par les éléments suivants:
   a) combinaison cohérente de moyens,
   b) confiée à un responsable,
   c) dans une perspective pluri-annuelle,
   d) destinée à satisfaire des objectifs (ou effets) déterminés.

2) le responsable de réalisation (décentralisé) dont le produit-type correspond à un ensemble intégré d'ouvrages (v.g. une autoroute, un aéroport, etc.) et qui est désigné par le terme "réalisation".

3) le responsable d'exécution (aussi décentralisé) qui a la charge de "produire" un élément constitutif de la réalisation (v.g. l'ouvrage d'art dans la réalisation d'une autoroute ou les études dans la réalisation d'un aéroport).

L'implantation et la diffusion des méthodes de gestion basées sur le système proposé ont fait l'objet d'une directive générale datée du 16 mars 1973 à l'intention des directeurs départementaux de l'Equipement.

3.2 Visite à la Sous-direction des Affaires Générales et Financières (S.D.A.G.F.) de la Direction des Transports terrestres, Secrétariat d'Etat aux Transports.

C'est M. Arditti, le sous-directeur qui nous reçoit lui-même et qui nous donne un bref aperçu de l'organisation récemment modifiée de la direction des Transports terrestres. On trouvera en annexe 3.2-A le détail de cette nouvelle structure avec la liste des champs d'activité des diverses unités administratives.

Quant à la Sous-direction des Affaires Générales et Financières (S.D.A.G.F.), ses principaux objectifs et ses attributions dans la part du programme d'action de la Direction des Transports terrestres lui prescrivent une contribution active, au maintien à un niveau élevé du climat général de travail de la Direction.

Elle s'inscrit notamment dans les domaines suivants:

- Amélioration de la gestion prévisionnelle des différentes catégories de personnels;
- Perfectionnement des procédures de notation et d'attribution des rémunérations accessoires;
- Dispositions propres aux fonds de concours tendant à:
  - . Une actualisation de l'assiette des cotisations visées par les organisations professionnelles,
  - . Une fixation judicieuse correspondante des différents taux de cotisations,
  - . Accélération de la rentrée des recettes alimentant les fonds de concours concernant des Comités Techniques Départementaux des Transports (C.T.D.T.) et du Conseil Supérieur des Transports (C.S.T.)
  - . Amélioration de la procédure de mise à disposition des recettes.
- Contribution à l'amélioration de la maîtrise technique de la conception, de la préparation et de l'exécution du budget de programme;

- Renforcement de la maîtrise de l'exécution et du suivi du budget de programme;
- Continuation de l'amélioration de la qualité de la participation dans les actions ressortissant à l'organisation des transports terrestres sur le plan de la défense;
- Poursuite de l'amélioration des environnements physique et psychologique;
- Mise en oeuvre de méthodes modernes de gestion;
- Réorganisation et regroupement des services, modernisation des matériels et équipements de bureau;
- Motivation accrue des tâches et enrichissement des fonctions (participation et concertation du personnel concerné) en vue d'une plus grande efficacité au moindre coût.

Les programmes d'action de la Direction des Transports terrestres sont pour leur part résumés dans le document de l'annexe 3.2-B.

En ce qui concerne les relations entre la Direction des Transports terrestres et le Ministère de l'Equipement, monsieur Arditti apporte les précisions suivantes:

1- Dans les services extérieurs du ministère de l'Equipement (D.D.E.), il existe des cellules "transports" dirigées chacune par un I.T.P.E. (Ingénieur des Travaux publics de l'Etat) qui a sous sa responsabilité:

a) les contrôleurs routiers, relevant du Secrétariat d'état aux Transports. Ces contrôleurs routiers sont nommés par le ministre des Transports. Ils sont au nombre de 250 sur l'ensemble du territoire, dont 90 contrôleurs principaux;

b) les agents des Comités techniques départementaux des Transports (C.T.D.T.). Ces derniers sont nommés par le préfet après recommandation des autorités centrales des Transports. Ils sont au nombre de 280 pour toute la France;

c) les agents du ministère de l'Equipement, mis par ce dernier à la disposition du groupe "transports" dans chaque D.D.E.

En ce qui concerne les Inspecteurs des Transports, ils sont nommés par le ministère de l'Equipement sur proposition du ministre des Transports.

2- Pour les catégories de personnel qui relèvent des Transports, les effectifs sont établis par la S.D.A.G.F. Pour ceux qui relèvent de l'Equipement, le Secrétariat d'Etat aux Transports n'intervient pas.

3- Sous l'aspect budgétaire, dans le cas des contrôleurs routiers, la S.D.A.G.F. fait des demandes de crédits budgétaires au ministère des Finances, alors que les agents C.T.D.T. pour leur part sont payés à même les fonds de concours alimentés par des cotisations que versent les associations professionnelles (sociétés de transporteurs). Dans ce dernier cas, le ministère des Finances contribue par un budget global destiné au personnel et au matériel.

4- C'est la S.D.A.G.F. qui contrôle l'action des agents extérieurs (pour la gestion). Cependant, en ce qui concerne leurs interventions spécialisées, le contrôle est effectué par l'un ou l'autre des services verticaux de la Direction des Transports terrestres.

5- Le Secrétariat d'Etat aux Transports ne dispose pas comme tels de services extérieurs. Des cellules "transports" existent dans les D.D.E. mais elles sont dirigées en partie par les directeurs départementaux de l'Equipement. De plus, la quasi-totalité du

personnel des Transports est administrée par la D.P.O.S. du ministère de l'Equipement, même pour les services centraux. Seul un effectif assez faible (v.g. les contrôleurs routiers) est administré par la S.D.A.G.F.

L'attribution des distinctions honorifiques est faite cependant sur proposition du ministre des Transports, alors que toute autre forme de recommandation est faite par la D.P.O.S. (Equipement).

3.3 Visite à la Direction de la Voirie parisienne-Préfecture de Paris.

M. Dussart, le directeur nous reçoit très brièvement et nous fait un exposé assez sommaire de son organisation tout en soulignant la très grande autonomie de sa Direction par rapport aux autres niveaux de l'administration publique en matière de voirie urbaine.

L'organisation de la Direction de la Voirie comprend les subdivisions suivantes:

1- Secrétariat de la Direction

Audiences, liaisons avec le Conseil de Paris et avec les services, courrier général, courrier réservé, service général.

2- Section administrative centrale

Affaires juridiques et contentieuses: contrats et marchés. Affaires de personnel.

3- Section financière et du contrôle de gestion Comptabilité

Statistiques, fichier d'opération;
Documentation générale et visites techniques.

4- Service technique des Etudes

a) Section de recherches et études générales:
Division centrale des études générales de circulation,
Division centrale d'exploitation du réseau urbain,
Division centrale d'études générales de tracés,
Division centrale de la programmation et de la recherche opérationnelle.

b) Section des études techniques:

Division centrale des marchés et des ouvrages du réseau souterrain,

Division centrale des études d'ouvrages,

Division centrale de la technologie et de la documentation technique,

c) Section du Stationnement:

Division centrale des études: politique générale et programmes; technique des parcs et zones de stationnement,

Division centrale de la construction des parcs,

Division centrale de l'exploitation des parcs: contrôles administratifs et financiers; statistiques; contrôle technique et études d'exploitation; stationnement sur la voie publique.

5- Service technique de la Voie Publique

Division centrale technique; programmation; marchés; projets; transports exceptionnels; travaux des tiers, voies privées,

Division centrale des approvisionnements et dépôts; gestion des approvisionnements généraux, des dépôts et des ateliers.

6- Service Technique de l'Eclairage et des Contrôles

Division centrale des contrôles; contrôle de l'électricité; contrôle du gaz; contrôle de la Compagnie parisienne de chauffage urbain et de la Société urbaine de distribution d'air comprimé; occupations de la voie publique.

Division centrale de l'éclairage: étude technique des projets d'éclairage et de signalisation; laboratoire de l'éclairage.

7- Service technique du Nettoiement

Division centrale du nettoiement: études générales sur le nettoiement, la collecte et le traitement des résidus urbains; contrôle de la Régie de traitement des résidus urbains; contrôle des entreprises de nettoiement; assiette, liquidation et mise en recouvrement de la taxe de balayage.

Section territoriale du nettoiement; affaires administratives générales; personnel; projets; cinq circonscriptions (centre, ouest, nord, est, sud).

8- Trois sections territoriales de voie publique et d'éclairage

Ces sections sont communes aux services mentionnés en 5° et 6°. Chaque section comprend:

Une division centrale administrative placée sous l'autorité de l'adjoint de l'ingénieur en chef.

Une division centrale technique.

Une circonscription des services communs comportant quatre subdivisions: trois subdivisions d'éclairage et de signalisation correspondant chacune à une circonscription de voie publique; une subdivision de plantations d'alignement couvrant l'ensemble de la section.

Trois circonscriptions territoriales de voie publique comportant trois ou quatre subdivisions territoriales.

En outre, le chef du Service technique de la Voie publique dispose de cinq circonscriptions de grands travaux qu'il met, selon leurs besoins, à la disposition des chefs de sections territoriales

de voie publique. Rien de ce qui se passe sur, au-dessus ou au-dessous de la voie publique n'est étranger à la Direction de la Voirie, qu'il s'agisse de la circulation et du stationnement, de la distribution des différents fluides et énergies, de l'éclairage, du nettoiement, de l'évacuation et du traitement des résidus urbains, des plantations, etc...

3.4 Visite au Ministère de l'Economie et des Finances - Sous-direction de l'Organisation et du Budget

La sous-direction de l'Organisation et du Budget fait partie de la Direction du Personnel et des Services généraux. (Voir Annexe 3.4-A). Le Sous-directeur nous reçoit d'abord et nous présente M. Hauchart, responsable du 1er Bureau, celui de l'Organisation des Services.

Le rôle de la sous-direction de l'Organisation et du Budget est d'étudier les problèmes d'adaptation du ministère de l'Economie et des Finances à ses missions et l'introduction des procédés modernes de gestion.

Ces tâches couvrent ainsi:

a) L'étude des structures du ministère et des questions relatives à la réforme régionale, les études de rationalisation des choix budgétaires et de modernisation des méthodes de gestion, les prévisions d'évolution des besoins en personnel;

b) La préparation du budget des services financiers et la détermination du coût et du rendement des services, l'ordonnancement des dépenses du ministère;

c) L'étude des procédés de gestion fondés sur l'emploi des machines électroniques et la coordination des programmes d'équipement électronique du département;

d) L'analyse des tâches des services et l'étude des projets destinés à améliorer leurs conditions d'exécution (organisation et méthodes).

La sous-direction regroupe ainsi quatre bureaux (voir annexe 3.4-A) dont celui de M. Hauchart (1er Bureau) et celui de M. Barratin (4e Bureau), Organisation et Méthodes.

3.4.1 Organisation des Services - 1er Bureau

Comme nous l'explique M. Hauchart, le rôle du 1er Bureau englobe toutes les études relatives aux structures, au R.C.B., aux systèmes de gestion et aux prévisions des besoins en personnel mais il comporte aussi une forme de contrôle sur les demandes d'accroissement d'effectifs présentées par les gestionnaires, comme sur les demandes de modifications aux structures. Ce rôle de contrôle se fait toutefois très discrètement et se traduit sous sorme d'avis présentés aux autorités (en particulier les responsables du Budget). Ces avis sont généralement bien accueillis mais les gestionnaires peuvent toujours les contester.

Au ministère de l'Economie et des Finances, la gestion est en effet très déconcentrée et les délégations d'autorité sont assez importantes. Les directions générales jouissent d'une grande autorité et disposent même, du moins certaines d'entre elles, de leurs propres services de Personnel (voir Organisation de la direction générale des Douanes, Annexe 3.4-B).

3.4.2 Organisation et Méthodes - 4e Bureau

Le responsable du 4ième Bureau, M. Barratin, nous situe le rôle de son groupe d'Organisation et méthodes dans l'ensemble du ministère. Il dirige une équipe très restreinte qui n'intervient que sur demande de la part des gestionnaires.

La création et l'action de cette unité administrative ont connu des péripéties diverses. Les B.O.M. (Bureaux d'organisation et méthodes) ont été institués en 1957 dans l'Administration française, suite à une décision du ministère de la Fonction publique. Au ministère des Finances, ce bureau a d'abord été greffé au

Budget pour passer ensuite à la direction du Personnel. Les premiers travaux de ce bureau se sont d'abord résumés à de la diffusion d'information sur l'organisation et ce, au moyen de stages. Après cette phase d'information, les gestionnaires ont enfin passé des commandes pour de véritables travaux d'organisation et de systèmes.

Pourtant, avec l'avènement de l'Informatique et du R.C.B., considérés généralement comme des panacées universelles, le bureau d'organisation et méthodes a pratiquement été mis en veilleuse et oublié par les gestionnaires.

On a donc repris le travail d'information, mais cette fois, à la base de la pyramide administrative. La technique d'approche utilisée par le 4ième Bureau consiste donc à faire étudier en groupe, par des fonctionnaires des niveaux les plus humbles, toutes sortes de petits problèmes pratiques sous l'aspect des méthodes et des procédures. On ne donne aucun cours théorique et on ne propose aucune solution miracle mais on enseigne plutôt aux exécutants une façon critique de faire leur travail de sorte qu'ils trouvent eux-mêmes des solutions heureuses à leurs problèmes et des méthodes plus efficaces. Par ricochet, ces améliorations modestes finissent lorsqu'on les multiplie, par améliorer les systèmes de gestion et parfois même l'organisation administrative.

3.5 Le Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne.

1- Le District de la région parisienne est un établissement public, institué en vertu d'une loi, doté d'une autonomie financière et regroupant huit départements. Il est composé d'une assemblée délibérante, le Conseil d'administration, d'une assemblée consultative, le Comité consultatif économique et social, et d'un exécutif, le Délégué général au District qui est en même temps le Préfet de la Région parisienne. (Voir annexe 3.5-A).

Le rôle du District est d'étudier les problèmes d'aménagement et d'équipement de l'ensemble de la région, d'accorder des aides financières sous forme de subventions, de garanties d'emprunt ou d'avances pour les dépenses d'équipement intéressant la région.

Le District dispose d'un budget important (1,6 milliard de francs en 1974) qu'il consacre aux équipements et principalement aux transports routiers et ferrés. Ce budget est alimenté par un impôt régional, particulier à la région parisienne, la taxe spéciale d'équipement, et par d'autres ressources comme par exemple des emprunts.

Le Conseil d'administration qui administre le District est formé de 54 élus dont 27 sont choisis par le gouvernement parmi les élus de la région parisienne (conseillers, députés, sénateurs, etc.). Les 27 autres sont désignés par les communes et les départements. Le Conseil délibère sur les plans d'aménagement et les budgets.

Le Délégué général qui dirige le Conseil d'administration est en même temps le Préfet de la Région parisienne, mais il n'est pas en même temps le préfet d'un des départements constitutifs de la Région, contrairement à ce qui se produit dans les 21 autres régions de la France.

2- Le Préfet, Délégué général, dispose d'un cabinet et de divers services (missions) au nombre desquels on compte les Affaires financières et l'Aménagement des Equipements et des Transports qui chapeaute le Service Régional de l'Equipement (S.R.E.) (Voir annexe 3.5-A).

Le S.R.E. en plus d'être un des principaux instruments de réflexion et d'action pour le Préfet de la Région parisienne, agit en même temps comme un service extérieur pour le ministère de l'Equipement et pour clui des Transports. Il joue le rôle d'un Centre d'Etudes Techniques de l'Equipement (C.E.T.E.) qu'on retrouve dans chaque région et qui est chargé des études techniques de circulation et de transports, des études de grands ouvrages routiers, des études économiques, de l'informatique, etc... Il apporte aussi son concours aux directeurs départementaux de l'Equipement pour la réalisation de grands ouvrages.

Le S.R.E. remplit donc un certain nombre de grandes fonctions que l'on peut regrouper ainsi: élaborer la planification régionale à la fois dans l'espace et dans le temps, participer à la définition des grandes politiques régionales, en particulier dans les domaines foncier, du logement, des transports et des activités; préparer les décisions du Préfet de Région en matière notamment de zones d'aménagement concerté, de permis de construire et d'agréments pour l'implantation des industries et des bureaux; offrir aux Directeurs départementaux de l'Equipement son assistance technique et assurer, en tant que de besoin, la coordination de leurs actions; animer de grandes opérations d'intérêt régional; exercer un certain nombre de contrôles administratifs et techniques de portée interdépartementale en matière de logement et des transports.

Ainsi le Service Régional de l'Equipement joue-t-il, dans le cadre de l'Administration de la Région Parisienne, un rôle essentiel pour orienter l'urbanisation (Voir Annexe 3.5-B).

3- En matière de programmes d'investissement et pour ce qui concerne la Voirie parisienne, le Préfet de la région parisienne ne peut que recommander à l'Etat (en l'occurence le ministère de l'Intérieur) l'octroi de subventions par le District. Il n'a donc aucun pouvoir direct sur la gestion de la Voirie parisienne, ce qui fait que le S.R.E. intervient très peu comme conseiller auprès de cet organisme.

4- Au point de vue des effectifs, le S.R.E. est constitué à 50% par des fonctionnaires de l'Etat mis à sa disposition par le ministère de l'Equipement. Pourvu de crédits de fonctionnement insuffisants, le S.R.E. doit cependant avoir recours à du personnel auxiliaire (non fonctionnaire).

5- L'intervention du S.R.E. dans les programmes régionaux d'aménagement des infrastructures de transport se situe à deux niveaux: celui du schéma directeur à long terme (horizon 2,000), incluant le réseau routier, et celui de la programmation quinquennale. Le S.R.E. propose ainsi des programmes régionaux pour le réseau routier de même que pour le transport en commun.

Pour ce qui concerne le financement des investissements routiers, on distingue quatre catégories de routes dont les deux premières sont les plus importantes:

A- Les routes de 1ère catégorie, financées par le ministère de l'Equipement et qui comprennent:

a) les autoroutes;
b) les voies rapides nationales;
c) les routes nationales;
d) les voies communales (crédits d'études).

B- Les routes de 2ième catégorie, financées par le ministère de l'Intérieur et qui comprennent:

a) les routes appartenant aux collectivités locales;
b) les routes départementales et communales;
c) la voirie de Paris - voies communales financées en partie par le ministère de l'Intérieur.

Le District participe au financement des routes régionales et les budgets sont votés par son Conseil d'administration après consultation avec le C.C.E.S. (Comité consultatif économique et social).

Par exemple, le District finance des équipements de 1ère catégorie comme les autoroutes de dégagement et les voies rapides:

a) Radiales (85% Etat, 15% District)
b) Rocades (50% Etat, 45% District).

IV- APPRECIATION DE LA MISSION

4.1 Observations générales

Suite à cette immersion rapide, et quand même assez partielle, dans le contexte administratif de cinq organismes de l'administration française, voici les principales observations que nous pouvons dégager, et qui nous semblent importantes, dans la mesure où elles reflètent des comparaisons avec notre propre expérience de l'administration publique au Québec.

1- Les structures administratives françaises nous apparaissent complexes, et les organes et les paliers de décision passablement nombreux avec une assez nette tendance à la centralisation. Il faut dire que les juridictions exercées par l'Etat français sont intégrales, ceci étant particulièrement vrai dans le domaine des Transports, et que les mécanismes de consultation sont nombreux.

2- Pourtant en revanche, les mécanismes d'organisation sont souples de sorte que les structures administratives s'adaptent très vite à tout changement, qu'il soit d'ordre technique ou juridique, le ministre étant le seul responsable de son organisation. Les changements administratifs sont d'ailleurs nombreux, fréquents et souvent importants.

3- La souplesse et la relative simplicité des réorganisations administratives nous paraissent aussi trouver d'autres explications dans les faits suivants:

a) Les contrôles exercés par les organismes centraux (e.g. le ministère des Finances) sur l'organisation interne des ministères sont très larges et ne se font sentir que par le biais des enveloppes budgétaires consacrées aux personnels.

b) Les postes de direction dans la structure administrative se créent et se modifient facilement dans la mesure où les titulaires, quels qu'ils soient, du cadre supérieur au cadre inférieur, ont un plan de carrière qui régit leur classement et leur rémunération sans référence au poste lui-même. Les cadres sont syndiqués et leurs conditions de travail établies par statut. Les centrales syndicales ne négocient pas de conventions collectives, comme nous les connaissons ici, mais font la promotion du mieux-être de leurs membres en agissant au plan politique.

4- L'appartenance à un corps d'emploi constitue en soi une source de prestige pour le gestionnaire et elle nous semble avoir pour lui une importance au moins aussi grande que le titre rattaché à la fonction qu'il exerce. Les intérêts de certains corps sont d'ailleurs fort bien représentés auprès des cabinets de ministres.

5- Dans l'organisation des services et dans l'organisation du travail, nous avons constaté que les spécialistes du domaine peuvent adopter des méthodes très pratiques. Un exemple remarquable nous en a été fourni au ministère des Finances, au Bureau de l'Organisation et méthodes.

6- Au ministère de l'Equipement, on intègre dans une seule unité de soutien (le Bureau de la Politique du personnel et de la modernisation), les fonctions reliées aux études R.C.B., à l'organisation administrative et aux recherches sur les méthodes modernes de la gestion du personnel.

7- Au ministère des Finances, une seule et unique unité administrative (la Sous-direction de l'Organisation et du Budget) regroupe l'organisation des services, le R.C.B., la gestion budgétaire, l'organisation du travail (organisation et méthodes) et les systèmes de gestion.

8- Selon les critères avec lesquels nous sommes familiers ici, la décentralisation et la délégation d'autorité aux Directions départementales de l'Equipement sont très grandes. Les directeurs départementaux de l'Equipement sont en définitive les agents dans le territoire pour toutes les administrations centrales en matière d'investissement, d'exploitation et d'entretien d'équipements divers.

9- L'institution d'un organisme consultatif, et en même temps représentatif, comme le District, qui associe à son autorité technique et à son prestige, des pouvoirs certains au plan de la réalisation, nous apparaît une formule heureuse dont l'équivalent serait souhaitable chez nous.

4.2 Valeur de la mission

Les bénéfices personnels que nous retirons de cette mission sont importants. Ils correspondent d'ailleurs aux objectifs que nous poursuivions. Le programme des visites lui-même concorde bien avec le projet que nous avions proposé.

Il faut d'abord noter que nous avons observé une très grande analogie entre les problèmes de gestion qu'on rencontre là-bas et ceux que nous connaissons chez nous: gestion du personnel, gestion des ressources matérielles, décentralisation administrative, systèmes d'information, contrôles et suivis, etc...

De ce fait, il nous est plus facile d'apprécier les modes d'intervention parfois semblables, parfois différents qu'adoptent les organes ou les spécialistes du soutien administratif auprès de leurs clientèles.

Le contexte du "plan de carrière" pour les cadres, en particulier, nous semble présenter beaucoup moins d'entraves à l'organisation des structures que notre "position plan". Par contre, la grande autorité des directeurs et directeurs généraux sur leur organisation et sur leurs systèmes de gestion rend plus délicate l'intervention des spécialistes et des services de soutien centraux dans l'amélioration, ou tout au moins la modification, des techniques de gestion ou des méthodes de travail. Ceci pourrait expliquer, partiellement du moins, le recours à des modes d'intervention plus simples, moins claironnants et plus pragmatiques assortis de la participation même des exécutants de la base.

Il ne fait aucun doute que les techniques simples d'organisation ainsi que la participation de tous les intéressés (de bas en haut de la pyramide) au réaménagement des méthodes, des systèmes et de la structure, sont applicables ici.

Nous croyons également qu'il serait souhaitable de préconiser l'institution d'un régime de classification de nos cadres qui se rapprocherait du "plan de carrière", de manière à rendre plus simple notre mode de structuration administrative, actuellement fondé sur la classification des postes.

ANNEXES

ANNEXE 3.1-A

DECRET DU 28 MAI 1974
PORTANT NOMINATION DES MEMBRES DU GOUVERNEMENT

Le Président de la République,

Vu l'article 8 de la Constitution,

Sur la proposition du Premier ministre,

Décrète :

Article 1er. — Sont nommés :

	MM.
Ministre d'Etat, ministre de l'intérieur	Michel PONIATOWSKI.
Garde des sceaux, ministre de la justice	Jean LECANUET.
Ministre de la défense	Jacques SOUFFLET.
Ministre des réformes	
Ministre des affaires étrangères	Jean SAUVAGNARGUES.
Ministre de l'économie et des finances	Jean-Pierre FOURCADE.
Ministre de l'éducation	René HABY.
Ministre de la coopération	Pierre ABELIN.
Ministre de l'équipement	Robert GALLEY.
Ministre de l'agriculture	Christian BONNET.
Ministre de la qualité de la vie	André JARROT.
Ministre du travail	Michel DURAFOUR.
Ministre de la santé	Mme Simone VEIL.
Ministre de l'industrie	Michel d'ORNANO.
Ministre du commerce et de l'artisanat	Vincent ANSQUER.

Article 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 28 mai 1974.

VALERY GISCARD D'ESTAING.

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,
JACQUES CHIRAC.

DECRET DU 8 JUIN 1974
PORTANT NOMINATION DE MEMBRES DU GOUVERNEMENT

Le Président de la République,

Vu l'article 8 de la Constitution ;

Sur la proposition du Premier ministre,

Décrète :

Article 1er. — Sont nommés :

Secrétaire d'Etat aux anciens combattants	M. André BORD.
Secrétaire d'Etat aux postes et télécommunications	M. Pierre LELONG.
Secrétaire d'Etat aux transports	M. Marcel CAVAILLÉ.
Secrétaire d'Etat à la culture	M. Michel GUY.
Secrétaire d'Etat au commerce extérieur	M. Norbert SÉGARD.
Secrétaire d'Etat aux universités	M. Jean-Pierre SOISSON.
Secrétaire d'Etat aux départements et territoires d'outre-mer	M. Olivier STIRN.

Article 2. — Sont nommés :

Secrétaires d'Etat auprès du Premier ministre :	
(*Relations avec le Parlement*)	M. René TOMASINI.
(*Fonction publique*)	M. Roger POUDONSON.
(*Formation professionnelle*)	M. Paul GRANET.
(*Porte-parole du Gouvernement*)	M. André ROSSI.

Article 3. — Sont nommés :

Secrétaire d'Etat auprès du garde des sceaux, ministre de la justice (condition pénitentiaire)	Mme Hélène DORLHAC.
Secrétaire d'Etat auprès du ministre des affaires étrangères	M. Bernard DESTREMAU.
Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'économie et des finances (budget)	M. Christian PONCELET.
Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'éducation (enseignement préscolaire)	Mme Annie LESUR.
Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'équipement (logement)	M. Jacques BARROT.
Secrétaires d'Etat auprès du ministre de la qualité de la vie :	
(*Environnement*)	M. Gabriel PÉRONNET.
(*Jeunesse et sports*)	M. Pierre MAZEAUD.
(*Tourisme*)	M. Gérard DUCRAY.
Secrétaire d'Etat auprès du ministre du travail (travailleurs immigrés)	M. André POSTEL-VINAY.
Secrétaire d'Etat auprès du ministre de la santé (action sociale)	M. René LENOIR.

Article 4. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 8 juin 1974.

VALERY GISCARD D'ESTAING.

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,
JACQUES CHIRAC.

ORGANISATION DU MINISTERE DE L'EQUIPEMENT

LE MINISTRE DE L'EQUIPEMENT

(CABINET)

LE SECRETAIRE D'ETAT AUPRES DU MINISTRE (logement).

(CABINET)

Contrôle financier

Haut fonctionnaire de défense

Haut fonctionnaire chargé des relations internationales

Conseil général des Ponts et Chaussées

Inspection générale de l'équipement

Comité juridique

Commission de développement de l'informatique

Comité « organisation et méthode »

SERVICES RATTACHES ET ORGANISMES DIVERS

- Institut géographique national
- Office national de la navigation
- Bureau central pour les équipements d'Outre-Mer (B.C.E.O.M.)
- Etablissement public pour l'aménagement de la région dite "ile de défense" (E.P.A.D.)
- Agence foncière et technique de la région parisienne
- Etablissements publics d'aménagement de villes nouvelles
- Etablissement public de la Basse Seine
- Centre scientifique et technique du Bâtiment
- Institut de recherche des transports (I.R.T.)
- Laboratoire national d'hydraulique de Chatou
- Bourse d'échange de logements
- Caisse autonome de la reconstruction
- Caisse nationale des autoroutes
- Centre de recherche d'urbanisme

Direction du personnel et de l'organisation des services

Direction des affaires financières et de l'administration générale

Direction de l'aménagement foncier et de l'urbanisme

Direction des routes et de la circulation routière

Direction des ports maritimes et des voies navigables

Direction du bâtiment et des travaux publics et de la conjoncture

Direction de la construction

Service des affaires économiques et internationales

Service de coopération technique

rvices Régionaux quipement

98 Directions Départementales de l'Equipement, dont:

94 Métropolitaines et
4 Outre Mer:
- Guadeloupe
- Guyane
- Martinique
- Réunion

15 Services Spécialisés, dont:

7 de navigation:
- Seine 2e et 3e Section (Paris)
- Nancy
- Strasbourg
- Rhône Saône (Lyon)
- Midi-Garonne (Toulouse)
- Nord Pas de Calais (Lille)
- Belgique-Paris Est (Compiègne)

4 Maritimes:
- Boulogne sur Mer - Calais
- Nord (Dunkerque)
- Bouches du Rhône (Marseille)
- Gironde (Bordeaux)

3 Mixtes Maritimes Navigation:
- Languedoc-Roussillon
- Loire Atlantique (Nantes)

7 Centres d'Etudes Techniques de l'Equipement:
- Aix
- Bordeaux
- Lille
- Lyon
- Rouen
- Nantes
- Pont à Mousson

2 Laboratoires Régionaux (non rattachés à des CETE)
- Laboratoire de l'Est Parisien (Fontainebleau, Le Bourget)
- Laboratoire de l'Ouest Parisien (Trappes)

4 Services Techniques Centraux:
- Etudes Techniques des Routes et Autoroutes
- Ports Maritimes et Voies Navigables
- Phares et Balises
- Laboratoire Central des Ponts et Chaussées

9 Centres de Formation Professionnelle
- Aix
- Arras
- Clermont-Ferrand
- Mâcon
- Nantes
- Pont à Mousson
- Rouen
- Toulouse
- Tours

3 Ecoles Nationales:
- Ponts et Chaussées
- Travaux Publics de l'Etat
- Techniciens (AIX)

Services et Organismes Interministériels:

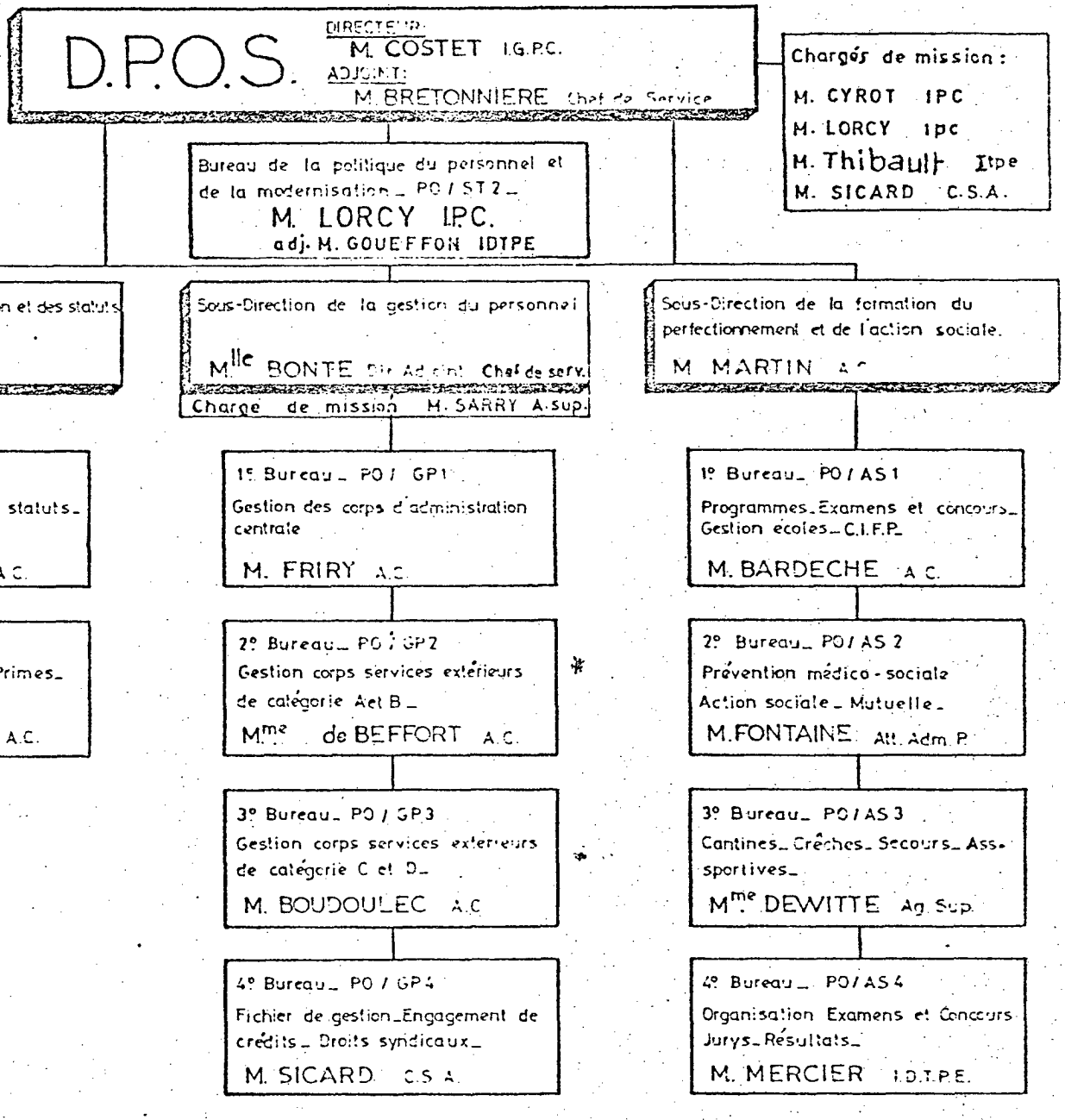
11 OREAM
- Nord
- Nancy Metz-Thionville
- Lyon-St Etienne
- Marseille
- Nantes St Nazaire
- Basse Seine
- Loire Moyenne
- Aquitaine
- Alsace
- Midi-Pyrénées
- Picardie

6 Organismes de Bassin
- Artois Picardie
- Rhin Meuse
- Seine Normandie
- Loire Bretagne
- Adour Garonne
- Rhône-Méditerranée Corse

Services et Organismes Interministériels: suite

9 Villes Nouvelles
- Lyon - L'Isle Abeau
- Vaudreuil
- Etang de Berre
- Cergy Pontoise
- Lille Est
- Evry
- St Quentin en yvelines
- Melun Sénart
- Marne la vallée

Divers
- Centre d'Etudes des Tunnels
- Service de Documentation des Ponts et Chaussées


D.P.O.S.
DIRECTEUR:
M. COSTET I.G.P.C.
ADJOINT:
M. BRETONNIERE Chef de Service
Chargés de mission :
M. CYROT IPC
M. LORCY IPC
M. Thibault Itpe
M. SICARD C.S.A.
Bureau de la politique du personnel et de la modernisation _ PO / ST 2 _
M. LORCY I.P.C.
adj. M. GOUEFFON IDTPE
Sous-direction de l'organisation et des statuts
Sous-Direction de la gestion du personnel
Mlle BONTE Dir. Adjoint Chef de serv.
Charge de mission M. SARRY A.sup.
Sous-Direction de la formation du perfectionnement et de l'action sociale.
M MARTIN A.C
1° Bureau _ PO / ST 1
Réglementation générale statuts _ contentieux _
M. GARRIGUES A.C.
3° Bureau _ PO / ST 3
Coordination budgétaire _ Primes _ Indemnités _
M. WATTEBLED A.C.
1° Bureau _ PO / GP1
Gestion des corps d'administration centrale
M. FRIRY A.C.
2° Bureau _ PO / GP2
Gestion corps services extérieurs de catégorie A et B _
Mme de BEFFORT A.C.
3° Bureau _ PO / GP3
Gestion corps services extérieurs de catégorie C et D _
M. BOUDOULEC A.C.
4° Bureau _ PO / GP4
Fichier de gestion _ Engagement de crédits _ Droits syndicaux _
M. SICARD C.S.A.
1° Bureau _ PO / AS 1
Programmes _ Examens et concours _ Gestion écoles _ C.I.F.P. _
M. BARDECHE A.C.
2° Bureau _ PO / AS 2
Prévention médico-sociale Action sociale _ Mutuelle _
M. FONTAINE Att. Adm. P.
3° Bureau _ PO / AS 3
Cantines _ Crèches _ Secours _ Ass. sportives _
Mme DEWITTE Ag. Sup.
4° Bureau _ PO / AS 4
Organisation Examens et Concours Jurys _ Résultats _
M. MERCIER I.D.T.P.E.

ANNEXE 3.1-B

1°/ - INTRODUCTION

Le télétraitement apporte des avantages marquants, notamment :

- la réduction des volumes d'informations à saisir,
- le contrôle immédiat et strict des mouvements de mise à jour,
- la diminution des délais d'attente,
- la possibilité d'interrogation en temps réel des fichiers,
- l'accès à l'ordinateur directement par les gestionnaires.

On peut facilement imaginer un environnement où les données sont saisies à la source et surtout contrôlées immédiatement.Tout envoi d'information erronée est rejeté sur le champ. Les informations, de mise à jour dans un délai très court, restent toujours très récentes et sûres. La réponse aux interrogations est presque instantanée : les gestionnaires peuvent examiner tout de suite les résultats des traitements.

Le but de la démonstration est d'illustrer ces possibilités du point de vue fonctionnel.

Un certain nombre de problèmes d'ordre technique sont néanmoins à résoudre avant qu'une option "télétraitement" soit proposée et mise en oeuvre avec succès à la D.P.O.S.

Ce sont essentiellement les suivants :

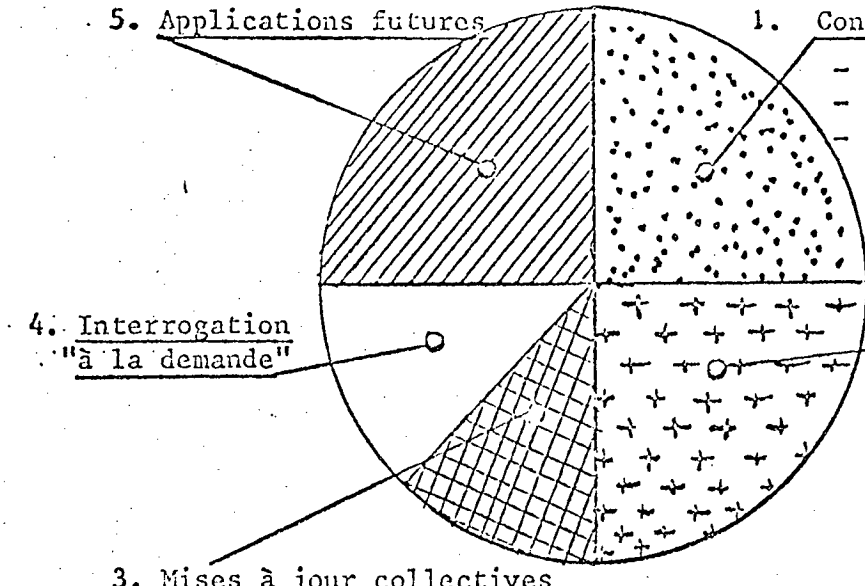
- la sécurité, c'est-à-dire la garantie d'une intégrité totale des informations en cas de défaillances techniques de tout ordre,
- les ressources exigées (puissance de l'ordinateur, mémoire utilisée), afin d'obtenir un temps de réponse acceptable par les utilisateurs,
- le coût des exploitations et de location des matériels,
- les imbrications d'une exploitation en parallèle, pendant une période déterminée, des traitements classiques et ceux du télétraitement.

./..

2°/ - *LE SYSTEME "TELETRAITEMENT" PROPOSE POUR LA D.P.O.S.*

Le système proposé pour la D. P. O. S. est façonné aux besoins de la gestion du personnel. Il est axé essentiellement sur la facilité d'utilisation. Il est, en outre, ouvert : n'importe quelle application de la gestion du personnel exigeant le télétraitement, pourra être prise en charge par le système.

Le système est subdivisé en 5 domaines :



Les illustrations suivantes montrent les diverses possibilités du système.

2.0 *ACCES A L'ORDINATEUR*

Utilisation d'une gamme de mots de passe personnalisés pour :

- interdire l'utilisation abusive des terminaux,
- sauvegarder le caractère confidentiel de certaines informations.

Ces mots de passe sont sous le contrôle d'un responsable de la D. P. O. S. et peuvent être modifiés à sa guise.

```
***D.P.O.S.***
GESTION DU PERSONNEL

?..1 *REVISION DE NOTES                 ?..8  *.....
?..2 *CHANGEMENT D'ETAT-CIVIL           ?..9  *.....
?..3 *FICHE INDIVIDUELLE DE POSITION    ?.10  *.....
?..4 *CHANGEMENT D'AFFECTATION          ?.11  *.....
?..5 *MODIFICATION DE POSITION          ?.12  *NOTATION COLLECTIVE
?..6 *.....                             ?.13  *CODES
?..7 *.....                             ?.14  *INTERROGATION 'A LA DEMANDE'

                    INDIQUER, A L'AIDE DU PHOTOSTYLE, L'OPERATION DESIREE
MDP =. _            ET ENTRER LE MOT DE PASSE CORRESPONDANT
```

./..

D.P.O.S.
GESTION DU PERSONNEL

?..1	*REVISION DE NOTES	?..8	*.....
?..2	*CHANGEMENT D'ETAT-CIVIL	?..9	*.....
?..3	*FICHE INDIVIDUELLE DE POSITION	?.10	*.....
?..4	*CHANGEMENT D'AFFECTATION	?.11	*.....
?..5	*MODIFICATION DE POSITION	?.12	*NOTATION COLLECTIVE
?..6	*.....	?.13	*CODES
?..7	*.....	?.14	*INTERROGATION 'A LA DEMANDE'

****INDIQUER L'OPERATION ****

INDIQUER, A L'AIDE DU PHOTOSTYLE, L'OPERATION DESIREE
MDP = _ ET ENTRER LE MOT DE PASSE CORRESPONDANT

D.P.O.S.
GESTION DU PERSONNEL

?..1	*REVISION DE NOTES	?..8	*.....
?..2	*CHANGEMENT D'ETAT-CIVIL	?..9	*.....
?..3	*FICHE INDIVIDUELLE DE POSITION	?.10	*.....
?..4	*CHANGEMENT D'AFFECTATION	?.11	*.....
?..5	*MODIFICATION DE POSITION	?.12	*NOTATION COLLECTIVE
?..6	*.....	?.13	*CODES
?..7	*.....	?.14	*INTERROGATION 'A LA DEMANDE'

****MOT DE PASSE INCORRECT****

INDIQUER, A L'AIDE DU PHOTOSTYLE, L'OPERATION DESIREE
MDP = _ ET ENTRER LE MOT DE PASSE CORRESPONDANT

2.4 *INTERROGATION "A LA DEMANDE" (15 % D'UTILISATION)*

Une possibilité supplémentaire d'interrogation "à la demande" est fournie aux utilisateurs : les gestionnaires utilisent un langage simple pour rechercher dans le fichier les personnes satisfaisant à un certain nombre de conditions.

Les éléments du langage sont les suivants :

- LES COMMANDES

  - RECHERCHER (ou R en abréviation)
  - INTERROGER (ou I)
  - LISTER (ou L)
  - TRIER (ou T) avec ASC (ascendant) ou DES (descendant)
  - COMPTER (ou C)
  - SI (ou S)
  - DONT (ou D)

- LES OPERATEURS

  - arithmétique
    - \+ addition
    - \- soustraction
    - / division
    - * multiplication
  - logique
    - ET
    - OU
  - de comparaison
    - EG égalité
    - NE non-égalité
    - IN inférieur à
    - SU supérieur à
    - IE inférieur ou égal
    - SE supérieur ou égal

- LES CONSTANTES

  . alphabétique : 'DUPONT' 'DDE65'

  . numérique : 10 +2890 -350

- LES NOMS SYMBOLIQUES des champs du fichier du personnel (voir annexe ci-jointe)

REMARQUE : Ce langage a l'avantage de la généralité : il permet de visualiser n'importe quelle donnée confiée à l'ordinateur. Il couvre une certaine frange d'interrogations aléatoires très diversifiées et difficilement prévisibles.

Par contre, sa généralité même le rend impropre à l'exécution d'opérations fréquentes et connues d'avance, pour lesquelles l'emploi d'un vocabulaire conventionnel est ressenti par l'utilisateur comme une gêne inutile et un frein sensible dans l'exécution de son travail. Pour pallier cet inconvénient, des transactions "sur mesure" ont été conçues pour les interrogations les plus répétitives.

./..

EXEMPLES D'UTILISATION

(Voir annexe ci-jointe pour le nom des zones du fichier du personnel).

* 1 - Liste alphabétique (nom, prénom, âge) des femmes dans la fonction publique, leur nombre ?

```
RECHERCHER AG DONT INSEE SE '2' LISTER NOM PRENOM AGE
```

* 2 - Liste alphabétique des T.P.E. de plus de 50 ans et ayant au moins 5 enfants, classer par âge et par nombre d'enfants.

```
RECHERCHER AG SI (CORPS='A' ET AGE SU '50' ET NENFANTS SE '5')
LISTER NOM PRENOM AGE NENFANTS TRIER AGE NENFANTS
```

* 3 - Liste alphabétique des Ingénieurs Divisionnaires des T.P.E. de 2e et 3e échelon, leur âge ?

```
RECHERCHER AG SI (GRADE EG '22121112' ET ECHELO EG '02' OU '03')
LISTER NSS NOM AGE
```

* 4 - Quels sont les agents affectés au S.E.T.R.A. et ayant comme prénom 'Jacques' ? Trier sur les noms.

```
RECHERCHER AG SI (AFFECT EG '51100000' ET PRENOM EG 'JACQUES')
LISTER NOM PRENOM NSS TRIER NOM
```

※ 5 - Lister les personnes :

. ayant 35 à 50 ans,

. au moins 1 enfant,

. marié,

. se trouvant au SETRA ou à la DPOS,

. ayant fait l'école des TPE

RECHERCHER AG SI (AGE SE '35' ET AGE IE '50') ET NENFANTS SE '01' ET CODFAM EG 'M' ET (AFFECT EG '51100000' OU '06000000') ET CODIPL EG '1334' LISTER NOM AGE NENFANTS

※ 6 - Nom et âge des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et T.P.E. affectés dans le département des Bouches du Rhône ?

RECHERCHER AFAG DONT (CODAFF='213')
LISTER NOM NSS AGE

※ 7 - Liste des Ingénieurs des T.P.E. ayant une note supérieure ou égale à 17,00 en 70 ?

RECHERCHER AG SI (CORPS='B' ET ANNOT='70' ET VALNOT SE '1700')
LISTER NOM VALNOT ANNOT

3°/. - QUELQUES DONNEES RELATIVES A LA DEMONSTRATION

- Nombre d'agents : 6.479 personnes (IPC + ITPE)
- Caractère confidentiel : Noms tronqués à 4 caractères ⇒ problèmes d'homonymes
- Mémoire utilisée : 320 K octets
- Ordinateur : I.B.M. 370/158
- Problèmes de sécurité et de performance : en cours d'étude

./..

A N N E X E 2

LE TERMINAL, INSTRUMENT MAJEUR DU DIALOGUE AVEC L'ORDINATEUR.

Le terminal employé est un I.B.M. 3270, doté d'un écran cathodique et d'un clavier. Sur un terminal évolué de ce type, c'est la position physique d'une donnée sur l'écran qui en détermine la nature et le rôle.

Ceci permet à l'utilisateur de s'exprimer en continu, dans sa terminologie habituelle, sans s'encombrer d'informations annexes ordinairement destinées à préciser le rôle de chaque paramètre introduit (mots-clé, ponctuation, etc ...).

Toute erreur de frappe remarquée à temps peut faire l'objet d'une correction qui prend effet instantanément. Un dispositif d'insertion et de suppression permet de corriger les seuls caractères erronés : le mot entier se recompose de lui-même.

Le photostyle (détecteur de caractère lumineux) permet, d'un geste, de désigner un paramètre qu'il serait souvent long et fastidieux d'expliciter en le composant sur le clavier. D'une manière semblable, les touches-fonctions permettent l'expression très simple d'un choix.

Exemple : touche 1 = "je confirme" ; touche 2 = "j'annule"
ou bien : touche 1 = "je veux effectuer une autre opération sur le même agen
touche 2 = "je veux effectuer la même opération sur un autre agent

Parmi les données visualisées, celles qui, par nature, sont rémanentes, ne peuvent être altérées par une fausse manipulation du clavier.

Les données confidentielles introduites, ne sont pas visualisées (exemple : mots de passe).

Quand une réponse dépasse la taille d'un écran, une touche-fonction spécialisée permet d'obtenir la suite des informations (les "pages" suivantes). Une autre touche-fonction spécialisée provoque, au moment voulu par l'utilisateur, l'impression sur une télé-imprimante de la totalité des informations visualisées sur l'écran.

ANNEXE 3.1-C

ANNEXE 3.1-C

Ministère de l'Aménagement du Territoire
de l'Equipement, du Logement
et du Tourisme

D. P. O. S.

.Rapport de fin d'intervention / Rapport général

Introduction d'une Gestion Qualitative des Ressources Humaines

* Etat actuel de la gestion
* Objectifs et nature du système de gestion qualitative

EUREQUIP 177, avenue du Roule 92 523 NEUILLY

PLAN DU RAPPORT GENERAL

I. LA GESTION QUALITATIVE DU CORPS DES I. T. P. E.

A. Réflexions sur les attitudes vis-à-vis de la gestion qualitative

B. Place de la gestion qualitative dans la gestion du personnel à la D. P. O. S.

II. LA PROGRESSION PERSONNELLE SUR LE PLAN PROFESSIONNEL

A. L'itinéraire entre les postes

B. La durée de stationnement dans un poste

1. durée minimum
2. durée maximum

C. Conclusion

III. LE SYSTEME DE GESTION QUALITATIVE

A. But du système et énoncé de la méthode

B. Technique : structure commune des tableaux de description des ingénieurs, des postes, des situations repères

1. hypothèses de travail
2. description des postes réels
3. description des ingénieurs
4. description des situations repères

C. Principe de l'exploitation du système de gestion qualitative

1. principe d'exploitation du système
2. simulation de l'exploitation du système

IV. DEROULEMENT DU CONTRAT ET PRINCIPAUX OBSTACLES RENCONTRES

A. Le groupe de travail

B. Les services extérieurs : D. D. E.

1. calendrier des réunions d'étude au sein des D. D. E.
2. séquence des travaux effectués en collaboration avec les ingénieurs des D. D. E.

B. Place de la gestion qualitative dans la gestion du personnel à la D.P.O.S.

L'action de gestion qualitative du corps des I.T.P.E. pour laquelle a été élaboré le système proposé dans ce rapport se présente comme un complément du système de gestion prévisionnelle.

La gestion prévisionnelle du corps des I.T.P.E. est anonyme et quantitative. (adaptation des ressources aux besoins, connaissances statistiques)

La gestion qualitative des ingénieurs du corps des I.T.P.E. est personnalisée. Elle est fondée sur l'observation que le développement des ingénieurs varie et dépend étroitement des postes qu'ils ont successivement tenus. Il est donc de l'intérêt commun des ingénieurs et de l'administration d'intégrer dans les critères de décision d'une mutation, le critère de progression personnelle sur le plan professionnel.

Le choix d'une mutation se décompose en deux phases :

- La candidature (à un ou plusieurs postes) : a ce niveau l'ingénieur postulant est supposé avoir pris en compte l'ensemble des critères de choix d'une mutation (dont la rémunération et les préférences géographiques personnelles)

- La décision d'accorder la mutation.

Le système proposé, qui s'applique au niveau de la décision prend en compte le seul critère de progression personnelle sur le plan professionnel et a pour but d'indiquer à la C.A.P. quels sont, de ce point de vue, les candidatures à privilégier.

./.

II. LA PROGRESSION PERSONNELLE SUR LE PLAN PROFESSIONNEL

Toute connaissance scolaire ou professionnelle qui n'est pas utilisée à tendance à se dégrader, et très rapidement l'acquis professionnel d'un ingénieur prends le pas sur son acquis scolaire.

C'est la pratique des postes de travail qui transforme les connaissances en compétences et la pression de l'activité professionnelle qui les développe.

Par contre le stationnement prolongé d'un ingénieur dans le même type de poste a tendance à le scléroser dans un petit nombre de compétences et resserre le champ de ses connaissances utilisables.

Nous disons bien scléroser car dans la très grande majorité des cas les postes offerts aux ingénieurs TPE ne sont pas des postes de très haute spécialisation. Le stationnement prolongé dans les mêmes types de poste n'offre donc que très rarement la possibilité de se développer professionnellement jusqu'à une spécialisation au niveau de l'expert reconnu.

En outre, la capacité d'acquérir de nouvelles compétences et d'adopter des comportements nouveaux diminue avec l'âge.

La mobilité, principalement en début de carrière, est de ces faits un facteur capital de développement . Encore faut-il noter que la mobilité professionnelle n'est jamais une fin en soi et qu'elle n'est un facteur de progression personnelle que si :

. l'itinéraire suivi entre les postes est développant

. la durée de stationnement dans les postes est optimisée.

./.

A. L'itinéraire suivi entre les postes

De notre avis l'itinéraire suivi entre les postes ne doit en rien s'assimiler à un plan de carrière, c'est-à-dire à un système qui prendrait comme objectif un poste organique d'arrivée à partir duquel il faudrait établir le ou les cheminements permettant d'y accéder. (démarche ex-post)

Il doit être au contraire constitué par un ensemble de pas développants entre postes de départ et postes d'arrivée successifs (démarche ex-ante).

A chaque poste de départ peut correspondre plusieurs postes d'arrivée. Ainsi une mutation en cours de carrière sera considérée comme développante, compte tenu de l'ensemble des postes précédemment occupés et non d'un poste cible de fin de carrière. Car il s'agit bien de faire progresser l'ingénieur par l'intermédiaire du développement de ses connaissances, de ses compétences et de ses responsabilités.

Une mutation sera donc développante si elle réunit ces trois conditions :

. conservation d'acquis des connaissances

. apport d'un complément de compétences

. augmentation des responsabilités de l'ingénieur

Il est donc souhaitable qu'entre les postes de départ et d'arrivée il y ait à la fois des relations de similitude sur le plan des connaissances à mettre en oeuvre et de complémentarité sur le plan des tâches à accomplir, des compétences à acquérir et des comportements à adopter.

Une mutation dans un poste très proche du poste précédent risque d'apporter un complément inférieur à l'amortissement des connaissances non utilisées dans chacun des deux postes.

./.

Une mutation dans un poste trop différent du poste précédent risque de n'opérer que des substitutions de compétences, nécessitant des efforts d'adaptation longs pour mettre à niveau des compétences dans de nouveaux secteurs à un rythme pratiquement équivalent à celui de la dégradation des connaissances entretenues par la pratique du poste précédemment tenu.

B. Durée de stationnement dans un poste

La durée optimum de stationnement dans un poste est théoriquement un compromis entre deux séries de critères propres à l'administration et propres à l'individu. Si nous ne la considérons que sous l'angle de la rentabilité, force est de constater qu'il y a concordance sur les extrêmes, c'est-à-dire sur les durées de stationnement minimum et maximum souhaitables.

1. Durée minimum

En effet, l'arrivée dans un poste nouveau s'accompagne toujours d'une période d'adaptation pendant laquelle le titulaire se hisse au niveau du poste. Le poste est dévié de son profil propre vers le profil initial de son nouveau titulaire et ce n'est qu'après avoir intégré dans son propre profil les compétences et les connaissances ne pouvant être acquises que par la tenue du poste nouveau que l'ingénieur muté le tient normalement.

La durée minimum souhaitable de stationnement dans un poste est donc la durée d'acquisition des connaissances spécifiques du poste, c'est-à-dire nécessaires et ne pouvant être acquises que par la tenue du poste. Cette durée est aussi spécifique du poste et ne dépend que pour une faible part de la capacité d'adaptation des individus.

./.

2. Durée maximum

Des phénomènes dont l'influence est difficile à mesurer rentrent en jeu dans la détermination de la durée maximum de stationnement dans un poste.

21. Le contenu des postes supposant une haute technicité évolue. Sans qu'il soit nécessaire que les missions se modifient, les compétences nécessaires pour les exécuter peuvent changer ou s'élever.

22. Si la durée maximum vue sous l'angle de l'administration est relativement longue, il se peut que dans l'intervalle, l'individu ait suffisamment vieilli dans ses comportements pour que la notion de progression professionnelle, qui est le critère d'évaluation de durée maximum vue sous l'angle de l'homme, ait elle aussi changé de signification.

Autrement dit, on se heurte à l'éventualité de mesurer des phénomènes visqueux avec des critères également visqueux. Ce qui est le propre de toute étude sur le long terme.

C'est pourquoi on ne peut raisonnablement l'estimer qu'en confrontant l'avis d'un nombre suffisant d'intéressés.

La durée maximum souhaitable de stationnement dans un poste vue sous l'angle de la progression personnelle sur le plan professionnel est la durée au-delà de laquelle l'aspect routinier du poste prend le pas sur son aspect formateur. Ce qui amène à adopter un raisonnement du type marginal sur les aspects routiniers et formateurs du poste.

Du fait de ce que nous avons dit plus haut, il se peut que certains types de postes soient constamment formateurs et n'impliquent qu'une routine très réduite.

./.

Remarquons toutefois que l'homme échappe difficilement à l'acquisition de comportements ou d'attitudes routiniers, même face à des problèmes qui continuent à évoluer ou des situations qui n'imposent pas la répétition d'actes identiques.

Enfin, il n'est pas suffisant de comparer les différents aspects d'un même poste et leur évolution dans le temps. Dès lors qu'un ingénieur a atteint le stade de la tenue normale du poste, le raisonnement marginal peut s'appliquer à l'étude des postes entre eux.

C. Conclusion

En conclusion, un système visant à optimiser la progression personnelle des ingénieurs sur le plan professionnel, doit obligatoirement passer par la détermination de cheminements privilégiés des hommes dans les postes tels qu'il :

- conserve l'acquis culturel et technique de l'ingénieur
- apporte un complément de compétence de l'ingénieur
- augmente les responsabilités de l'ingénieur
- respecte les temps minimums et maximums de tenue des postes

Un tel système ne peut être fondé que sur une connaissance analytique, formulée dans les mêmes termes, des postes et des hommes dans l'exercice de leur profession.

./.

III. LE SYSTEME DE GESTION QUALITATIVE

A. But du système et énoncé de la méthode

Rappelons que le but du système est de favoriser les demandes de mutation qui permettent une progression de l'ingénieur sur le plan professionnel.

Il s'agit donc de sélectionner, parmi l'ensemble des candidats à un poste vacant donné les ingénieurs qu'une mutation développerait, et ceci pour chaque poste vacant. En d'autres termes, il s'agit de sélectionner, parmi l'ensemble des candidatures posées par un ingénieur donné, celles qui entraîneraient pour celui-ci une progression professionnelle.

Une telle sélection repose nécessairement sur la comparaison analytique des profils des ingénieurs et des postes auxquels ils sont candidats et suppose que ces profils soient décrits au moyen de critères d'analyse identiques.

On peut penser que deux postes ayant des dénominations administratives identiques puissent être cependant suffisamment différents pour que le passage de l'un à l'autre soit développant ; soit que sous un même intitulé des postes d'une même D.D.E. aient des niveaux en réalité différents, soit que la nature d'une même fonction varie d'un département à l'autre.

Il nous faut donc considérer l'ensemble des postes offerts au corps des T.P.E. indépendamment de leur place dans l'organigramme d'une D.D.E. et les situer dans un organigramme universel.

Nous serions ainsi amenés à confronter, au vu d'un nombre important de critères, des candidats à des postes situés dans un organigramme géant, et qui serait lui-même à construire à l'aide de ces critères.

./.

Pour dégager de ce labyrinthe les cheminements privilégiés, force nous est de réduire la diversité du réel (tous les postes vacants et tous les candidats) à l'unité des concepts (quelques "situations repères").

Les "situations repères" sont des tableaux remplis, mais élagués, d'une structure identique à ceux qui serviront à décrire les postes réels et les candidats. Elles représentent des situations fictives auxquelles il sera donc possible de les rattacher par approximation.

La candidature d'un ingénieur (dont la situation repère de rattachement est x) à un poste (dont la situation repère de rattachement est y) sera privilégiée dans l'optique de son développement professionnel si le passage entre les situations repères x et y est lui-même privilégié (fait partie d'une filière).

D'où les sept points à développer :

. Création du tableau de description des postes	Annexe I
. Création du tableau de description des ingénieurs	Annexe II
. Construction des situations repères	Annexe III
. Création des filières entre situations repères	" "
. Rattachement de chaque ingénieur à une situation repère	§ C de ce chapitre
. Rattachement de chaque poste à une situatipn repère	
. Mise à jour des situations repères et des rattachements : fonctionnement du système	

B. Technique : structure commune des tableaux de description des postes, des tableaux de description des ingénieurs et des situations repères

1. Hypothèses de travail

11. Les postes accessibles au corps des I.T.P.E. peuvent être définis au moyen d'une série de critères choisis de manière à ce qu'il n'y ait ni omission ni double emploi et que tous les postes puissent être décrits à l'aide de ces seuls critères.

12. Dans l'exercice de leur métier, les ingénieurs peuvent également être définis au moyen de critères respectivement comparables à ceux qui ont servi à définir les postes.

13. Ainsi la description analytique de l'ingénieur et des postes auxquels il est candidat peuvent être présentés sous forme de tableaux ayant la même structure au point de vue des critères.

14. La description des postes doit comprendre pour chaque critère :

. une note qui indique soit un niveau si le critère introduit un classement ordinal soit un code si le critère introduit un classement cardinal

un poids qui reflète pour le poste décrit l'importance relative accordée à chacun des critères (annexe I § II, A, 3).

./.

En conséquence, on utilisera pour la description analytique des hommes et des postes réels, un tableau comportant :

. en colonne : les critères

. en ligne :

a. le niveau ou le code affecté au critère

b. la pondération du critère (pour les postes seulement)

2. Tableau de description des postes réels

Il se présente sous la forme théorique suivante :

	Critère 1	Critère 2	Critère 3			Critère N							
Indice ou code	x1	x2	x3			xn							
Poids du critère	y1	y2	y3			yn							
COMMENTAIRES													

Vous trouverez en annexe I, un exemplaire de tableau (vide) ayant servi à la description des postes organiques.

3. Tableau de description des Ingénieurs

Il se présente sous la forme théorique suivante :

	Critère 1	Critère 2	Critère 3			Critère N							
Niveau ou code	x1	x2	x3			xn							
COMMENTAIRES													

Les critères de description des ingénieurs ont leur équivalent dans le tableau de description des postes, mais ne sont pas pondérés.

Vous trouverez en annexe II, un exemplaire du questionnaire (vide) servant à la description analytique des ingénieurs.

Remarques

a. Le tableau de description des ingénieurs, décrit un état de fait : tel ingénieur à le niveau x pour le critère N.

Le tableau de description des postes décrit un état désiré requis pour tenir correctement le poste. Il décrit en fait le candidat réel qui "colle au poste". C'est pourquoi au niveau ou code qualifiant les critères sont appliqués une pondération proportionnelle au coût d'une défaillance de l'ingénieur candidat dans le critère considéré.

b. Il n'est pas possible de cumuler les niveaux et codes attribués aux différents critères pour obtenir une note globale puisque :

./.

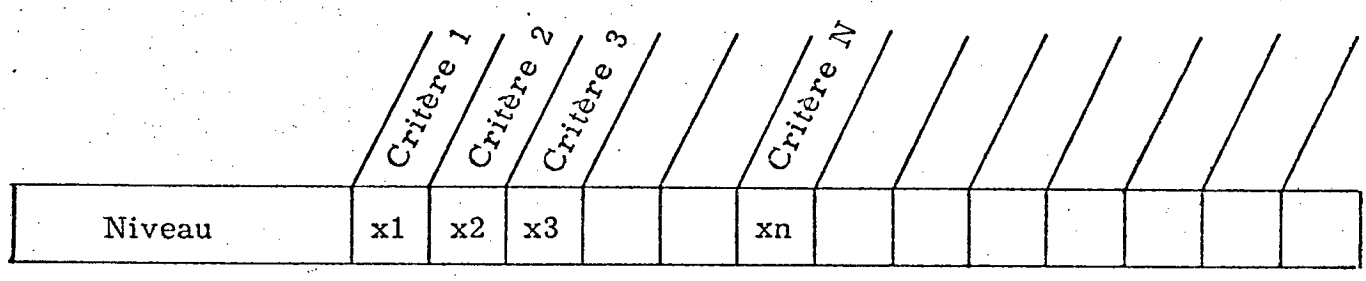
. des classements ordinaux coexistent avec des classements cardinaux

. les pondérations varient selon les postes étudiés.

c. Il est nécessaire d'ajouter aux tableaux analytiques des commentaires spécifiques destinés à pallier les insuffisances principales de la description analytique.

4. Tableau de description des situations repères

Il se présente sous la forme théorique suivante :



C. Principe de l'exploitation du système de gestion qualitative

1. Exposé sur le principe

./.

2. Simulation de l'exploitation du système

21. Exposé des données de l'exemple

Supposons la situation suivante :

a. La candidature des ingénieurs :

Ingénieur	est candidat aux	Postes vacants réels			
		I	II	III	IV
Ingénieur A		x	x	x	
Ingénieur B			x	x	
Ingénieur C				x	x

L'ingénieur A est candidat aux postes vacants n° I, II, et III. L'ingénieur B est candidat aux postes vacants n° II et III. L'ingénieur C est candidat aux postes vacants n° III et IV.

b. Les postes vacants, leurs situations repère :

Poste vacant	Situation repère *	Table d'alimentation **
N° 1	7	8 et 14
N° 2	9	18, 27, 11 et 36
N° 3	11	18, 1 et 24
N° 4	13	20

* Le rattachement des postes vacants à une situation repère est fait lors de la description du poste vacant, soit par l'ingénieur qui quitte le poste soit par le chef du G. A. C.

** La détermination des candidatures privilégiées suppose qu'soient préalablement définies les filières entre situations repères appelées "tables d'alimentation des situations repères" (annexe IV).

Ici le poste vacant n° 1 est rattaché à la situation repère 7 ; une candidature à un poste de situation repère 7 sera privilégiée si elle émane d'in ingénieur dont la situation repère est soit 8, soit 14.

c. La situation repère des ingénieurs :

Ingénieur	Situation repère
Ingénieur A	18
Ingénieur B	20 20
Ingénieur C	24

Le rattachement des ingénieurs à une situation repère est fait lors du remplissage du dossier de description des hommes (tous les ans et tous les deux ans).

22. Détermination des candidatures privilégiées

La candidature d'un ingénieur à un poste donné sera "privilégiée" si la situation repère de cet ingénieur fait partie de celles qui composent la table d'alimentation de la situation repère du dit poste.

./.

D'où le tableau suivant :

Candidature	Situation repère ingénieurs	Table d'alimentation poste vacant	
Ingénieur A/poste N° 1	18	8, 14	-
Ingénieur A/poste N° 2	18	18, 27, 11, 36	privilégiée
Ingénieur A/poste N° 3	18	18, 1, 24	privilégiée
Ingénieur B/poste N° 2°	20	18, 27, 11, 26	-
Ingénieur B/poste N° 3	20	18, 1, 24	-
Ingénieur C/poste N° 3	24	18, 1, 24	privilégiée
Ingénieur C/poste N° 4	24	20	-

23. Présentation d'un document à la C.A.P.

Le système ci-dessus décrit permettrait à la C.A.P. de disposer des documents suivants :

. une description des postes vacants (Annexe I)

. un tableau des candidatures privilégiées.

./.

TABLEAU DES CANDIDATURES PRIVILEGIEES

Liste des postes vacants	Liste exhaustive des candidats (rappel)	Liste des candidats privilégiés
N° 1	A	
N° 2	A, B	A
N° 3	A, B, C	A, C
N° 4	C	

IV. DEROULEMENT DU CONTRAT ET PRINCIPAUX OBSTACLES RENCONTRES

L'optique dans laquelle s'est lancée l'opération de gestion qualitative a été définie dans la lettre de convocation à la première réunion de travail du 4 juillet 1972.

"Dans le cadre de la modernisation de la gestion des personnels et en vue d'une appréciation plus fine des caractéristiques des postes à pourvoir, comme des hommes, la Direction du Personnel et de l'Organisation des Services a décidé d'étudier un mode de gestion qualitative pour certaines catégories de fonctionnaires.

L'opération visée concernera, dans une première étape, le corps des ingénieurs des travaux publics de l'Etat.

Cette étude dont la responsabilité est confiée à Monsieur LORCY chargé du Bureau de la Politique du Personnel et de la Modernisation, sera menée en concertation avec des représentants de l'Administration Centrale des Services Extérieurs et des Organisations Syndicales, avec l'assistance de la Société "EUREQUIP".

Les organes ayant effectivement participé à la réalisation de l'étude ont été les suivants :

. le groupe de travail

. les services extérieurs.

./.

A. Le groupe de travail

Président	M. LORCY
Pour la D.P.O.S.	M. BOUIS M. BOURLES M. BRETONNIERE Mme de BEFFORT M. Mme PRISSETTE M. STUCKI
Pour les Services Extérieurs	M. BELMAIN M. LOTTE M. PARE M. BARBE
Pour les Organisations Syndicales	M. de NEUVILLE M. RUDIL
Pour la Société EUREQUIP	M. F. CARISSIMO M. M. POUJADE

Le groupe de travail s'est réuni quatre fois, de septembre à décembre 1972.

1. Dates de réunion

2. Travaux faits

3. Ambiance

4. Retrait du Syndicat

./.

B. Les Services Extérieurs : D. D. E.

. Ont collaboré à la réalisation de l'étude :

- D. D. E. du Pas-de-Calais

A ARRAS : MM. BARBÉ, BELLIER, CORNILLIE, COCLET, CARDON, DEBIENNE, GERARD, LEFRANC, LELIEU, LAURENT, LEDOUX.

A Boulogne : MM. BLAVET, COSSART, DENEL, LECLERE, ROBERT

- D. D. E. de Haute-Saône

MM. AUGUSTIN, COSTE, FAURE, TOUVE, OLIVE, REMY, THEVENIN

- D. D. E. de l'Essonne

MM. BLANC, BEREBI, BRADU, COCHETEUX DULIEGE, HERSCHORN, HUBERT, SCHMELTZ, THEPENIER, VALMONT

Après le retrait des ingénieurs de l'Essonne, les représentants des D. D. E. de Meurthe-et-Moselle et du Loir-et-Cher au groupe de travail ont proposé la participation des ingénieurs de leurs départements.

- D. D. E. du Loir-et-Cher

MM. ARRIGHI, BRESSON, GILLOURY, LAVAL, LEMAUR, MONTAGNARD, RAVEZ

- D. D. E. de Meurthe-et-Moselle

MM. BOUISSEAU, CAMMAS, CLAUZADE, LOTTE, PIERSON, STRICHER, THIETARD.

./.

Si l'on excepte le refus de collaborer du groupe d'ingénieurs de l'Essonne après la prise de position syndicale, les relations de travail entre ingénieurs TPE et ingénieurs EUREQUIP, et notamment leur parti-pris de se considérer comme groupe d'étude et non de censure a priori, a permis d'appliquer la démarche itérative d'étude des postes et du "dossier de description des postes" dans les meilleures conditions. Nul ne peut en effet avoir une vue plus concrète des composantes d'un poste que l'ingénieur qui le tient.

1. Calendrier des réunions d'étude au sein des D.D.E.

   . ARRAS, Pas-de-Calais lundi et mardi 2 et 3 oct.

   . VESOUL, Haute-Saône jeudi et vendredi 5 et 6 oct.

   . CORBEIL, Essonne jeudi et vendredi 12 et 13 oct.

   . ARRAS, Pas-de-Calais jeudi 23 oct.

   . CORBEIL, Essonne

   . ARRAS, Pas-de-Calais

2. Ordre des travaux effectués en collaboration avec les ingénieurs des D.D.E.

   21. Mise au point de la définition des niveaux de compétence, avec des exemples particuliers au ministère de l'équipement

   22. Mise au point de la liste exhaustive des secteurs de compétence

./.

23. Préparation du texte de la notice d'instruction pour l'utilisation des dossiers de description des postes (annexe I)

24. Remplissage de trente huit (38) dossiers de description de postes réels (Annexe I).

Remarque :

Il eut été extrêment utile de réunir un nombre au moins double de dossiers de description de postes réels pour pouvoir faire un regroupement en "situations repères" d'une fiabilité incontestable.

Les obstacles que nous avons rencontrés dans notre travail ne nous ont pas permis d'obtenir plus de trente huit (38) postes réels. Pour opérer un regroupement et élaborer par la seule méthode analytique des "Situations repères" à la fois fiables et exhaustives, il eut été à notre avis nécessaire d'obtenir les dossiers de description des postes de tous les ingénieurs dans au moins cinq Directions Départementales, soit environ quatre-vingt (80) dossiers.

ANNEXE 3.1-D

ANNEXE A

=========

LES PRINCIPES DU SYSTEME DE GESTION

1- Pourquoi un nouveau système de gestion ?

1-1- Il est banal de dire que tout change rapidement et constamment Il serait donc étonnant que l'Administration et, en particulier, celle de l'Equipement qui a des contacts nombreux avec le public, soit en permanence adaptée à ses missions sans faire l'effort de se transformer.

En réalité, il est indispensable d'évoluer sans cesse. Le système de gestion proposé tend à permettre cette adaptation permanente.

1-2- Parmi les changements survenus au cours de ces dernières années, deux phénomènes ont eu des conséquences directes sur la gestion du Ministère.

Le premier consiste en un accroissement notable des besoins et des exigences du public et d'une façon générale, de l'environnement. L'image (vraie ou fausse) d'une Administration souveraine et quasi inaccessible est révolue et doit faire place à celle d'une organisation au service du public et soucieuse de son efficacité.

Le deuxième phénomène, qui n'est pas propre à l'Administration est le désir de plus en plus marqué par nos contemporains de voir améliorer leurs conditions de travail et, en particulier, de participer directement à la vie des services.

2- Quelle est la finalité du système de gestion proposé ?

Le but principal poursuivi grâce à la mise en place du nouveau système de gestion, est donc la meilleure efficacité possible de notre Administration, vis-à-vis de l'ensemble des groupes qui bénéficient

../..

de ses actions et notamment du public, compte-tenu de la politique définie par le Gouvernement. Une attention particulière sera également portée aux conditions de travail du personnel.

3- Comment procéder ?

3-1- Les deux idées directrices sont les suivantes :

- l'utilisation de techniques performantes,
- la motivation du personnel

et ces deux principes de base doivent être appliqués en vue d'améliorer :

a) les décisions portant sur les objectifs et sur l'affectation des moyens d'une part (planification, programmation, budgétisation),

b) l'exécution des programmes et la gestion des moyens d'autre part.

4- Les options fondamentales

La mise en application des deux idées directrices indiquées ci-dessus (techniques performantes et motivation du personnel) peut se faire de différentes manières. En particulier, on peut essayer de motiver le personnel en prenant des dispositions très diverses. Le système de gestion proposé s'appuie sur deux options fondamentales qui sont :

- d'une part l'application de techniques "rationnelles" telles que la R. C. B., la recherche opérationnelle, etc ...
- d'autre part, les notions de direction par objectifs, de délégation et de clarification des responsabilités, de participation et d'évaluation des résultats.

Les deux mots clés sont donc :

"rationalisation" et "responsabilisation"

../..

L'axiome de base du système est que l'efficacité de l'Administration sera plus grande si les décisions (tant au niveau de l'exécution qu'à celui de la fixation des objectifs) s'appuient sur des méthodes rationnelles et si les agents du Ministère sont plus motivés, cette motivation étant obtenue par des responsabilités accrues (voir schéma de l'annexe A1).

Bien entendu, il n'est pas question de dire que les méthodes rationnelles conduisent automatiquement à la meilleure décision, car celle ci est nécessairement politique et prise en fonction de critères variés et parfois subjectifs, mais l'éclairage rationnel des choix est considéré ici comme essentiel.

Par ailleurs, tous les agents du Ministère ne sont pas motivés par de plus grandes responsabilités, mais on fait l'hypothèse que c'est le cas d'un nombre suffisant d'entre eux pour qu'on puisse retenir ce principe, d'autant qu'il se traduit par une valorisation des hommes (ou de certains d'entre eux) qui constitue en soit un résultat important, répondant à des aspirations actuelles.

5- Définition fonctionnelle des responsabilités

5-1- Toute entreprise s'organise nécessairement en fonction des "produits" (ce terme sera utilisé dans son sens le plus large : pour l'Administration, tout bien ou service fourni à quelque niveau que ce soit) qu'elle doit fabriquer. Si l'on veut clarifier les responsabilités de chacun il est donc essentiel d'identifier ces produits. Cela permet, également, de raisonner en termes de résultats et non pas seulement en termes de moyens comme c'est encore le cas fréquemment.

../..

5-2- Au niveau de l'Administration Centrale le produit-type est constitué par le programme d'action,

- qui correspond à une combinaison cohérente de moyens,
- confiée à un responsable,
- dans une perspective pluri-annuelle,
- destinée à satisfaire des objectifs (d'effet) déterminés.

C'est ainsi, par exemple, que la D. R. C. R. a un programme d'action de construction d'autoroutes rase campagne.

5-3- Les Services Extérieurs, et en particulier les D. D. E., se voient passer commande par divers maîtres d'ouvrages de produits susceptibles de leur permettre d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés et constituant, en général, des ensembles fonctionnels. Ce sera, par exemple, une autoroute avec ses chaussées, ses ouvrages d'art, ses voies de désenclavement, ses postes de péage, etc ... ou bien un aéroport avec l'aérogare, la gare de frêt, les pistes, les aires de stationnement, les voies routières d'accès, les V.R.D., les espaces verts, etc ...

Ces ensembles qui n'ont de sens que s'ils sont complets et fonctionnels (une aérogare ne se conçoit pas sans piste) et qui sont "livrés" comme tels aux maîtres d'ouvrages, sont désignés par le terme "réalisation".
La réalisation est donc le produit sur la base duquel sont passées les commandes des maîtres d'ouvrages, lesquels sont intéressés essentiellement par le résultat final et global

et beaucoup moins par la manière d'y parvenir qui est l'affaire des Services.

5-4- Mais au niveau de l'exécution, les Services Extérieurs sont amenés à décomposer les réalisations en éléments physiques (chaussées, ouvrages d'art, aérogares, etc ...) et en phases (études, travaux, etc ...).

De plus, pour augmenter la productivité et surtout la qualité des produits, on est souvent conduit à regrouper par nature ces produits unitaires et à confier leur fabrication à des cellules spécialisées à compétence départementale (bureau d'études départemental ou cellule d'acquisition foncière par exemple). L'ensemble des produits fabriqués par une telle cellule pendant une période donnée est appelé tout naturellement sa "production" pour cette période. (cf Annexe A2)

5-5- Outre le maître d'ouvrage et le D. D. E. (ou le chef de Service Extérieur), on est donc amené à définir 3 types de responsables correspondant aux 3 types de produits évoqués ci-dessus,

- le responsable de programme au niveau national
- le responsable de réalisation
- le responsable de production.

Le responsable de réalisation est à comparer au chef de projet ou à l'architecte qui prend en charge la construction d'une maison (la réalisation) depuis sa conception jusqu'à son achèvement complet mais, pour l'exécution, s'adresse à un bureau d'études, à un maçon, à un électricien ... Ces derniers, comme les "centres de production" d'une D. D. E., sont spécialisés dans la fabrication de produits de natures déterminées, qui constituent les éléments de diverses réalisations (gros oeuvre, électricité, peinture, etc ...).

Le responsable de programme coordonne les réalisations de même nature confiées aux différents Services Extérieurs.

5-6- La définition de ces natures de responsabilité appelle deux

remarques importantes :

a) Tout d'abord, si les termes de responsable de réalisation et de responsable de production sont nouveaux, les notions qu'ils recouvrent sont déjà anciennes et de pratique courante.

En effet, autrefois l'organisation des services était à la fois hiérarchique et territoriale. Chaque responsable avait la charge de toutes les activités du service dans le territoire qui lui était confié (département, arrondissement, subdivision et parfois canton) et avait un supérieur hiérarchique et un seul qui lui donnait des instructions.

Puis, on s'est rendu compte, par exemple, qu'il n'était pas possible ni souhaitable que chaque subdivisionnaire soit parfaitement qualifié en matière d'études d'ouvrages d'art et qu'il était préférable de confier les projets importants de l'ensemble du département à une cellule spécialisée. On a alors "inventé" le centre de production. La création des Parcs relève de la même préoccupation.

De même, il est apparu rapidement évident que certains grands projets, comme la construction d'une autoroute, ne pouvaient pas être découpés territorialement (par subdivisions, ni même par arrondissements).
On les a confiés à des arrondissements "fonctionnels" ou "opérationnels" dont les chefs n'étaient autre que des responsables de réalisation.

La définition de responsabilités de production et de réalisation correspond donc à la constatation et à la clarification d'un état de fait, car les exemples cités ci-dessus ne sont évidemment pas les seuls.

b) Alors que dans le système ancien (totalement hiérarchique et territorial) à un produit correspondait une seule fi-

.../...

ANNEXE A

lière hiérarchique, ce n'est plus le cas maintenant. Par exemple, il est courant qu'un chef d'arrondissement territorial, responsable de réalisation d'une opération d'infrastructure, confie les études au bureau d'études départemental qui n'est pas sous ses ordres et les acquisitions foncières à une cellule spécialisée dépendant du chef du G. A. C.

Il est donc indispensable pour définir les structures d'une D. D. E. de prendre en compte le critère fonctionnel (nature de responsabilité) en plus du critère hiérarchique et du critère territorial, antérieurement suffisants.

6- L'articulation des responsabilités

6-1- Le souci de clarifier les responsabilités d'une part, d'introduire dans la gestion les notions de direction par objectifs, de délégations, de participation et d'évaluation des résultats d'autre part conduit :

- à identifier sans ambiguité les centres de responsabilité
- à leur donner une certaine "autonomie", dans la gestion des moyens notamment, en leur confiant la responsabilité de budgets de programmes, de réalisation et de gestion (Voir Annexe A2)
- à mettre en place des quasi-contrats entre les différents partenaires (il s'agit bien entendu de contrats à caractère moral car l'Etat représenté par ces différents responsables ne peut juridiquement contracter avec lui-même) dont l'objet essentiel est de promouvoir les notions de prévision et d'engagement personnel.

Le système peut être résumé par le schéma de l'annexe A3 qu'il y a lieu d'appliquer aux trois étapes :

- prévision,
- exécution,
- constatation.

../..

6-2- Il est essentiel de noter qu'en toile de fond de cette organisation, figure ce qu'on a appelé la "délégation de responsabilité". Cette notion, bien qu'elle ait seulement une portée d'ordre moral (contrairement aux délégations de signature et de pouvoir à caractère règlementaire et juridique), n'est pas pour autant moins importante. Il s'agit que chaque agent se sente responsable de la partie de l'activité du Ministère qui lui est confiée "comme s'il était le Ministre lui-même" et que, de ce fait, il prenne toutes les initiatives pour accomplir sa mission, qu'il ait pouvoir de décision ou qu'il soit amené à faire prendre certaines d'entr'elles. Cela consiste donc à distinguer le champ d'application du devoir d'initiative de celui du pouvoir de décision alors qu'habituellement on a tendance à les confondre.

6-3- A titre d'exemple, dans une D.D.E., les structures peuvent donc se définir succinctement de la façon suivante :

a) D'une part il existe 3 natures de responsabilités (fonctionnelles) :

- D. D. E.
- réalisation
- production,

qu'il y a lieu de répartir clairement dans chaque cas.

b) D'autre part, les relations hiérarchiques doivent être précisées. Il est essentiel de savoir, pour chaque affaire, qui a pouvoir de décision et qui intervient seulement comme"aide à la décision".

c) En particulier, la fonction "D. D. E." inclut la "synthèse territoriale" assurant la cohérence de l'action de la D. D. E.. Il est rare, toutefois, que le Directeur puisse l'assumer lui-même entièrement. Les délégations dans ce domaine qui implique la mise en oeuvre éventuelle d'un pouvoir d'arbitrage devront être très claires.

../..

7- Le système d'information

7-1- L'organisation décrite ci-dessus doit s'appuyer sur un système d'information adapté, composé essentiellement :

- de tableaux de bord de synthèse destinés à permettre la réflexion sur la gestion passée et l'établissement des contrats sur la base notamment de ratios pour le calcul des moyens nécessaires à la fabrication des différents produits,

- de tableaux de bord de suivi pour maîtriser la gestion en cours d'exécution des programmes et permettre d'exercer, si nécessaire et rapidement, les actions correctives

7-2- Parmi les informations nécessaires, certaines très importantes sont d'ordre comptable. Elles sont élaborées pour les D. D. E. grâce à une comptabilité de gestion.

Pour expliquer ce qu'est cette comptabilité de gestion, il est commode d'imaginer que le responsable d'un centre de production est amené à préparer et présenter son budget, alors qu'il ne possède aucun instrument comptable (et en particulier pas de comptabilité administrative).

Il commence par examiner les "commandes" qui lui sont passées, c'est-à-dire qu'il dresse la liste des produits à fabriquer. Puis il détermine les différentes natures de moyens dont il aura besoin et il quantifie ces moyens grâce aux indications recueillies dans le passé.

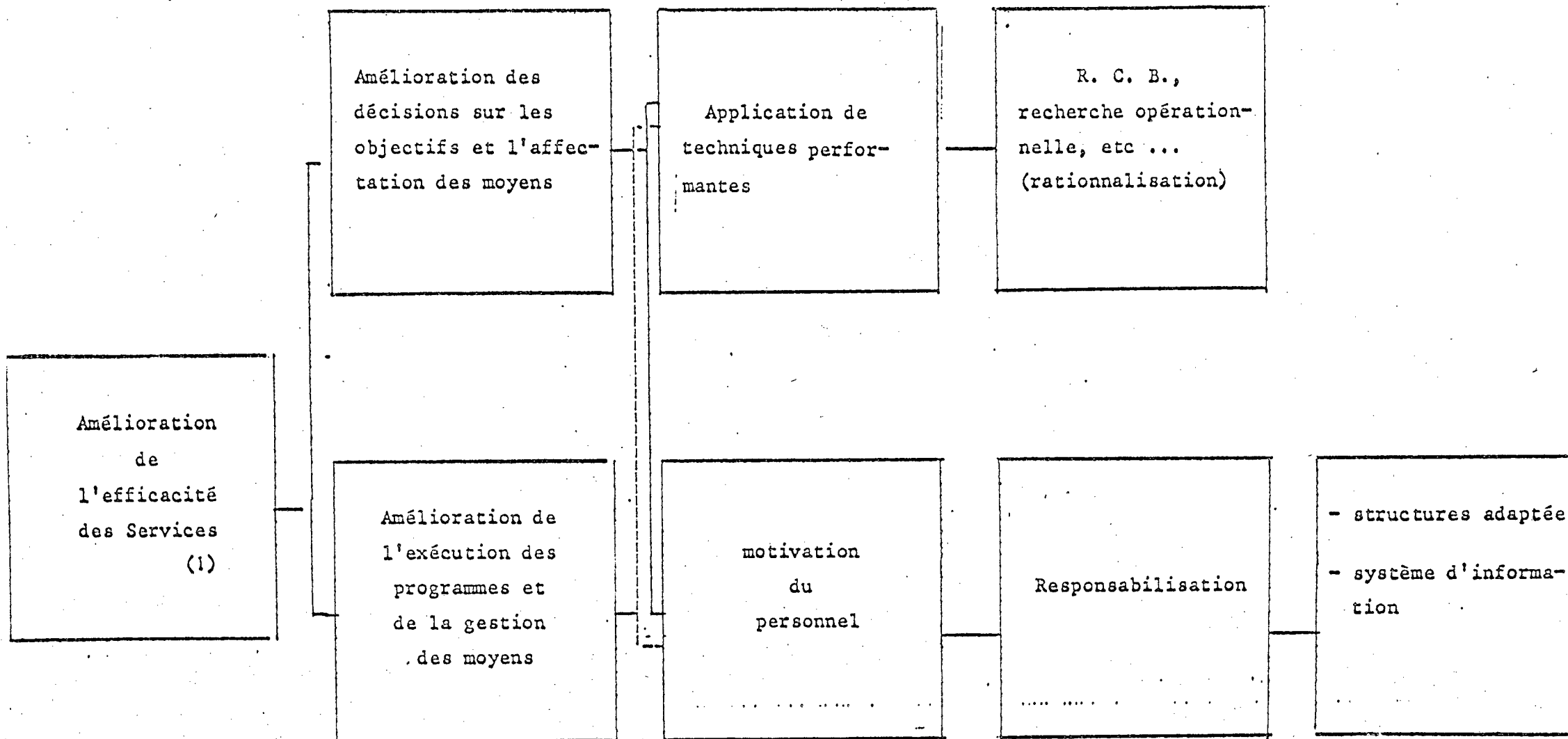
C'est cela la comptabilité de gestion qui doit donc permettre une comptabilisation des moyens, en prévision et en constatation :

. par nature,
. par produit,
. par centre de responsabilité.

7-3- Pour l'Administration Centrale, il faut également mettre en place une comptabilité analytique permettant de réaliser l'adéquation des objectifs et des moyens et de définir une politique réaliste.

Cette comptabilité analytique et la comptabilité de gestion des D. D. E. doivent évidemment s'articuler convenablement de façon à ce que l'information soit saisie une seule fois, mais il faut bien noter qu'il s'agit d'instruments destinés à des utilisations différentes. Les D. D. E. doivent donc disposer d'une grande latitude pour la définition de leur comptabilité de gestion (dans un cadre commun).

ANNEXE A 1



(1) compte tenu de la politique du Gouvernement

ANNEXE A 2

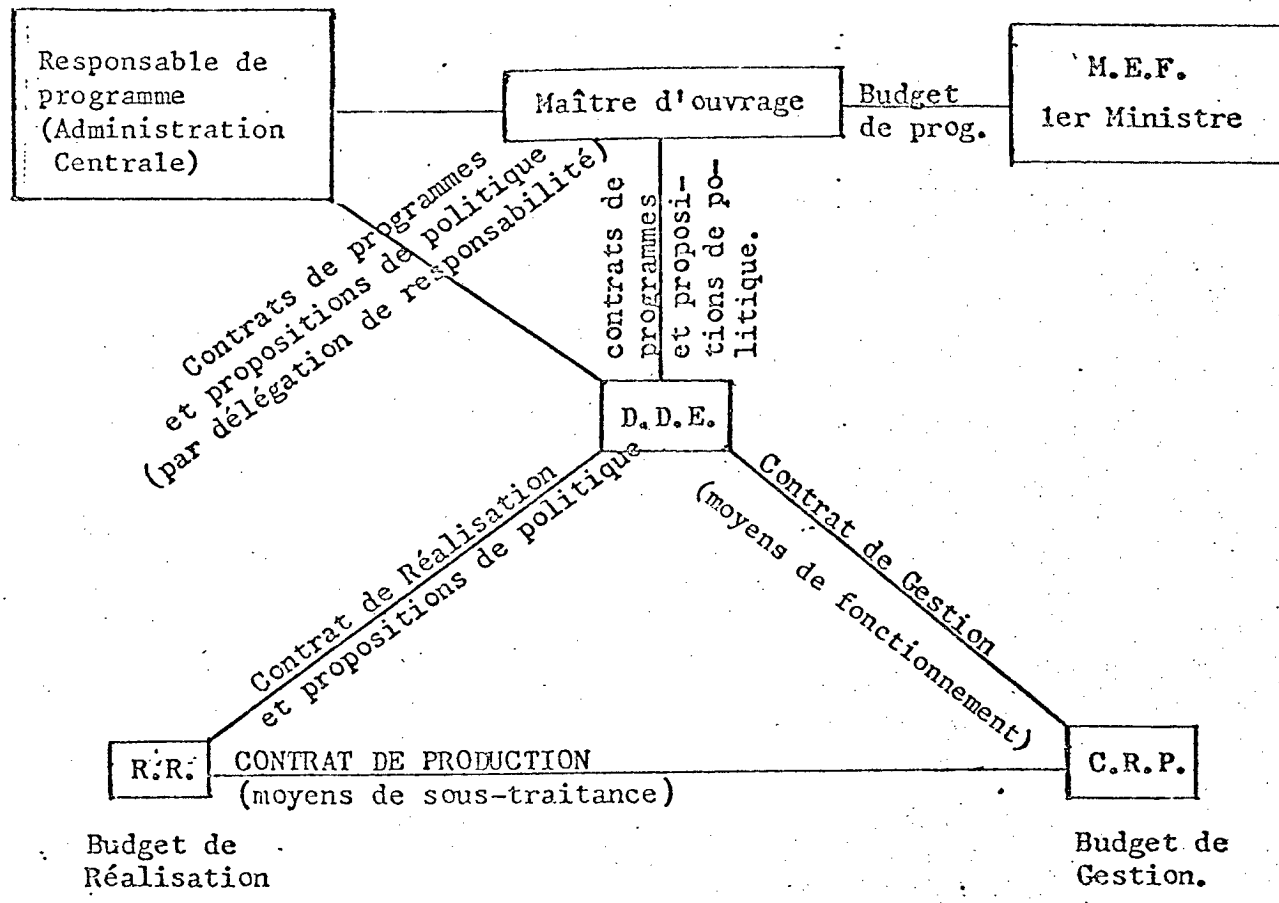
==========

REALISATIONS

	R1 (Aérogare)	R2 (Autoroute)		Rj	
P1 (Acquisitions foncières)					BUDGET DE GESTIO
P2 (Etudes routières)		PRODUIT UNITAIRE			
Pi					
		BUDGET DE REALISATION			

ANNEXE A 3

==========


Responsable de programme (Administration Centrale)
Maître d'ouvrage
Budget de prog.
M.E.F. 1er Ministre
Contrats de programmes et propositions de politique (par délégation de responsabilité)
contrats de programmes et propositions de politique.
D.D.E.
Contrat de Réalisation et propositions de politique
Contrat de Gestion (moyens de fonctionnement)
R.R.
CONTRAT DE PRODUCTION (moyens de sous-traitance)
C.R.P.
Budget de Réalisation
Budget de Gestion.

Note sur les rôles

de responsables de réalisation et de production

1 - Les produits

1-1- Toute "entreprise" s'organise nécessairement en fonction des "produits" qu'elle a à fabriquer. Les structures d'une usine d'automobiles ne sont pas les mêmes que celles d'un bureau d'études de construction d'immeubles.

Pour étudier le fonctionnement d'une D.D.E, il est donc essentiel d'analyser préalablement ses "produits", ce terme étant pris au sens large (tout bien ou service fourni par cette D.D.E à quelque niveau que ce soit).

1-2- Examinons tout d'abord sous quelle forme les "commandes" sont passées à la Direction Départementale de l'Equipement par ses "bailleurs de fonds". Ceux-ci, pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, demandent à la D.D.E de lui livrer des entités fonctionnelles telles qu'une section de route, une Z.A.C ou des documents d'urbanismes, que nous avons appelées des réalisations. Le Directeur Départemental de l'Equipement dialogue donc en termes de réalisations avec ses bailleurs de fonds qui se préoccupent beaucoup plus du résultat final et global que de la manière dont la D.D.E s'y est prise pour y parvenir. Il est, par conséquent, essentiel d'identifier clairement ce premier type de produits.

1-3- Il faut ensuite examiner comment la D.D.E procède pour fabriquer de tels produits. Une réalisation est tout d'abord divisée en éléments physiques (voies d'accès, VRD, espaces verts, d'une Z.A.C.) puis en phases(études, acquisitions de terrains, etc...). Ce découpage étant effectué pour chaque réalisation, on regroupe le plus souvent les "produits unitaires" par nature pour en confier la fabrication à des cellules spécialisées (centres de production) telles que le bureau d'études départemental pour les études de routes ou de VRD et une cellule du G.A.C. pour les acquisitions de terrains. Ce regroupement par nature a pour but d'augmenter la productivité et, surtout la qualité du service rendu.

L'ensemble des produits unitaires fabriqués par un C.R.P. pendant une période donnée est appelé sa production.

Ce deuxième type de produit est également essentiel puisque l'organisation de la D.D.E au niveau de l'exécution en dépend directement.

../..

2 - Les responsabilités de réalisation et de production

2-1- Le Directeur Départemental de l'Equipement est seul responsable devant l'extérieur de toute l'activité de la DDE. Il est donc responsable de la "livraison" des produits (réalisation) qui lui ont été commandés et de leur qualité de fabrication (qualité des productions).

Mais, en pratique, ces responsabilités de "réalisation" d'une part, de production" d'autre part, qui s'appliquent aux deux natures de produits évoquées ci-dessus, le Directeur Départemental de l'Equipement est amené à les déléguer c'est-à-dire qu'il se décharge sur ses collaborateurs d'un certain nombre de tâches matérielles, mais aussi et surtout d'un certain nombre d'initiatives nécessaires à la bonne marche du service et qu'il n'aurait pas la possibilité de prendre faute de temps.

Il délègue donc la responsabilité (c'est-à-dire le souci) de programmer les réalisations, d'en établir le cahier des charges, d'en coordonner l'élaboration d'assurer le contact avec les "bailleur de fonds", en bref la maîtrise d'oeuvre à des "responsables de réalisation".

De même, il délègue la responsabilité de fabriquer dans les meilleurs délais, au moindre coût et pour une qualité donnée, des produits de natures semblables à des centres de production.

2-2- S'il n'existe qu'un seul responsable au plan juridique, on peut donc distinguer deux natures de responsabilités déléguées :

- la responsabilité de réalisation
- la responsabilité de production

qui sont des"émanations" de la responsabilité DDE, qu'elles allègent d'une certaine manière (voir ci-dessus) et dont elles constituent un complément essentiel.

Ce point de vue est important car il limite la comparaison du système de relations entre RR et CRP (voir plus loin) à celui existant entre un client et un fournisseur dans le secteur privé. Dans ce dernier cas, en effet, si le fournisseur a à coeur de satisfaire son client, ses objectifs (le profit essentiellement) sont totalement différents de ceux de celui-ci. Dans une DDE, au contraire, si on demande à un chef de CRP de gérer du mieux possible sa cellule et, pour cela, d'utiliser certaines techniques s'apparentant à celles du privé, ses grands objectifs sont les mêmes que ceux du RR et du DDE : il s'agit de rendre maximale l'efficacité du service public vis-à-vis des bénéficiaires de son action (et non pas nécessairement d'obtenir le meilleur résultat financier).

../..

2-3- Les responsabilités de réalisation et de production correspondent au souci de produire pour une autorité "cliente". Il existe dans une DDE un deuxième type de responsabilités qu'on pourrait appeler "responsabilités de synthèse" qui consistent à harmoniser les actions sur un territoire (synthèse territoriale) ou bien à homogéniser la doctrine dans un secteur d'activité, les documents d'urbanisme par exemple (synthèse fonctionnelle) ou bien encore à fixer une position commune vis-à-vis de l'extérieur. Par commodité, nous supposons qu'elles constituent avec la supervision des R. R. et des C. R. P. la fonction D.D.E., bien qu'elles puissent faire également l'objet de délégations de signature ou de responsabilité.

3 - L'articulation des responsabilités

3-1- En définitive, on peut distinguer dans une DDE, 3 natures de responsabilités:

- la responsabilité DDE qui recouvre toutes les fonctions mais qui se trouve déchargée (moralement et non pas juridiquement) des tâches et initiatives relevant des responsabilités de réalisation et de production; cette responsabilité recouvre donc les "fonctions de synthèse" et de "direction de réalisation et de production" (le Directeur Départemental de l'Equipement est RR et CRP "en chef"),

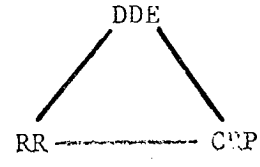
- la responsabilité (déléguée) de réalisation,

- la responsabilité (déléguée) de production.

3-2- L'une des options fondamentales de l'Opération de Modernisation de la Gestion dans notre Ministère est la motivation du personnel grâce à une plus grande responsabilisation.

Dans ces conditions, il est essentiel que les différentes natures de responsabilités soient clairement définies, que la plus grande autonomie possible soit donnée à chaque responsable et que ce dernier soit investi directement par le Directeur Départemental de l'Equipement de ses responsabilités.

D'où le schéma en triangle ci-dessous :



dont il faut préciser le fonctionnement.

En particulier, il faut dire nettement à qui incombe la responsabilité de la solution lorsque, en cours d'exécution d'un programme, on constate sur un produit

unitaire donné un dépassement ou un reliquat : au RR ou au CRP ?

Plus précisément, dans le tableau à double entrée réalisation-production, les crédits vont-ils se déplacer verticalement (RR) ou horizontalement (CRP) ?

	R1	R2		
P1				
P2				

3-3- Dans ce domaine une contrainte nous est imposée par la règle de la spécialité budgétaire : un crédit affecté explicitement à la réalisation d'une route nationale par exemple, ne peut être transféré sur une opération concernant un chemin départemental. En conséquence, les crédits de sous-traitance (acquisitionsde terrains, travaux...) s'ils sont gérés par les C.R.P. relèvent du responsable de réalisation pour leur affectation d'une part, pour décision dans l'hypothèse où apparaît un reliquat ou un dépassement, d'autre part.

A titre d'exemple, prenons le cas d'un marché de travaux confié à une subdivision territoriale, Centre de production. Tant que le C.R.P. reste dans le cadre des clauses de ce marché et de la somme à valoir correspondante (qui font d'ailleurs partie "du contrat" entre le R.R. et le C.R.P.) la gestion du marché incombe au C.R.P. qui, en particulier, présente directement au DDE ses propositions de mandatement. Mais, dans l'hypothèse où il s'avérerait indispensable de procéder à des travaux supplémentaires qui, manifestement, ne rentreraient pas dans le cadre de la somme à valoir, la décision (toujours par délégation du DDE) appartiendrait au R.R. et il faudrait passer un avenant au contrat R.R. - C.R.P (et sans doute un avenant parallèle au marché avec l'Entrepreneur concerné.)

De plus, il appartient au R.R. de dégager les crédits correspondants à ces travaux supplémentaires. Pour cela, il commencera par rechercher des reliquats éventuels sur des crédits également affectés de façon expresse à la même realisation (acquisition de terrains, par exemple), ce qui se traduit par un déplacement "vertical" des crédits.

3-4- Par contre, s'il s'agit de moyens de fonctionnement (personnel, moyens généraux) les principes de responsabilisation et d'autonomie des C.R.P. impliquent d'une part, qu'ils lui soient affectés globalement et, d'autre part, qu'il en soit entièrement responsable devant le Directeur Départemental.
Cela signifie, en particulier, qu'il appartient au C.R.P., quitte à se retourner vers son DDE, de décider de la marche à suivre en cas de dépassement ou de reliquat sur ces moyens de fonctionnement (déplacement "horizontal" des crédits).

../..

Une autre raison, plus mécanique, milite en faveur de cette thèse. Un C.R.P. a comme "client" plusieurs R.R. qui viennent lui passer les commandes. Selon la masse globale de ces commandes, les moyens à mettre en oeuvre sur chaque produit peuvent être différents et, en particulier, il est rare qu'il y ait proportionnalité rigoureuse entre le service rendu global et les moyens correspondants. En d'autres termes, les moyens en fonctionnement nécessaires à la fabrication d'un produit unitaire donné dépendent en général du volume total de la production de ce type. Le coût de revient dépendant donc du coût de l'ensemble de la production, il serait difficile dans l'hypothèse où elle serait souhaitable, qu'une négociation précise s'établisse entre le R.R. et le C.R.P. sur les moyens de fonctionnement.

Ajoutons enfin que l'essentiel, pour la Direction Départementale est que, compte tenu des moyens dont elle dispose, elle ait une production maximale. Il n'est donc pas intéressant pour un R.R. de savoir par exemple que tel A.P.S. d'autoroute a coûté beaucoup plus cher en moyens de fonctionnement qu'un autre A.P.S. du même type, parce que les agents qui l'ont élaboré sont plus lents et qu'il a fallu y consacrer davantage de personnes.

Pour lui, l'important est que cet A.P.S. ait été fourni avec la qualité voulue dans le délai prédéterminé. Pour la D.D.E, si les équipes ayant travaillé sur les deux A.P.S. avaient été échangées, le résultat aurait été globalement le même. Ce qui importe donc, c'est la comparaison globale de la production d'un C.R.P. avec ses moyens de fonctionnement en vue d'en tirer des enseignements pour l'avenir.

3-5- On voit donc que le budget de fonctionnement d'un C.R.P. doit être négocié globalement par le C.R.P. avec le D.D.E qui l'investit directement d'une responsabilité de gestion.

Par contre les crédits de sous-traitance lui sont attribués par le D.D.E sur proposition des R.R. et pour chacun des produits unitaires.

En cas de reliquat ou de dépassement, la responsabilité de la solution incombe au C.R.P. s'il s'agit de fonctionnement (le R.R. peut être amené, toutefois à participer à la discussion si ses objectifs risquent d'être mis en cause), au R.R. s'il s'agit de crédits de sous traitance.

../..

4 - Les contrats

4-1- Rappelons tout d'abord que ce terme ne doit pas être interprété au sens juridiqu (l'Etat ne peut pas contacter avec lui-même).

Il s'agit essentiellement de faire passer les notions de prévision, de dialogue systématique et d'engagement personnel.

4-2- Compte tenu des conclusions du § 3, le "contrat" entre le R.R. et le C.R.P. porte sur :

. le montant des crédits de sous-traitence,
. les délais,
. la qualité du service.

Pour ce qui concerne les moyens de fonctionnement, le R.R. s'assure auprès du C.R.P. que ce dernier a bien prévu dans son programme (et par conséquent dans son budget de gestion) les produits le concernant.

Par ailleurs et compte tenu de l'ensemble des commandes que les différents R.R. lui passent, le C.R.P. dresse un budget global pour l'ensemble de sa production qu'il négocie avec le D.D.E et avec lequel il " contracte", essentiellement en termes d'adéquation objectifs-moyens.

5 - Les natures de responsabilité et la hiérarchie

5-1- La conception rappelée ci-dessus, du R.R. et du C.R.P., montre bien que ces notions n'ont rien de commun avec la mise en place de relations hiérarchiques. Celle-ci relève d'un autre critère dont l'application vient se superposer à celle concernant le critère évoqué ci-dessus (nature de responsabilité).

En particulier, si l'on se réfère à la structure classique, il faut bien se garde de confondre le Responsable de réalisation avec le Chef d'arrondissement. Il se peut que la même personne assure successivement (et, dans certains cas, de façon concomitante) des fonctions de Chef d'arrondissement et de Responsable de réalisation mais, encore une fois, ces deux fonctions sont très différentes.

5-2- La difficulté d'interprétation vient essentiellement du fait que la fonction D.D.E telle que nous l'avons définie plus haut ne peut être exercée entièrement par le DDE lui-même et que ce dernier est amené à la déléguer partiellement. En particulier, il est souvent nécessaire que la partie de la fonction DDE consistant à coordonner et con contrôler la gestion des CRP (et contracter avec eux) soit déléguée et tout natu-

.../...

../..

rellement, soit donnée soit au Chef du Groupe, soit au Chef d'arrondissement de la structure traditionnelle.

Mais dans ce cas il est essentiel de noter que ce Chef d'arrondissement n'intervient pas comme Responsable de réalisation , mais comme délégataire du D.D.E. pour la coordination de la production.

Le rôle de ce délégataire (qu'on a parfois appelé Directeur de Production) consiste à équilibrer la charge de C.R.P. de même nature, à définir une doctrine dans tel ou tel domaine de production, à apporter sa caution technique, etc...

Il a donc un souci de "production" c'est-à-dire de fabrication de produits unitaires de natures données dans les meilleures conditions, mais pas celui de coordonner les produits unitaires d'une même réalisation.

Le champ d'application des responsabilités du R.R. et celui des responsabilités du Directeur de Production sont donc totalement différents (même s'il s'agit de la même personne) ; l'un s'étend à une réalisation quels que soient les C.R.P. qui y participent, l'autre s'étend à plusieurs C.R.P. quelles que soient les réalisations pour lesquelles ces derniers sont amenés à intervenir.

ANNEXE 3.2-A

ANNEXE 3.2-A

SECRETARIAT D'ETAT AUX TRANSPORTS

Direction des Transports
Terrestres

Paris, le 21 octobre 1974

N O T E

au Personnel de la Direction des Transports
Terrestres

Objet - Modification de l'organisation de la Direction des Transports Terrestres.

Il a été convenu, lors de la réunion du Comité technique paritaire du 16 octobre dernier, d'apporter au personnel de la Direction des Transports Terrestres un certain nombre d'informations complémentaires touchant la répartition des attributions entre les divisions et la personnalité de leurs responsables, telles qu'elles peuvent être envisagées au stade actuel du projet.

I - A côté du Directeur et de son Adjoint, seraient placés :

1 - un groupe "Inspections générales" composé des quatre Inspecteurs Généraux travaillant directement pour la Direction des Transports Terrestres, et de leurs assistants (MM. BRANDEIS, JOCARD et DANDINE);

2 - un groupe "Relations internationales" dirigé par le Haut fonctionnaire chargé des relations internationales (M. BILLET) et composé de MM. GAUTHIER et HARRBURGER;

3 - un chargé de mission "Défense" : M. MARCEL, Administrateur Civil H.C.;

4 - trois chargés de missions :

. M. MARREC, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, pour les questions techniques,
. M. MARCEL, Administrateur Civil H.C. (également responsable du groupe "Défense"), pour les questions de formation professionnelle,
. M. CARLI, Administrateur Civil , pour les questions de relations publiques.

./...

II - Relevant directement du Directeur et de son Adjoint seraient créées trois divisions fonctionnelles :

- Coordination (C) : M. PIETRI, Administrateur Civil.
- Etudes Economiques Générales (E) : M. WEISS, Ingénieur des Ponts et Chaussées.
- Sécurité et Technique (T) : M. THIBAULT, Ingénieur des Ponts et Chaussées.

III - Quatre services et une sous-direction avec les appellations et l'organisation interne suivantes :

- Le Service de Transports Interurbains de Voyageurs (STIV) -

Chef de Service : M. MALAURIE, Chef de Service

Adjoint : M. HILLION, Sous-Directeur,

comprenant 3 divisions :

V 1 : Chef de division : Mme DUCAROUGE, Administrateur Civil.

V 2 : Chef de division : M. POULENAT, Administrateur Civil.

V 3 : Chef de division : X

- Le Service des Transports de Marchandises (STM) -

Chef de Service : M. JACQUIN, Sous-Directeur.

Adjoint : M. DEVILLON, Administrateur Civil,

Chargé de mission : M. LOMBARD, Ingénieur Divisionnaire des TPE,

comprenant 4 divisions :

M 1 : Chef de division : M. ROBERT, Administrateur Civil.

M 2 : Chef de division : Melle ROY, Administrateur Civil.

M 3 : Chef de division : M. DARIER, Agent Supérieur.

M 4 : Chef de division : M. DUMERC, Administrateur Civil.

- Le Service du Travail et de la Main-d'Oeuvre (STMO) -

Chef de Service : M. RIBAT, Chef de Service A.

Adjoint : Melle PARMIN, Administrateur Civil H.C.

Chargé de mission : M. DEBUISSER, Administrateur Civil,

comprenant 4 divisions :

MO 1 : Chef de division : Mme MARSAULT, Administrateur Civil.

MO 2 : Chef de division : M. COULARDEAU, Attaché d'administration.

MO 3 : Chef de division : M. COUDERT, Contrôleur général de la Main-d'Oeuvre.

MO 4 : Chef de division : M. MAZET, Contrôleur général de la Main-d'Oeuvre.

./...

- Le Service des Transports Urbains (STU) -

Chef de service : M. GIBLIN, Ingénieur des Ponts et Chaussées.

Adjoint : X

Chargé de mission : M. CARLI, Administrateur Civil,

comprenant 3 divisions :

U 1 : Chef de division : Mme TOMASI, Administrateur Civil.

U 2 : Chef de division : M. PARAYRE, Administrateur Civil.

U 3 : Chef de division : X.

- Une Sous-Direction des Affaires Générales et Financières (AGF) -

M. ARDITTI, Sous-Directeur,

comprenant 3 divisions :

G 1 : Chef de division : M. FLAUD, Attaché Principal d'Administration.

G 2 : Chef de division : M. BOUILLOT, Ingénieur Divisionnaire des Travaux Publics de l'Etat.

G 3 : Chef de division : M. LE MORT, Chef Adjoint de Service Administratif.

o

o o

Les attributions des services et divisions figurent en annexe.

Les précisions concernant les effectifs des différentes divisions et leur organisation administrative interne (bureau d'ordre, dactylographie, etc.....) seront communiquées dès que possible.

Le Directeur des Transports Terrestres

ANNEXE

Service des Transports Interurbains de Voyageurs (STIV)

V 1 - Affaires Economiques et Financières -

- Données statistiques :
  - . recensement des entreprises;
  - . trafic;
  - . parcs ferroviaires et routiers.
- Programmation :
  - . contribution à la préparation du Plan;
  - . programme d'équipement de matériel voyageurs.
- Questions commerciales, tarifaires et fiscales.
- Etablissement des prix de revient.
- Problèmes financiers particuliers (Corse, Provence, FDES....).

V 2 - Réglementation et Exploitation -

- Plans de transports ferroviaires et routiers.
- Instruction administrative des projets d'infrastructures nouvelles.
- Déclaration d'utilité publique.
- Transports ferroviaires : grandes lignes, services omnibus, conventions S.N.C.F., horaires.
- C.S.I.G. - V.F.I.L.
- Services réguliers routiers.
- Services routiers occasionnels.
- Transports spéciaux : scolaires, d'entreprise.
- Remontées mécaniques.
- Transports routiers internationaux.
- Accords bilatéraux, C.E.E., C.E.M.T., O.C.D.E.

V 3 - Schémas régionaux de transports de voyageurs -

- Animation et coordination de l'établissement des schémas.
- Réforme des procédures administratives et financières.

./...

Service des Transports de Marchandises (STM)

M 1 - Organisation professionnelle et commerciale -

tarifs : structures et niveaux dans les divers modes de transport.
De plus :

- pour le fer : . questions de compensation;
. examen, sur communication, des prix d'application et contrats particuliers sortant de la fourchette;
- pour la route : . toutes procédures sortant de la fourchette à la disposition des transporteurs;
. tarifs internationaux;
. contrôle tarifaire.
- pour la voie d'eau : toutes procédures de modulation ou d'aménagement en dehors des barèmes obligatoires.

affrètement :

- commissionnaires et courtiers - organisation professionnelle - délivrance de licences;
- route : bureaux de fret, contrats d'affrètement;
- voie d'eau : bourses d'affrètement, tour de rôle;
- fer : autorisations d'affrètement en zone longue.

tutelles des organismes professionnels :

C.N.R. - C.N.L. - C.N.C.T. - C.N.B.F.
O.N.N. - Chambres de batellerie - C.F.N.R.
Trapil - S.P.M.R.

M 2 - Réglementation de l'exploitation et transports internationaux -

- régime administratif de l'exploitation :
  - . route : les questions impliquant les articles 22 à 25 35 à 37 (I) et 39 du décret : registres - titres - GEAULIT - dérogation de nationalité - transports groupés et intermédiaires de commerce, etc....
    accès à la profession
    AI - restrictions de week-end.
  - . voie d'eau : accès à la profession.
- contrôle du respect de la réglementation (sauf contrôle tarifaire);
- transports internationaux - accords et conventions tous modes :
  - . route : accords bilatéraux - communautaires - CEMT;
  - . fer : CIM - VIL;
  - . voies navigables : conventions internationales - immobilisation temporaire.

./...

STM (suite)

M 3 - Organisation technique et capacité de transport -

- Capacité de transport :

  route : contingents - rapatriés - autorisations exceptionnelles - poids et dimensions - centres routiers;

  fer : autorisations d'investissements et de fermetures de gares et de lignes - voies ferrées des quais - embranchements particuliers;

  voie d'eau : contingents, liaison avec D.P.M.V.N. pour infrastructures, matériel;

  conduites : autorisation de création.

- Transports de matières dangereuses.

- Transports spéciaux (transports sous froid - transports combinés, ...).

M 4 - Economie du Transport de Marchandises -

- Etudes économiques et analyse du marché :
  - les coûts et leur évolution; la formation des prix;
  - les équilibres, offre - demande inter et intra-modes;
  - problèmes liés à l'énergie;
  - contribution à la préparation du Plan.

- Structures socio-économiques et financières des entreprises :
  - problèmes conjoncturels et structurels des entreprises;
  - crédit et fiscalité;
  - tarification de l'usage des infrastructures (avec E).

- Statistiques et informatique :
  - données sur les entreprises, les trafics, le parc; informatique, application aux M

./...

Service du Travail et de la Main-d'Oeuvre (STMO)

MO 1 - Sécurité sociale et régimes de retraites :

Réglementation particulière de la Sécurité sociale dans les transports terrestres (S.N.C.F., R.A.T.P., voies ferrées d'intérêt local, tramways, transports publics sur route, etc.....) - Coordination avec le régime général.

MO 2 - Conditions de travail :

Réglementation - Conventions collectives - Rémunérations - Hygiène et sécurité - Emploi et formation professionnelle - Règlements C.E.E.

MO 3 - S.N.C.F. et entreprises de manutention ferroviaires :

Réglementation des conditions de travail - Statut du personnel et conventions collectives - Rémunérations - Hygiène et sécurité - Emploi et formation professionnelle - Conflits collectifs.

MO 4 - R.A.T.P. - transports urbains - entreprises de transport fluvial :

V.F.I.L., remontées mécaniques - wagons-lits, ordures ménagères - Réglementation des conditions de travail - Statut du personnel et conventions collectives - Rémunérations - Hygiène et sécurité - Emploi et formation professionnelle - Conflits collectifs.

./...

Service des Transports urbains (STU)

U 1 - Transports urbains - Région parisienne -

- Données statistiques relatives aux déplacements dans la Région parisienne.
- Questions institutionnelles : le rôle respectif des diverses collectivités publiques et des administrations : Conseil de Paris, Conseils généraux, Municipalités, Préfectures, District, Syndicat des Transports Parisiens, Zone des transports parisiens.
- Questions financières : modes de couverture des charges d'exploitation et d'équipement, taxes spécifiques.
- Questions tarifaires : structure, niveau général, réductions tarifaires.
- Programme d'équipement : consistance, financement.
- Tutelle générale des entreprises de transport en commun :

- R.A.T.P.	- rapport entre ces entreprises et les collectivités publiques (statuts, conventions, réglementation, etc.....);
- S.N.C.F.	- budgets d'exploitation et d'équipement;
	- contributions budgétaires;
	- plans;
	- problèmes d'exploitation, etc.....
- A.P.T.R.	- rôle respectif des entreprises.

- Tutelle du Syndicat des Transports Parisiens.

./...

STU (suite)

U 2 - Transports urbains de province -

- Données statistiques : déplacements, trafic, parc, etc..... structure socio-économique des entreprises.
- Questions institutionnelles : définition des autorités responsables - relations avec les exploitants (concessions, etc), périmètres urbains.
- Programmation générale : contribution à la préparation du Plan, relations avec la DRCR, la DGCL, la DAFU.
- Questions financières : modes de couverture des charges d'exploitation et d'équipement, taxes spécifiques.
- Questions tarifaires : contrôle général de l'Etat (niveau des prix), réductions.
- Services ferroviaires de banlieue des villes de province.
- Gares routières de voyageurs.
- Contrats de programme pour les transports urbains.

U 3 - Etudes et projets -

- Directives pour l'établissement des projets (méthodologie).
- Avis sur projets (T.C.S.P., plans de circulation).
- Gestion des crédits de subvention des essais et expérimentations.
- Assistance aux collectivités pour l'exploitation et la mise au point des projets.
- Relations avec SETRA.

./...

Sous-Direction des Affaires Générales et Financières (AGF)

G1 - Personnel -

- Liaison avec DPOS.
- Personnel en service à la DTT : gestion :
  - . notation,
  - . propositions d'avancement,
  - . indemnités (y compris emplois Commissariat du Gouvernement SNCF),
- Personnel des services extérieurs :
  - . agents C.T.D.T. (réglementation, rémunération, avancement, affectation des emplois);
  - . contrôleurs routiers - id -
  - . contractuels D.T.T. - id -
  - . personnel CST et STP.
- Formation permanente et promotion professionnelle.
- Distinctions honorifiques (fonctionnaires - organisations professionnelles).
- Gestion : frais de mission (France - Etranger).

G 2 - Budget-Comptabilité -

- Préparation du budget annuel (budget classique, budget de programmes document "blanc" au Parlement) :
  - . propositions des services;
  - . établissement des besoins (personnel et matériel) des C.T.D.T. et des contrôleurs routiers;
  - . préparation des discussions avec le Ministère de l'Economie et des Finances;
  - . documents budgétaires (y compris documents au Parlement);
  - . réponses aux questionnaires du Parlement;
  - . établissement des fiches et sous-dossiers pour discussions budgétaires au Parlement.
- Exécution et suivi du budget (comptabilité) :
  - . engagements; (Services régionaux - D.D.E.
  - . délégations de crédits (S.N.C.F.
  - . ordonnancements (R.A.T.P.
- Recouvrement des fonds de concours :
  - . C.T.D.T.
  - . C.S.T.
  - . autres.
- Mise en informatique des données budgétaires.
- Mise au point de la nomenclature.
- Liaisons avec DAFAG - Direction du Budget - Cour des Comptes.
- Mise en jeu de la responsabilité de l'Etat (règlement des sinistres
- Marchés de la Direction (engagement - ordonnancement).

./...

AGF (suite)

G 3 - Moyens généraux -

- Organisation matérielle de la D.T.T. :

  - locaux :

    . répartition;
    . relation avec DAFAG;
    . programme de rénovation - suivi de l'exécution.

  - Mobilier de bureau :

    - tenue de l'inventaire - en quantité et localisation;
    . programme de renouvellement et uniformisation (en liaison avec DAFAG) (définition du type de matériel souhaité, calendrier, priorités).

  - Dactylographie et reprographie :

    . pool D.T.T.;
    . atelier de reprographie;
    . gestion du parc machines, renouvellement, entretien.

  - Machines de bureau : calculatrices, - id -

  - Fournitures de bureau :

    . gestion des stocks;
    . contrôle de l'utilisation;
    . centralisation des commandes à la DAFAG, contrôle de la distribution.

  - Parc automobile affecté à la D.T.T.

  - Archives.

  - Organisation du courrier.

- Coopération technique :

  - liaison avec le Service de la Coopération technique.

  - Organisation des entretiens et visites concernant la D.T.T.

./...

Division de la Coordination (C)

- Etablissement des programmes d'inspection; suivi des rapports.
- Coordination des tournées des responsables de la D.T.T. dans les régions.
- Contrôle du transport routier : politique générale, évaluation, formation des corps de contrôle, action auprès des organisations professionnelles et des autres administrations.
- Législation et réglementation générales sur la coordination des transports:
  - . loi et décret de 1949;
  - . C.S.T. - C.T.D.T.;
  - . réglementation V.F.I.L. Régies.
- Codification et simplification des textes.
- Décentralisation et régionalisation.
- Note d'information.
- Programme d'action de la D.T.T. et rapport annuel d'activités.
- Tutelle générale de la S.N.C.F. :
  - . contrat de programme;
  - . préparation des conseils d'administration;
  - . budget et F.D.E.S.;
  - . domaine.
- Tutelle OPEROM

Division des Etudes Economiques Générales (E)

- Etudes à moyen et long terme concernant un ou plusieurs modes de transport-marchandises et personnes.

- Problèmes liés à l'énergie.

- Préparation du Plan et liaison avec le Commissariat au Plan.

- Tableau de bord.

- Grands projets (Paris - Sud-Est, Paris - Nord, Rhin - Rhône, etc....).

- Comité des Etudes.

- Recherche - développement (modes nouveaux) - liaison avec I.R.T. et D.G.R.S.T.

- Liaison avec le S.A.E.I. et la Direction de la Prévision du Ministère de l'Economie et des Finances.

- Coordination des programmes statistiques et liaison avec le Département des Statistiques de transports et l'I.N.S.E.E.

- Documentation (organisation et gestion).

- Gestion des crédits d'études du titre V.

./...

Division Sécurité et Technique (T)

- Définition des objectifs en matière de sécurité.

- Réglementation générale concernant la sécurité de l'exploitation de tous les transports collectifs.

- Règlements de sécurité et liaison avec les Commissions de sécurité.

- Avis technique des grands projets d'investissements soumis à approbation ministérielle et instructions mixtes.

- Relèvement de vitesse pour le fer
  pour les véhicules routiers.

- Passages à niveau et ouvrages de croisement.

- Protection contre l'incendie.

- Remontées mécaniques.

- Voies ferrées sur les quais.

- Evaluation technique des modes nouveaux de transport.

- Enquêtes accidents fer et route.

- Problèmes techniques liés à la sécurité routière et liaison avec la Délégation à la Sécurité Routière.

- Nuisances et liaison avec l'Environnement.

- Normalisation - liaison avec la Commission de Normalisation.

- Marchés d'infrastructure et relations avec la Commission des Marchés.

ANNEXE 3.2-B

ANNEXE 3.2-B

ANNEXES

Le Programme d'action de la Direction des Transports Terrestres pour les années 1972 à 1974

Politique générale à long terme : politique des transports comportant à la fois une évolution vers une plus large libération des transports nationaux et internationaux dans le secteur concurrentiel et une organisation satisfaisante des services publics de transport à assurer à la population.

Cette politique implique la recherche d'un niveau de service convenable dans chaque secteur, obtenu au moindre coût pour la collectivité.

I — ÉTUDES STRATÉGIQUES

Objectif général — Conduire les études nécessaires à la définition détaillée et à la mise en œuvre de la politique à mener sur le plan national et communautaire à partir de 1974.

Programmes majeurs :

1. — Étude prospective, à l'horizon 1980 ou 1985, de l'évolution et du contenu respectif des secteurs concurrentiels et de service public, du degré de liberté à envisager pour le premier et des mesures d'organisation et de financement à prévoir pour le second.

2. — Étude, sur le plan communautaire, d'un système complet de tarification de l'usage des infrastructures (tous modes de transport).

3. — Étude de l'évolution à long terme, sur le plan français et sur le plan communautaire, des relations financières existant entre les États et les réseaux de chemin de fer.

4. — Approfondissement des relations entre urbanisme et systèmes de transport et de la méthodologie des études de transport en site urbain.

II — SECTEUR CONCURRENTIEL (1)

Objectif général — Améliorer la qualité et la productivité du système des transports en développant, sur le plan français et sur le plan international, la libération des transports situés dans le secteur concurrentiel, et en veillant à l'harmonisation des conditions de concurrence, à la réduction des nuisances et au respect des normes de sécurité, tout en assurant et maintenant l'équilibre financier de la S.N.C.F.

Programmes majeurs :

1. — Atteindre les objectifs du contrat de programme passé en 1969 avec la S.N.C.F. et, à partir d'une définition d'une stratégie à long terme de la S.N.C.F., établir un nouveau contrat avec elle visant à maintenir son équilibre financier.

2. — Amélioration du fonctionnement de la chaîne de transport en assurant une meilleure intégration des différents modes de transport et en cherchant à renforcer la position des transports français dans le marché international.

3. — Assouplissement, sur les plans français et communautaires, des systèmes de contingentement et des tarifications appliqués aux transports routiers et au transport fluvial; réforme de l'exploitation réglementée des voies navigables.

4. — Promotion, à l'échelle communautaire, de recherches et d'expérimentations sur de nouveaux systèmes de transport à grandes vitesses.

5. — Réorientation et organisation plus efficace des contrôles et des sanctions, en vue d'assurer le respect des réglementations en vigueur.

Autre programme — Harmonisation européenne des poids et dimensions des véhicules routiers.

(1) En principe les transports de marchandises et les transports de voyageurs à moyenne et longue distance.

III — SECTEUR DE SERVICE PUBLIC (2)

Objectif principal — Poursuivre l'organisation et l'adaptation des services publics de transport nécessaires à la population, principalement dans les zones urbaines, en mettant les collectivités décentralisées en mesure d'exercer leurs responsabilités.

(2) En principe les transports urbains, transports scolaires et transports de voyageurs à courte distance.

Programmes majeurs :

1. — Mise en œuvre d'un programme d'action visant à développer les transports urbains en province et à améliorer la productivité des entreprises, notamment grâce à une action de promotion et à des contrats de programme à conclure entre l'État, les collectivités et les exploitants.

2. — En Région Parisienne, simplification des tutelles, décentralisation des charges et des responsabilités, amélioration de la qualité du service offert et développement de la productivité des entreprises.

3. — Réorganisation des services omnibus de la S.N.C.F. en vue d'alléger au maximum les charges de l'État, tout en assurant aux populations, par chemin de fer ou par route, une desserte convenable.

4. — Réforme de la réglementation des transports de voyageurs à courte distance en vue d'assurer la desserte des zones rurales.

5. — Tout en veillant à améliorer la sauvegarde de l'environnement, promotion des recherches sur des techniques nouvelles de transport urbain d'un niveau élevé de confort et de sécurité, et développement d'infrastructures nouvelles en Région Parisienne et en province.

Autre programme — Amélioration de l'organisation des transports scolaires, pour la recherche d'un meilleur service, au moindre coût.

IV — ACTION SOCIALE

Objectif général — Obtenir un réel progrès social et, en priorité, favoriser l'harmonisation sociale entre les différents modes de transports. Effectuer un effort particulier dans le secteur routier en raison du retard important de ce secteur.

Programmes majeurs :

1. — Développement important des actions relatives à l'emploi et à la formation professionnelle, en vue de répondre aux besoins de promotion sociale et à ceux de l'économie.

2. — Contribution à l'amélioration du régime général des retraites et à l'établissement, entre organisations patronales et ouvrières, de régimes complémentaires conventionnels.

3. — Poursuite, dans les différentes professions, de l'amélioration des conditions de travail en vue de la réalisation d'un équilibre satisfaisant entre les impératifs de la compétitivité économique et les exigences du progrès social.

4. — Mise en œuvre d'un système de contrôle plus efficace de la réglementation.

Autres programmes — Amélioration des règlements spécifiques d'hygiène et de sécurité dans les transports et de leurs conditions d'application.

Apurement du contentieux du personnel rapatrié des entreprises de transport d'Outre-Mer.

V — OBJECTIFS CONCERNANT L'ADMINISTRATION ELLE-MÊME

Objectif général — Améliorer, sur le plan interne et externe, le fonctionnement de l'Administration des Transports Terrestres, tout en adaptant en permanence les objectifs de la D.T.T. aux moyens en personnel et en matériel dont elle pourra disposer.

Programmes majeurs :

1. — Collecte et diffusion complète et rapide de l'information relative aux faits et aux évolutions intervenant dans le secteur des transports, tant au niveau de l'Administration Centrale que des Services Extérieurs.

2. — Poursuite des études et des expériences en vue d'introduire des méthodes modernes de gestion à la D.T.T.

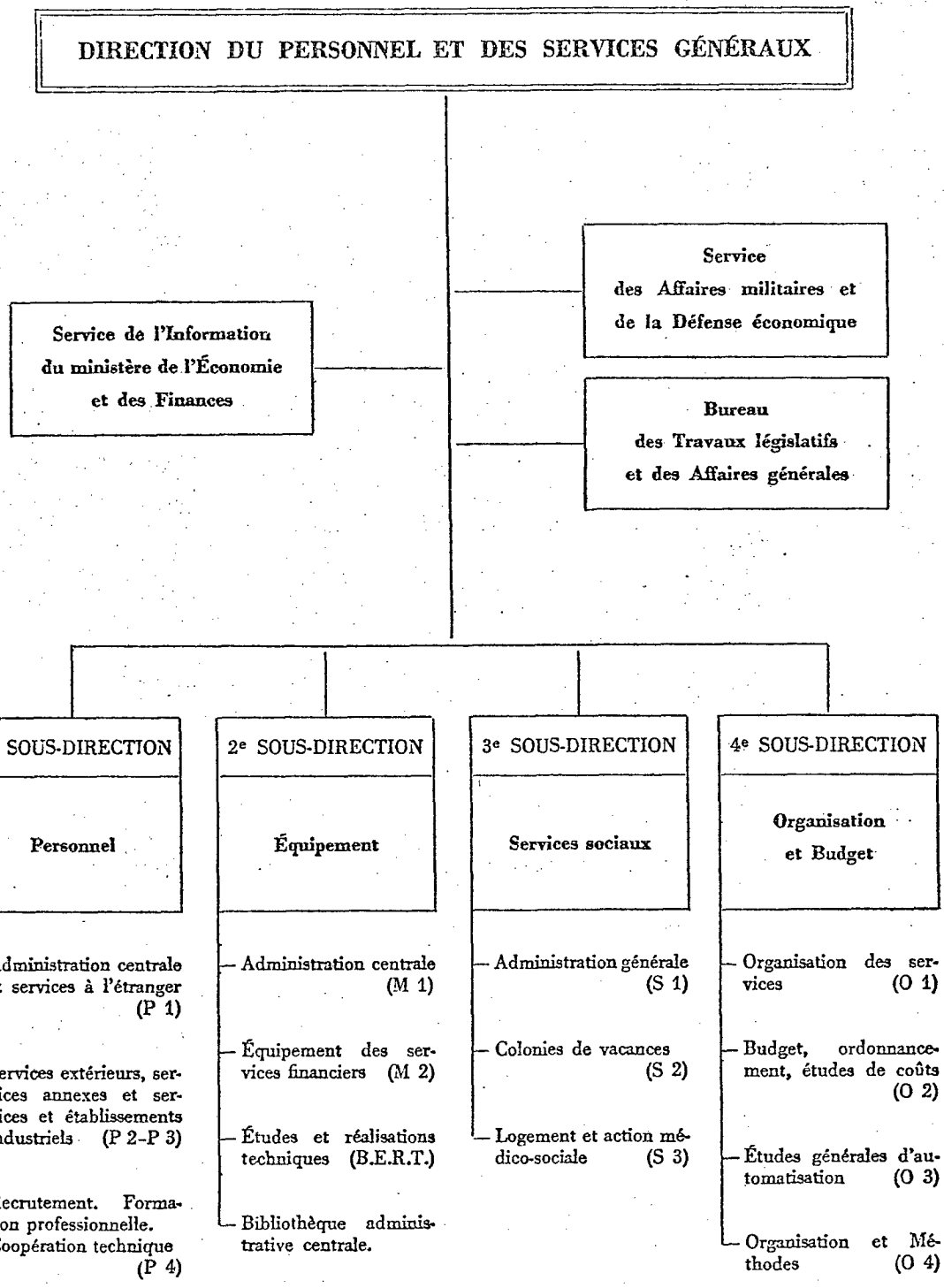
3. — Adaptation des services extérieurs aux tâches qui leur sont ou seront dévolues et aux nouveaux moyens d'action qu'ils pourront utiliser, notamment dans le domaine des études urbaines et régionales, du contrôle routier et de la gestion des titres de transport.

4. — Poursuite d'une politique de concertation avec les différents acteurs socio-professionnels des transports et en particulier amélioration des systèmes d'information réciproque.

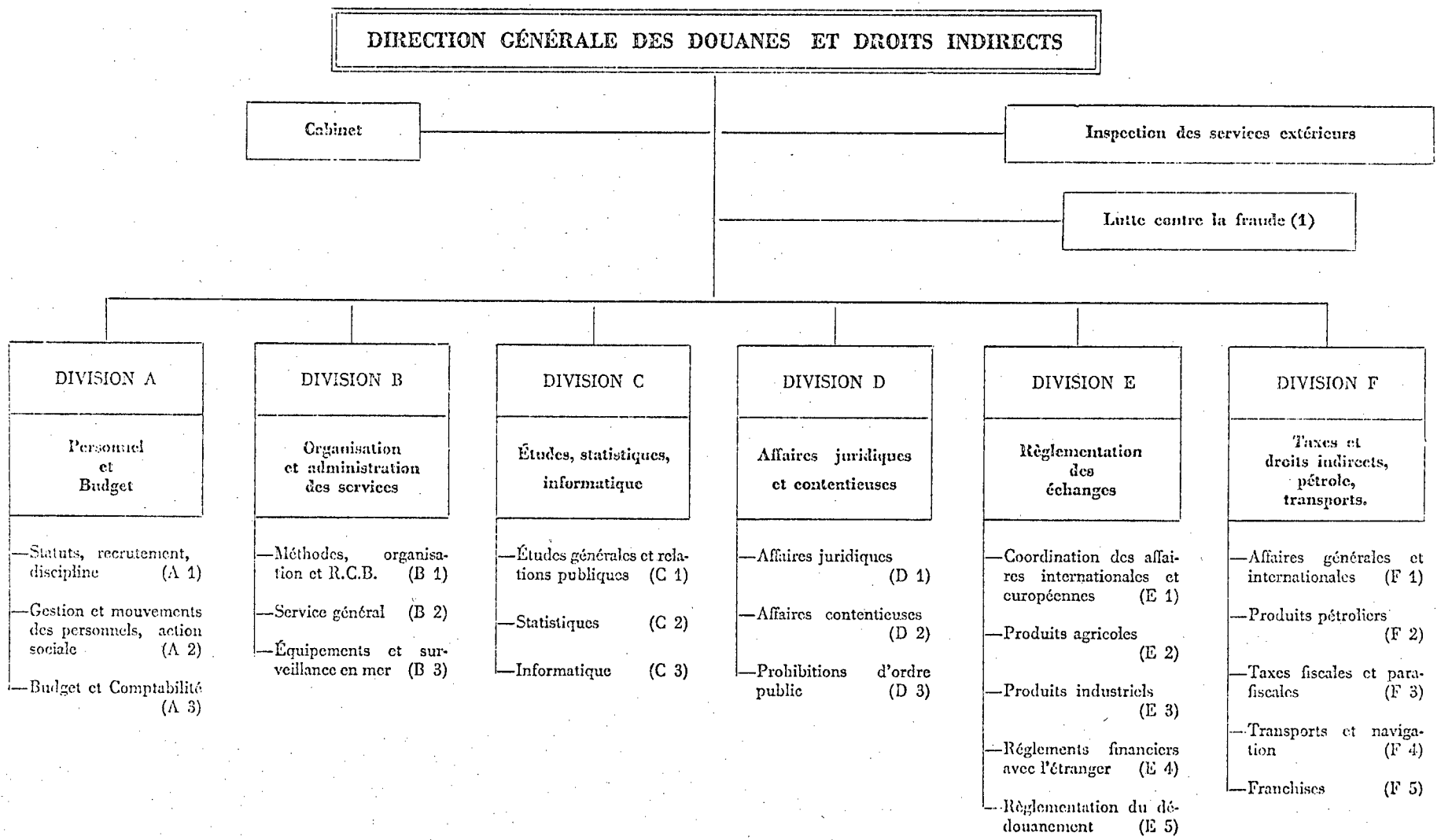
5. — Initiation aux problèmes de transport et adaptation continue des agents de la D.T.T. à leurs tâches.

ANNEXE 3.4-A

ANNEXE 3.4-A


DIRECTION DU PERSONNEL ET DES SERVICES GÉNÉRAUX
Service de l'Information du ministère de l'Économie et des Finances
Service des Affaires militaires et de la Défense économique
Bureau des Travaux législatifs et des Affaires générales
1re SOUS-DIRECTION
Personnel
Administration centrale et services à l'étranger (P 1)
Services extérieurs, services annexes et services et établissements industriels (P 2-P 3)
Recrutement. Formation professionnelle. Coopération technique (P 4)
2e SOUS-DIRECTION
Équipement
Administration centrale (M 1)
Équipement des services financiers (M 2)
Études et réalisations techniques (B.E.R.T.)
Bibliothèque administrative centrale.
3e SOUS-DIRECTION
Services sociaux
Administration générale (S 1)
Colonies de vacances (S 2)
Logement et action médico-sociale (S 3)
4e SOUS-DIRECTION
Organisation et Budget
Organisation des services (O 1)
Budget, ordonnancement, études de coûts (O 2)
Études générales d'automatisation (O 3)
Organisation et Méthodes (O 4)

ANNEXE 3.4-B



(1) Relève directement du chef de service adjoint au Directeur général.

ANNEXE 3.5-A

ANNEXE 3.5-A

lexique de la région parisienne

A.F.T.R.P. (AGENCE FONCIÈRE ET TECHNIQUE DE LA RÉGION PARISIENNE) :
Elle est habilitée à procéder :
- à toutes opérations immobilières d'acquisition liées à la réalisation des opérations dont elle a la charge
- à l'aménagement, à l'équipement ou à la rénovation d'immeubles nécessaires à la réalisation d'opérations d'urbanisme de toute nature, ou à l'installation de services publics ou d'intérêt général
- à l'exercice du droit de préemption dans les zones où ce droit est institué.

C.C.E.S. (COMITÉ CONSULTATIF ÉCONOMIQUE ET SOCIAL) :
Le Comité a pour mission d'associer les différents groupes sociaux et professionnels à l'étude des problèmes économiques et sociaux de la Région de Paris dans leurs rapports avec l'aménagement et l'équipement de cette région. Il fournit chaque année un avis d'ensemble sur l'exécution des programmes pluriannuels d'équipement régional et il est chargé de donner des avis sur toutes les questions dont il est saisi par le Préfet de la Région Parisienne, soit à l'initiative de celui-ci ou du Conseil d'Administration, soit sur proposition de son Bureau.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU DISTRICT :
Assemblée composée d'élus locaux de la Région Parisienne qui est l'organe délibérant du District. Ses membres sont désignés pour moitié par les assemblées locales et pour moitié par le gouvernement.

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL AU DISTRICT :
Haut fonctionnaire nommé par le gouvernement pour être à la fois l'exécutif du District et le représentant de l'État dans la Région Parisienne, chargé d'y coordonner la politique d'aménagement et d'équipement. Ses attributions sont depuis 1966 assumées par le Préfet de Région.

DISTRICT DE LA RÉGION PARISIENNE :
Établissement public doté de l'autonomie financière, créé en 1961 pour réaliser des études et des opérations d'aménagement et d'équipement. Il groupe les 1 300 communes et les 8 départements de la Région Parisienne. Il dispose d'un budget important, essentiellement consacré aux équipements.

I.A.U.R.P. (INSTITUT D'AMÉNAGEMENT ET D'URBANISME DE LA RÉGION PARISIENNE) :
L'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région parisienne est une fondation reconnue d'utilité publique créée le 2 août 1960. Le décret du 31 octobre 1961 qui fixa les attributions du délégué général au District de la région de Paris mit l'I.A.U.R.P. à sa disposition.
L'I.A.U.R.P. procède à toutes études, enquêtes et recherches ayant pour objet l'aménagement et l'urbanisme dans la région parisienne. Il publie depuis 1964 les Cahiers de l'I.A.U.R.P., et depuis 1970 le Bulletin d'Information de la région parisienne.

M.A.F. (MISSION DES AFFAIRES FINANCIÈRES) :
Elle connaît de toutes questions et de tous projets à incidence financière. Elle prépare et exécute sur le plan financier le budget d'équipement du District et assure le fonctionnement des péréquations financières entre les collectivités locales de la région parisienne.

M.A.E.T. (MISSION DE L'AMÉNAGEMENT, DES ÉQUIPEMENTS ET DES TRANSPORTS) :
Ayant à sa tête le Chef du Service Régional de l'Équipement, elle constitue les dossiers du Préfet de Région, oriente les demandes, assure les liaisons avec les Commissions du Conseil d'Administration du District et du Comité Consultatif économique et social.

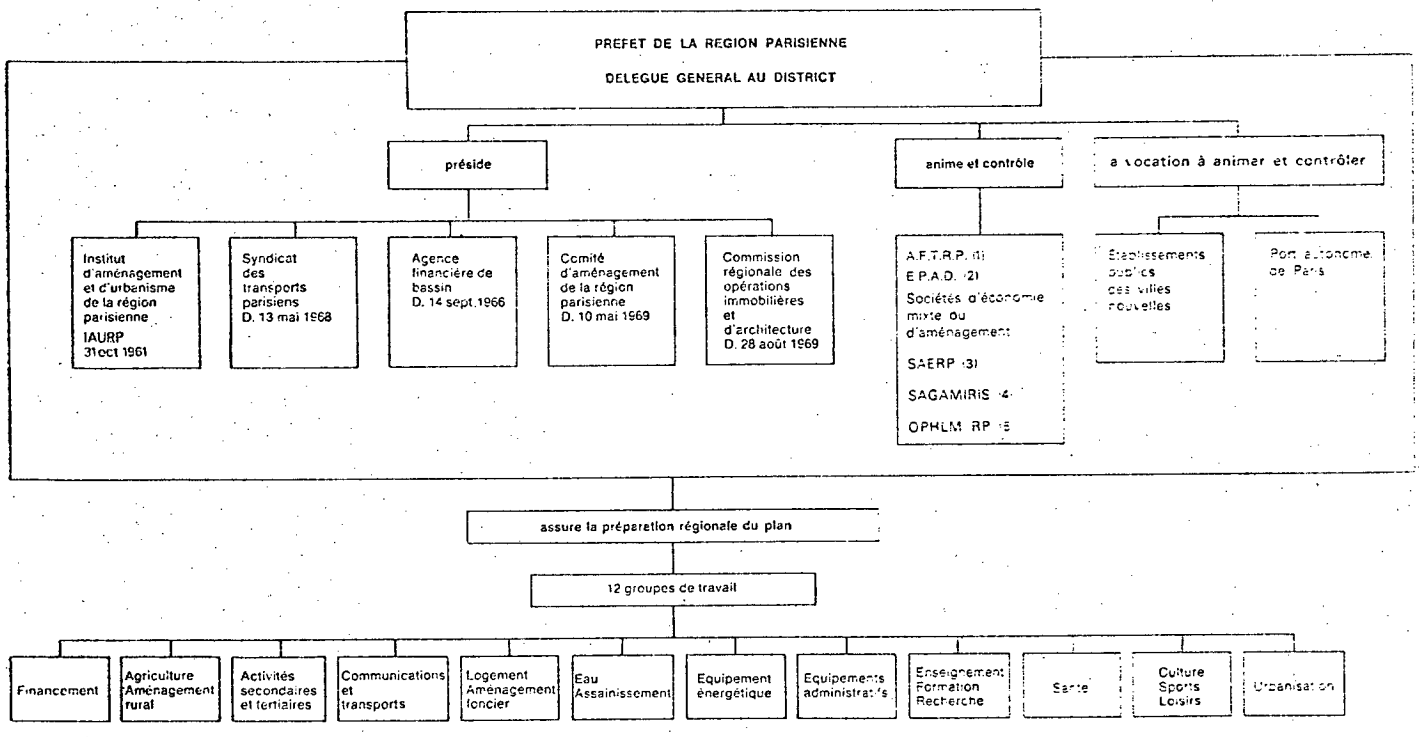
RÉGION PARISIENNE :
L'une des 21 circonscriptions d'action régionale, de 12 000 km² et 9,6 millions d'habitants, composée de 8 départements : la Seine-et-Marne et 7 nouveaux départements que la loi du 10 juillet 1964 a substitués aux deux départements de la Seine et de la Seine-et-Oise (Hauts-de-Seine, Val-de-Marne, Seine-Saint-Denis, Val-d'Oise, Yvelines, Essonne et Département de Paris qui présente la particularité de se confondre avec la Ville de Paris).

PRÉFET DE LA RÉGION PARISIENNE :
Depuis 1966, la Région Parisienne a comme les 21 autres régions françaises un Préfet de Région qui est responsable de la coordination dans le domaine de l'aménagement et des équipements. Mais trois caractéristiques le distinguent de ses homologues des autres régions :
Il n'est pas Préfet d'un département.
Ses pouvoirs sont plus étendus notamment en matière d'aménagement (zones industrielles, zones d'habitation, de bureaux et de commerces) et d'urbanisme ainsi qu'en ce qui concerne les grands services de l'agglomération (santé, eau, transports).
Il est à la fois Préfet de la Région et Délégué Général au District.

S.R.E. (SERVICE RÉGIONAL DE L'ÉQUIPEMENT) :
Le Service Régional de l'Équipement est le Service extérieur du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Équipement et des Transports, placé sous l'autorité du Préfet de la Région Parisienne.

une politique régionale

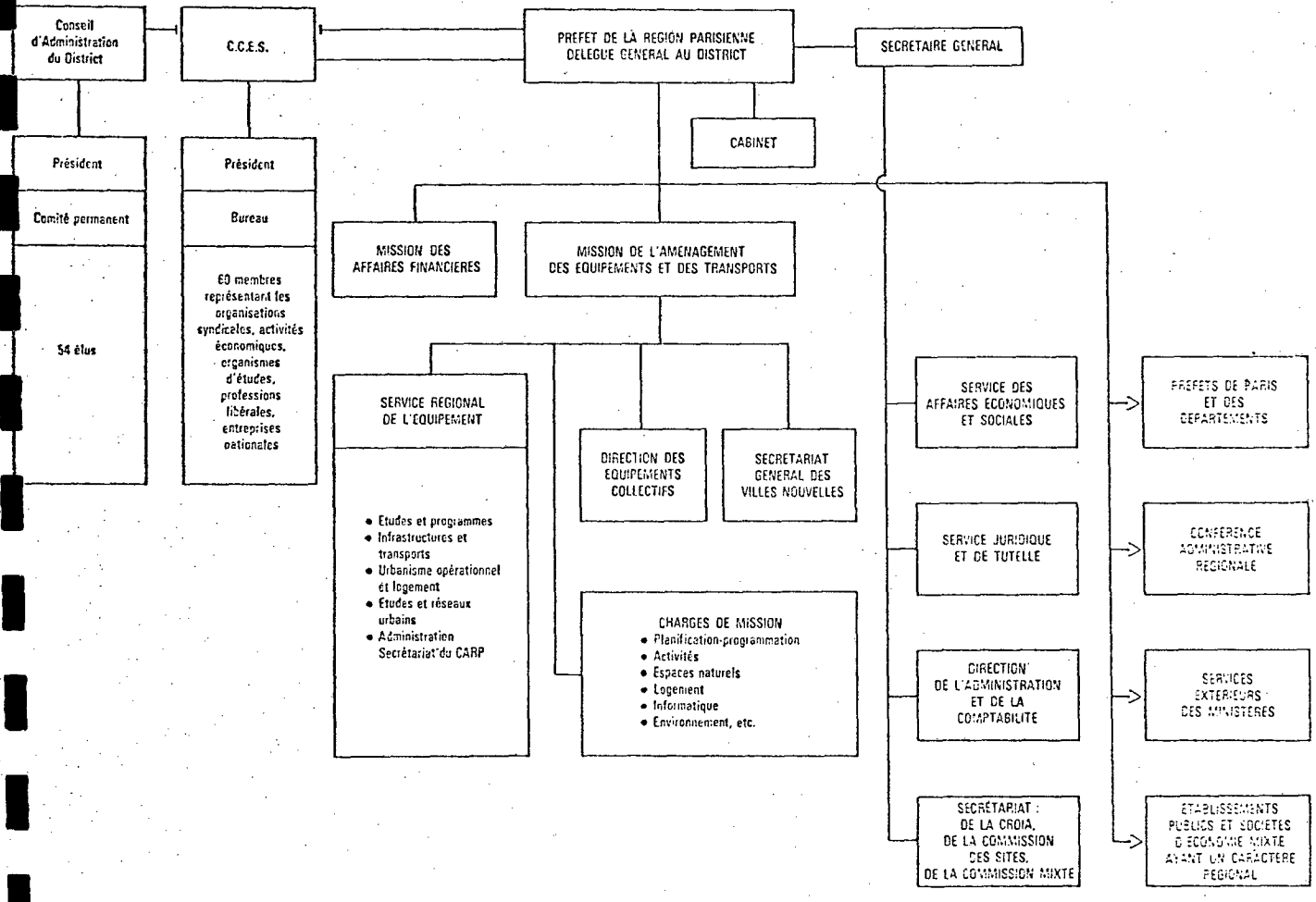
des structures - des pouvoirs



(1) A.F.T.R.P. : Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne.
(2) EPAD : Établissement Public pour l'Aménagement de la Défense.
(3) SAERP : Société d'Aménagement et d'Équipement de la Région Parisienne.
(4) SAGAMIRIS : Société d'Économie Mixte d'Aménagement et de Gestion des annexes du Marché d'Intérêt National de Rungis.
(5) OPHLM RP : Office Public d'HLM interdépartemental de la Région Parisienne.

une politique régionale

des institutions



ANNEXE 3.5-B

ANNEXE 3.5-B

SERVICE REGIONAL DE L'EQUIPEMENT
DE LA REGION PARISIENNE

ROLE ET ATTRIBUTIONS DU SERVICE REGIONAL DE L'EQUIPEMENT SUR LA BASE DES TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Exposé effectué par Monsieur FRANC
devant le Comité Technique Paritaire Local
du Service Régional de l'Equipement
de la Région Parisienne
le 18 Mai 1972

INTRODUCTION

Le Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne a été créé officiellement par le décret du 30 mars 1967 (Journal Officiel du 2 avril 1967) sous le numéro 67-279. C'est un décret relatif à l'organisation et aux attributions du Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne. Or, il se trouve que, par un décret du même jour, mais numéroté cette fois-ci 67-278, étaient fixées des dispositions relatives à l'organisation et aux attributions des Services Départementaux et Régionaux du Ministère de l'Equipement et du Logement.

Pourquoi deux textes, pourquoi n'avoir pas fixé dans un seul et même document réglementaire, les dispositions concernant les services régionaux de l'Equipement ?

Ceci n'est pas l'effet, je crois, d'une quelconque coquetterie juridique, mais bien la traduction d'une réalité administrative incon-

testable, qui donne au Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne une situation et une place originales dans nos structures administratives et, particulièrement, dans les structures administratives régionales. Cette originalité est le résultat d'un phénomène que l'on peut qualifier de "double appartenance".

Je m'explique : le Service Régional de l'Equipement est d'abord le service extérieur, au niveau régional, du Ministère de l'Equipement et du Logement et du Ministère des Transports (du moins en ce qui concerne ses attributions relatives aux transports terrestres). Sur ce point, le décret du 30 Mars 1967 est très clair. Mais le Service Régional de l'Equipement est également un service mis à la disposition du Préfet de la Région Parisienne, et qui est d'ailleurs plus ou moins intégré dans la Préfecture de la Région Parisienne elle-même. Ceci résulte à la fois du décret du 10 Août 1966, qui fixe les attributions du Préfet de Région et notamment de son article 6, ainsi que l'arrêté du 30 Mars 1967 qui porte organisation de la Préfecture de la Région Parisienne (Journal Officiel du 2 Avril 1967). L'article 1er de cet arrêté précise "Le Préfet de la Région Parisienne est assisté par un Préfet, Secrétaire Général, qui le supplée de droit en cas de vacance momentanée, d'absence ou d'empêchement, et par le Chef du Service Régional de l'Equipement qui, en tant que collaborateur direct, a rang et prérogatives de Préfet". Le Préfet de la Région Parisienne est également entouré et assisté d'une mission comme le sont tous les autres Préfets de région sur le reste du territoire. Cette mission est appelée : Mission de l'Aménagement des Equipements et des Transports, plus connue sous son sigle MAET. Or, il se trouve, et c'est une particularité de l'organisation administrative parisienne, que le Chef de la Mission de l'Aménagement des Equipements et des Transports est également le Chef du Service Régional de l'Equipement. Pour l'exercice de ses attributions, le Chef de la MAET dispose du Service Régional de l'Equipement, d'une Direction, qui est une Direction interne à la Préfecture de la Région Parisienne : la Direction des Equipements Collectifs, et enfin d'un certain nombre de conseillers techniques et de chargés de mission. Ce phénomène de double appartenance, c'est-à-dire

service extérieur des Ministères de l'Equipement et des Transports d'une part, et service mis à la disposition du Préfet de la Région Parisienne, d'autre part, trouve, comme nous le verrons, sa justification essentielle dans la spécificité même de la Région Parisienne. Mais il correspond également, pour être exact, à une certaine situation historique, dans la mesure où le Service Régional de l'Equipement n'a pas été créé "ex nihilo" mais résulte du regroupement d'anciens services de la construction et des Ponts et Chaussées, qui faisaient fonction de services extérieurs du Ministère de la Construction et du Ministère des Travaux Publics et des Transports, et d'un autre service qui s'appelait le Service d'Aménagement de la Région Parisienne, plus connu sous ses initiales de SARP. Ce dernier avait été mis à la disposition du Commissaire de la Construction pour la Région Parisienne, puis, ensuite, du Délégué Général au District, dont les fonctions sont exercées depuis le décret du 10 août 1966 par le Préfet de la Région Parisienne. Il y a donc eu conjonction de deux organisations, l'une de services extérieurs de Ministères, l'autre plus proprement axée sur les problèmes d'aménagement de la Région Parisienne. Cette double qualité de services extérieurs et de services rattachés à la Préfecture de Région explique le statut particulier du Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne, et également le double caractère de ses attributions. D'une part, des attributions qui sont au fond assez largement comparables à celles que l'on trouve dans les autres services régionaux de l'Equipement en province et, d'autre part, des attributions plus particulières, reflétant à la fois la place du Service Régional dans l'organisation administrative de la Région, et en même temps la spécificité même de cette région parisienne.

A) - ATTRIBUTIONS COMPARABLES AUX SERVICES REGIONAUX DE L'EQUIPEMENT DE PROVINCE -

Ces attributions peuvent être regroupées autour de deux thèmes :

1) - Assurer la préparation du plan et la programmation pluriannuelle et annuelle d'un certain nombre d'opérations.

2) - Veiller à l'exécution et à la coordination de la politique du Ministère de l'Equipement et du Logement dans un certain nombre de domaines.

1/ - Plan et Programmation -

1-1) - Préparation du Plan -

En ce qui concerne la préparation du plan, les textes relatifs aux services régionaux de l'Equipement de province sont très clairs : "le Chef du Service Régional de l'Equipement est chargé de préparer la programmation et la répartition de la tranche régionale relative aux investissements relevant du Ministère de l'Equipement et comprenant notamment les équipements d'infrastructures et l'aide au logement". Il est bien évident que le Service Régional de la Région Parisienne exerce les mêmes attributions. Il faut y ajouter la programmation de certains crédits budgétaires du Ministère de l'Intérieur en ce qui concerne la voirie dans les zones opérationnelles d'habitat (investissements de catégories II et III suivant la nomenclature du Plan). Vous savez l'importance de cette préparation du plan dans les attributions de certaines divisions du S. R. E. et notamment de la Division des Infrastructures et des Transports et de la Division de l'Urbanisme Opérationnel et du Logement, la cohérence de ces travaux étant assurée au sein du service, par la Division des Etudes et des Programmes. Mais à côté de ces at-

tributions, comparables à celles d'un service régional de l'Equipement de province, le Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne joue un rôle "moteur" dans la préparation du plan par la présence même de certains de ses agents, soit dans les groupes de travail de préparation du plan, notamment ceux qui ont été chargés au niveau régional de préparer le VIème Plan, soit en raison de l'apport technique incontestable qu'apporte le service dans la mise au point de ce qu'on appelle le programme régional de développement et d'équipement, plus connu sous ses initiales de P. R. D. E., soit qu'il s'agisse de préparer le travail de présentation de ces documents lorsqu'ils sont soumis pour avis aux assemblées régionales, le Conseil d'Administration du District, d'une part, et le Comité Consultatif Economique et Social (C. C. E. S.), d'autre part.

1-2) - Préparation du plan, mais également programmation d'un certain nombre d'opérations.

Sur ce point, il y a une concordance entre les textes relatifs aux services régionaux de l'Equipement de province et ceux relatifs au Service Régional de la Région Parisienne : programmation des zones d'aménagement concerté, programmation des études d'aménagement et répartition des crédits d'études d'urbanisme. A cette tâche de programmation, s'ajoutent bien d'autres attributions que nous examinerons ultérieurement et qui correspondent, me semble-t-il, beaucoup plus à la spécificité du rôle du S. R. E. en Région Parisienne.

2/ - Veiller à l'exécution et à la coordination de la politique du Ministère de l'Equipement et du Logement dans certains domaines, - c'est également une tâche commune à tous les services régionaux de l'Equipement, qu'ils se trouvent en province ou en région parisienne.

2-1) - Ceci signifie la représentation du Ministère de l'Equipement dans certains domaines, par exemple la représentation

des intérêts dont le Ministre de l'Equipement et du Logement a la charge dans le domaine de l'eau . La formule dans les deux textes est absolument identique, ce qui conduit ces services à assurer la programmation des crédits relatifs à l'entretien des voies navigables ou à l'aménagement des berges. Organisation également du Service Régional de Défense du Ministère de l'Equipement et du Logement, ce qui veut dire mise en place d'un correspondant avec le Ministère de la Défense Nationale pour tous les problèmes de défense. Responsabilité en matière d'enquête et d'études économiques, relatives aux industries du Bâtiment et des Travaux Publics, attributions comparables dans les deux types d'organisation et qui sont exercées en ce qui concerne le S. R. E. R. P. par la D. U. O. L. Les agréments de modèles en matière de construction sont également un exemple d'attributions communes.

2-2) - Parmi les attributions relevant toujours de l'exécution et de la coordination de la politique du Ministère de l'Equipement et du Logement, il faut noter toute une série d'interventions dans le domaine de la politique de l'urbanisation en général. Mais si, dans le domaine de la planification urbaine, c'est-à-dire dans l'élaboration et la conception des documents d'urbanisme, les services régionaux de l'Equipement de province ont un rôle relativement modeste, le Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne a un rôle important sur lequel nous reviendrons tout à l'heure.

En revanche, en matière d'urbanisme opérationnel, par opposition à l'urbanisme de conception, les services régionaux de l'Equipement ont un rôle important, celui de la région parisienne étant toutefois plus marqué, plus accentué, dans certains cas. Tous les services régionaux de l'Equipement interviennent, par exemple, dans la procédure des zones d'aménagement concerté, notamment lorsque celles-ci sont créées à l'initiative d'autres collectivités que l'Etat et précisément lorsqu'elles sont créées, ce qui est d'ailleurs le cas le plus fréquent, à l'initiative des communes. Les services régionaux peuvent intervenir principalement en matière de zones d'aménagement concer-

té d'habitation ou à dominante d'habitat, au niveau du dossier de réalisation de ces zones, et notamment lors de la mise au point du programme ou de l'échéancier des équipements projetés, si les équipements qui vont être réalisés relèvent, pour partie, de ce qu'on appelle, suivant la nomenclature du plan, des investissements de catégorie II, c'est-à-dire de caractère régional. La consultation des services régionaux de l'Equipement, et notamment de leur chef, est obligatoire (circulaire interministérielle signée par les Ministres de l'Equipement et du Logement et des Transports du 6 Janvier 1971). Ces attributions se retrouvent également en région parisienne, mais elles sont plus accentuées, et notamment au niveau de la création de ces zones pour lesquelles le Service Régional et le Préfet de Région ont un rôle important. En ce qui concerne les zones d'habitation, en effet, il y a non seulement une intervention du Service Régional lorsque les équipements prévus sont de catégorie II, mais lorsque la zone est destinée à recevoir plus de 1 000 logements, ce qui constitue une compétence plus importante que celle des services régionaux de province. En ce qui concerne les zones à caractère industriel, en région parisienne, il y a consultation du Préfet de Région et donc, indirectement, du Service Régional de l'Equipement. En province, à vrai dire, la consultation du Préfet de Région est obligatoire pour toutes les zones d'aménagement concerté à caractère industriel, mais la question qui se pose est de savoir si le Service Régional de l'Equipement est consulté. Les textes ne précisent rien, mais la pratique veut qu'en général le Préfet de Région consulte les chefs des services régionaux de l'Equipement. En ce qui concerne les zones d'aménagement concerté concernant les bureaux, le Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne a une position un peu plus privilégiée par rapport à ses homologues de province, puisqu'il est consulté si les superficies envisagées sont supérieures à 2000m2 (hors oeuvre). En ce qui concerne les zones d'aménagement concerté en matière d'entrepôts et en matière de commerce, il y a une consultation du service régional de l'Equipement, dans tous les cas, en région parisienne, alors qu'ailleurs, ce n'est seulement que si ces zones impliquent la réalisation d'équipements de catégorie II , de caractère régional. Cette ana-

lyse rapide des attributions des services régionaux en matière d'urbanisme opérationnel montre que les compétences du Service Régional de l'Equipement en région parisienne sont plus importantes, et cela me semble-t-il, est la conséquence de la particularité même des problèmes qu'il doit résoudre. Ce qui me conduit à aborder les attributions plus particulières du Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne, qui sont le reflet ou la conséquence de la spécificité même de la politique d'amènagement et d'urbanisme dans cette région.

°

B) - ATTRIBUTIONS PROPRES AU S. R. E. R. P. -

La spécificité de cette politique d'aménagement et d'urbanisme est, comme vous le savez, la conséquence de l'originalité même de la régionparisienne, marquée par l'existence d'une agglomération urbaine exceptionnellement importante et aussi par le particularisme des structures administratives mises en place : le District de la Région Parisienne, établissement public, qui a servi, pour partie, de modèle à la réforme régionale projetée en province; le Préfet de Région lui-même, qui n'exerce aucune responsabilité départementale et qui, en raison de ses attributions, est surtout un Préfet "aménageur", c'est-à-dire qu'il a essentiellement vocation à s'occuper de problèmes d'équipement, d'urbanisme et de transports. L'existence du District, dont l'exécutif, le Délégué Général au District, se trouve être le Préfet de Région, les responsabilités du Préfet de Région dans le domaine des équipements, des transports et de l'urbanisme, conduisent évidemment le Service Régional de l'Equipement, de par sa position au sein même de la Préfecture de région, à exercer des attributions particulières et importantes dans ces domaines. Ceci se traduit, à mon sens, par trois types d'interventions :

1°) - une intervention obligatoire du Service Régional dans un certain nombre de procédures essentielles pour l'aménagement de la région;

2°) - Le contrôle de certains établissements, dont l'activité est capitale pour une urbanisation harmonieuse;

3°) - des responsabilités techniques, de caractère interdépartemental, au niveau de l'agglomération.

1/ - Une intervention obligatoire dans certaines procédures essentielles.

1-1) - En matière de programmation pluriannuelle ou annuelle.

Tout d'abord, le Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne est chargé de la programmation de certains crédits du Ministère de l'Intérieur, en matière d'eau, en matière d'assainissement, en matière de traitement des résidus urbains. Il est également chargé de la programmation de certains crédits budgétaires du même Ministère, en matière de subventions à l'habitat urbain. Il participe à la programmation des équipements de superstructures, c'est-à-dire des équipements qui relèvent de budgets autres que ceux du Ministère de l'Equipement ou du Ministère des transports, c'est-à-dire du budget des Ministères de la Santé Publique, de l'Education Nationale et du Secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports. Est-il également besoin d'ajouter que ce travail est également essentiel au niveau de la concertation et de la préparation de la programmation des équipements intéressant les villes nouvelles, pour lesquels un système de "programme finalisé" a été mis au point par le Plan et par les Ministères concernés, mais à l'élaboration duquel le Service Régional de l'Equipement est, bien entendu, associé. J'ajouterai également, au titre de la programmation, la programmation annuelle des crédits d'études du District. Le district a ouvert sur son budget annuel, qui est de l'ordre de 800 millions de francs, un chapitre consacré à des études d'urbanisme. La programmation de ces crédits d'études est assurée par le Service Régional et plus précisément par la Division des Etudes et Programmes (la D. E. P.).

Il faut insister également sur le rôle du Service Régional dans la préparation du budget du District lui-même, qui, pour l'essentiel, est un budget d'équipement et un budget de transports. Cette préparation, le Service Régional de l'Equipement l'effectue en liaison avec la

mission des Affaires Financières, qui en a la responsabilité. A titre indicatif, sur un budget de 800 millions de francs, en autorisation de programme 1972, les crédits affectés aux transports atteignent le chiffre de 675 millions et, si l'on ajoute les équipements, soit 68 millions, on constate que, par rapport à la masse du budget, la part des équipements et des transports est essentielle. Le contenu de ce budget, en lui-même, explique la part que tient le S.R.E. dans sa préparation et son exécution.

1-2). La participation du S.R.E. à l'élaboration, à la conception et à la mise en oeuvre de la politique de l'urbanisme en région parisienne est également notable. Dans le domaine de l'élaboration et de la conception même des documents d'urbanisme , il faut rappeler que le schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme de la région parisienne, que nous appelons le "Schéma Directeur", est établi sous la responsabilité du Préfet de Région, et que les textes, je parle du décret du 2 Mai 1969, précisent expressément que la procédure de l'établissement de ce schéma est conduite par le Chef du Service Régional de l'Equipement. Qu'en est-il des autres documents, comme les schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme qu'on appelle SDAU, qui ont été introduits dans notre droit par la loi foncière et qui sont des documents à une échelle moindre que le schéma directeur de l'ensemble de la région ?. Ils sont établis sur la base de directives régionales qui sont adressées par le Service Régional aux Directions Départementales. Il faut ajouter que ces schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme sont approuvés, dans certains cas, par le Préfet de Région, c'est-à-dire après instruction du dossier par le S.R.E. et notamment par la Division des Etudes et Programmes.

Une remarque comparable peut être faite en ce qui concerne les documents d'urbanisme établis sur la base de l'ancienne réglementation, notamment celle de Décembre 1958, et je pense notamment aux plans directeurs d'urbanisme intercommunaux, plus connus

sous les initiales de P. D. U. I., qui sont, dans certains cas, approuvés par le Préfet de Région après instruction du Service Régional de l'Equipement.

Qu'en est-il des autres documents d'urbanisme introduits par la loi foncière, les plans d'occupation des sols notamment ? Le rôle du Service Régional de l'Equipement y est beaucoup moins marqué, même si, dans certains cas, le Préfet de Région peut approuver des POS, qui ont un caractère intercommunal. Pour être complet, j'indique également que le Service Régional joue un rôle important dans la saisine et dans l'instruction des dossiers soumis au Comité d'Aménagement de la Région Parisienne, le CARP, qui est consulté sur un certain nombre de dérogations qui peuvent être apportées aux plans d'urbanisme.

1-3). Il faut en venir maintenant à l'urbanisme opérationnel. En matière de permis de construire, le Préfet de Région est appelé à donner son avis sur un certain nombre de permis, notamment ceux qui concernent plus de 1000 logements ou qui concernent des surfaces d'industries, de commerces ou de bureaux supérieures à 2000 m2. Cet avis, le Préfet de Région le donne, en général, sur la base d'un rapport établi au sein du S. R. E. par la D. U. O. L.

En matière d'urbanisme opérationnel, il faut noter la programmation de certains crédits essentiels pour la réalisation des zones d'habitation, je pense à la programmation des prêts de la Caisse des Dépôts et Consignations, que ces prêts soient bonifiés ou non bonifiés. Cette programmation, préparée par le S. R. E., est soumise ensuite à la Conférence Administrative Régionale (C. A. R.), qui réunit, vous le savez, un certain nombre de hauts fonctionnaires régionaux, dont le Trésorier Payeur Général de Région, autour du Préfet de Région et de tous les Préfets de Départements. Signalons un travail de programmation également en matière de crédits de rénovation urbaine (subventions sur chapitres budgétaires, ou prêts sur compte spécial FNAFU). . Je voudrais

insister également sur le rôle du Service dans la politique de localisation des activités, c'est-à-dire sur tout ce qui concerne le problème des emplois et des rapports "habitat-emploi" en région parisienne. Le Service Régional intervient dans une procédure qu'on appelle procédure d'agrément toutes les opérations de construction, de reconstruction, ou d'extension de locaux industriels, commerciaux, de bureaux, en région parisienne, sont soumises à agrément. La compétence en cette matière appartient au Ministre de l'Equipement et du Logement, après consultation d'un comité national d'agrément. Les affaires qui sont soumises à ce comité sont instruites par le Service Régional de l'Equipement (Service "Activités"). En matière de politique foncière, c'est d'une responsabilité globale et opérationnelle qu'il s'agit : responsabilité générale dans la préparation de la programmation des crédits d'acquisitions foncières, prévus à certains chapitres du budget du Ministère de l'Equipement, je dis bien préparation, car la décision, en la matière, est prise par un organisme à vocation nationale, qui se situe au niveau de l'Administration Centrale, le Groupe Interministériel Foncier (GIF). Mais là encore, la préparation de cette programmation des crédits d'acquisitions foncières est assurée par le Service Régional de l'Equipement. C'est également le Service Régional de l'Equipement qui donne un avis sur l'enveloppe qui sera affectée à la Région Parisienne et qui concerne l'ensemble des crédits utilisables pour l'exercice du droit de préemption dans les zones d'aménagement différé, instrument important d'action foncière entre les mains de l'Administration. Cette mission a été particulièrement précisée par la circulaire interministérielle n° 72-100 du 30 juin 1972.

Il faut toutefois remarquer qu'en matière de création de ZAD, si l'on s'en tient aux textes, ni le Préfet de Région, ni le Chef du Service Régional de l'Equipement, ni donc le Service n'ont des attributions très importantes. Le décret n° 72-550 du 23 juin 1972 consacre, en effet, la compétence de droit commun des Préfets de département et ne prévoit l'intervention du Préfet de la Région Parisienne que si le titulaire du droit de préemption est l'Etat, un aéroport ou un port autonome, ou dans le cas où la zone est située sur le territoire de plusieurs départements. Mais, en fait, chaque fois qu'une zone d'aménagement différé est créée, soit à titre provisoire ou à titre définitif, l'avis du S. R. E., est demandé

dé et celui-ci le fait connaître sous la signature du Préfet de Région. En ce qui concerne les préemptions, dans les ZAD, le Préfet de département, lorsqu'il exerce ce droit, consulte l'échelon régional, notamment le Service Régional; si c'est l'Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne qui l'exerce, il est certain qu'elle n'agit qu'après avoir consulté le Service Régional de l'Equipement. C'est qu'en réalité l'Agence Foncière fait justement partie de ces établissements ou de ces organismes sur lesquels la région exerce un certain contrôle.

2/ - Le contrôle d'établissements ou d'organismes à caractère régional.

2-1) L'A. F. T. R. P. dont le rôle n'est plus à souligner en région parisienne en ce qui concerne l'acquisition de terrains et l'exercice du droit de préemption, est placée sous le contrôle du Délégué Général au District, ceci en application du décret du 14 Avril 1962, qui l'a créée. Ce contrôle s'effectue sous des formes traditionnelles (examen de documents par exemple, qui sont transmis par l'Agence), et sous une forme plus moderne, relevant de la concertation avec les dirigeants de l'Agence, au cours de réunions périodiques de coordination, dont la D. U. O. L., au sein du Service Régional, a pris l'initiative et assure l'organisation.

2-2) La seconde grande catégorie d'entreprises est constituée des entreprises de transports.

Le Service Régional a, en effet, en application des textes, le contrôle technique de la R. A. T. P., notamment en ce qui concerne le transport de voyageurs. Le S. R. E. est saisi, en principe, de tous les projets de la Régie, ceci avant approbation par les autorités compétentes, et notamment le Syndicat des Transports Parisiens. Mais, au delà de ces attributions réglementaires, relativement mal définies par les textes, il y a un effort continu pour es-

sayer d'établir, sur un plan coutumier, une participation du SRE et du Préfet de Région, dans la préparation des budgets d'équipements et d'investissement des entreprises de transports, à savoir la RATP et la SNCF-banlieue.

2-3). Dans le domaine de l'eau, la tutelle du Syndicat des Communes de banlieue pour les eaux est assurée par le Préfet de Région, la Division des Etudes et Réseaux Urbains (DERU) au sein du SRE l'assistant sur le plan technique.

2-4). Il faut noter, enfin, que le Service Régional s'efforce, alors que les textes ne sont pas très explicites, de mettre au point un certain contrôle des grands organismes aménageurs régionaux, et notamment des grands offices d'HLM.

3/- L'exercice de certaines responsabilités techniques à caractère interdépartemental.

Le phénomène d'agglomération, dont j'ai parlé tout à l'heure, explique l'exercice par le SRE d'attributions généralement à caractère interdépartemental. Je pense ainsi au contrôle des transports publics routiers de marchandises, qui conduit le Service Régional à délivrer les licences nécessaires aux transporteurs, ou à assurer l'application de la réglementation relative à la coordination des transports et, ceci, dans une zone territorialement bien définie, qui concerne les départements de la petite couronne. Sans doute, les services régionaux de province exercent-ils des attributions en matière de transports publics routiers de marchandises, mais il est certain que ces attributions sont moins importantes. J'insiste également sur le contrôle de ce qu'on appelle parfois le 1% logement, c'est-à-dire, sans entrer dans le détail des textes, l'utilisation de la participation des employeurs à l'effort de construction sous la forme de 1 % des salaires versés, participation qui peut se faire sous la forme de prêts ou sous la forme de versements à des organismes qualifiés. Le contrôle en est donc assuré par le SRE et, plus précisément, par son Chef, en région parisienne. J'insiste sur ce dernier point parce que, sur le reste du territoire, ces attributions sont exercées, soit par les Préfets, soit par les Directeurs Départementaux de l'Equipement.

Enfin, autre et dernière attribution de caractère interdépartemental, assistance technique aux directions départementales de l'Equipement.

Cette assistance s'effectue sous forme d'études, qui sont faites pour le compte des D. D. E., et c'est dans ce sens que l'on peut dire que le Service Régional de l'Equipement joue le rôle d'un "centre d'études techniques de l'Equipement", un CETE, au sens où on l'entend dans l'organisation administrative du Ministère de l'Equipement, mais également sous forme de réalisations d'ouvrages, selon deux modalités, soit par mise à la disposition de personnel, soit sous forme de surveillance de travaux effectués sous la responsabilité du Directeur Départemental de l'Equipement, qu'il s'agisse d'ouvrages routiers ou qu'il s'agisse d'autres types d'ouvrages d'art, en matière d'eau et d'assainissement, par exemple.

°

° °

CONCLUSION

REFLEXIONS SUR LE ROLE REEL DU S. R. E.

Voici, très rapidement présenté, l'essentiel des attributions du Service Régional de l'Equipement de la Région Parisienne. Ce qui frappe, bien entendu, c'est la variété et le nombre de ces attributions comparées à celles d'un service régional de province. Cela étant, je pense qu'au-delà de cette constatation, les observations que l'on peut faire sont de deux sortes ; l'une intéresse la nature de ces activités, l'autre, leur portée.

L'énoncé de ces attributions montre bien, semble-t-il, qu'il s'agit davantage d'un service de conception et d'animation que d'un service d'exécution ou de gestion.

En ce qui concerne la portée de ces attributions, il faudrait, au-delà du rôle légal défini par les textes, aborder le rôle réel du service. Et ceci pour deux raisons. Du fait, d'abord, de l'usage que l'on fait des textes : il y a des textes que l'on oublie et, au contraire, des textes que l'on valorise ; il y a des textes que l'on applique de façon dynamique et d'autres, au contraire, que l'on applique de façon passive. La seconde raison tient à ce qu'on pourrait appeler le " pouvoir d' initiative " du S. R. E. en un certain nombre de domaines. Il y a des responsabilités que les textes ne prévoient pas expressément, mais qu'il n'est pas interdit d'exercer ; je dirai même, pour être plus net, que si les textes ne les définissent pas de façon très précise, ils les impliquent souvent indirectement. Et ces responsabilités sont essentielles, car elles découlent d'une sorte de "mission générale" du Service Régional qui est, finalement, de veiller à l'aménagement actuel et au développement futur de la région. Et ceci a conduit le service, vous le savez, à essayer de définir et de proposer un certain nombre de "grandes politiques", c'est-à-dire une série d'objectifs et de moyens dans un certain nombre de domaines-clés pour l'avenir

de l'agglomération. On mentionnera les efforts entrepris pour mettre au point une politique des activités, une politique foncière, une politique des transports, qu'il s'agisse d'un plan de transports ou qu'il s'agisse d'un effort de réorganisation institutionnelle, une politique d'eau et d'assainissement, une politique d'informatique, une politique des espaces verts, une politique d'environnement enfin. Aucun texte n'obligeait explicitement le Service Régional de l'Equipement à se préoccuper de la définition et de la mise en forme de telles politiques, aucun texte ne l'obligeait à les définir, mais leur élaboration, principalement au niveau du SRE, a été, je crois, la traduction d'un sentiment légitime et collectif d'une responsabilité latente, qu'il fallait bien exercer. Ces grandes politiques que j'ai mentionnées rapidement, montrent également l'importance du rôle "prospectif" et du rôle de réflexion du SRE, et c'est peut-être d'ailleurs le domaine dans lequel se manifestent le mieux l'effort créatif et la volonté novatrice du service et surtout des agents qui le composent.