



**COMITÉ DE PILOTAGE INTER-INSPECTIONS POUR L'AUDIT DES DDI
(IGA-IGAS-IGJS-IGCCRF-CGEDD-CGAER)**

N° 13-016/13-017/01

**RAPPORT DE SYNTHÈSE
DES AUDITS DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT
DES DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES INTERMINISTÉRIELLES
RÉALISÉS AU TITRE DE L'ANNÉE 2012**

**Rapport réalisé sous la coordination de Werner GAGNERON,
inspecteur général de l'administration**

- AVRIL 2013 -

SOMMAIRE

1- LA STRUCTURATION DES DDI	7
1.1 Leur organisation : entre simple juxtaposition des anciens services et intégration plus avancée.....	7
1.2 La fragilité de certains secrétariats généraux.....	8
1.3 Le caractère structurant du regroupement sur un seul site.....	9
1.4 Les disparités dans les compétences exercées, dans l'organisation des directions et dans les effectifs dont elles disposent	9
2- LE FONCTIONNEMENT DES DDI	11
2.1 Le management interne	11
2.1.1 L'équipe de direction : simple partage ou véritable interchangeabilité.....	11
2.1.2 La qualité et la densité du management interne	11
2.2 Les principales synergies dégagées	12
2.3 L'impact de la création des DDI sur les missions	13
2.3.1 Des missions globalement réalisées	13
2.3.2 Mais quelques ruptures ou missions dégradées.....	13
3- LES DDI DANS LEUR ENVIRONNEMENT	15
3.1 Les relations avec le préfet	15
3.2 Les relations avec les autres DDI	15
3.3 Les relations avec le niveau régional et avec l'administration centrale.....	15
3.4 Les relations avec les autres partenaires	17
3.5 La question des mutualisations	17
4- LES QUESTIONS DES RESSOURCES HUMAINES	19
4.1 La difficile mobilité au sein des DDI	19
4.2 La question de la disponibilité des compétences métiers	19
4.3 L'insuffisance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	19
4.4 Les interrogations de l'encadrement intermédiaire sur son avenir.....	20
4.5 La qualité du dialogue social et le point de vue exprimé par les syndicats	20
5- LES QUESTIONS DE NIVEAU NATIONAL.....	21
5.1 La nécessaire convergence des régimes statutaires et indemnitaires.....	21
5.2 L'intérêt de mener une réflexion nationale sur les fonctions d'inspection-contrôle-évaluation.....	21
5.3 L'insuffisante harmonisation de l'action sociale	21
5.4 Le besoin d'un message explicite sur l'avenir des DDI.....	22
5.5 De bonnes pratiques porteuses de progrès à diffuser	22
ANNEXES.....	23
ANNEXE 1 : BONNES PRATIQUES RELEVÉES DANS LES DDI.....	25
ANNEXE 2 : MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE INTER-INSPECTIONS	29
POUR L'AUDIT DES DDI.....	29
ANNEXE 3 : LISTE DES SIGLES.....	30

Le comité de pilotage des inspections et corps de contrôle intervenant dans le champ des directions départementales interministérielles (DDI), institué conformément à l'instruction 1590/11/SG du Premier ministre, a programmé au titre de l'année 2012 l'audit de huit DDI : quatre dans le cadre d'une phase de test du guide d'audit élaboré par ce comité (la DDT et la DDCSPP¹ des Hautes-Alpes, la DDCS du Finistère ; la DDPP du Maine-et-Loire) ; quatre au titre des premiers audits (la DDPP des Pyrénées-Orientales, la DDCSPP des Deux-Sèvres, la DDT du Doubs, la DDCS de la Gironde). Les observations du présent rapport de synthèse ne portent donc que sur ces huit DDI, ce qui permet d'en tirer quelques enseignements sans pour autant que cela ne constitue un échantillon représentatif de l'ensemble des DDI.

Les quatre audits test ont été faits sur la base du volontariat des structures et des préfets concernés. Les quatre audits suivants ont donné lieu à l'application d'une méthode de détermination des sites qui se veut la plus objective possible : ont prévalu notamment le souhait de se rendre dans des départements rarement audités par les corps de contrôle et d'inspection, d'auditer au moins une structure de chaque type, d'auditer des structures de taille importante, mais aussi des structures qui peuvent être considérées comme étant d'une taille critique.

L'échantillon de DDI auditées a été validé par les services du secrétariat général du Gouvernement.

¹ Liste des sigles en annexe.

1- LA STRUCTURATION DES DDI

1.1 LEUR ORGANISATION : ENTRE SIMPLE JUXTAPOSITION DES ANCIENS SERVICES ET INTÉGRATION PLUS AVANCÉE

En termes d'organisation, la situation constatée dans les huit DDI auditées est très contrastée, tant dans les périmètres d'intervention (la modularité des compétences des DDI chargées de la cohésion sociale est réelle) qu'en matière d'effectifs, de crédits délégués ou d'implantation. Pour autant il ne s'agit jamais de la juxtaposition pure et simple des directions ou des services préexistants, l'intégration recherchée au stade de la construction des organigrammes ayant été plus ou moins poussée.

Il convient sur ce point de distinguer le cas des DDT(M) de celui des DDCS et DD(CS)PP, les premières ayant un périmètre d'activités et de missions davantage stabilisé, qui se prête plus facilement à la mise en place d'organigrammes structurés et cohérents. Les deux DDT(M) visitées ont par ailleurs manifestement bénéficié, avec l'expérimentation des fusions DDE-DDA, d'une démarche historique conséquente qui leur permet aujourd'hui d'atteindre un niveau de structuration dont les DD(CS)PP et les DDPP sont encore éloignées.

Dans le champ des DD(CS)PP, certains préfigureurs ont constitué un service entièrement nouveau, né de la volonté de mieux intégrer deux politiques connexes : ainsi d'une DDCS qui rapproche dans un service animation et développement territorial des compétences exercées antérieurement par la DDJS (politique de la ville, animation des dispositifs de prévention) et d'autres qui relevaient de la DDASS (actions en faveur de la famille) ; de même pour une DDPP qui a créé un service de protection alimentaire de la population, regroupant sous un même encadrement des compétences et des agents relevant de la CCRF et d'autres relevant des services vétérinaires. Dans d'autres, l'approche a été moins ambitieuse, et s'est limitée à regrouper dans des pôles les directions naturellement les plus proches (DDASS et DDJS d'une part ; DSV et DDCCRF d'autre part) : ainsi d'une DDCSPP structurée en deux pôles - cohésion sociale d'une part, protection des populations d'autre part -, les rapprochements étant recherchés à un niveau *infra*, dans l'organisation interne de ces pôles. Plus rare est la création d'une mission transverse : « une DDCS s'est ainsi dotée d'une mission transverse « lutte contre la maltraitance et coordination de l'inspection, contrôle, évaluation (ICE) ».

Dans le champ des DDT(M), on constate la création dans l'organigramme de missions transversales chargées d'une politique ou d'une approche particulière : une DDT s'est dotée par exemple d'une mission « connaissance, animation territoriale et planification » et d'un service « gestion des ressources et des milieux naturels ».

Parfois, et à des degrés divers, plusieurs freins à une plus forte intégration peuvent être observés :

- l'absence d'interchangeabilité au sein de l'équipe de direction, le directeur et son adjoint continuant chacun à suivre leur domaine initial de compétences ;

- le souci de retrouver pour chaque encadrant une responsabilité d'encadrement de même niveau, qui a tendance à conduire à une fragmentation des services et ne favorise pas l'intégration ;
- des choix contestables quant au nombre de services (ainsi d'une DDPP structurée en trois services, là où deux auraient sans doute suffi) ;
- la dispersion sur plusieurs sites (*cf infra*) ;
- le constat d'une simple cohabitation d'équipes au sein d'un même service, conséquence de procédures d'intervention ou d'outils différents selon les ministères.

Il a ainsi pu être constaté dans une DDPP que la constitution « sur le papier » d'un service qui intègre en théorie deux services des anciennes directions départementales ne correspondait plus à aucune réalité ; dans une autre on note un fort tropisme des agents affectés dans ce service à demander leur mutation interne vers le service où se concentrent les agents de même origine administrative.

En conclusion, quelle que soit la voie choisie pour organiser les services, il convient d'être très attentif à la réalité du fonctionnement de la DDI, la juxtaposition de deux anciens services dans un seul n'étant pas en soi une garantie de réel rapprochement.

1.2 LA FRAGILITÉ DE CERTAINS SECRÉTARIATS GÉNÉRAUX

Les secrétariats généraux des DDI constituent paradoxalement le principal élément de fragilité dans plusieurs DDI auditées, alors même que leur rôle de gestionnaire des fonctions support, par nature transverses, devrait en faire un élément structurant de ces nouvelles directions.

Cette fragilité tient en partie à l'instabilité du poste de secrétaire général (trois secrétaires généraux successifs en trois ans dans une DDI), à la difficulté à le pourvoir (une DDI importante n'a ainsi disposé d'un secrétaire général qu'au bout de trente mois), ou à l'incertitude sur le remplacement du titulaire actuel (en raison des désaccords entre ministères sur leur contribution en ETP à ce dispositif), voire à l'absence pure et simple de titulaire du poste. Elle tient aussi dans certains cas à une absence de regroupement sur un seul site du secrétariat général.

Elle se traduit parfois par un éclatement des compétences au sein du SG (on constate ainsi dans certaines DDI que plusieurs agents différents sont chargés de la saisie dans Chorus, selon le BOP concerné ; de même la gestion des ressources humaines reste parfois répartie sur plusieurs agents), mais aussi par une approche en termes de GPRH beaucoup trop en retrait. Dans un cas, la direction va jusqu'à envisager une prestation de « coaching » pour améliorer les relations individuelles au sein du secrétariat général.

Les difficultés rencontrées par plusieurs secrétariats généraux, notamment du fait de la multiplicité des interlocuteurs des administrations centrales, rendent la fonction particulièrement critique. Il doit être impérativement remédié à la trop longue vacance des postes de secrétaire général constatée dans certaines DD(CS)PP. A cet égard, la mission est

amenée, au vu de ses constats sur un échantillonnage de DDI qui reste toutefois encore modeste, à préconiser un suivi individualisé des vacances de postes de secrétaires généraux par la DSAF, en liaison avec chaque secrétariat général des ministères concernés. La mise en place d'un indicateur pertinent de délai de vacance sur ces postes critiques apparaît nécessaire.

1.3 LE CARACTÈRE STRUCTURANT DU REGROUPEMENT SUR UN SEUL SITE

Sur les huit DDI auditées, trois sont installées sur un seul site, les autres étant réparties sur deux sites, voire trois. Pour deux d'entre elles, la perspective d'un rapprochement est proche ou prévue à terme.

Le fonctionnement sur deux ou plusieurs sites n'est pas en soi un handicap pour permettre une bonne intégration, la qualité du management, alliée à une bonne organisation de la DDI, étant déterminante (ainsi d'une DDI installée sur deux sites, mais où le rapprochement des cultures est considéré comme en bonne voie).

Mais force est de constater que les deux DDI installées sur un site unique apparaissent plus intégrées dans leur fonctionnement et que le regroupement est souvent l'élément déclencheur d'un rapprochement des cultures et renforce le rôle intégrateur du secrétariat général, désormais situé près de l'ensemble des services.

A noter que dans certains cas des solutions de rapprochement très ambitieuses (visant à regrouper la quasi-totalité des services de l'État dans le département) font passer au second plan des solutions qui le sont moins, mais qui apparaissent plus facilement réalisables.

1.4 LES DISPARITÉS DANS LES COMPÉTENCES EXERCÉES, DANS L'ORGANISATION DES DIRECTIONS ET DANS LES EFFECTIFS DONT ELLES DISPOSENT

Bien que l'échantillon de DDI auditées à ce jour soit réduit, on peut souligner qu'en matière d'organisation interne les solutions retenues sont très diverses : par exemple, si l'organisation initiale des deux DDCSPP auditées semblent être la même, avec la création de deux pôles – cohésion sociale et protection des populations – correspondant peu ou prou aux deux anciennes directions, la structuration interne de ces deux pôles est très différente (depuis, l'une de ces structures s'est d'ailleurs réorganisée selon un schéma beaucoup plus souple, regroupant « en étoile » un certain nombre de missions).

Il en est de même pour les deux DDPP auditées : répartition (hors SG) en cinq services dans un cas, en trois services dans l'autre, étant entendu que les deux ont mis en place un service spécifiquement dédié à la protection alimentaire des populations regroupant des agents issus des deux services d'origine.

Mais c'est en matière d'effectifs que les disparités sont les plus marquées. Certains services apparaissent manifestement en sureffectif par rapport à l'effectif cible fixé (et ne se rapprocheront que lentement de cet effectif cible, en fonction du jeu des départs naturels). D'autres sont d'ores et déjà à cet effectif cible, et font l'objet de prévisions de départs en retraite qui permettent de traduire immédiatement dans la réalité toute réduction de l'effectif-

cible, voire de placer la DDI en deçà de l'effectif-cible, déjà très tendu. Les missions d'audit ont ainsi relevé dans une DDI le départ prévu du tiers des effectifs sur les deux prochaines années ; dans une autre le niveau des effectifs dans certains secteurs ne permet plus d'assurer les missions (ainsi l'objectif de contrôler chaque année 20 % des établissements accueillant des mineurs est inatteignable dans un département, le taux actuel ne dépassant pas 5%). A noter que dans une DDI, ce sont les clefs de répartition des effectifs pour désimbriquer les DRDJS qui sont contestées, l'application d'une clef nationale limitant à 23 % la part des effectifs allouée au niveau départemental étant, dans ce cas particulier, jugée insuffisante. De même, l'affectation dans une région de la totalité des effectifs de l'ACSé au niveau régional (DRJSCS), alors que le DDCS est délégué départemental de cette agence, pose problème². Dans les cas particuliers de désimbrication, il convient de souligner le coût en effectifs que représente, pour recréer des services départementaux autonomes, la nécessité de remettre en position d'encadrant des personnels qui étaient antérieurement sur le terrain.

On retrouve cette disparité des effectifs au sein des secrétariats généraux des DDI auditées, puisque les taux de personnels affectés dans les secrétariats généraux y varient de 8,6 % à 18% des effectifs totaux³.

² Cette appréciation, plusieurs fois entendue, appelle toutefois les commentaires suivants : les "recompositions fonctionnelles" des DRDJS ont permis de réaliser, dès les années 2000, des économies de ressources en regroupant, sur les mêmes agents, des fonctions (support et techniques) exercées au plan régional d'une part et au niveau départemental d'autre part. Les DRDJS ont supporté l'essentiel des réductions d'effectifs, permettant ainsi de protéger les effectifs des DDJS des autres départements de ces mêmes régions. En supprimant les recompositions fonctionnelles, on a partagé des ressources là où les suppressions de postes avaient précédemment porté. Il est donc logique que les DDCS(PP) des départements chefs-lieux de région se considèrent comme lésées puisque l'on a voulu, sans ressource nouvelle, ni déplacement des agents en place, reconstituer des effectifs support. Par ailleurs, il est à noter que le critère de 23 % constitue la référence issue de l'audit RGPP1 mené par l'IGF, l'IGA et l'IGJS entre septembre et décembre 2007, référence validée par la MIRATE.

³ Les comparaisons sont cependant difficiles, ne serait-ce que par la tendance à affecter parfois en SG des personnels en difficulté.

2- LE FONCTIONNEMENT DES DDI

2.1 LE MANAGEMENT INTERNE

2.1.1 L'équipe de direction : simple partage ou véritable interchangeabilité

Les missions d'audit ont rencontré tous les cas de figure. Dans certains cas, le directeur départemental et le directeur départemental adjoint prennent chacun en charge le secteur dont ils sont issus (c'est particulièrement le cas lorsqu'ils étaient auparavant, dans le même département, directeurs des anciens services regroupés) : il n'y a pas alors, à proprement parler, d'interchangeabilité au sein de l'équipe de direction. Dans d'autres cas, le directeur a pris la mesure de ses nouvelles responsabilités, mais le directeur adjoint reste spécialisé sur un secteur, notamment quand ce secteur requiert des compétences techniques très particulières (compétences vétérinaires par exemple). Dans d'autres cas enfin, - la majorité des DDI audités - le directeur et son adjoint fonctionnent réellement en binôme, même si leur déspecialisation n'est que progressive.

2.1.2 La qualité et la densité du management interne

Le management interne des DDI est assez homogène et classique : réunion du comité de direction (Codir) chaque semaine, mais aussi réunions de services, auxquelles il peut arriver que le DDI assiste ; parfois réunion régulière de l'ensemble des personnels, à un rythme annuel ou semestriel, ou constitution au sein de la DDI de groupes de travail pour réfléchir en commun aux modifications à apporter à la structure ou aux moyens de rapprocher les pratiques professionnelles.

Les Codir constituent souvent des instances très larges (ainsi dans une DDPP où le Codir associe le directeur, son adjoint, le secrétaire général, mais aussi les chefs de service et d'autres membres de l'encadrement), mais parfois leur composition est plus restreinte (ainsi d'une DDCS qui alterne comité de direction restreint hebdomadaire autour de l'équipe de direction et les chefs de pôles et comité de direction mensuel élargi aux chefs de service). Ces Codir font l'objet de comptes-rendus ou de relevés de décisions diffusés à l'ensemble des personnels. Dans certaines DDI, le suivi est encore plus élaboré, avec un véritable tableau de suivi des décisions prises en Codir.

On soulignera tout particulièrement l'adoption, dans une DDCSPP, d'un guide du management interne, qui décrit précisément les modalités de ce management (comité de direction, réunions des services, etc.).

Le sentiment général que l'on peut retirer de l'examen de ce point est que la création des DDI a conduit à instaurer des modalités de management interne denses et très transparentes.

Le management des DDI s'appuie parfois sur un document stratégique interne, mais souvent le projet de service est obsolète, en cours de réécriture ou inexistant. Quand il existe, il ne comporte pas toujours d'actions transversales significatives, et n'est donc pas en lui-même un gage de cohérence stratégique. Dans un cas, il a été indiqué à la mission que le

projet de service ne sera pas actualisé sans instructions nationales, en raison de l'imprécision actuelle sur l'évolution des missions.

Enfin, il a été observé des difficultés récurrentes pour mettre en cohérence réflexion stratégique et coordination opérationnelle, difficultés qui ne permettent pas de traduire concrètement des objectifs de transversalité dans le processus opérationnel.

2.2 LES PRINCIPALES SYNERGIES DÉGAGÉES

Sans être exhaustif, il est possible de dresser un panorama des synergies rendues possibles par la mise en place des DDI.

Sous l'angle des politiques, les synergies les plus fréquemment rencontrées peuvent être observées en matière de gestion des ressources et des milieux naturels, de connaissance du territoire, de protection alimentaire des populations (allant jusqu'à confier, dans une DDCSPP, la totalité des prélèvements dans le cadre des plans de surveillance et de contrôles CCRF à un agent d'origine Agriculture), dans le secteur du logement (rapprochement de la politique sociale du logement et de la prise en charge des personnes vulnérables, notamment sous l'angle de l'hébergement), de la jeunesse et de la famille (rapprochement des problématiques jeunesse, y compris sous les aspects des dispositifs de prévention, avec les problématiques familles, par l'intégration dans un même service). De même, on note une tentative intéressante de développer une approche transversale à la direction en matière de politique du handicap. On soulignera aussi le cas d'une DDT qui a ouvert le champ d'intervention de l'architecte-conseil et du paysagiste-conseil, en y intégrant la question des bâtiments agricoles.

Sous l'angle des procédures, on notera la volonté de progresser dans la coordination de la fonction inspection, contrôle, évaluation (ICE), l'installation des applications métiers de deux ministères différents (SORA et SIGAL) sur les mêmes postes informatiques, l'unification du traitement du contentieux, l'unification des procédures de prélèvement et de transport sur produits alimentaires et l'adoption, avec l'accord du parquet, d'un seul modèle de procès-verbal, la mise en place d'une mallette d'astreinte unique avec fiches réflexes dans tous les domaines. A souligner également la pratique des « revues de projet » dans une DDT, qui associent des agents issus des deux secteurs historiques (équipement-agriculture) ou l'utilisation de la commission départementale de la consommation des espaces agricoles pour renforcer l'interministérialité.

On notera aussi que le déséquilibre dans les affectations initiales de personnel a parfois conduit les DDI à une mixité contrainte, par « fongibilité fonctionnelle » (cas, par exemple, d'un greffe des associations confié à un professeur de sport).

2.3 L'IMPACT DE LA CRÉATION DES DDI SUR LES MISSIONS

2.3.1 Des missions globalement réalisées

Dans la plupart des DDI auditées, l'expérience accumulée permet un maintien des compétences techniques, et donc permet d'assurer une bonne exécution des missions. Les résultats n'ont en général pas été affectés par la mise en place des DDI. A titre d'exemple, on ne relève pas d'augmentation du nombre de fiches rectificatives d'ordre de service (FROS) dans le secteur relevant de la direction générale de l'alimentation (DGAL). C'est paradoxalement dans le domaine des fonctions support (ressources humaines notamment), qui aurait dû sortir renforcé de la mise en place des DDI, que l'on note les plus grandes fragilités.

On notera cependant une perte de repères chez certains agents, liée à l'absence de hiérarchisation des priorités, dans un contexte de raréfaction des moyens disponibles.

La difficulté à assurer une mission lorsqu'elle n'avait pas été prise en compte lors de la constitution initiale des DDI doit également être soulignée : c'est ainsi le cas de la mission confiée aux DDCS(PP), postérieurement à leur création, dans le champ du handicap (circulaire DGCS/SD3 n° 2010-97 du 23 mars 2010).

2.3.2 Mais quelques ruptures ou missions dégradées

Au moins deux DDI ne sont plus, dans un domaine sensible (le contrôle des accueils collectifs de mineurs) en mesure d'assurer le taux minimal de contrôle, en raison de l'absence de personnels suffisamment nombreux habilités à ce contrôle. Cette situation pose la question de l'extension du champ de compétences des agents des DDI. On pourrait notamment étudier la possibilité d'étendre les prérogatives des IASS et des IJS au directeur DDI et à son adjoint, pour augmenter la capacité de contrôle et d'inspection.

D'autres dispositifs dans le domaine de la jeunesse sont parfois très affectés par la réduction des moyens (par exemple abandon du soutien et du suivi des chantiers de jeunes bénévoles ou du dispositif des politiques éducatives locales).

Même si cela ne ressort pas de la création des DDI mais de la simple évolution des moyens, des missions devront prochainement être dégradées dans un certain nombre de DDI (notamment dans le domaine des contrôles alimentaires), en raison des prévisions de départs, qui leur feront atteindre l'effectif-cible, voire passer en dessous de cet objectif. Les modalités de détermination des missions à traiter en priorité sont à cet égard très insuffisantes, étant entendu que l'encadrement des DDI répugne à procéder à une telle priorisation, qu'il considère ne pas relever de sa responsabilité.

Enfin la perte de compétences métiers induite par le retrait de l'État de certaines missions (ingénierie territoriale par exemple) est généralement considérée comme ne devant se faire sentir qu'avec un effet retard de quelques années : la durée de cet effet de rémanence ne doit cependant pas être surestimée, et conduira à terme à une disparition de compétences métiers qui rendra plus difficile d'assurer certaines des compétences continuant à relever de l'État.

3- LES DDI DANS LEUR ENVIRONNEMENT

3.1 LES RELATIONS AVEC LE PRÉFET

La création des DDI a, en règle générale, permis une plus grande proximité avec l'équipe préfectorale, même si ces relations dépendent fondamentalement du mode de management de chaque préfet. La réactivité demandée des services est plus grande, et les relations avec le préfet se sont dans la plupart des cas multipliées. Les réunions bilatérales sont généralement mensuelles, et associent souvent le DDI et son adjoint (voire, dans certains cas, d'autres cadres de la DDI, en fonction de l'ordre du jour). Elles sont le plus souvent bien organisées (ordre du jour ; relevé de décisions, voire dispositif de suivi des décisions). Mais la mission a aussi relevé des cas où la relation avec le préfet est beaucoup plus distendue et épisodique, et en outre faiblement organisée (cas d'une DDPP).

Par ailleurs, dans cette relation au préfet, un risque de déséquilibre managérial existe, au profit des questions mobilisant prioritairement l'attention des préfets (cas de l'hébergement d'urgence, par exemple), et au détriment des services dont les enjeux seraient perçus comme moins immédiatement prioritaires, mais peut-il en être autrement ?

Enfin, certains services regrettent d'avoir perdu des liens directs avec l'échelon national, et ont le sentiment d'être désormais réduits à de simples directions de services préfectoraux.

3.2 LES RELATIONS AVEC LES AUTRES DDI

Là aussi la situation est contrastée. Les relations sont préservées, notamment lorsque les agents sont issus des mêmes services d'origine ou appartiennent aux mêmes corps (c'est le cas lorsque la compétence politique sociale du logement est passée, en tout ou partie, de l'ancienne DDE à la DDCS ou la DDCSPP, ce qui a permis de maintenir les liens avec le service chargé de la question de l'offre de logements), mais elles sont rarement formalisées, ce qui peut faire craindre à terme une déconnexion.

Lorsque des politiques sont partagées entre deux DDI, le consensus est parfois difficile à construire, et nécessite le cas échéant des arbitrages du préfet.

3.3 LES RELATIONS AVEC LE NIVEAU RÉGIONAL ET AVEC L'ADMINISTRATION CENTRALE

Sauf exception, l'articulation avec le niveau régional fonctionne bien, malgré des difficultés au stade de la mise en place de la RéATE. Le rôle de définition d'une stratégie et de pilotage du niveau régional est désormais reconnu et apprécié, les principales tensions portant sur les questions d'effectifs. Mais on a observé aussi ponctuellement que des synergies existant entre le niveau régional et le niveau départemental ont été défaits, notamment en matière de fonctions support. De même, une DDI a fait observer que le niveau régional ne

trouve pas sa place, se montrant parfois trop intrusif, parfois sans réelle plus-value ; une autre estime que le SRAL ne joue pas suffisamment son rôle d'harmonisation.

Pratiquement toutes les directions régionales ont retenu le principe de réunions régulières, souvent mensuelles (comité de direction des directeurs départementaux et régionaux) ; elles sont parfois organisées sur une même journée (par exemple, une réunion avec la DRAAF, suivie d'une réunion avec la DIRECCTE).

Dans certains cas, on note aussi la mise en place d'instances spécialisées (ainsi des réunions métiers animées par les SRAL, d'un club animé par une DREAL réunissant les secrétaires généraux des DDT, ou d'un club Chorus, autour du centre de prestations comptables mutualisées et des responsables Chorus de chaque DDI, ou encore d'un club « captages prioritaires » associant DREAL, DRAAF, Agence de l'eau, DDT, chambres d'agriculture. Mais ces groupes thématiques n'existent pas partout, et les relations sont plus difficiles lorsque tout se passe au seul niveau des directions.

Le niveau régional procède aussi, dans certains cas, à la mutualisation de compétences rares : on relève ainsi la désignation d'un inspecteur SRAL qui peut assurer des inspections pour le compte de DD(CS)PP de la Région, avec une contribution de chaque département pour son imputation en ETP. Une DRJSCS a mis en place en 2012 un schéma d'organisation des ressources métiers, afin d'en optimiser l'emploi. Le pôle C des DIRECCTE s'attache au maintien et au développement des réseaux métiers, même si la question de la charge des moyens mérite d'être clarifiée.

C'est dans certains cas avec les acteurs du deuxième cercle d'une politique que les relations ne sont pas suffisamment organisées (ainsi des relations entre une DDT, pour la politique de l'eau, avec la DRAAF, la DDCSPP et l'ARS). Paradoxalement, c'est la relation avec les unités territoriales qui est parfois la plus distendue (ainsi de la relation de la DDT avec l'unité territoriale DREAL).

Avec le SGAR on notera l'organisation de conférences multi-BOP, qui apparaît une bonne pratique à développer dans toutes les régions, même si elles sont rendues difficiles par l'absence de synchronisation du calendrier de dialogue de gestion de chaque ministère. La forte concentration des moyens au niveau des directions régionales, au détriment de l'échelon départemental, est également critiquée par certains DDI.

Souvent, le rôle des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des RH n'est perçu positivement qu'en matière d'offre de formations transverses, la fonction « bourse d'emplois » fonctionnant plus difficilement, en raison des verticalités de la GRH. Mais une PFRH a réalisé un audit sur l'adéquation entre missions et moyens d'une DDI, qui a été très apprécié, même si ses conséquences pratiques ont été très faibles.

C'est avec les agences régionales de santé que les relations sont les plus distantes, soit qu'elles n'aient pas maintenu, dans leur délégations territoriales, les compétences minimales pour assurer les interfaces nécessaires avec les autres services de l'État, soit qu'elles ne leur aient pas laissé la marge de manœuvre suffisante pour en être de véritables interlocuteurs. Si elles ont négocié des protocoles avec les préfets de département, ces conventions ne suffisent pas, semble-t-il, à organiser la fluidité des relations entre les DDI d'une part, et les ARS et leurs délégations territoriales d'autre part.

Quant à la fluidité des circuits d'information entre les administrations centrales et les DDI, elle a globalement été maintenue, même si une DDI fait observer que la rupture des liens directs avec l'échelon central a rendu plus opaque la compréhension des intentions politiques (c'est en particulier le domaine des politiques sociales qui est visé ici) et moins fluide la circulation de l'information technique. On regrette également sur le terrain la redondance des canaux d'information ainsi que la multiplication des enquêtes statistiques et des demandes de « reporting ».

3.4 LES RELATIONS AVEC LES AUTRES PARTENAIRES

Les relations avec les autres partenaires des DDI ne semblent pas avoir été affectées par leur création⁴. Tout au plus peut on relever les incompréhensions quant à la terminologie retenue (la disparition de l'identifiant « jeunesse et sports » pour les DDCS et les DDCSPP ; l'ambiguïté de la dénomination « protection des populations » pour les DDPP et les DDCSPP). Mais, soit que les services aient parfois gardé leurs dénominations antérieures (les missions d'audit ont parfois trouvé des signalétiques inchangées depuis la disparition des anciennes directions départementales...), soit par réorientation des demandes mal adressées, les circuits et les collaborations ont été globalement maintenus.

Les DDI n'ont pas, en règle générale, de capacité de communication qui leur soit propre mais elle est le plus souvent intégrée à la communication préfectorale, lorsqu'elle existe réellement. Cela pose le problème de la visibilité et de la lisibilité de leurs missions, qui peut retentir sur l'efficacité de leurs contacts avec leur environnement.

3.5 LA QUESTION DES MUTUALISATIONS

La question de la mutualisation des moyens matériels avec les autres services dans le département reste très contrastée et un bilan d'ensemble est nécessaire. On note en effet des initiatives intéressantes (mutualisation des moyens automobiles entre DDI dans un département), d'autres dont l'intérêt est bien moins évident (par exemple des initiatives de mutualisation du courrier qui ont conduit à un ralentissement des circuits).

⁴ A noter que les missions d'audit ne rencontrent pas, sauf exception, les partenaires externes des DDI. Cette appréciation est donc fondée sur le seul ressenti des DDI.

4- LES QUESTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

4.1 LA DIFFICILE MOBILITÉ AU SEIN DES DDI

Les mobilités interBOP restent difficiles⁵. Le dispositif dit du « un pour un » a permis de régler quelques situations, essentiellement entre les ministères de l'agriculture et de l'écologie, mais le système est généralement perçu comme complexe. Dans d'autres DDI, les résultats de ce dispositif sont plus probants (ainsi dans une DDCS deux agents issus d'une ancienne DDASS ont pu être affectés à la politique sociale du logement, anciennement dans le champ de compétences DDE, deux agents de l'ex DDE étant pour leur part affectés dans l'unité urgence sociale et hébergement). Mais les cas d'utilisation de ce dispositif sont trop rares, étant entendu que des mobilités « non déclarées » semblent être faites au sein des structures.

De manière générale la mobilité se développe difficilement parce que les agents qui en ont bénéficié sont un peu perdus en ce qui concerne la gestion de leur carrière, de leur avancement, de leur régime indemnitaire. Ce dossier national est d'autant plus urgent que la réduction des effectifs des fonctions soutien, en particulier dans le domaine des ressources humaines, va affaiblir, voire faire disparaître la gestion de proximité.

4.2 LA QUESTION DE LA DISPONIBILITÉ DES COMPÉTENCES MÉTIERS

Face à la difficulté de disposer partout des compétences métiers suffisantes, plusieurs solutions ont été mises en œuvre. Celle d'une régionalisation de ces compétences, avec mise à disposition des compétences aux DDI qui en expriment le besoin (cf. *supra*). Celle d'une interdépartementalisation de certaines compétences : on note ainsi, dans une région, la mise en commun entre DDI de la compétence pisciculture, faune sauvage captive, sports aériens ou la mutualisation entre deux départements de la gestion du droit au logement. Celle enfin, plus large, des réseaux métiers, qui peuvent d'ailleurs dépasser l'échelle régionale.

4.3 L'INSUFFISANCE DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

La réduction continue du nombre de personnels et la nécessité de prioriser les tâches qui en découlent rendent l'exercice de gestion prévisionnelle des ressources humaines d'autant plus nécessaire. Or, cette anticipation des évolutions, y compris en termes de compétences métiers indispensables, reste encore embryonnaire dans les DDI. Trop souvent les prévisions de départs ne sont appréhendées qu'à court terme, ne permettant pas la mise en place d'un véritable projet de formation pour continuer à assurer des fonctions essentielles, y compris par transmission de l'expérience accumulée par les fonctionnaires qui partent.

⁵ « Il est plus facile d'obtenir une mutation pour la Guyane que pour un poste de la même DDI, mais relevant d'un autre BOP », a-t-on fait observer dans une DDI.

Cette GPEC doit se développer dans un contexte de multiplicité de responsables de gestion et de décision. Ainsi, la gestion des effectifs des personnels d'une DDCSPP relève d'au moins cinq responsables de BOPs ministériels. Les dialogues de gestion propres à chacun de ces BOPs suivent des règles différentes et s'appuient sur des orientations nationales spécifiques. Dans ces conditions, il s'avère très difficile de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de ce type de structure.

4.4 LES INTERROGATIONS DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE SUR SON AVENIR

Dans certaines DDI, l'encadrement intermédiaire semble s'interroger sur son avenir, craignant notamment une césure entre les cadres chargés de fonctions de direction (le DDI et son adjoint) et les autres encadrants des directions départementales. Les possibilités d'intégrer eux-mêmes le « vivier » des directeurs et de leurs adjoints leur semblent trop hypothétiques, et cette inquiétude va au-delà du simple constat de la raréfaction des postes de débouché comme directeurs qui découle de la RÉATE.

4.5 LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL ET LE POINT DE VUE EXPRIMÉ PAR LES SYNDICATS

Les nouveaux règlements intérieurs sont adoptés. Le climat interne des DDT est fragile, en raison de l'incertitude sur l'évolution de certaines de leurs attributions (ATESAT et ADS, mais aussi nouvelle étape de la décentralisation), alors même que certains agents, issus de l'ingénierie territoriale, viennent d'être formés pour les postes correspondants. Dans les DDPP et les DDCSPP, c'est du côté des agents relevant de la CCRF que les doutes sur l'utilité des nouvelles structures issues de la RÉATE sont le plus fortement exprimés.

Mais l'absence apparente de pouvoir des équipes de direction dans la gestion des personnels contribue sans doute, et paradoxalement, à un climat social relativement apaisé.

La densité du dialogue social est variable, avec deux types de situations : celle où ce dialogue repose essentiellement sur les réunions « institutionnelles » des comités techniques ; celle où les responsables de la DDI rencontrent, en sus des comités techniques, les organisations syndicales lors de réunions régulières.

5- LES QUESTIONS DE NIVEAU NATIONAL

5.1 LA NÉCESSAIRE CONVERGENCE DES RÉGIMES STATUTAIRES ET INDEMNITAIRES

Les disparités des régimes statutaires et indemnitaires ont évidemment une incidence sur le climat de la communauté de travail que constitue une DDI (c'est le cas des écarts parfois sensibles de régime indemnitaire). La mise en place d'un règlement intérieur unique, adossé à de nouvelles réglementations (astreintes, congés) a permis de lisser certains écarts. Des efforts ont aussi été constatés en matière d'action sociale, de médecine de prévention, même s'il reste encore beaucoup à faire.

5.2 L'INTÉRÊT DE MENER UNE RÉFLEXION NATIONALE SUR LES FONCTIONS D'INSPECTION-CONTRÔLE-ÉVALUATION

La fonction inspection-contrôle-évaluation (ICE) est emblématique de la difficulté à constituer une culture commune dans les DDI, par exemple lorsque deux visites de deux agents aux compétences similaires mais aux habilitations différentes sont nécessaires pour contrôler ou constater une situation, et pour prendre les mesures qui s'imposent (dresser procès-verbal, etc.) : un examen des habilitations, de leur raison d'être et des compétences qu'elles nécessitent permettrait sans aucun doute de progresser en la matière.

Dans un contexte où la culture de la transversalité est encore largement perfectible dans les DDI, l'ouverture d'un chantier de définition d'une doctrine commune à l'ensemble des services d'une DDI, dans le respect des compétences métiers pour cette fonction d'inspection, de contrôle et d'évaluation, pourrait être de nature à susciter au sein des services de véritables dynamiques interculturelles, puisqu'il s'agit d'une fonction qui, sous une forme ou sous une autre, relève de la quasi-totalité des domaines couverts par une direction départementale. Elle pourrait permettre également de desserrer la contrainte des effectifs en apportant plus de souplesse dans l'exécution de ces missions.

5.3 L'INSUFFISANTE HARMONISATION DE L'ACTION SOCIALE

Si la situation bien connue de la disparité des régimes d'action sociale, qui ne relève pas uniquement de l'ordre du symbolique, impose des initiatives nationales fortes, on notera toutefois qu'un certain nombre des disparités constatées sur le terrain pourraient recevoir une solution locale. Les missions d'audit révèlent en effet que la situation est assez disparate entre DDI, et que certaines de ces questions ont reçu des réponses dans certaines et pas dans d'autres (cas de l'unification de la médecine des préventions ou des « arbres de Noël »), ce qui montre bien qu'en la matière une marge d'initiative locale existe.

La recherche d'une fusion, au niveau local, de tous les moyens issus des différents ministères, reste pertinente, même si elle ne peut aboutir que par des décisions des échelons centraux.

Des démarches de prévention des risques psycho-sociaux sont entreprises dans un certain nombre de DDI, dans le cadre des CHSCT. Elles doivent être généralisées et approfondies.

5.4 LE BESOIN D'UN MESSAGE EXPLICITE SUR L'AVENIR DES DDI

La deuxième série de DDI auditées (novembre 2012 - janvier 2013) montre la montée d'interrogations sur l'avenir de ces structures, qu'il s'agisse de l'opportunité de reconstituer les directions régionales et départementales, de l'incertitude de certaines de leurs attributions ou de la pérennité de l'organisation actuelle. Or, les directeurs départementaux comme les préfets ne semblaient pas disposer, au moment de ces missions d'audit, des éléments de langage permettant de répondre à ces interrogations.

Un message sans ambiguïté de la part des pouvoirs publics sur l'avenir des services territoriaux de l'Etat et la pérennité des DDI, ou, pour le moins, sur leur avenir, et plus particulièrement pour les plus fragiles d'entre-elles (DDPP et DDCSPP), serait de nature à consolider les acquis des réformes, à faciliter l'intégration et la création d'une culture commune dans ces structures.

5.5 DE BONNES PRATIQUES PORTEUSES DE PROGRÈS À DIFFUSER

Au delà des difficultés relevées et mises en évidence par ce cycle d'audits, un certain nombre de bonnes pratiques ont été identifiées et montrent, si besoin était, que le bilan des DDI est loin d'être négatif. Elles sont décrites en annexe 1 au présent rapport et mériteraient pour certaines d'être diffusées.

ANNEXES

ANNEXE 1 : BONNES PRATIQUES RELEVÉES DANS LES DDI

ANNEXE 2 : MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

ANNEXE 3 : LISTE DES SIGLES

ANNEXE 1 : BONNES PRATIQUES RELEVÉES DANS LES DDI

Management des DDI

Relations Préfet –DDI

Élargissement des réunions bilatérales Préfet/DDI au directeur adjoint, mais aussi aux chefs de service concernés par l'ordre du jour ; cette pratique permet la valorisation des collaborateurs du DDI (DDPP du Maine-et-Loire).

Guide du management

Regroupement de l'ensemble des procédures de management dans un guide de management régulièrement actualisé et disponible sur le site intranet. Ce guide décrit notamment l'organisation du comité de pilotage du pôle protection des populations qui se réunit tous les mois, les règles de la suppléance des fonctions managériales et la continuité en mode dégradé (DDCSPP des Deux-Sèvres).

Charte DDI

Élaboration par l'équipe de direction, dans un premier temps accompagnée par un cabinet conseil, d'une charte fixant la vision, les engagements et l'identité de la DDCSPP, avec l'ensemble des personnels volontaires. Cette démarche participative a mobilisé les agents pendant plusieurs mois et a contribué à renforcer la cohésion des équipes et à amplifier l'acculturation nécessaire autour de leur attachement commun au service public (DDCSPP des Hautes-Alpes).

Assemblée générale annuelle

Réunion de tous les agents de la DDCSPP deux fois par an en assemblée générale, moment à la fois d'échanges et de convivialité (DDCSPP des Hautes-Alpes).

Rapprochement des cultures et création de synergie au sein des DDI

Développer la transversalité

Création d'une mission « connaissance, animation territoriale et planification » et d'un service « gestion des ressources et des milieux naturels », qui regroupent des agents issus des deux anciennes directions et irriguent l'ensemble des politiques publiques mises en œuvre par la DDT (DDT du Doubs).

Utilisation de la commission départementale de la consommation des espaces agricoles (CDCEA) comme un lieu privilégié de renforcement de l'interministérialité (DDT du Doubs).

Utilisation du cadre de l'OIV pour développer la synergie et l'engagement de tous les agents de la direction, qui sont tous mis à contribution dans les contrôles lancés pour cette opération (DDPP des Pyrénées-Orientales).

Développer les compétences

Ouverture du champ d'intervention de l'architecte conseil et du paysagiste conseil, qui intègre désormais les bâtiments agricoles (DDT du Doubs).

Faciliter les arbitrages internes

Pratique des « revues de projet » par implantation. Cette démarche permet une approche cohérente et facilite les arbitrages internes lorsqu'ils sont nécessaires (DDT du Doubs).

Rapprocher les cultures professionnelles

Instauration de « rendez-vous de la DDT » et de « cafés de la DDT », qui contribuent utilement au rapprochement des cultures professionnelles (DDT du Doubs).

Affirmer la dimension sociale de la DDCS

Affectation d'une conseillère technique en travail social dans chacun des services de la DDCS, ce qui permet d'affirmer la dimension « cohésion sociale » de l'ensemble de la direction (DDCS de la Gironde).

Regrouper des services

Regroupement dans un même service de la politique sociale du logement et de la prise en charge des personnes vulnérables (DDCS du Finistère).

Mutualiser les missions

Exercice de missions relevant du secteur de la jeunesse (accueil collectif des mineurs, initiatives et information jeunesse) par des professeurs de sport (DDCS du Finistère).

Enrichir les missions

Constitution d'un service « jeunesse, famille, sports et associations », qui a permis de faire évoluer le rôle du greffe des associations, auparavant essentiellement administratif, vers une fonction d'accueil et de conseil aux associations, très appréciée de celles-ci (DDCS de la Gironde).

Créer une mallette d'astreinte

Dans le cadre de la préparation de la gestion de situations de crise, constitution d'une mallette d'astreinte, complète et opérationnelle, rassemblant des « fiches réflexes » dans tous les domaines de compétences de la DDCSPP (DDCSPP des Hautes-Alpes).

Articulation régional/départemental

Renforcer les liens

Collège trimestriel commun DRAAF et DIRECCTE auquel le directeur départemental, le directeur départemental adjoint et l'adjoint au directeur départemental participent selon les ordres du jour (DDCSPP des Deux-Sèvres).

Organiser les liens DIRECCTE-DDI

Formalisation des relations entre la DIRECCTE et les DDI sous forme d'une part d'une convention pour la mise à disposition de personnels pour l'exercice des missions relevant des politiques publiques de la DGCCRF dans la région et d'autre part d'une note d'organisation relative à l'articulation CODER DIRECCTE – Groupe régional de programmation et de coordination (DDPP des Pyrénées-Orientales).

Mutualiser les compétences métier dans le domaine de l'eau

Création de « clubs » techniques ou fonctionnels, comme le club « captages prioritaires » associant la DREAL, l'Agence de l'Eau, les quatre DDT, la DRAAF, les Chambres Départementale d'agriculture, ou le club « SG DREAL » réunissant les SG des DDT tous les mois, ou encore le « club CPCM Chorus » qui se réunit une fois par trimestre (DDT du Doubs).

Mutualiser les compétences métier pour les « maisons relais »

Création d'un réseau interservices DREAL/DRJSCS/DDT/DDCSPP consacré à la programmation et au financement de la construction et du fonctionnement des « maisons relais » (DDT du Doubs).

Organiser des réunions métiers

Animation par le SRAL de réunions métiers trimestrielles en santé et protection animales et en sécurité sanitaire des aliments, réunions consacrées à l'harmonisation technique, à la lecture croisée des ordres de services et à la préparation des synthèses et des bilans (DDCSPP des Deux-Sèvres).

Mutualiser les compétences rares au niveau régional

Mutualisation des compétences rares au plan régional : notamment l'inspection de la pharmacie vétérinaire, des sous-produits animaux, de l'alimentation animale, de l'expérimentation animale et la tutelle des établissements départementaux de l'élevage (EDE) sont mutualisées et reposent sur un inspecteur en poste au SRAL (DDCSPP des Deux-Sèvres).

Mutualisations internes des compétences

Mutualiser les prélèvements

Réalisation, depuis le 1^{er} janvier 2012, de la totalité des prélèvements dans le cadre des plans de surveillance et de contrôle de la CCRF (contamination radioactive des denrées végétales, résidus de pesticides, qualité microbiologique des denrées animales et végétales, listéria, etc.) par un agent d'origine « agriculture » (DDCSPP des Hautes-Alpes).

Unification du transport et de la conservation des prélèvements sur produits alimentaires (DDPP du Maine-et-Loire).

Mutualiser les fonctions support

Désignation du DDA de la DDCSPP par le préfet pour animer le comité technique du schéma départemental de mutualisation des fonctions support (DDCSPP des Deux-Sèvres).

Mutualiser le contentieux

Mutualisation du contentieux, avec la participation d'un agent CCRF comme personne ressource au traitement du contentieux pénal dans le champ d'intervention des services vétérinaires (DDCSPP des Deux-Sèvres).

Mutualisation du contentieux et standardisation des modalités de mise en œuvre des transactions pénales, sur la base du code de la consommation ou du code rural, sur le modèle CCRF avec l'aval du Parquet (DDPP Pyrénées-Orientales).

Mutualisation du contentieux avec adoption d'un seul modèle de procès-verbal, unification des procédures contentieuses et instauration d'un référent juridique unique, facteur d'harmonisation ou de rapprochement des procédures (DDPP du Maine-et-Loire).

Mutualiser la gestion immobilière de l'Etat

Constitution d'un réseau de gestionnaires des bâtiments appartenant à l'État et échange sur les pratiques pour les contrôles réglementaires répertoriés et réalisés (DDCSPP des Deux-Sèvres).

Mutualiser les systèmes d'information et de communication

Utilisation d'un seul serveur et installation de SORA et SIGAL sur le même poste de travail (DDPP du Maine-et-Loire).

Création d'un site internet unique pour la préfecture et les DDI (DDPP du Maine-et-Loire).

Mutualiser les véhicules

Mutualisation des véhicules de service entre les trois DDI (DDPP du Maine-et-Loire).

**ANNEXE 2 : MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE INTER-INSPECTIONS
POUR L'AUDIT DES DDI**

Pour l'inspection générale de l'administration

Werner GAGNERON, coordinateur du comité de pilotage (à compter de 1er juillet 2012)

Michel ROUZEAU

François LANGLOIS

(jusqu'en juillet 2012, Marianne BONDAZ, coordinatrice du comité)

Pour l'inspection générale des affaires sociales

Pascale ROMENTEAU

Maryse FOURCADE

Pour le conseil général de l'environnement et du développement durable

Jean-Yves BELOTTE

Lionel RIMOUX (à compter de décembre 2012)

(jusqu'en décembre 2012, Francis OZIOL)

Pour le conseil général de l'agriculture et des espaces ruraux

Claire GAUDOT (à compter de novembre 2012)

Francis MARTY-MAHE (à compter de décembre 2012)

(jusqu'en octobre 2012, Odile BOBENRIETHER)

(jusqu'en octobre 2012, Mireille RIOU-CANALS)

Pour l'inspection générale de la jeunesse et des sports

Jean-Pierre BOUCHOUT

Patrick LAVAURE

Pour l'inspection générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

Bernard LYAUTEY

ANNEXE 3 : LISTE DES SIGLES

ACSé :	Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
ADS :	Application du droit des sols
ARS :	Agence régionale de santé
ATESAT :	Assistance technique de l'Etat pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire
BOP :	Budget opérationnel de programme
CHSCT :	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Codir :	Comité de direction
CT :	Comité technique
DDASS :	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DDCCRF :	Direction départementale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DDE :	Direction départementale de l'équipement
DDJS :	Direction départementale de la jeunesse et des sports
DSV :	Direction des services vétérinaires
DDI :	Direction départementale interministérielle
DDCS :	Direction départementale de la cohésion sociale
DDCSPP :	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDPP :	Direction départementale de la protection des populations
DDT :	Direction départementale des territoires
DGAL :	Direction générale de l'alimentation
DIRECCTE :	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRAF :	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL :	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRJSCS :	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
ETP :	Équivalent temps plein
FROS :	Fiche rectificative d'ordre de service
GRH :	Gestion des ressources humaines
GPRH :	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
IASS :	Inspecteur des affaires sanitaires et sociales
IJS :	Inspecteur de la jeunesse et des sports
ICE :	Inspection, contrôle, évaluation
SRAL :	Service régional de l'alimentation