



Culture administrative 2020

Les questions du jury aux concours

Culture et connaissances administratives 2020
Les fondamentaux pour la réussite de votre concours !
Les questions du jury... et les réponses !

Réviser les questions de connaissance les plus fréquentes
Construisez et consolidez votre culture administrative
Soyez incollable sur les fondamentaux
Sachez analyser et répondre aux mises en situation

Ouvrage pratique – utile pour tous les concours administratifs

Catégories A, B, C
Trois fonctions publiques !

Sommaire

A PROPOS	Page 4
THEME 1 – LE SERVICE PUBLIC	Page 6
THEME 2 – L'ETAT ET LES TERRITOIRES	Page 11
THEME 3 – FINANCES PUBLIQUES	Page 23
THEME 4 – FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF	Page 45
THEME 5 – RESSOURCES HUMAINES	Page 74
THEME 6 – MANAGEMENT	Page 85
THEME 7 – CAS PRATIQUES	Page 99
CONCLUSION	Page 109

Avant propos

« Que faire si je n'ai pas la réponse ? »

Cette question est la plus fréquente en formation. Quel que soit votre concours et votre catégorie, la peur du blanc, du vide est récurrente. Pourtant, nous ne pouvons pas tout connaître, tout savoir. Ce serait illusoire. D'ailleurs, l'on a tendance à se méprendre en pensant que l'exercice d'entretien avec le jury est un exercice de « mémorisation ». Il s'agit davantage d'avoir un point de vue, une argumentation raisonnée sur un sujet donné. Même si l'on vous demande « Qu'est-ce que », « Que savez-vous de », « Que pouvez-vous dire sur »... Derrière ces débuts de questions, il y a avant tout : « Quel regard critique porter vous sur ».

Il s'agit donc, sans exposer ses convictions intimes ou prises de position personnelles, de dégager ce dont on parle (le sujet), la manière dont on en parle (les enjeux), la critique constructive que l'on peut en faire (la prise de position).

Aussi, à travers les questions qui figurent dans ce manuel, nous ne prétendons ni traiter tous les sujets, ni résoudre tous les problèmes. Nous avons surtout voulu vous aider à régler la première partie de chaque question : de quoi s'agit-il ? Une fois posé, le problème est beaucoup plus facile à traiter.

C'est la raison pour laquelle, pour chacune des questions qui figurent dans les pages à venir, nous vous invitons à construire votre propre raisonnement, votre trajectoire argumentative individuelle. Le meilleur des échanges est celui durant lequel vous ne serez pas d'accord avec le jury, parce qu'il y aura échange, débat, contradiction : tout ce qui fait qu'une discussion est de qualité. C'est dans cette optique que nous vous avons conçu cet ouvrage : il n'est pas exhaustif, mais il aborde suffisamment de thèmes pour que vous puissiez vous forger un point de vue qui fera la différence, celui grâce auquel une valeur ajoutée viendra couronner de succès et de réussite votre parcours concours.

Je vous souhaite une excellente préparation.

Nicolas MOURER
Expert des concours de la fonction publique



Qu'est-ce que le service public ?

C'est une notion centrale du droit administratif français ; elle désigne à la fois une activité d'intérêt général et une structure organisationnelle.

C'est ainsi une activité, une mission remplie par l'administration ou sous sa responsabilité dans le but de satisfaire l'intérêt général, c'est-à-dire un besoin collectif (éducation, enseignement, sécurité, santé).

C'est aussi un mode d'organisation consistant, de façon directe ou indirecte, à faire prendre en charge ces activités d'intérêt général par des personnes publiques, notamment l'Etat et ses établissements publics ou des personnes privées mais sous le contrôle d'une personne publique.

Le service public remplit quatre fonctions principales : des fonctions d'ordre (défense nationale, justice, protection civile, etc.), des fonctions de protection sanitaire et sociale (Sécurité sociale, service public hospitalier, etc.), des fonctions éducatives et culturelles (enseignement, recherche, service public audiovisuel, etc.) et des fonctions à caractère économique.

Quelles sont les différentes catégories de services publics ?

Il y a une distinction importante entre service public administratif (SPA) et service public industriel et commercial (SPIC). Cette distinction est issue de la jurisprudence : arrêt du Tribunal des conflits de 1921 (Société commerciale de l'Ouest africain/ « Bac d'Eloka ») à propos d'un bac maritime de transport, fonctionnant en Côte d'Ivoire alors colonie française. Le Tribunal des conflits a considéré que l'administration exploitait le service « dans les mêmes conditions qu'un industriel ordinaire ».

- Les services publics relèvent soit de la catégorie des SPA, soit de celle des SPIC. C'est la loi qui donne la qualification de SPA ou de SPIC. Dans le silence de la loi, c'est au juge de déterminer la nature du service public.
- Les SPA correspondent aux services qui n'ont pas de but industriel ou commercial, ce sont des activités appartenant par nature à l'Etat ou à une administration publique (cf : éducation, défense). Ils relèvent du droit public et des juridictions administratives. Les ressources proviennent de subventions ou de recettes fiscales. Tout bénéfice est exclu.
- Les SPIC correspondent à des activités similaires à celles des entreprises privées, c'est-à-dire tournées vers l'achat, la vente, la production de biens ou de services. Les ressources proviennent des redevances versées par les usagers en contrepartie du service rendu et sur les résultats de l'exploitation. Les SPIC relèvent du droit privé et de la compétence des juridictions judiciaires.



Quels sont les grands principes du service public ?

Le service public obéit juridiquement à cinq grands principes :

- Le principe d'égalité d'accès et de traitement :

les administrés doivent être traités de façon identique, à situation égale, sans aucune discrimination. Mais égalité ne signifie pas uniformité. Pour assurer une égalité d'accès à certains services, le tarif peut varier selon des tranches de revenus. Principe de valeur constitutionnelle.

- Le principe de continuité :

un fonctionnement régulier, ininterrompu des services, dans le respect des horaires d'ouverture, pour répondre aux besoins d'intérêt général. Principe de valeur constitutionnelle. Principe à concilier avec un autre principe, également constitutionnel, le droit de grève. La plupart des agents des services publics disposent de ce droit, à l'exception de certaines catégories pour lesquelles la grève est interdite (policiers, militaires, etc.) ou limitée par un service minimum (service hospitalier, enseignement primaire).

- Le principe de mutabilité/adaptabilité :

l'activité doit pouvoir s'adapter aux besoins de la population ; elle doit évoluer en termes d'organisationnel, dans l'utilisation des nouvelles technologies (cf. e-administration, open data, dématérialisation etc. ; c'est un gage d'efficience et de modernisation de l'administration publique.

- Le principe d'accessibilité :

cela signifie l'accessibilité aux ERP (établissements recevant du public), l'accessibilité aux prestations, l'accessibilité aux informations et outils de communication.

- Le principe de neutralité :

c'est le corollaire du principe d'égalité et de laïcité. Tout citoyen doit pouvoir accéder aux services publics sans discrimination. Cela implique l'impartialité des agents publics et l'interdiction de toute discrimination fondée sur les convictions politiques, philosophiques, religieuses, syndicales ou tenant à l'origine sociale, au sexe, à l'état de santé, au handicap ou à l'origine ethnique.



Quels sont les différents modes de gestion du service public ?

Il existe deux grands modes de gestion : la gestion du service par une personne publique ou bien la gestion déléguée.

➔ **La gestion par une personne publique** : cette gestion s'effectue selon deux formes possibles : la régie directe, le service est directement géré par l'administration, avec ses propres moyens financiers, matériel et ses propres agents. La gestion du service peut aussi se faire par la « régie indirecte » : le service est géré par un établissement public (personne morale de droit public) ; selon l'activité exercée, l'établissement public est administratif (EPA) ou industriel et commercial (EPIC).

➔ **La gestion par une personne privée** : on parle alors de gestion déléguée ; cette gestion peut s'effectuer selon deux formes possibles. La première consiste à confier par la loi la gestion d'un service public (fédérations sportives par exemple), c'est la délégation unilatérale. La seconde consiste à confier la gestion du service public à une personne privée dans le cadre d'un contrat, c'est la délégation contractuelle (cf concession, contrat de partenariat, société d'économie mixte, marché public, etc.).

Question de réflexion :

Quels sont selon vous, les avantages et inconvénients de chacun des deux modes de gestion ?

Expliquez le principe de laïcité

La laïcité est un fondement de la République, posé par la loi de 1905 de séparation des Églises et de l'État : « *la République ne reconnaît, ne salarie ni ne subventionne aucun culte* ». En 1946, le principe de laïcité est inscrit dans le préambule de la Constitution.

La laïcité, c'est un socle de 3 principes : d'une part, la liberté pour chaque citoyen de pratiquer le culte de son choix, d'avoir ou de ne pas avoir de religion ; d'autre part la non- immixtion du religieux dans la sphère publique ; enfin, l'égalité de tous les citoyens devant la loi quelles que soient leurs croyances ou leurs convictions.

La laïcité, **côté usagers**, c'est : le droit d'exprimer leur conviction religieuse, tout en respectant le bon ordre, la sécurité et la tranquillité publique. Les usagers qui sont accueillis à temps complet dans un service public, tels les établissements médicaux-sociaux, hospitaliers ou pénitentiaires ont droit au respect de leurs croyances et peuvent participer à l'exercice de leur culte ; mais les usagers ne peuvent demander une adaptation du service public au nom de leurs convictions religieuses.



La laïcité, **côté agents**, c'est : l'obligation statutaire (loi déontologie d'avril 2016) de respecter le principe de laïcité ; la neutralité et donc l'interdiction d'afficher un signe distinctif d'appartenance religieuse ; la possibilité de bénéficier d'autorisations d'absence pour participer aux principales fêtes propres à leur confession, sous réserve des nécessités de service.

- Au niveau de **l'Ecole publique**, la **loi du 15 mars 2004** encadre le port de signes religieux : dans les écoles, les collèges et lycées, les élèves ne peuvent porter de signes ou de tenues manifestant une appartenance religieuse.

- Depuis septembre 2013, les établissements doivent afficher, dans un espace visible de tous les membres de la communauté éducative, la **Charte de la Laïcité**. Elle est depuis 2015, partie intégrante du règlement intérieur et soumise à la signature des parents d'élèves.

- En **avril 2013**, création, auprès du Premier ministre, de **l'Observatoire de la laïcité**, pour assister le Gouvernement dans son action visant au respect du principe de laïcité en France.

Quels sont les grands principes de la fonction publique ?

La fonction publique française désigne l'ensemble des agents, titulaires et contractuels, occupant un poste au sein de la Fonction publique d'État, d'une collectivité territoriale, ou des établissements publics de santé.

Les **trois principes fondamentaux** de la Fonction publique sont les suivants :

? **la titularisation dans un corps** : le principe général est celui du recrutement par concours. Mais, parallèlement aux concours, il y a d'autres modes d'accès ouverts sous certaines conditions, comme le PACTE (Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État), qui s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans, sortis du système éducatif sans diplôme ou qualification professionnelle. Il y a aussi, avec la loi du 2 février 2007, relative à la modernisation de la fonction publique, la possibilité de recruter directement dans des corps de catégorie C (cf adjoints administratifs, adjoints techniques) ;

? **le droit à la carrière** : les agents publics disposent de possibilités d'évolution de carrière, via l'avancement, mais aussi via les concours, les examens professionnels permettant d'accéder à des grades/catégories supérieures ;

? **le droit à la mobilité** : depuis la loi du 3 août 2009, les fonctionnaires bénéficient d'un droit au départ en mobilité pour accéder plus facilement à un emploi de même niveau, relevant d'une autre administration, d'une autre fonction publique ou du secteur privé (mise à disposition, détachement, intégration directe, etc.).



Quelles sont les principales compétences de la commune ?

La commune est la collectivité de proximité. On compte 35 580 communes.

La commune est dotée de compétences **obligatoires** et de compétences facultatives. Avec la loi NOTRe, la commune conserve la clause de compétence générale ; elle peut intervenir sur tous les sujets d'intérêt local.

Les principales compétences obligatoires :

- l'état civil, à savoir l'enregistrement des actes qui concernent les naissances, les mariages et les décès ;
- l'organisation des élections par le maire, au nom de l'État ;
- l'entretien de la voirie communale ;
- la construction et entretien des écoles maternelles et élémentaires ;
- la mise en œuvre de l'action sociale, avec le CCAS, obligatoire dans toute commune de plus de 1 500 habitants ;
- la protection de l'ordre public local ;
- l'approvisionnement en eau potable (compétence qui sera obligatoirement transférée à l'intercommunalité au 1er janvier 2020) ;
- l'assainissement des eaux usées (compétence qui sera obligatoirement transférée à l'intercommunalité au 1er janvier 2020) ;
- la délivrance des permis de construire.
- Les principales compétences facultatives :
de nombreuses prestations au public : service public de restauration, accueils de loisirs, crèches etc. ;
- équipements culturels (bibliothèques/médiathèques) ;
- équipements sportifs.

? Question de réflexion :

- La commune a-t-elle un avenir ?

Quelles sont les principales compétences du département ?

La France compte 101 départements (96 en métropole et 5 en outre-mer).

Avec la réforme territoriale issue de la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) du 7 août 2015, la clause de compétence générale a été supprimée pour les départements.

Les principales compétences exclusives du département sont dorénavant les suivantes :

- chef de file de l'action sociale et des solidarités : PMI, protection des mineurs, agrément des



crèches ; RSA, aides aux handicapés, allocation personnalisée à l'autonomie (APA), MDPH, contribution à la résorption de la précarité énergétique ;

- la construction, l'entretien des collèges ; la gestion des personnels techniques ouvriers de services des collèges ;
- l'entretien de la voirie départementale et la police de circulation ;
- le transport de personnes handicapées ;
- le SDIS (Service départemental d'incendie et de secours).

Avec la loi NOTRe, le département détient, dans les domaines de la culture, du sport, du tourisme, de la promotion des langues régionales et de l'éducation populaire, une compétence partagée avec les communes, les régions.

? Questions de réflexion :

- Pensez-vous que l'on va vers la disparition des départements, en tant que collectivité territoriale ?
- Y a-t-il un intérêt ou non à vouloir la disparition des départements ?

Quelles sont les principales compétences de la région ?

La France compte 13 régions, depuis le 1er janvier 2016.

Avec la loi NOTRe, la région possède dorénavant des compétences exclusives et des compétences partagées avec les départements.

Les compétences exclusives :

- ➔ « chef de file » de l'action économique : définition des orientations en matière de développement économique (élaboration du Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) ;
- ➔ la construction, l'entretien et le fonctionnement des lycées ;
- ➔ la formation professionnelle continue et l'apprentissage ;
- ➔ l'aménagement du territoire et la gestion des transports régionaux et interurbains ;
- ➔ la gestion des ports maritimes et des aérodromes ;
- ➔ l'élaboration et l'exécution de la partie régionale du contrat de plan ;
- ➔ la gestion des programmes européens (FEDER, FEADER et une partie du FSE).

Les compétences partagées avec les départements : le tourisme (la région est chef de file pour le tourisme), la culture, le sport, la promotion des langues régionales, l'éducation populaire, la lutte contre la fracture numérique et aménagement numérique.



? Questions de réflexion :

- Quels sont les enjeux de la nouvelle carte des régions (passage de 22 régions métropolitaines à 13) ?

Qu'est-ce que la clause de compétence générale ?

La clause de compétence générale est issue de la loi municipale de 1884, elle a été étendue par les lois de décentralisation de 1982 aux autres collectivités territoriales. Elle permet d'agir dans un domaine donné, au nom d'un intérêt local, alors même que la loi n'a pas expressément reconnu une compétence spéciale.



Le conseil municipal, le conseil départemental et le conseil régional règlent par leurs délibérations, respectivement les affaires de la commune, du département et de la région. La clause de compétence générale est un élément de la libre administration des collectivités territoriales.



Mais, elle s'est révélée être source de dilution des responsabilités, de doublons, de manque de transparence et d'enchevêtrement des compétences entre les différents échelons territoriaux (le mille-feuille territorial). D'où, la suppression de la clause de compétence générale, pour les régions et départements, par la loi NOTRe du 7 août 2015.

Quel est le rôle du Préfet de département ?

Le Préfet de département est le représentant de l'État dans le département ; il est nommé par décret du Président de la République, en Conseil des ministres, sur proposition du Premier ministre et du ministre de l'Intérieur. Il est assisté par les sous-préfets.

Délégué du gouvernement, il représente directement le Premier ministre et chacun des ministres. Il a la charge des intérêts nationaux et assure la direction des services de l'État dans le département. Il exerce principalement quatre grandes missions, au niveau du département :





le maintien de l'ordre public et la sécurité des biens et des personnes : il organise la politique de sécurité ; il détient des pouvoirs de police administrative, à savoir des moyens juridiques, humains, matériels pour assurer le maintien de la tranquillité, de la sécurité et de la salubrité publique ; ainsi, il est en charge de la police des étrangers ; il dirige et coordonne l'action des forces de la police nationale et de la gendarmerie ; il veille aussi au bon déroulement des élections.



la mise en œuvre et la coordination locale des politiques du gouvernement, notamment les politiques de l'emploi, de la cohésion sociale, du développement et de l'aménagement du territoire. Il dirige ainsi les directions départementales des services déconcentrés de l'État, telles les directions départementales des territoires, les directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations. Il dirige aussi l'administration préfectorale.



 l'assistance aux collectivités locales : il est un interlocuteur privilégié des élus locaux. Il apporte des conseils aux services et élus sur l'application des textes, sur la préparation de certains dossiers.

 le contrôle de la légalité des actes des collectivités locales : il exerce un contrôle a posteriori (après la publication ou la notification de l'acte), sur les actes des collectivités territoriales et leurs établissements publics. Il ne peut toutefois pas annuler un acte qu'il juge illégal ; s'il estime qu'un acte est illégal, il saisit le juge administratif pour demander l'annulation ou le retrait de l'acte. Il est le garant de l'Etat de droit.

Quel est le rôle du Préfet de région ?

Le préfet de région est le représentant de l'État dans la circonscription régionale, il est responsable de l'application des politiques nationales et communautaires sur le territoire. Il dirige les services déconcentrés régionaux de l'État et a autorité sur les préfets de département (pouvoir d'instruction) dans la conduite des politiques publiques (sauf en ce qui concerne le droit des étrangers, le contrôle de légalité sur les collectivités territoriales). Il répartit les crédits mis à sa disposition, après avis des chefs déconcentrés concernés. Il est responsable de l'exécution des budgets régionaux.

Il représente le Premier ministre et chacun des ministres ; il a la charge des intérêts nationaux et du respect des lois. Il est le garant de la cohérence de l'action de l'État dans la région.

Il est le préfet du département dans lequel se situe le chef-lieu de la région. Il remplit, dans ce département, la totalité des prérogatives d'un préfet de département (cf question 5 ci-dessus).



Son rôle a été renforcé avec la réforme de l'administration territoriale de l'État (RéATE), au 1er janvier 2010. Ses attributions sont définies par le décret du 29 avril 2004 modifié en février 2010.



Il préside le comité de l'administration régionale (CAR) qui réunit les préfets de département et les chefs de services déconcentrés régionaux de l'État. C'est après l'avoir consulté qu'il arrête le projet d'action stratégique (PASE) de l'État dans la région. Le PASE doit être articulé avec le contrat de projet État-région et avec les programmes européens.



Il représente l'État vis-à-vis du Conseil régional et conduit, en partenariat, les politiques de développement économique et d'aménagement du territoire. Il est ainsi chargé de la négociation puis de la mise en place des contrats de projets État-région (CPER). Il est également en charge de la gestion d'une partie des fonds européens dans la région (Fonds social européen - FSE).



Il contrôle la légalité des actes de la région et de ses établissements publics.



Il prépare, par ses informations et ses propositions, les politiques de développement économique et social et d'aménagement du territoire ; il peut adapter les politiques de l'État aux enjeux



territoriaux.

Certains préfets de région sont aussi préfets de zone de défense et de sécurité et disposent, à ce titre, de pouvoirs particuliers.

Quel est le rôle du Comité de l'administration régionale ?

Le comité de l'administration régionale (CAR) est la traduction du renforcement de l'autorité du préfet de région. Il est le véritable « état-major » du préfet de région, l'instance de gouvernance de l'Etat dans la circonscription régionale.

➔ La composition du CAR est la suivante : les préfets de départements, les directeurs régionaux, le directeur général de l'agence régionale de santé, le (ou les) recteurs d'académie, le secrétaire général pour les affaires régionales. En cas de besoin, peuvent y être associés les responsables d'établissement publics de la région. Il se réunit en moyenne tous les 2 mois.

➔ Ses attributions sont les suivantes :

- il est consulté sur les orientations stratégiques de l'État dans la région, il examine l'ensemble des crédits d'interventions, d'investissement et de fonctionnement mis en œuvre par les services de l'État.
- il donne son avis sur la mutualisation des moyens entre services de l'Etat, sur les projets de répartition des emplois et des crédits entre les départements et sur les schémas de stratégie immobilière.
- il participe au pilotage du projet d'action stratégique de l'Etat (PASE) et il est chargé de son suivi.
- il est aussi consulté par le préfet de région sur la préparation et l'exécution des conventions d'application des contrats liant l'Etat à la région, ainsi que des programmes nationaux et communautaires concernant la région.

Quel est le rôle du secrétariat général pour les affaires régionales ?

Le préfet de région dispose, pour exercer ses prérogatives, d'un secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR).

➔ La composition du SGAR est la suivante : il est composé d'agents issus à la fois du ministère de l'intérieur et des autres ministères. Dirigé par un secrétaire général assisté d'un adjoint, il comprend des chargés de mission, un délégué régional à la recherche et à la technologie, ainsi qu'un délégué régional au droit des femmes et à l'égalité.

➔ Suite à la RéATE et la fusion des régions (1er janvier 2016), les missions du SGAR ont été redéfinies autour de missions d'animation et de coordination interministérielle et de missions d'impulsion des actions de modernisation.

Les missions du SGAR sont les suivantes :

- l'animation régionale des politiques publiques et la coordination interministérielle, qui est assurée par le pôle des politiques publiques interministérielles (3PI) ;
- il assure le pilotage du Contrat de Plan État-Région (CPER) ;



- il est à l'initiative des actions de modernisation : projets de simplification, modes de déploiement des projets numériques de l'État, etc. ;
- il assure la mutualisation en réseau des moyens de fonctionnement des services déconcentrés de l'État (cf Immobilier, Achats, etc.) ;
- il gère les fonds structurels européens.

Quelle est l'organisation des services de l'Etat, au niveau régional, suite à la RéATE ?

La RéATE, entrée en vigueur au 1er janvier 2010, a entraîné une profonde évolution des relations entre l'Etat, les collectivités territoriales et les administrés, avec une régionalisation de la plupart des services déconcentrés de l'Etat.

En termes organisationnel et opérationnel, le nombre de directions a été fortement réduit. Au niveau régional, l'organisation des services de l'Etat a été recomposée autour de 8 entités administratives (20 auparavant).

Dans chaque région (sauf en Ile de France), les nouvelles directions régionales déconcentrées sont les suivantes :

- ➔ la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ;
- ➔ la direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) ;
- ➔ la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) ;
- ➔ la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) ;
- ➔ la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) ;
- ➔ la direction régionale des finances publiques (DRFiP) ;
- ➔ les services du Rectorat ;
- ➔ l'agence régionale de santé (ARS).

L'échelon régional assure le pilotage stratégique de l'action administrative de l'Etat ; l'échelon départemental est en charge de la mise en œuvre de l'action administrative de l'État.



? Questions de réflexion :

- Quel est, selon vous, l'impact de cette réorganisation de l'administration territoriale de l'Etat sur le quotidien des agents ?
- Quelle est la valeur ajoutée de cette réforme en termes de représentation de l'Etat?

Quel est le rôle des deux préfets de police en France ?

Il y a deux Préfets de police en France, qui sont des hauts fonctionnaires nommés en Conseil des ministres.



Le préfet de police de Paris qui est responsable de l'ensemble de la sécurité à Paris et dans les départements limitrophes (Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne). Il coordonne par ailleurs l'action des préfets des différents départements de l'Île-de-France en cas d'événements troublant l'ordre public sur le territoire francilien. Depuis 2017, sa compétence a été étendue aux 2 aéroports parisiens de Paris-Charles de Gaulle et du Bourget et elle le sera pour l'aéroport de Paris-Orly, à compter du 1er janvier 2018. Il a la gestion de 9 zones de sécurité prioritaire (ZSP). Il est responsable de la police administrative exercée au nom de l'État dans la capitale.

Il dispose d'une administration propre, notamment pour faciliter les démarches administratives (cf passeports, CNI, permis de conduire, titres de séjour, etc.).



Le préfet de police des Bouches-du-Rhône (fonction créée en 2012) qui met en œuvre la politique nationale de sécurité intérieure et en est en charge de l'ordre public ; il a la gestion de 2 zones de sécurité prioritaires (ZSP), l'une, la ZSP nord, composée des arrondissements des quartiers nord de Marseille et de territoires jouxtant la ville au Nord, et l'autre dite ZSP Sud composée de 3 arrondissements du sud de la ville.

Expliquez le principe de libre administration des collectivités territoriales.

La révision constitutionnelle du 28 mars 2003 a confirmé le principe de libre administration des collectivités territoriales, déjà présent dans la Constitution de 1958.



Ce principe de valeur constitutionnelle, repris dans le CGCT, est ainsi défini : « Les collectivités territoriales de la République sont les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier et les collectivités d'outre-mer [...]. Toute autre collectivité territoriale est créée par la loi [...]. Dans les conditions prévues par la loi, ces collectivités s'administrent librement par des conseils élus et disposent d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences ».



Les collectivités territoriales sont donc dotées de la personnalité juridique, elles disposent d'une autonomie administrative.



Les organes délibérants disposent de pouvoirs de décisions propres.



- ➔ Les organes exécutifs disposent d'un pouvoir réglementaire (pouvoir de police du maire) et de la liberté de recruter et gérer leurs agents.
- ➔ Les collectivités territoriales disposent de prérogatives de puissance publique, notamment la possibilité d'imposer de manière unilatérale des obligations aux administrés.
- ➔ Elles ont une autonomie en matière fiscale (cf article 72 de la Constitution).

Quels sont les pouvoirs du maire, représentant de l'Etat ?

Le maire dispose d'une « double casquette » : il est l'organe exécutif de la commune mais, il est aussi agent de l'Etat, placé sous l'autorité du Préfet et sous celle du Procureur de la République, selon les types de fonctions exercées.

Sous l'autorité administrative du Préfet, le maire est en charge des missions suivantes :

- l'officialisation des signatures ;
- la publication des lois et des réglementations ;
- la tenue et la révision des listes électorales ;
- l'organisation des élections ;
- le recensement citoyen.

Sous l'autorité judiciaire du Procureur de la République, le maire est en charge des missions suivantes :

- les actes d'état civil (enregistrement des naissances, des décès, célébration des mariages),
- le maire étant officier de police judiciaire, il peut ouvrir des enquêtes sur la personnalité des personnes poursuivies ainsi que sur leur situation.
- Quelle est la différence entre la décentralisation et la déconcentration ?

La décentralisation :

C'est le transfert de compétences de l'État vers une collectivité territoriale, personne morale de droit public : la région, le département et la commune.

La collectivité territoriale dispose de l'autonomie juridique et financière ; les organes délibérants ont un pouvoir de décision et l'organe exécutif un pouvoir réglementaire.

Les collectivités territoriales assurent la gestion de la vie courante sur leur territoire, dont les spécificités sont :

- ➔ une organisation politique avec des autorités élues : un organe délibérant, un organe exécutif ;
- ➔ des compétences avec la possibilité de prendre des délibérations et des arrêtés dans différents domaines, avec le contrôle a posteriori exercé par l'État (contrôle de légalité) ;



➔ des moyens propres garantissant l'autonomie : humains (le personnel titulaire et non titulaire), budgétaires (des ressources propres), en matériel.

La déconcentration :

C'est un modèle d'organisation administrative qui accorde à des organes locaux de l'administration de l'État un pouvoir de décision limité, par délégation.

Chaque ministère est composé d'une administration centrale et d'administrations locales, réparties sur tout le territoire : les services déconcentrés.

Ces services sont placés sous l'autorité des ministres concernés, ils sont chargés de la mise en application des lois et règlements de chaque ministère, sur l'ensemble du territoire national, au plus près des collectivités locales et des citoyens/usagers. Ils mettent en œuvre, à l'échelon local, les décisions prises au plan national. Ils coordonnent également l'action de l'Etat et celle des collectivités territoriales.

Quelques exemples de services déconcentrés : les préfetures, les directions des services départementaux de l'Éducation nationale, les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), les directions régionales de la culture, les directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP).

L'administration déconcentrée représente les intérêts de l'État localement. Elle est dirigée par le Préfet, placé sous l'autorité des ministres concernés.

Qu'est-ce que le contrôle de légalité des actes de collectivités ?

Le contrôle de légalité a un fondement constitutionnel : selon l'article 72 de la Constitution, « dans les collectivités territoriales de la République, le représentant de l'État a la charge des intérêts nationaux, du contrôle administratif et du respect des lois ».

Le contrôle de légalité se fonde sur 3 grands principes :

- ➔ il s'exerce sur des actes ayant déjà force exécutoire ;
- ➔ il est exclusif de toute considération d'opportunité ; le préfet vérifie la conformité des actes pris par les collectivités territoriales et leurs établissements publics avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- ➔ si le préfet invoque l'illégalité d'un acte, seul le juge administratif peut l'annuler. Si le préfet constate des irrégularités, il peut adresser à la collectivité ou l'établissement public, un recours gracieux dans un délai de 2 mois, à compter de la réception de l'acte, en précisant la ou les illégalités dont l'acte est entaché et en demandant sa modification ou son retrait.
- ➔ Si la collectivité refuse, le préfet peut déférer au tribunal administratif l'acte qu'il estime illégal, il dispose d'un pouvoir d'appréciation.



Les **principaux actes soumis obligatoirement au contrôle de légalité** sont les suivants :

- ➔ les délibérations de l'assemblée délibérante ou les décisions prises par délégation de l'assemblée délibérante ;
- ➔ les décisions réglementaires et individuelles prises par l'organe exécutif dans l'exercice de son pouvoir de police (sauf celles relatives à la circulation et au stationnement) ; les conventions relatives aux emprunts, aux marchés et aux accords-cadres, les conventions de concession ou d'affermage de services publics locaux et les contrats de partenariat ;
- ➔ les décisions individuelles relatives à la nomination, au recrutement, y compris le contrat d'engagement, et au licenciement des agents non titulaires (sauf celles prises pour faire face à un besoin lié à un accroissement temporaire ou saisonnier d'activité) ;
- ➔ le permis de construire et les autres autorisations d'utilisation du sol et le certificat d'urbanisme délivrés par le maire ou le président de l'EPCI ;
- ➔ les ordres de réquisition du comptable pris par le maire.

Le préfet peut demander communication des autres actes pris par les autorités territoriales à tout moment.

? Question de réflexion :

Les modalités actuelles d'exercice du contrôle de légalité vous semblent-elles « performantes » ?

Quels sont les grands axes de la Loi NOTRe ?

La loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe), promulguée le 7 août 2015, constitue le 3ème volet de la réforme de l'organisation territoriale, après la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi « Maptam ») et la loi relative à la délimitation des régions.

La loi NOTRe poursuit cinq objectifs : simplifier ; mettre en cohérence l'action de l'État sur le territoire ; renforcer la proximité ; améliorer l'efficacité, faire des économies, moderniser les méthodes de travail ; conforter l'équilibre des territoires.

Les principaux axes de la loi « NOTRe » sont les suivants :

- ➔ la suppression de la clause de compétence générale pour les départements et les régions ;
- ➔ le renforcement du rôle de la région en matière de développement économique : cf schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation -SRDEII-, qui fixe les orientations régionales pour une durée de 5 ans ; cf schéma régional d'aménagement durable du territoire (SRADDT) dans lequel figureront les orientations stratégiques en matière d'aména-



ment du territoire, mobilité, lutte contre la pollution de l'air, maîtrise et valorisation de l'énergie, logement et gestion des déchets ;

➔ le transfert des compétences des départements à la région en matière de transports routiers interurbains et scolaires ;

➔ le département demeure chef de file dans le domaine de l'action sociale et des solidarités ;

➔ le renforcement de l'intercommunalité : seuil minimal fixé à 15 000 habitants, autour de la notion de « bassins de vie ». Possibilité de dérogations pour les zones de montagne et les territoires peu denses (seuil minimal à 5 000 habitants) ;

➔ Transfert, au 1er janvier 2020, aux communautés de communes et aux communes d'agglomération des compétences communales en matière d'eau et d'assainissement ;

➔ au 1er janvier 2018, la collectivité de Corse deviendra une collectivité à statut particulier en lieu et place de la collectivité territoriale de Corse et des départements de Corse du Sud et de Haute-Corse ;

➔ l'obligation, pour les collectivités de plus de 3 500 habitants et leurs établissements publics, depuis janvier 2017, de mettre en ligne de façon gratuite toutes les données publiques concernant leur territoire : politique d'ouverture des données, dite « open data » ;

➔ l'obligation de création d'un CCAS non plus pour toutes les communes, mais uniquement pour celles comptant au moins 1 500 habitants.

? Questions de réflexion :

- Pensez-vous qu'il y a réellement une recherche de rationalisation avec la réforme territoriale issue de la loi NOTRe ?

- Selon vous, a-t-on avec l'Acte III de la décentralisation et la dernière réforme de l'organisation territoriale (loi NOTRE) supprimé le « millefeuille » territorial ?

- Quel serait selon vous, l'échelon de collectivité à supprimer, afin d'avoir une gouvernance territoriale plus efficiente et plus lisible pour les citoyens ?

- Pensez-vous qu'il y a trop de collectivités territoriales ?



Quelle est la procédure de vote du budget de l'Etat ?

L'élaboration du budget et de la loi de finances : elle relève de la seule compétence du Gouvernement.

➔ La préparation du budget pour l'année N commence dès le mois de janvier N-1, par des échanges entre la direction du budget et les services financiers des ministères dépensiers, afin de déterminer les grandes orientations de dépenses.

➔ La loi organique relative à la programmation et à la gouvernance des finances publiques (LOPGFP) de 2012 prévoit que le Gouvernement doit saisir le Haut Conseil des finances publiques sur les prévisions macroéconomiques sur lesquelles le budget sera construit.

➔ Différentes étapes entre avril à juin N-1 d'arbitrages politiques >>> Fixation du montant maximum des crédits par mission et nombre maximum d'emplois par ministère.

Pendant l'été N-1, le PLF est finalisé par le Gouvernement :

répartition des crédits par programmes et fixation des objectifs et des indicateurs de performance.

Le texte quasi définitif est transmis au Haut Conseil des finances publiques, au plus tard une semaine avant la transmission au Conseil d'État. L'avis du Haut Conseil porte sur la cohérence de l'article liminaire avec les engagements pluriannuels de la France (dans la LPFP) en se fondant sur une évaluation de la crédibilité des prévisions macroéconomiques et du solde structurel.

L'association du Parlement :

Le Parlement est associé à cette procédure à travers le débat d'orientation budgétaire (DOB), vers le mois de juin N-1. À cette même période, jusqu'au 10 juillet, les rapporteurs du Parlement peuvent adresser des questionnaires budgétaires au gouvernement qui y répond le 10 octobre au plus tard (art. 49 Lolf).

NB : Le PLF est adopté en conseil des ministres en septembre N-1.

Prééminence de l'Assemblée Nationale sur le Sénat : dépôt obligatoire en 1er du PLF sur le bureau de l'Assemblée nationale.

L'article 39 de la LOLF impose que le PLF et les documents annexes fassent l'objet de ce dépôt au plus tard le premier mardi d'octobre N-1.

Une procédure de vote très spécifique et très encadrée par la Constitution :

L'article 47 de la Constitution fixe à 70 jours le délai accordé au Parlement pour statuer sur le projet de loi de finances.

Le délai ainsi prévu se décline (LOLF, article 40) de la façon suivante :



- ➔ 1ère lecture à l'Assemblée nationale : 40 jours ;
- ➔ 1ère lecture au Sénat : 20 jours ;
- ➔ navette parlementaire : 10 jours.

L'examen préalable des projets de loi de finances est réalisé en Commission des Finances de l'AN qui auditionne le ou les ministres chargés des finances et du budget dès la sortie du Conseil des ministres qui a adopté le projet de loi. Mais les ministres ne peuvent pas assister aux votes, ce qui de fait ne leur permet pas d'assister aux débats.

Conséquences d'un dépassement du délai global de 70 jours :

- Si le dépassement est imputable au Parlement, le Gouvernement peut recourir à une ordonnance pour en mettre les dispositions en vigueur,
- Si le dépassement est imputable au Gouvernement (non-respect du délai constitutionnel de dépôt du projet de loi) : adoption possible uniquement de la première partie du projet de loi de finances, la seconde partie étant discutée plus tard, ou demande de vote d'une loi spéciale l'autorisant à percevoir les impôts existants jusqu'à l'adoption de la loi de finances.
- Si promulgation de la LFI impossible avant le 1er janvier : (décision du Conseil constitutionnel) : le Gouvernement dépose un projet de loi spéciale l'autorisant à continuer à percevoir les impôts jusqu'à l'adoption de la nouvelle loi de finances dont l'examen se déroulerait en parallèle.

Objectif de ces règles contraignantes pour le Parlement et pour le Gouvernement voulues par la Constitution et la LOLF : Assurer, grâce à l'adoption d'un budget avant le début de l'exercice, la continuité de la vie nationale.

? Questions de réflexion :

Que fait-on si la procédure et les délais de ne sont pas respectés ?
Peut-on rester sans budget voté ? Y-a-t-il des solutions temporaires prévues ?

Quelles sont les principales compétences de la cour des comptes ?

Créée par la loi du 16 décembre 1807, la Cour des comptes est une juridiction administrative indépendante, chargée de contrôler la régularité des comptes publics et de vérifier le bon emploi des fonds publics.

Son fonctionnement : comprend 7 chambres composées d'un président de chambre, de conseillers maîtres, de conseillers référendaires, d'auditeurs, de rapporteurs et d'experts, qui sont des magistrats inamovibles. Le président de la Cour des comptes est Didier MIGAUD, magistrat nommé en Conseil des ministres. Elle compte 735 magistrats et a un budget de fonctionnement de 214 millions d'euros.



La Cour des comptes a 4 missions principales :



La première mission : un contrôle juridictionnel de régularité. Elle vérifie les comptes de comptables publics (Etat, établissements publics nationaux, entreprises publiques, Sécurité Sociale) et donc le respect des règles comptables ; elle donne décharge au comptable si les comptes sont réguliers et elle le met en débet, par exemple si des dépenses ont été irrégulièrement effectuées.



La deuxième mission : un contrôle administratif du bon emploi et de la bonne gestion des fonds publics gérés par les services de l'Etat. Elle procède à des investigations, sur pièces et sur place, qui donnent lieu chaque année à des rapports destinés aux ministres concernés, qui pointent les éventuels dysfonctionnements ou gaspillages constatés dans tel ou tel service. En cas d'irrégularités manifestes, elle peut saisir la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF).



La troisième mission : une mission d'assistance au Parlement et au Gouvernement : assister le Parlement dans le contrôle de l'action du Gouvernement ; assister le Parlement et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances, de l'application des lois de financement de la sécurité sociale et dans l'évaluation des politiques publiques ;



La quatrième mission : une mission d'information des citoyens : La Cour des comptes publie de nombreux rapports publics. Le plus « médiatisé de ces rapports est le rapport public annuel adressé au Président de la République. Ce rapport est également présenté au Parlement et il peut faire l'objet d'un débat.

? Questions de réflexion :

Pensez-vous que la Cour des comptes ait une réelle utilité ? Quelles sont les suites opérationnelles réservées à ces multiples rapports ?

La Cour des Comptes a-t-elle un rôle efficace concernant la vérification des comptes publics ?

Qu'est-ce qu'un marché public ?

Un marché public est un contrat conclu à titre onéreux entre les pouvoirs adjudicateurs et des opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services. On entend par pouvoirs adjudicateurs, les personnes morales de droit public suivantes :

- l'État et ses établissements publics autres que ceux ayant un caractère industriel et commercial,



- les collectivités territoriales et les établissements publics locaux, les EPCI.

- La législation relative aux marchés publics (cf ordonnance du 23 juillet 2015) définit les règles applicables. Un marché qui répond à un besoin dont le montant estimé est égal ou supérieur à 25 000 € HT doit être conclu par écrit.

Un marché public doit respecter 3 principes, pour assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics :

1- la liberté d'accès à la commande publique ;

2- l'égalité de traitement des candidats ;

3- la transparence des procédures.

L'acheteur public doit se conformer à différents types de procédures, déterminés notamment en fonction du montant, de la nature du marché (travaux, fourniture ou services). Selon les montants hors taxe engagés pour l'achat public et l'objet du marché, les procédures à respecter sont différentes.

Quels sont les différents seuils de procédure des marchés publics pour l'Etat ?

Les seuils des marchés et contrats publics sont relevés tous les 2 ans par la Commission européenne. Les nouveaux seuils ont été fixés, dans le droit français, par le décret du 30 décembre 2015.

Ainsi, depuis le 1er janvier 2016, les seuils de procédure formalisée des marchés publics sont relevés à :

- 135 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services de l'État ;
- 418 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services des entités adjudicatrices et pour les marchés de fournitures et de services passés dans le domaine de la défense ou de la sécurité ;
- 5 225 000 € HT pour les marchés de travaux et pour les contrats de concessions.

Par décret du 17 septembre 2015, le seuil de dispense de procédure a été porté à 25 000 euros HT.

Quelles sont les différentes ressources d'une commune ?

La commune, collectivité territoriale, bénéficie de l'autonomie financière. Elle a des ressources propres pouvant être regroupées en deux grandes catégories.
Les ressources définitives

Ce sont les ressources les plus importantes quantitativement : les impôts, taxes et concours de l'État :



➔ les 4 principaux impôts directs locaux : la taxe d'habitation, la taxe foncière sur les propriétés bâties, la taxe foncière sur les propriétés non bâties, la contribution économique territoriale (ex-taxe professionnelle). Toutefois, la taxe d'habitation va être progressivement supprimée pour 80% des Français, au vu de leur niveau de ressources ; dès 2018, les ménages concernés obtiendront une baisse de 30%, puis une autre en 2019 avant une suppression totale en 2020. Les 20% des Français restants continueront à payer la totalité de la taxe d'habitation.

➔ la fiscalité locale indirecte : droits de mutation, taxe sur les surfaces commerciales, etc.
 les subventions et dotations de l'État : par exemple, la dotation globale de fonctionnement (DGF).
 les produits d'exploitation du domaine et des services publics : redevances occupation domaine public, produits des prestations, etc.

Les ressources temporaires

➔ le recours à l'emprunt pour financer les investissements.

Quelles sont les compétences de la Cour de discipline budgétaire et financière ?

Créée par la loi du 25 septembre 1948, la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF) est une juridiction administrative associée à la Cour des comptes.



Ses modalités de fonctionnement : composée à parité de membres de la Cour des comptes et de membres du Conseil d'État. Elle est présidée par le premier Président de la Cour des comptes et son vice-président est le président de la section des finances du Conseil d'État. Elle peut être saisie notamment par le président de l'Assemblée nationale, le président du Sénat, le Premier ministre, le ministre chargé des finances, les ministres, la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes.



Ses missions consistent à sanctionner les actes des agents publics qui constituent des fautes lourdes ou des irrégularités dans la gestion des finances publiques, elle juge les actes des ordonnateurs : par exemple, l'engagement d'une dépense en infraction avec les règles du contrôle financier, imputation irrégulière d'une dépense en vue de dissimuler un dépassement de crédit, engagement d'une dépense par une personne non habilitée, attribution d'un avantage injustifié, etc.



Sont notamment justiciables de la CDBF : les membres des cabinets ministériels, les fonctionnaires et agents publics civils et militaires de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs groupements. Les membres du gouvernement ne sont pas justiciables de la Cour.



Expliquez en quoi consiste la dématérialisation des procédures dans l'achat public.

La dématérialisation des procédures d'achat concerne l'utilisation de moyens électroniques dans le cadre de la passation de marchés publics : dématérialisation des documents de la consultation, des candidatures et des offres ; signature électronique des candidatures et des offres, sécurisation des procédures électroniques de passation des marchés formalisés des pouvoirs adjudicateurs.

Depuis 2006, pour tous les achats publics (fournitures, services ou travaux) supérieurs à 90 000 euros HT, l'acheteur ne pouvait pas refuser de recevoir les candidatures par voie électronique. Depuis le 1er janvier 2017, l'Etat, les administrations publiques et les grandes entreprises de plus de 5 000 salariés doivent accepter de recevoir les factures sous format électronique. C'est devenu une obligation.

Cela permet de réduire les coûts, de diminuer l'empreinte carbone, de diminuer les temps de traitement, de garantir la remise des dossiers et de fluidifier les échanges ; mais aussi de simplifier les relations avec les entreprises et moderniser l'administration. C'est aussi un élément de communication, en termes d'exemplarité et d'image.

Avec la réforme du droit de la commande publique, effective depuis le 1er avril 2016 et conformément aux nouvelles règles européennes, la dématérialisation de l'ensemble de la procédure de passation des marchés publics de plus de 20 000 € HT, devrait être obligatoire dès le 1er octobre 2018.

Quelles sont les règles à respecter en matière d'achat public par les administrations de l'Etat ?

En matière d'achat public, trois principes sont à respecter :

➔ liberté d'accès à la commande publique : tout le monde doit pouvoir connaître librement des besoins de l'acheteur public. Cela passe par la publicité et la mise en concurrence des offres.

➔ égalité de traitement des candidats tout au long de la procédure : tous les candidats doivent disposer de l'ensemble des informations, toutes les offres doivent être examinées de la même manière et objectivement ... Il s'agit d'un principe de non-discrimination.

➔ transparence des procédures : les critères de choix sont indiqués à chaque candidat dès la publicité de l'offre et chaque candidature rejetée doit faire l'objet d'une information motivée précisément.

Le non-respect de ces principes peut faire l'objet d'une sanction pénale (délit de favoritisme).



Expliquez le principe de l'ordonnateur et du comptable.

Le principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable constitue l'une des 2 règles majeures de la comptabilité publique (pour rappel, l'autre règle institue la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable).

Ce principe est posé par le décret du 29 décembre 1962, décret modifié en novembre 2012. L'ordonnateur et le comptable sont chargés, ensemble, mais chacun dans son rôle, de l'exécution du budget général, des budgets annexes et des comptes spéciaux.



Les ordonnateurs principaux sont les ministres, ils donnent l'ordre d'engager les dépenses et de recouvrer les recettes, mais ils ne peuvent pas manipuler les fonds publics.



Les ordonnateurs secondaires, sont les préfets, et agissent par délégation de pouvoir des ordonnateurs principaux, au niveau des services déconcentrés des administrations civiles de l'Etat.

L'ordonnateur liquide les recettes et émet les ordres de recouvrer. Il engage, liquide et ordonnance les dépenses. Le cas échéant, il assure la programmation, la répartition et la mise à disposition des crédits. Il transmet au comptable public compétent les ordres de recouvrer et de payer assortis des pièces justificatives requises. Ils établissent les documents nécessaires à la tenue, par les comptables publics, des comptabilités dont la charge incombe à ces derniers.

La liste des comptables est établie par le décret de novembre 2012, notamment :

- les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels ;
- les comptables des services déconcentrés de la direction générale des finances publiques et de la direction générale des douanes et droits indirects ;
- les comptables des budgets annexes ;
- les comptables des comptes spéciaux ;
- le comptable centralisateur des comptes de l'Etat.

Les comptables contrôlent notamment la qualité de l'ordonnateur, l'exacte imputation des dépenses au regard des règles relatives à la spécialité des crédits, la disponibilité des crédits, etc. La LOLF a fait évoluer l'intervention des comptables en matière de contrôle vers ce que l'on appelle le contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) et le contrôle partenarial (CP).



Le contrôle hiérarchisé permet au comptable de moduler ses contrôles en fonction des risques et des enjeux : par exemple sur le champ du contrôle (contrôle exhaustif ou par échantillon), sur l'intensité des contrôles (réaliser tout ou partie des contrôles).



Le contrôle partenarial permet d'aller plus loin dans la différenciation des contrôles. Dans ce cas, le comptable apprécie les risques sur place, après avoir évalué, au travers d'une démarche d'audit, la fiabilité de l'ensemble des procédures mises en œuvre dans la chaîne de la dépense concernée.



En quoi consiste le contrôle budgétaire des collectivités territoriales ?

Le budget est un acte administratif soumis à un contrôle spécifique, en plus du contrôle du droit commun des actes administratifs des collectivités territoriales (contrôle de légalité). Créé par la loi du 2 mars 1982, le contrôle budgétaire remplace la tutelle financière qui était un contrôle a priori.

Le contrôle budgétaire relève de la compétence exclusive du préfet, en liaison avec la chambre régionale des comptes (CRC). Il vise à faire respecter les règles de bonne gestion applicables à l'élaboration et la bonne exécution des actes. Le préfet est seul habilité, dans les cas prévus par le CGCT et après avis de la chambre régionale des comptes (CRC), à réformer les documents budgétaires ; il a un pouvoir de substitution lui permettant de régler d'office et de rendre exécutoire le budget d'une collectivité.

Le contrôle budgétaire est prévu dans 3 cas principaux :

➔ le budget n'est pas adopté à la date légalement prescrite (le 15 avril de chaque année, ou le 30 avril les années d'élection). Le préfet saisit la CRC qui formule des propositions pour le règlement du budget dans le délai d'1 mois. Le préfet va régler le budget et le rendre exécutoire dans un délai de 20 jours à compter de la notification de l'avis de la CRC. Il doit assortir sa décision d'une motivation explicite s'il s'écarte des propositions de la CRC ;

➔ le budget n'est pas adopté en équilibre réel : le préfet saisit la CRC dans un délai de 30 jours à compter de la transmission du budget. La CRC constate le déséquilibre. Dans les 30 jours suivant sa saisine, elle propose à la collectivité les mesures nécessaires au rétablissement de l'équilibre et demande une nouvelle délibération, sous un délai d'1 mois. Si les mesures sont jugées suffisantes par la CRC, le budget est définitivement arrêté par la collectivité. Si la nouvelle délibération n'est pas prise dans les délais impartis ou si les propositions de redressement sont jugées insuffisantes par la CRC, le budget est réglé et rendu exécutoire par le préfet qui va inscrire des recettes supplémentaires ou diminuer des dépenses ;

➔ En cas d'omission ou d'insuffisance de crédits correspondant à des dépenses obligatoires). Le préfet peut inscrire d'office une dépense obligatoire non inscrite au budget, après saisine de la CRC. Si celle-ci reconnaît le caractère obligatoire de la dépense, elle met en demeure la collectivité d'inscrire la dépense au budget. Si cette mise en demeure n'est pas suivie d'effet, la CRC demande au préfet d'inscrire la dépense.

Quels sont les grands principes budgétaires ?

Ces principes sont au nombre de 5 :



Premier principe : le principe d'annualité

Le budget vaut pour 12 mois, du 1er janvier au 31 décembre.



Deuxième principe : le principe d'unité

Le budget de l'Etat figure dans un document unique, la loi de finances). Ceci permet au Parlement d'avoir une bonne lisibilité du budget, et donc d'assurer un contrôle effectif sur les finances de



l'État. La loi de finances doit prévoir et autoriser l'ensemble des recettes et des charges de l'État (règles de l'exhaustivité).



Troisième principe : le principe d'universalité

C'est la règle de non-affectation, qui interdit l'affectation d'une recette à une dépense déterminée ; toutes les recettes sont versées dans une caisse unique où l'origine des fonds est indéterminée
C'est aussi la règle de non-compensation, qui interdit la compensation des dépenses et des recettes.



Quatrième principe : le principe de spécialité des dépenses

Il faut indiquer précisément le montant et la nature des opérations prévues par la loi de finances, selon une nomenclature budgétaire appropriée. Les crédits sont ainsi ouverts de manière détaillée, spécialisés par programmes depuis la mise en œuvre de la LOLF et sont tous rattachés à une destination spécifique.



Cinquième principe : le principe de sincérité

C'est un nouveau principe budgétaire consacré par la LOLF. L'Etat doit présenter de façon exhaustive, exacte et cohérente l'ensemble des ressources et des charges prévues.



Qu'est-ce que le contrôle de gestion ?

La circulaire du 21 juin 2001 relative au développement du contrôle de gestion dans les administrations définit le contrôle de gestion comme un « *système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés (y compris les ressources humaines) et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet d'assurer tout à la fois le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements des services et la connaissance des coûts, des activités et des résultats* ».

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage consistant à recueillir des données, des informations afin d'assurer, en temps réel, le suivi opérationnel des actions mises en œuvre, de mesurer les écarts entre le prévisionnel, les objectifs fixés et le réalisé, les résultats du fonctionnement des services mais aussi de l'exécution des politiques décidées. Cette information stratégique est indispensable à la prise de décision.

Le contrôle de gestion permet d'améliorer le suivi de l'utilisation des ressources, il s'inscrit donc dans une démarche de pilotage optimisé de l'action publique, pour une meilleure efficacité. C'est un outil essentiel pour optimiser les dépenses et les recettes.

Le contrôle de gestion, au travers de tableaux de bord de pilotage, est donc un processus continu, au service d'un management stratégique. C'est avant tout un outil de dialogue de gestion entre la direction générale et les responsables opérationnels sur les résultats à atteindre et la façon d'y parvenir et ce, dans les meilleures conditions possibles.

? Question de réflexion :

Quelles sont les « critiques » dont peut faire l'objet une démarche de contrôle de gestion ?

Qu'est-ce que la Loi MOP du 12 juillet 1985 ?

La loi du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dite « loi MOP » - et son décret d'application du 29 novembre 1993 -, met en place, pour les marchés publics, la relation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Elle constitue une des bases du droit de la construction publique.

La loi MOP détermine les attributions, les missions des deux acteurs principaux de l'acte de construire dans le cadre d'une commande publique que sont le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre.

Le maître d'ouvrage est la personne morale publique (cf Etat et ses établissements publics) qui va confier à une personne de droit privé ou à un groupement de personnes de droit privé une mission de conception, de réalisation et de contrôle de travaux, conformément au programme » qu'elle a défini.



Le maître d'œuvre est une entité privée « *qui, en raison de sa compétence technique, est chargée par le maître d'ouvrage, pour assurer la conformité architecturale, technique et économique de la réalisation du projet objet du marché, de diriger l'exécution des marchés de travaux, de lui proposer leur règlement et de l'assister lors des opérations de réception ainsi que pendant la période de garantie de parfait achèvement* ».

L'article 7 de la loi MOP prévoit que « *le maître de l'ouvrage peut confier au maître d'œuvre tout ou partie des éléments de conception et d'assistance suivants : les études d'esquisse ; les études d'avant-projet ; les études de projet ; l'assistance apportée au maître de l'ouvrage pour la passation du contrat de travaux ; les études d'exécution ou l'examen de la conformité au projet et le visa de celles qui ont été faites par l'entrepreneur ; la direction de l'exécution du contrat de travaux ; l'ordonnancement, le pilotage et la coordination du chantier ; l'assistance apportée au maître de l'ouvrage lors des opérations de réception et pendant la période de garantie de parfait achèvement* ».

Qu'est-ce qu'un marché de partenariat ?

L'ordonnance du 23 juillet 2015 fait entrer les contrats de partenariat (créés en 2004) dans le régime général des marchés publics et en modifie l'appellation ; on parle dorénavant de « marché de partenariat ». L'objectif visé est la relance de l'investissement.

Le marché de partenariat permet à une personne publique de confier à un opérateur économique ou un groupement d'opérateurs économiques une mission globale ayant pour objet la « construction, la conception, la transformation, la rénovation, le démantèlement ou la destruction d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public ou à l'exercice d'une mission d'intérêt général, ainsi que « *tout ou partie de leur financement* ». La mission globale fait donc l'objet d'un financement, la maîtrise d'ouvrage est également privée.

Le recours à un marché de partenariat est soumis à une démarche d'évaluation préalable, quant au mode de réalisation du projet, ainsi qu'à une étude de soutenabilité budgétaire.

Le recours à un marché de partenariat se fait à partir de certains seuils et sous réserve d'atteindre des objectifs chiffrés de performance énergétique :

- 2 millions d'euros HT (biens immatériels, systèmes d'information ou équipements) ;
- 5 millions d'euros HT (ouvrages d'infrastructure de réseau et ouvrages bâtimentaires sans mission d'exploitation-maintenance...) ;
- 10 millions d'euros HT (dans les autres cas).

? Questions de réflexion :

Quelles sont les critiques émises à l'encontre des marchés de partenariat ?

Comment peut-on contourner la complexité des marchés de partenariat ? (recours aux marchés publics globaux de performance)



Qu'est-ce que le financement participatif ?

Le financement participatif, également dénommé « *crowdfunding* » consiste à recueillir le **soutien financier de particuliers** via une plate-forme sur Internet. Le financement participatif est un concept ancien qui a pris de l'ampleur dans les dernières années avec le développement des réseaux sociaux. C'est donc une démarche participative qui rend le contributeur acteur du projet.

C'est une alternative aux circuits traditionnels de financement, qui permet notamment, à des micro-projets de qualité et innovants d'émerger via la participation de leur public.

Il existe trois types de financement participatif :

- ➔ le don pouvant donner lieu à des contreparties en nature (CD, place de spectacle) ;
- ➔ le prêt à titre gratuit ou rémunéré ;
- ➔ la prise de participation par la souscription de titres (actions ou obligations), l'investisseur acquérant des titres de capital émis par l'entreprise ainsi soutenue.

Le nombre d'initiatives financées de façon participative est en très forte expansion, selon l'étude de l'association Financement participatif France et KPMG : 152 millions d'euros récoltés en 2014, 297 millions d'euros en 2015 et 629 millions d'euros en 2016.

Qu'est-ce que BpiFrance ?

BpiFrance, banque publique d'investissement, est un organisme de garantie et de cofinancement, créé en décembre 2012, destiné à soutenir financièrement les petites et moyennes entreprises, les entreprises de taille intermédiaire et les entreprises innovantes, en appui des politiques publiques de l'État et des régions. C'est un partenaire financier de l'entreprise, auprès des financements bancaires traditionnels. BpiFrance est un opérateur de l'Etat rattaché aux ministères économique et financier.

BpiFrance soutient plus particulièrement l'économie sociale et solidaire (ESS) au travers notamment du fonds de financement de l'innovation sociale, cofinancé par l'État et les régions.

Ses actionnaires sont, à parité, l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations.

Elle a 45 bureaux régionaux.

En 2016, BpiFrance a investi au total 24,4 milliards d'euros dans l'économie française.

Qu'est-ce que l'économie circulaire ?

L'économie circulaire poursuit un objectif de gestion sobre et efficace des ressources. Le fonde-



ment de la société de consommation trouve aujourd'hui ses limites face aux défis environnementaux, d'emploi et de l'augmentation de la population mondiale qui devrait progresser de 43% entre 2012 et 2100.

L'économie circulaire rompt avec le schéma traditionnel de production linéaire, qui va directement de l'utilisation d'un produit à sa destruction, auquel il substitue une logique de "boucle", où l'on recherche la création de valeur positive à chaque étape en évitant le gaspillage des ressources tout en assurant la satisfaction du consommateur.

Il ne s'agit plus seulement de réduire l'impact du « modèle » de développement actuel, il s'agit de passer à un modèle de création de valeur, positive sur un plan social, économique et environnemental.

L'accent est mis sur de nouveaux modes de conception, production et de consommation, le prolongement de la durée d'usage des produits, l'usage plutôt que la possession de bien, la réutilisation et le recyclage des composants.



Les grands principes de l'économie circulaire sont :

- ➔ optimiser l'utilisation des flux de matière et d'énergie ;
- ➔ repenser le cycle de vie de l'objet ;
- ➔ éco-concevoir, anticiper la (les) vie(s) des composants et du produit ;
- ➔ réparer d'abord, réutiliser ensuite, recycler enfin ;
- ➔ consommer autrement : la valeur d'un produit réside désormais dans sa fonction. Cette logique encourage une conception adaptée des biens de consommation, leur mutualisation leur réutilisation, leur modularité et leur gestion en fin de vie par le fabricant. La durabilité des produits devient un facteur essentiel et évite l'obsolescence programmée ;
- ➔ fabriquer en synergie avec le tissu industriel : les déchets des uns sont les ressources des autres. Une économie source de valeur économique et sociétale.

Cette mutation profonde des organisations et modes de vie s'inscrit dans un nouveau modèle de prospérité.

Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire (ESS) ?

L'économie sociale et solidaire (ESS) est apparue au 19e siècle, en pleine révolution industrielle, dans les pays occidentaux et n'a cessé d'évoluer, tout au long du 20e siècle et surtout depuis les années 70.

C'est un nouveau mode d'entreprendre et de développement économique, adapté à tous les



domaines de l'activité économique qui place la satisfaction des besoins humains au cœur de ses activités. C'est une alternative au capitalisme.

L'ESS recouvre une grande diversité de sociétés : coopératives, mutuelles, associations, fondations; leur fonctionnement interne est basé sur des valeurs de solidarité et d'utilité sociale.

L'ESS repose sur 3 principes éthiques majeurs : un but autre que le simple partage des profits, une gouvernance démocratique, une gestion responsable. L'utilisation des bénéfices réalisée est strictement encadrée. Les profits sont réinvestis dans l'entreprise.

L'ESS représente 2,37 millions de salariés en France, 10,5 % de l'emploi en France.

Le législateur a adopté, en juillet 2014, une loi visant à sécuriser l'environnement juridique de l'ESS, à renforcer les capacités d'action des salariés pour faciliter la reprise de leur entreprise, et à inscrire cette politique publique dans la durée.

Que savez-vous du pacte de responsabilité et de solidarité ?

Le pacte de responsabilité et de solidarité visait un double objectif :

➔ rendre les entreprises compétitives et créer les conditions de la création d'emplois pour faire reculer le chômage ;

➔ permettre d'augmenter le pouvoir d'achat des ménages.

Le pacte a prévu d'accorder, sur 4 ans, 41 milliards d'euros d'aides aux entreprises -avec des contreparties sur lesquelles les entreprises doivent s'engager -, en vue de les inciter à embaucher et investir (baisse du coût du travail, baisse du taux d'imposition des entreprises, simplification de la vie des entreprises). Le pacte tenait compte du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), représentant à lui seul la moitié de l'enveloppe.

Le pacte visait la création de 200 000 emplois d'ici 2017.

Le pacte a prévu près de 5 milliards d'euros de mesures en faveur des ménages modestes, d'ici 2017.

Le pacte est financé par le plan d'économies des dépenses publiques de 50 milliards d'euros d'ici 2017, par la lutte contre la fraude fiscale.

? Question de réflexion :

Le Pacte de solidarité et de responsabilité a-t-il atteint les objectifs fixés ?



Que savez-vous de la réforme de la commande publique ?

La réforme de la commande publique est entrée en vigueur le 1er avril 2016. Elle offre un cadre modernisé et simplifié aux acteurs de la commande publique, domaine représentant plus de 10 % du produit intérieur brut et près de 200 milliards d'euros.

La rénovation du droit de la commande publique sera parachevée avec l'élaboration du code de la commande publique d'ici 2 ans.

➔ Les principaux axes de la réforme de la commande publique :

- un cadre plus favorable aux PME : la réforme entend favoriser, encore plus, l'accès des PME à la commande publique ;
- un cadre plus simple et plus sécurisé : rassembler en 1 seul corpus juridique, le Code de la commande publique, près de 20 textes différents. Ce Code devrait être achevé pour 2018 ;
- faire de la commande publique un levier en matière d'emploi et de développement durable : lutte contre les offres anormalement basses, insertion de clauses sociales et environnementales ;
- un objectif de dématérialisation complète, au 1er octobre 2018, des procédures de passation des marchés publics.

➔ Passation des marchés publics : les principaux changements :

- allotissement : l'obligation d'allotissement est renforcée ; l'acheteur doit désormais motiver son choix de ne pas allotir un marché ;
- analyse des candidatures : possibilité pour les acheteurs d'examiner les offres avant les candidatures ; obligation, pour l'acheteur public d'accepter une candidature transmise au format Dume (document unique de marché européen) ;
- présentation et analyse des offres : pour favoriser la dématérialisation des procédures ;
- la signature électronique obligatoire des offres disparaît.

➔ Les nouveaux seuils de l'achat public :

Depuis le 1er janvier 2016, les seuils de procédure formalisée des marchés publics ont été relevés à :

- 135 000 euros HT pour les marchés de fournitures et de services de l'État ;
- 418 000 euros HT pour les marchés de fournitures et de services des entités adjudicatrices et pour les marchés de fournitures et de services passés dans le domaine de la défense ou de la sécurité ;



- 5 225 000 euros HT pour les marchés de travaux et pour les contrats de concessions.

- Pour les marchés inférieurs à 25 000 euros HT, aucune procédure formalisée n'est applicable ; il faut toutefois respecter les principes fondamentaux de la commande publique.

S'agissant des seuils de publicité :

- aucune publicité obligatoire en dessous de 25000 euros HT (fournitures et services/travaux) ;

- publicité libre ou adaptée de 25 000 euros à 89 999,99 euros HT (fournitures et services/travaux) ;

- publicité obligatoire au BOAMP ou dans un JAL de 90 000 euros HT à 134 999,99 euros HT (fournitures et services) et de 90 000 euros à 5 224 999,99 euros HT (travaux) ;

- publicité obligatoire au BOAMP et au JOUE à partir de 135 000 euros HT (fournitures et services) et 5 225 000 euros HT (travaux).

Autres points principaux de réforme :

- le délai minimal de réception des offres et candidatures dans les procédures d'appel d'offres ouvert (« AOO ») ou restreint (« AOR ») est réduit : 35 jours (30 jours si transmission par voie électronique) en AOO ; 30 jours (possibilité de le réduire à 25 jours si les offres sont transmises par voie électronique) en AOR,

- en 2017, L'État s'est engagé à réduire ses délais de paiement à 20 jours. Pour l'ensemble des contrats de la commande publique (sauf ceux conclus par les établissements publics de santé et les entreprises publiques), le délai maximum de paiement est de 30 jours et le versement des intérêts de retard et d'une indemnité forfaitaire de 40 euros sont automatiques.

Question de réflexion :

Que pensez-vous de la réforme de la commande publique ?



Qu'est-ce que la clause sociale d'insertion dans un marché public ?

L'ordonnance du 23 juillet 2015 et son décret d'application du 25 mars 2016 réactive la clause d'insertion sociale, déjà prévue dans l'ancien Code des marchés publics. Il s'agit de mobiliser les acteurs pour favoriser l'insertion sociale.

La clause d'insertion sociale est un outil juridique utilisé par un acheteur public pour répondre aux exigences du volet social du développement durable dans un marché public.

Elle permet à tout acheteur public de réserver, dans un marché public, un volume d'heures de travail (souvent compris entre 5 et 10 %) pour des salariés relevant de l'insertion professionnelle. Les entreprises attributaires doivent alors réserver une part des heures de travail générées par ces marchés à la réalisation d'une action d'insertion.

La clause d'insertion sociale peut être prise en compte dans les conditions de l'exécution d'un marché, elle peut être un critère d'attribution ou constituer l'objet même du marché.

Il est aussi possible de réserver des marchés à :

- ➔ des entreprises adaptées ou des structures équivalentes employant une proportion minimale de travailleurs handicapés,
- ➔ des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE),
- ➔ des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

En 2015, plus de 10 millions d'heures d'insertion ont été réalisées, soit + 10 % par rapport à 2014 ; 12 000 entreprises impliquées dans les clauses sociales.

Dans son rapport annuel 2016, la Cour des comptes a mis en évidence la « sous-utilisation » par l'Etat de la clause d'insertion sociale, dans seulement 3,2 % de ses marchés. Les collectivités territoriales y recourent à hauteur de 10,2 %.

Quels sont les délais de paiement dans la commande publique ?

Le délai global de paiement (DGP) est le délai imparti à la personne publique pour payer le titulaire du marché public, fixé dans les pièces du marché.

Il ne peut excéder 30 jours depuis le 1er juillet 2010 pour les pouvoirs adjudicateurs.

En cas de retard de paiement, il est prévu le versement d'intérêts moratoires (plus de 8%) ainsi que le paiement d'une indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement.

S'agissant de l'Etat, les délais de paiement sont jugés satisfaisants : en 2016, selon l'Observatoire des délais de paiement, ils s'établissent à 18,3 jours pour le délai global de paiement toutes dé-



penses (DGP) et à 24,5 jours pour le délai de la commande publique.

L'Etat s'est engagé à réduire ses délais de paiement à 20 jours, dès en 2017, dans le cadre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi.

Que savez-vous du système comptable Chorus ?

Chorus est un progiciel servant à la tenue de la comptabilité, de consolidation et de production des comptes de l'État. Il est l'outil central de pilotage de la gestion publique.

Il est utilisé dans les services centraux et déconcentrés de l'État par l'ensemble des acteurs de la chaîne budgétaire et comptable.

Fonctions assignées de l'outil :

➔ l'élaboration et la mise à disposition des ressources à tous les niveaux de gestion, en permettant d'éventuels blocages de crédits ou réserves pour aléas de gestion.

➔ le suivi de la bonne exécution de la dépense

➔ la gestion des actifs : gestion des stocks, des immobilisations et du référentiel patrimonial de l'État

➔ l'exécution des recettes non-fiscales : exemples : revenus du patrimoine de l'État, de ses exploitations commerciales, industrielles et financières (participation de l'État dans le capital des entreprises), du produit des amendes ou des jeux (casino, PMU, etc.).

Dans le respect de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), Chorus traduit les événements de gestion en comptabilité générale, comptabilité budgétaire et en comptabilité d'analyse des coûts, le tout sans aucune ressaisie. Depuis 2012, Chorus assure pour le compte de l'État :

➔ la comptabilité de l'ensemble des recettes et des dépenses relatives au budget général, aux budgets annexes et aux comptes spéciaux ;

➔ le suivi de l'ensemble des opérations de trésorerie et la tenue du compte courant à la Banque de France ;

➔ la centralisation et la consolidation des données nécessaires à la tenue des comptabilités et à la production du Compte Général de l'État.

Que savez-vous du nouveau règlement général de la comptabilité publique ?

Le RGBCP (décret relatif à la gestion budgétaire et comptabilité publique) est porté par un ensemble normatif : décret GBCP du 07/11/2012 + textes complémentaires parus en 2015 : recueil des règles budgétaires, recueil des normes comptables, plan de compte des organismes, circulaire relative au cadre budgétaire et comptable...



Le règlement GBCP s'inscrit dans une trajectoire de l'évolution et de modernisation du pilotage des finances publiques voulue par la LOLF.



Les enjeux et objectifs

Efficiency, reliability, readability and harmonization of budgetary and accounting frameworks, in view of our obligations vis-à-vis of the European Union and for the State itself: modernization of the financial and accounting function AND improvement of budgetary sustainability.



Concepts clés du RGBCP :

1 - Lisibilité, transparence et qualité des comptes :

- Modèles comptables et budgétaires normalisés = normés,
- Lisibilité par l'affichage d'un budget et de comptes sur des critères partagés et compréhensibles par des publics non financiers ;

2 - Deux comptabilités indépendantes

3 - Pilotage budgétaire et maîtrise de la dépense :

- Programmation budgétaire pluriannuelle actualisée,
- Prépondérance des AE= autorisations d'engagement / aux CP=crédits de paiement pour mieux maîtriser l'enclenchement de la dépenses.
- engagements juridiques et programmation pluriannuels,
- comptabilité budgétaire en encaissement /décaissement.

4 - Professionnalisation de la fonction financière : mutualisation des activités (achats, traitements de factures...).

5 - Recentrage des services sur leur métier : expression des besoins des services métiers et constatation des services faits.

Quels sont les nouveaux acteurs résultant de la nouvelle architecture budgétaire issue de la LOLF ?

La loi organique relative aux lois de finances définit un nouveau cadre juridique au moyen d'un engagement sur des objectifs et d'une responsabilisation des gestionnaires. Le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) fixe les règles relatives à la gestion des finances des administrations publiques en les adaptant notamment aux évolutions issues de la LOLF. Ce décret a créés de nouveaux gestionnaires et renforcé le rôle d'autres acteurs de la procédure budgétaire.

Les acteurs en résultant sont :



les responsables de programme, de budget opérationnel de programme ou encore d'unité opérationnelle : le RPROG établit les PAP et RAP (projet annuel de performance et rapport annuel de performance), définit les périmètres budgétaires des RBOP et RUO avec lesquels il établit la programmation budgétaire et détermine les crédits et emplois des BOP et UO ;

le responsable de la fonction financière ministérielle : généralement au sein du secrétariat général de chaque ministère, le RFFIM a un rôle de coordination et de synthèse budgétaire et comptable du ministère auquel il appartient, veille au caractère soutenable du budget du ministère et s'assure ainsi de la mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable ;

le contrôleur budgétaire : son rôle est réaffirmé. Il s'assure du caractère soutenable de la gestion au regard des autorisations budgétaires votées et sur la qualité de la comptabilité budgétaire, sous l'autorité du ministre en charge du budget ;

le comptable public : il est garant du respect des principes et règles de tenue des comptabilités et a en charge de veiller notamment à la sincérité des enregistrements comptables et à la bonne application des procédures.

Expliquez le principe de la responsabilité personnelle et pécuniaire (RPP) des comptables publics.

Les comptables publics sont personnellement et pécuniairement responsables :

- du recouvrement des recettes ;
- du paiement des dépenses ;
- de la garde et de la conservation des fonds et valeurs appartenant ou confiés aux collectivités dont ils tiennent les comptes ;
- du maniement des fonds et des mouvements de comptes de disponibilités ;
- de la conservation des pièces justificatives des opérations et documents de comptabilité et de la tenue de la comptabilité du poste comptable qu'ils dirigent.

Les comptables publics sont soumis à une responsabilité spécifique qui engage leur patrimoine, conformément à l'article 60 de la loi du 23 février 1963. Les comptables publics sont tenus responsables sur leurs deniers personnels de leurs manques en caisse. Cette responsabilité de gestion est mise en œuvre soit par le ministre des finances (autorité hiérarchique) soit par le juge des comptes (Cour des comptes ou Chambres régionales des comptes).

Si un manque en caisse est constaté, le comptable est mis en débit : il doit combler le manque de ses deniers personnels. Si aucune irrégularité n'est relevée, la juridiction financière chargée du contrôle accorde au comptable une « décharge » ou « quitus ».

Seules des circonstances de force majeure peuvent exonérer le comptable de sa responsabilité.

Pour garantir cette responsabilité, le comptable public doit déposer un cautionnement ; c'est une garantie dont dispose l'État sur les biens des comptables publics pour couvrir d'éventuels débits mis à leur charge. Ce cautionnement prend la forme soit d'un dépôt de valeur dans les caisses de



l'État, soit d'une adhésion à l'AFCM (Association française de cautionnement mutuel), qui substitue son cautionnement collectif à celui individuel du comptable.

Que savez-vous du dispositif « Marché public simplifié » MPS ?

C'est un service géré par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SG-MAP).

Il permet aux entreprises de répondre à un marché public (quel que soit le montant), sur la plateforme de dématérialisation, avec leur seul numéro SIRET dès lors que l'acheteur public a identifié ce marché comme éligible au dispositif. Ces marchés sont signalés par le logo « MPS ». C'est un mode de candidature simplifiée, l'unique donnée administrative étant le numéro SIRET.

C'est la mesure simplificatrice « phare » du programme « Dites-le-nous une fois » pour les entreprises, en vue de répondre aux appels d'offres publics. Elle constitue un réel gain de temps et des économies pour les entreprises.



Qu'est-ce que la hiérarchie des normes ?

La hiérarchie des normes est un principe fondamental dans le système juridique français ; il correspond à un ordonnancement, un classement pyramidal. Une norme de rang supérieur prévaut automatiquement et systématiquement sur une norme de niveau inférieur : par exemple, un décret doit toujours être conforme à une loi. La hiérarchie des normes juridiques obéit à un ordre d'importance décroissant, notamment :

- la Constitution ;
- le droit européen et le droit international ;
- les lois organiques (textes précisant certaines dispositions de la Constitution) ;
- les autres lois (cf lois ordinaires, ordonnances prises par le gouvernement) ;
- les principes généraux du droit ;
- les décrets ;
- les arrêtés ;
- les circulaires et les instructions.

Quels sont les différents types d'actes administratifs ?

Un acte administratif est un acte juridique, émanant d'une autorité administrative, avec des effets de droit. C'est le moyen pour l'administration d'imposer sa volonté.

L'acte administratif crée des droits et des obligations à l'égard des destinataires de l'acte. Il doit aussi satisfaire à un but d'intérêt général.

La durée d'un acte administratif est normalement illimitée.

On distingue deux catégories d'actes administratifs :

➔ les actes administratifs unilatéraux

Dès leur publication ou notification, ils s'imposent. On distingue deux types d'actes administratifs unilatéraux : d'une part, les actes réglementaires (cf décret), dont la portée est générale et impersonnelle, d'autre part, les décisions individuelles (cf arrêté de nomination).

➔ les contrats administratifs

Ils sont la traduction écrite d'au moins deux volontés et ils créent des droits et des obligations pour chacun des cocontractants.

L'un des signataires est une personne publique et le contrat comporte des clauses exorbitantes du droit commun ou porte sur l'exécution d'une mission de service public.



Qu'est-ce que le Conseil Constitutionnel ?

Créé en 1958, le Conseil constitutionnel a trois missions principales :

➔ Le contrôle de constitutionnalité : il doit vérifier la conformité des lois et traités internationaux avec la Constitution. Il s'agit d'un contrôle obligatoire pour les règlements des assemblées, les lois organiques et les propositions de loi prévues à l'article 11 de la Constitution avant qu'elles ne soient soumises au référendum (droit d'initiative citoyenne). Pour les lois ordinaires et les engagements internationaux, ce contrôle reste facultatif.

➔ Vérification de la régularité des consultations nationales : cela concerne l'élection présidentielle, le référendum ou encore les élections législatives et sénatoriales.

➔ Emission d'avis : le conseil constitutionnel constate l'empêchement ou la vacance de la présidence de la république ou encore sur la mise en œuvre de l'article 16 de la Constitution qui octroie des pouvoirs exceptionnels au Président de la République.

Quel est le rôle du Conseil d'Etat ?

Créé en 1799, le Conseil d'Etat a deux missions principales (consultative et contentieuse) :

➔ Conseiller du Gouvernement : il donne son avis sur la légalité et l'opportunité des lois et projets de certains décrets.

➔ Juge administratif suprême : il peut être juge en premier et dernier ressort, en appel ou en cassation des décisions de l'ordre administratif. Son rôle est suprême car il unifie le droit administratif par sa fonction jurisprudentielle puisqu'il a toujours le dernier mot en ce qui concerne les litiges entre administration et administré.

Quelle différence entre un projet de Loi et une proposition de Loi ?

Conformément à la Constitution de 1958, l'initiative des lois appartient au Premier ministre ainsi qu'aux membres du Parlement ».

➔ Un projet de loi est un texte déposé au nom du gouvernement, devant l'assemblée nationale par le Premier ministre. L'avis préalable du Conseil d'État est obligatoirement requis. Les projets de loi représentent la grande majorité des initiatives législatives.

➔ Une proposition de loi est un texte déposé par un ou plusieurs parlementaires (député ou sénateur). Pour être recevable, une proposition de loi ne doit pas entraîner une diminution des ressources publiques ou la création ou l'aggravation d'une charge publique.



Quels sont les principaux droits du fonctionnaire ?

Les principaux droits du fonctionnaire peuvent être regroupés en deux catégories.

Les droits en tant que citoyens :

➔ la liberté d'opinion, d'expression et de croyance : le fonctionnaire ne saurait faire l'objet de faits discriminants, en raison de leurs opinions politiques, philosophiques, religieuses, etc. ; cette liberté est toutefois à concilier avec l'obligation de neutralité, le devoir de réserve et le respect de la laïcité ;

➔ le droit d'adhérer au parti politique ou au syndicat de son choix.

Les droits liés à l'exercice des fonctions :

➔ le droit à la rémunération, après service fait ;

➔ le droit à congés (cf congés annuels, de maladie, de maternité, congé parental, etc.) ;

➔ le droit de grève, qui toutefois n'est pas accordé à certains fonctionnaires (policiers, magistrats, militaires) ; ce droit est à concilier avec le principe de continuité du service public (cf service minimum dans les écoles, dans les hôpitaux) ;

➔ le droit à la formation professionnelle, affirmé en 2007 avec le droit individuel à la formation (DIF) puis le CPF (compte personnel de formation) depuis 2017 ;

➔ le droit à la protection fonctionnelle : l'administration doit protéger le fonctionnaire contre les menaces, violences, voies de fait, injures ou outrages, faits de harcèlement, dont il serait victimes dans l'exercice de ses fonctions ; avec la loi « déontologie » du 20 avril 2016, cette protection a été étendue aux ayants droits ;

➔ le droit à la sécurité physique et mentale : l'administration doit assurer au fonctionnaire des conditions d'hygiène et de sécurité de nature à préserver sa santé et son intégrité physique : suivi médical, plan de prévention des risques psychosociaux ;

➔ le droit de retrait : un agent peut suspendre son activité, quand sa situation de travail présente un danger grave et imminent pour sa vie ou pour sa santé ;

➔ le droit de participation : possibilités pour le fonctionnaire de participer aux instances du dialogue social (CAP, CT, CHSCT) ;

Quelles sont les principales obligations du fonctionnaire ?

En application de la loi du 13 juillet 1983 (Statut général) et de la loi « déontologie » du 20 avril



2016, les principales obligations du fonctionnaire peuvent être classées en deux grandes catégories : les obligations professionnelles et les obligations déontologiques. Le non-respect de ses obligations constitue une faute et peut donc entraîner des sanctions.

Les obligations professionnelles :

- ➔ le devoir d'obéissance hiérarchique : obligation d'exécuter les instructions du supérieur hiérarchique, sauf si l'ordre donné est manifestement illégal et porte une atteinte grave à l'intérêt public ;
- ➔ l'obligation d'effectuer les missions : ceci implique une obligation de présence correspondant à la durée prévue du temps de travail ;
- ➔ l'obligation d'informer le public : le fonctionnaire doit satisfaire aux demandes d'information du public ;
- ➔ le devoir de se former : cela correspond à la nécessaire adaptabilité aux évolutions du service public ;
- ➔ l'interdiction de cumul : le principe est que le fonctionnaire doit consacrer l'exclusivité de son activité à son emploi dans l'administration. Il existe toutefois certaines dérogations, dont le champ a été toutefois réduit par la loi déontologie du 20 avril 2016. Ces dérogations doivent être compatibles avec le bon fonctionnement du service.

Les obligations liées à la déontologie professionnelle :

- ➔ le devoir de réserve : le fonctionnaire ne doit pas tenir des propos outranciers, diffamatoires vis-à-vis de l'autorité hiérarchique ; il ne doit pas critiquer le fonctionnement du service public face à des usagers, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du service ;
- ➔ la discrétion professionnelle : le fonctionnaire ne doit communiquer aucune information, aucun document ou fait dont il a connaissance de par ses fonctions et ayant trait au service, sans l'autorisation expresse de l'autorité hiérarchique ; sauf en ce qui concerne l'accès aux documents administratifs, prévu par la loi ;
- ➔ le secret professionnel : cette obligation ne concerne que certains métiers (militaires, policiers, travailleurs sociaux etc.) et a pour but la protection des usagers. Un fonctionnaire peut être amené à devoir révéler des informations couvertes par le secret si le procureur de la République l'exige ;
- ➔ le devoir de neutralité et l'obligation de respecter la laïcité : le fonctionnaire doit s'abstenir de faire du prosélytisme sur ses convictions religieuses, politiques, philosophiques etc. ; il se doit de respecter le principe de laïcité, il ne doit afficher aucun signe distinctif d'appartenance religieuse ; depuis la loi « déontologie » d'avril 2016, l'obligation de respecter la laïcité est un principe dorénavant statutaire ;



- ➔ le devoir d'impartialité : le fonctionnaire doit traiter les usagers de la même manière, sans distinction de race, de religion, de genre, etc. ;
- le devoir d'exercer des fonctions avec probité et de dignité : avec la loi « déontologie » d'avril 2016, ce devoir est dorénavant statutaire ;
 - le devoir de prévenir ou faire cesser tout conflit d'intérêt.

Quelles sont les sanctions disciplinaires applicables aux fonctionnaires ?

Lorsqu'un fonctionnaire commet une faute dans l'exercice de ses fonctions ou de par son comportement, il encourt une sanction disciplinaire, qui doit être proportionnée aux faits reprochés. C'est l'autorité investie du pouvoir de nomination qui prononce la sanction.

Les sanctions disciplinaires sont définies par la loi du 11 janvier 1984.

Les sanctions disciplinaires applicables aux fonctionnaires titulaires sont réparties en quatre groupes. Seules les sanctions du 1er groupe ne nécessitent pas l'avis préalable de la CAP réunie en conseil de discipline.

Sanctions du 1er groupe :

- l'avertissement ;
- le blâme : cette sanction est portée dans le dossier de l'agent.

Sanctions du 2e groupe :

- la radiation du tableau d'avancement ;
- l'abaissement d'échelon ;
- l'exclusion temporaire de fonctions jusqu'à 15 jours ;
- le déplacement d'office.

Sanctions du 3e groupe :

- la rétrogradation : l'agent est placé dans un grade inférieur à celui qu'il détenait ;
- l'exclusion temporaire de fonctions de 3 mois à 2 ans.

Sanctions du 4e groupe :

- la mise à la retraite d'office : cette sanction ne peut être prononcée que si le fonctionnaire a 15 ans de services publics effectifs ;
- la révocation : elle entraîne la perte de la qualité de fonctionnaire.

Qu'est-ce que l'assistant de prévention ?

Depuis l'accord du 20 novembre 2009, les anciens ACMO sont devenus assistants ou conseillers de prévention, selon qu'ils exercent des missions de terrain ou de coordination. Ce sont des acteurs opérationnels de la santé et de la sécurité au travail.

Les assistants de prévention ont un rôle de proximité, au plus proche du terrain ; les conseillers de



prévention coordonnent les assistants de prévention. Ils sont nommés par le chef de service qui doit garantir la protection de la santé et de la sécurité des agents. Ils sont placés sous l'autorité hiérarchique directe du chef de service.

Ils assistent et conseillent le chef de service dans la démarche d'évaluation des risques, dans la mise en place de la politique de prévention des risques, dans la mise en œuvre des règles de sécurité et d'hygiène au travail, en lien avec les autres acteurs de la prévention (médecins de prévention, inspecteurs santé et sécurité au travail). Ils proposent des mesures concrètes pour améliorer la prévention des risques et ils participent à la sensibilisation, à l'information et la formation des personnels.

Ils assistent de plein droit aux réunions du CHSCT mais ils n'ont pas droit de vote.

Quels sont les différents modes de recrutement dans la fonction publique d'Etat ?

Les différents modes de recrutement dans la fonction publique sont :

Le concours : c'est la principale voie de recrutement. Les conditions générales d'accès à la sont énumérées à l'article 5 de la loi du 13 juillet 1983 : être ressortissant d'un État membre de l'Union européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen (Liechtenstein, Islande, Norvège); seuls certains emplois qui présentent des prérogatives de puissance publique sont réservés aux ressortissants français (police, diplomatie, armées...); remplir les conditions d'aptitude physique pour exercer la fonction; être en règle avec l'appel de préparation à la défense; jouir de ses droits civiques; ne pas avoir subi de condamnations incompatibles avec l'exercice des fonctions.

Des conditions spécifiques peuvent être requises pour se présenter aux différents types de concours (externes, internes et 3ème concours). Pour chaque concours, des décrets et des arrêtés fixent respectivement les conditions pour concourir et la nature des épreuves.

Recrutement sans concours : la loi n°2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique a modifié l'article 22 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 portant disposition statutaire relative à la fonction publique de l'État pour permettre le recrutement sans concours par l'accès au 1er grade des corps de la catégorie C.

Des agents peuvent être également recrutés hors concours, par le biais des emplois réservés.

Les militaires peuvent, en effet, solliciter un emploi réservé dès lors qu'ils ont accompli 4 ans de service. Les militaires en activité doivent avoir obtenu l'agrément de leur armée d'appartenance.

Enfin, par dérogation au principe de l'occupation des emplois permanents par des fonctionnaires, l'administration peut recruter des agents non titulaires, notamment lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes ou lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifie ; pour pourvoir des emplois à temps incomplet ou non complet ; pour des besoins saisonniers ou occasionnels.



Recrutement tenant compte de la diversité : S'agissant du recrutement de personnes en situation de handicap, les voies d'accès par concours ou par contrat sont ouvertes. Dans les deux cas, deux conditions générales préalables doivent être remplies : le candidat doit avoir été reconnu travailleur handicapé et son handicap jugé compatible avec l'emploi postulé.

Les travailleurs handicapés peuvent également accéder aux catégories A, B et C par la voie contractuelle, sans passer de concours.

Par ailleurs, depuis 2006, un nouveau mode de recrutement a été mis en place afin de faciliter l'insertion ou la réinsertion professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans, sans qualification ou peu diplômés. Il s'agit du Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et de l'État (PACTE). Le PACTE constitue en effet une voie contractuelle d'intégration à la fonction publique et favorise l'accès des bénéficiaires aux corps et cadres d'emploi de la catégorie C.

La durée du contrat est en principe d'un an voire deux en cas de prolongation. Un mois au plus tard avant le terme du contrat, une commission de titularisation examine l'aptitude professionnelle du bénéficiaire au vu du dossier de l'agent et après entretien avec lui. Il peut alors être titularisé et intégré la fonction publique en tant que catégorie C.

Qu'est-ce que le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ?

Les chefs de service ont une obligation générale de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité (décret du 28 mai 1982).

Les chefs de service doivent évaluer, de façon rigoureuse, dans chaque service, par unité de travail, les risques professionnels, les dangers auxquels les agents placés sous leur responsabilité sont exposés, afin de proposer ensuite des mesures préventives adéquates (cf circulaire DGAFP du 18 mai 2010).

Le DUERP est, conformément au décret du 5 novembre 2001, la transcription écrite, des résultats de cette évaluation. Ce document a un rôle majeur dans la mise en place d'une véritable politique de prévention des risques professionnels. Il est utilisé pour l'établissement du rapport annuel et du programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Le DUERP est un diagnostic organisé, structuré de l'ensemble des risques et un support essentiel du plan d'action de l'administration, en termes de prévention.

Le DUERP doit être actualisé au moins chaque année, voire plus régulièrement à la lumière de tous documents nouveaux (registre de santé et sécurité au travail, rapport des médecins de prévention).

Le DUERP doit être accessible aux agents, aux représentants des personnels, au CHSCT, au CT et au médecin de prévention. Il doit être présenté chaque année aux instances participatives du dialogue social.



Le défaut d'élaboration du DUERP et l'absence de mise à jour sont pénalement sanctionnés.

Comment est organisée la justice administrative en France et quels sont ses domaines de compétences ?

L'existence d'une juridiction administrative s'explique par la nécessité de juger et de contrôler l'administration afin de régler les conflits entre l'administration et les usagers. Les juridictions administratives sont distinctes des tribunaux judiciaires.

Le tribunal administratif : juridiction administrative de première instance de droit commun. Créés par le décret-loi du 30 septembre 1953, les TA sont au nombre de 42. Ils sont interdépartementaux, leur ressort (zone géographique d'attribution) étant souvent fort étendu.

La Cour Administrative d'Appel : pour faire appel d'un jugement rendu par le tribunal administratif, les requérants doivent en principe saisir les cours administratives d'appel (au nombre de 8), instituées par la loi du 31 décembre 1987.

Le Conseil d'Etat : l'arrêt de la cour administrative d'appel peut être contesté par un pourvoi en cassation devant le Conseil d'État. Pour les affaires d'importance majeure, le Conseil d'État juge en premier et dernier ressort. C'est notamment le cas pour les décrets du président de la République ou du Premier ministre, afin que le contentieux soit vidé rapidement.

Il existe des juridictions administratives spécialisées jugeant en premier ressort et en appel dans des domaines spécifiques (financier, technique, social ou professionnel). C'est le cas de la Cour des comptes, des chambres régionales des comptes et de la Cour de discipline budgétaire et financière dans le domaine financier. De même, les ordres professionnels (médecins, pharmaciens...) disposent de leurs propres juridictions pour assurer la discipline au sein de la profession. Ces affaires parviennent donc devant le Conseil d'État seulement en cassation.

Quels sont les objectifs de la réforme des rythmes scolaires ?

En 2010, l'Académie nationale de médecine a mis en évidence l'inadaptation de la semaine de 4 jours d'école aux rythmes biologiques des enfants et les difficultés d'apprentissage en résultant.

La réforme des rythmes scolaires, dans le cadre de la loi de refondation, visait trois objectifs principaux : favoriser la réussite scolaire de tous et l'égalité des chances ; mieux respecter les rythmes d'apprentissage par une approche globale du temps de l'enfant ; faire de l'école un lieu de vie et d'éducation.



La réforme s'est faite en trois étapes :

1 - Le décret Peillon (24 janvier 2013), avec la répartition des 24 heures d'enseignement hebdomadaire sur 4 jours et demi et une journée d'école ne dépassant pas 5 h 30 ; la possibilité de proposer des temps d'activités périscolaires complémentaires, relevant de la responsabilité des communes et contractualisés dans un projet éducatif de territoire (PEDT) ;



2 - Le décret Hamon (8 mai 2014), qui assouplit le cadre initial, avec la possibilité de regrouper les 3 heures d'activités périscolaires dans une même demi-journée ou la possibilité de réduire le temps d'école hebdomadaire, en raccourcissant la durée des grandes vacances scolaires d'été ;

3 - la loi de finances de décembre 2014 qui a rendu pérenne l'aide financière de l'État (fonds de soutien aux communes), en la conditionnant à la signature d'un PEDT.

Le gouvernement Philippe a décidé de permettre de déroger à l'organisation actuelle de la semaine scolaire de 4 jours et demi, avec le décret du 27 juin 2017 et ce, dès la rentrée scolaire 2017-2018 (retour possible à la semaine des 4 jours). A la rentrée scolaire 2017-2018, près de 32 % des écoles sont repassées à la semaine des 4 jours, soit 29 % des élèves du primaire concernés.

Que savez-vous du dispositif du service civique ?

Le service civique a été mis en place par la loi du 10 mars 2010. Il remplace des dispositifs antérieurs, tels le service militaire (suspendu par la loi du 28 octobre 1997), le contrat de volontariat (supprimé en 2005), le service civil créé en 2006 mais qui fut un échec.

Les objectifs du service civique sont principalement au nombre de trois : relancer l'engagement citoyen ; transmettre les valeurs républicaines ; renforcer la cohésion sociale et la mixité sociale.

Le dispositif est piloté par l'Agence du Service Civique (ASC).

Le cadre du dispositif est le suivant :

- sont concernés les jeunes de 16 à 25 ans, résidant en France depuis au moins 1 an ;
- engagement volontaire d'une durée de 6 à 12 mois, pour accomplir une mission d'intérêt général, en France ou à l'étranger, dans 9 domaines (l'éducation, l'environnement, l'humanitaire, la culture et les loisirs, la santé, les sports, la solidarité, etc.) ;
- la mission peut être effectuée auprès d'une association, d'un établissement public, d'une collectivité ;
- rémunération par l'Etat entre 585 euros et 695 euros mensuels ;
- délivrance d'une attestation valorisable dans le cursus de formation.

Depuis, le 1er juin 2015, le service civique est devenu universel : tous les jeunes de 16 à 25 ans peuvent demander à s'engager pour un service civique. En 2016, le service civique a accueilli près de 92 000 volontaires. Depuis sa création, le Service Civique a touché 200 000 jeunes.

La loi Egalité Citoyenneté du 27 janvier 2017 a étendu les missions de Service Civique à de nouveaux domaines : pompiers, entreprises à capital 100% public, logement, Economie Sociale et Solidaire ;

Les limites du dispositif : coût annuel très élevé, estimé à 1 milliard d'euros par le Conseil économique social et environnemental (CESE) ; quatre demandes sur cinq sont rejetées ; au regard du niveau d'études des volontaires, l'objectif de mixité sociale est partiellement atteint.



Le dispositif devrait évoluer, avec l'annonce faite par le Président de la République, de rétablir un service militaire obligatoire et universel d'une durée d'1 mois.

Que savez-vous du dispositif « emploi d'avenir » ?

Le dispositif des emplois d'avenir a été créé par la loi du 26 octobre 2012.

L'objectif est de faciliter l'insertion professionnelle et l'accès à la qualification des jeunes chômeurs de 16 à 25 ans, pas ou peu qualifiés.

Les emplois d'avenir sont des contrats aidés de droit privé, à temps plein, d'une durée de 1 à 3 ans, qui incluent un projet de formation certifiante ; ils sont principalement créés dans le secteur non marchand (associations, éducation nationale, hôpitaux, collectivités territoriales etc.), pour des activités à caractère d'utilité sociale ou environnementale. L'Etat prend en charge 75 % de leur coût dans le secteur non-marchand.

En 2016, près de 480 000 contrats « emplois d'avenir » ont été signés.

Selon le ministère du travail (gouvernement Cazeneuve), ce dispositif a prouvé son efficacité.

Six mois après la fin de leur contrat, 51% des jeunes entrés début 2013 en emploi d'avenir non marchand sont en emploi, avec au moins un CDD de plus de six mois. Toutefois, dans un rapport d'octobre 2016, la Cour des comptes a pointé les faiblesses du dispositif : insuffisance des formations proposées, effet d'aubaine généré pour les employeurs, coût trop élevé (4,2 milliards d'euros en 2016), faible efficacité.

Le Premier Ministre, Edouard Philippe, mettant également en avant le coût élevé du dispositif, a déclaré que le mécanisme des emplois d'avenir allait continuer d'être utilisé, mais «de façon maîtrisée». Près de 310 000 contrats aidés ont été disponibles sur l'année 2017 ; cette enveloppe devrait passer à 200 000 en 2018.

Qu'est-ce que la précarité énergétique ?

Une personne ou un ménage qui consacre plus de 10% des revenus au paiement de ses factures de gaz et d'électricité est en précarité énergétique. Selon l'Observatoire national de la précarité énergétique, près de 12 millions de personnes (20% de la population française) seraient en situation de précarité énergétique.

Il existe deux types de dispositifs de tarification sociale, pour lutter contre la précarité énergétique :

➔ le tarif de « première nécessité » (TPN), qui vaut pour l'électricité et permet d'avoir une réduction entre 40% et 60% du montant des tarifs réglementés,



➔ le tarif « spécial de solidarité » (TSS) qui vaut pour le gaz naturel et concerne les bénéficiaires du TPN : c'est une déduction forfaitaire sur le montant du contrat d'abonnement souscrit auprès de son fournisseur de gaz naturel.

La loi « Brottes » d'avril 2013 encadre les coupures de gaz et d'électricité, notamment en interdisant aux fournisseurs d'énergie toute coupure d'alimentation entre le 1er novembre et le 15 mars de l'année suivante.

Pour lutter contre la précarité énergétique, la loi pour la transition énergétique et la croissance verte du 17 août 2015 a instauré de nouveaux dispositifs, notamment, la création d'un « chèque énergie », pour aider les ménages les plus modestes (environ 4 millions de bénéficiaires) à régler leur facture d'énergie.

La généralisation du chèque énergie est prévue au 1er janvier 2018. Il va ainsi remplacer les tarifs sociaux TPN et TSS qui prendront fin le 31 décembre 2017.

Quels sont les grands axes de la Loi ALUR ?

Une personne ou un ménage qui consacre plus de 10% des revenus au paiement de ses factures de gaz et d'électricité est en précarité énergétique. Selon l'Observatoire national de la précarité énergétique, près de 12 millions de personnes (20% de la population française) seraient en situation de précarité énergétique.

Il existe deux types de dispositifs de tarification sociale, pour lutter contre la précarité énergétique :

➔ le tarif de « première nécessité » (TPN), qui vaut pour l'électricité et permet d'avoir une réduction entre 40% et 60% du montant des tarifs réglementés,

➔ le tarif « spécial de solidarité » (TSS) qui vaut pour le gaz naturel et concerne les bénéficiaires du TPN : c'est une déduction forfaitaire sur le montant du contrat d'abonnement souscrit auprès de son fournisseur de gaz naturel.

La loi « Brottes » d'avril 2013 encadre les coupures de gaz et d'électricité, notamment en interdisant aux fournisseurs d'énergie toute coupure d'alimentation entre le 1er novembre et le 15 mars de l'année suivante.

Pour lutter contre la précarité énergétique, la loi pour la transition énergétique et la croissance verte du 17 août 2015 a instauré de nouveaux dispositifs, notamment, la création d'un « chèque énergie », pour aider les ménages les plus modestes (environ 4 millions de bénéficiaires) à régler leur facture d'énergie.

La généralisation du chèque énergie est prévue au 1er janvier 2018. Il va ainsi remplacer les tarifs sociaux TPN et TSS qui prendront fin le 31 décembre 2017.

La loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'Accès au Logement et pour un Urbanisme Rénové



(ALUR) a été publiée au Journal Officiel du 26 mars 2014.



La loi Alur poursuit trois objectifs majeurs :

- réguler les marchés immobiliers et encadrer les pratiques abusives ;
- favoriser l'accès au logement, en protégeant les populations les plus vulnérables ;
- développer l'innovation et la transparence.



Pour promouvoir l'accès au logement, la loi agit sur deux leviers majeurs :

- le développement de l'offre de logement, notamment en favorisant la densification urbaine, en facilitant la mobilisation des gisements fonciers et en modernisant les outils de planification,
- un équilibre dans les relations entre propriétaires, locataires et professionnels de l'immobilier.

Ainsi, les dispositifs de prévention des expulsions locatives sont renforcés et les passerelles entre hébergement et logement facilitées, le contrat-type de location et l'encadrement des honoraires de location protègent le locataire, la lutte contre l'habitat indigne et le traitement des copropriétés dégradées disposeront d'outils coercitifs ou incitatifs renouvelés.

Pouvez-vous expliquer ce qu'est le Grand Paris ?

Le Grand Paris, c'est un projet urbain, social et économique global, d'intérêt national, visant à faire de l'agglomération parisienne une grande métropole européenne et mondiale attractive (loi relative au Grand Paris du 3 juin 2010), pouvant concurrencer les autres métropoles mondiales comme Londres ou Shanghai.

12 millions d'habitants sont concernés, pour un territoire représentant près d'un tiers du PIB français.

Les principaux axes de ce projet, lancé en 2008 par le gouvernement de François Fillon, sont les suivants :

- la création d'un nouveau réseau de transports publics, le Grand Paris Express, avec notamment un métro automatique en rocade autour de Paris ;
- un investissement de plus de 22,6 milliards d'euros ;
- la création de pôles économiques stratégiques : 7 clusters technologiques, pôles d'excellence, dont celui de Paris-Saclay, le plus important campus scientifique et technologique d'Europe ;
- la construction de 70 000 logements par an pendant 25 ans, contre 42 000 actuellement.

L'ensemble du projet représente un investissement global de près de 26 milliards d'euros.

Le maître d'ouvrage est la Société du Grand Paris (SGP), établissement public, contrôlé par l'Etat. La SGP est chargée de réaliser le Grand Paris Express. Elle assiste aussi le préfet de la région Ile-



de-France dans la préparation et la mise en cohérence des Contrats de Développement Territorial (CDT).

La structure de gouvernance est la Métropole du Grand Paris (MGP), EPCI à fiscalité propre et à statut particulier, créée par la loi « Maptam » du 27 janvier 2014. La MGP regroupe 131 communes (dont Paris) de la première couronne (Hauts- de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne) et 7 communes de la grande couronne.

Elle est divisée en 12 « territoires » de 300 000 à 700 000 habitants, Paris constituant un territoire en tant que tel. Ces territoires sont des Etablissements publics territoriaux (EPT).

Les cinq compétences obligatoires de la MGP sont les suivantes :

- le développement économique, social et culturel de l'espace métropolitain ;
- la protection et la mise en valeur de l'environnement ;
- l'aménagement de l'espace métropolitain ;
- la politique locale de l'habitat ;
- la politique de la ville.

En 2016, son budget était de 65 millions d'euros.

Quels sont les différents piliers du développement durable ?

C'est le rapport Brundtland de 1987 qui a donné une définition du développement durable : « c'est un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

Le développement durable repose sur un équilibre harmonieux entre trois piliers fondamentaux :

➔ le pilier économique : le développement durable implique une modification en profondeur des modes de production et de consommation actuels ; la croissance économique ne doit pas se faire au détriment de l'humain et de l'environnement ; développement de l'économie circulaire ;

➔ le pilier social/humain : le développement durable implique notamment de lutter contre l'exclusion sociale, de privilégier les conditions de travail, de favoriser le développement du commerce équitable et local ; développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) ;

➔ le pilier environnemental : c'est la préservation et la valorisation de l'environnement et des ressources naturelles sur le long terme, par le maintien des grands équilibres écologiques.

Qu'est-ce que le DALO ?

La loi n° 2007-290 du 5 mars 2007 relative au droit au logement opposable permet aux personnes mal logées, ou ayant attendu en vain un logement social pendant un délai anormalement long, de faire valoir leur droit à un logement décent ou à un hébergement (selon les cas) si elles ne peuvent l'obtenir par leurs propres moyens.



Ce droit est dit « *opposable* », c'est-à-dire que le citoyen dispose de voies de recours pour obtenir sa mise en œuvre effective. L'État est garant de ce droit et doit faire reloger ou héberger les personnes reconnues prioritaires. C'est le préfet de département qui mobilise les organismes de logements sociaux ou les structures d'hébergement pour reloger ou héberger les personnes.

Pour faire valoir son droit, le demandeur doit être répondre à des conditions non cumulatives fixées par la loi comme par exemple être sans aucun logement, menacé d'expulsion sans possibilité de se reloger, logé dans des locaux impropres à l'habitation, insalubres ou dangereux, etc.

Que savez-vous de la notion d'accessibilité en lien avec la Loi de 2005 ?

La loi du 11 février 2005 a imposé aux acteurs publics et privés de rendre accessibles à tous les citoyens les établissements recevant du public (ERP) et l'ensemble des prestations, dans un délai de 10 ans. Mais, cette échéance du 1er janvier 2015 n'a pu être tenue.

L'État a donc décidé d'accorder des délais supplémentaires, allant de 3 ans à 9 ans, selon la catégorie des établissements pour se mettre en conformité.

L'ordonnance du 26 septembre 2014 crée un nouvel outil, l'Agenda d'accessibilité Programmée (Ad'AP) qui correspond à l'engagement obligatoire de réaliser et financer les travaux d'accessibilité, selon un calendrier précis. L'Ad'AP est un document de programmation technique et financière. En contrepartie, les sanctions susceptibles d'être appliquées, en raison du non-respect de l'échéance de mise en conformité au 1er janvier 2015, sont suspendues.

Les propriétaires/exploitants d'ERP ont dû déposer, auprès du Préfet de département, un Ad'AP avant le 27 septembre 2015, délai pouvant être prolongé jusqu'au 26 septembre 2018, en cas de difficultés techniques ou financières liées à l'évaluation à la programmation des travaux.

Que savez-vous de la politique de la ville ?

La politique de la ville désigne la politique interministérielle mise en place par l'Etat pour revaloriser les zones urbaines en difficulté, pour réduire les inégalités entre les territoires, pour restaurer l'égalité républicaine dans les quartiers défavorisés.

La politique de la ville a été réformée par la loi du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, avec 3 objectifs principaux :

- ➔ accroître la participation des habitants dans l'élaboration et la mise en œuvre des contrats de ville (conseils de citoyens) ;
- ➔ un contrat de ville unique et global, à l'échelle intercommunale sur la période 2014-2020 ; contrat signé entre le Préfet, l'EPCI et la commune concernée ; contrat se substituant aux contrats CUCS et ANRU ;
- ➔ un nouveau programme de renouvellement urbain : à hauteur de 5 milliards d'euros sur la période 2014-2024, pour 450 quartiers concernés ; 15 autres milliards seront mobilisés par les col-



lectivités territoriales et des bailleurs sociaux.

La politique de la ville concerne 1 500 quartiers relevant de la géographie prioritaire, à savoir les quartiers les plus en difficulté, concentrant les personnes les plus défavorisées, celles dont les revenus sont inférieurs de 60 % par rapport au revenu médian national. 5,5 millions de citoyens sont concernés.

La politique de la ville est pilotée par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET).

Les crédits consacrés à la politique de la ville en 2017, dans son volet « cohésion sociale » s'élèvent à 411 millions d'euros.

Que savez-vous de l'état d'urgence en France ?

L'état d'urgence est une situation temporaire et exceptionnelle, qui permet au Gouvernement de prendre des mesures restreignant les libertés individuelles et collectives (cf. interdiction de la circulation, interdiction de manifester, etc.).

La déclaration de l'état d'urgence se fait par décret en Conseil des ministres, donc par le Président de la République et le gouvernement et sa prorogation au-delà de 12 jours par la loi.

Le régime d'état d'urgence a été instauré pour la première fois par la loi du 3 avril 1955, dans le contexte de la guerre d'Algérie (attentats du FLN en novembre 1954).

En raison des attentats perpétrés sur le territoire, le Président de la République, François Hollande avait décrété, le 14 novembre 2015, l'état d'urgence sur l'ensemble du territoire métropolitain. Il a été prolongé par six fois depuis, jusqu'au 1er novembre 2017 (loi du 11 juillet 2017).

Le gouvernement prépare, suite aux derniers attentats commis en Grande-Bretagne, un projet de loi « renforçant la sécurité intérieure et la lutte contre le terrorisme » visant à sortir de l'état d'urgence, à l'automne, et à inclure dans le droit commun certaines mesures d'exception, notamment :

- ➔ l'assignation à résidence -au territoire de la commune- pour toute personne dont on estime que son comportement constitue une menace sérieuse pour la sécurité et l'ordre public ;
- ➔ limitation de l'assignation à 3 mois renouvelables ;
- ➔ la fermeture provisoire, par le ministère de l'Intérieur et le préfet, des salles de spectacles, des débits de boissons, des lieux de culte (pour 6 mois maximum) où sont tenus des propos provoquant des actes de terrorisme ou en faisant la propagande ;
- ➔ les perquisitions administratives : elles seraient dorénavant dénommées «visites et saisies».

Il serait de la compétence du juge des libertés et de la détention de décider de l'opportunité de faire ces visites et saisies à domicile. Par ailleurs, l'exploitation des données saisies se fera sous le contrôle de ce juge ;



Le périmètre de protection : les préfets pourront instaurer des périmètres de protection dans le cadre d'un lieu ou d'un événement susceptible d'être exposé à un risque terroriste.

Que savez-vous de la Loi du 5 juillet 2010 sur la rénovation du dialogue social dans la fonction publique d'Etat ?

La loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique traduit l'engagement pris par le gouvernement dans le cadre des accords de Bercy de 2008.

La loi vise le renforcement de la place de la négociation dans la fonction publique : le champ de la négociation est élargi à tous les domaines qui concernent la vie de l'agent. La loi Le Pors de 1983 ne reconnaissait que la négociation salariale, désormais la négociation est ouverte à un vaste champ : carrière et promotion professionnelle, formation, action sociale, hygiène, sécurité et santé au travail, insertion professionnelle des handicapés ou égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

La loi consacre l'élection comme source de la représentativité et de la légitimité des organisations syndicales et modifie les conditions de représentativité et d'accès aux élections des organisations syndicales dans les différentes fonctions publiques.

Parmi les autres dispositions de la loi du 5 juillet 2010 figurent :

➔ la création d'un conseil commun de la fonction publique en vue de promouvoir le dialogue social inter-fonctions publiques ;

➔ la réforme des comités techniques, qui consacre le principe de l'élection des représentants des personnels au sein des comités techniques de l'État. Les représentants des personnels au sein des comités techniques ministériels et de proximité, sauf en cas d'insuffisance des effectifs, seront désormais élus au scrutin de liste par l'ensemble des personnes qui relèvent de leur périmètre ;

➔ la création de comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans la fonction publique de l'État et la fonction publique territoriale, sur le modèle des instances existant dans la fonction publique hospitalière et le secteur privé. A l'instar des comités techniques auxquels ils sont pour la plupart rattachés, ces comités, dans la fonction publique de l'État, ne sont plus composés de manière paritaire et seuls les représentants des personnels votent ;

➔ le renforcement des garanties de carrière des agents investis de mandats syndicaux, avec la prise en compte des compétences acquises dans l'exercice d'un mandat syndical au titre des acquis de l'expérience professionnelle dans le cadre des concours internes ou des promotions de corps par voie d'inscription sur un tableau d'avancement ou d'examen professionnel.

Quel est le rôle du conseil commun de la fonction publique ?

Créé par la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social, le conseil commun de la fonction publique est une instance qui intervient pour toute question d'ordre général, tout projet de loi dérogeant ou modifiant le Titre Ier du statut général, tout projet d'ordonnance ou de décret



qui ont une incidence sur la situation statutaire des fonctionnaires ou sur les règles générales de recrutement et d'emploi des agents contractuels dès lors que ces textes ont un objet commun à au moins deux des trois fonctions publiques.

Il est composé de représentants des organisations syndicales de fonctionnaires (30) et de représentants des employeurs (18).

Quels sont les outils légaux de la démocratie participative ?

La démocratie participative est une nouvelle conception de l'élaboration des politiques publiques et de la prise de décision ; les citoyens sont co-acteurs de la prise de décision.

C'est la loi ATR de 1992 (administration territoriale de la République), dite « loi Joxe » qui ancre juridiquement « *le droit des habitants de la commune à être informés des affaires de celle-ci et à être consultés sur les décisions qui les concernent ; ce droit est indissociable de la libre administration des collectivités territoriales, est un principe essentiel de la démocratie locale* ».

La loi sur la solidarité et le renouvellement urbains (SRU) de décembre 2000 rend obligatoire la concertation lors de l'élaboration des plans locaux d'urbanisme.

La loi sur la démocratie de proximité du 27 février 2002 rend obligatoire dans les collectivités de plus de 80 000 habitants la création de conseils de quartier.

La révision constitutionnelle de 2003 inscrit deux nouveaux dispositifs dans la Constitution :

➔ le droit de pétition : « *les électeurs de chaque collectivité territoriale peuvent demander l'inscription à l'ordre du jour de l'assemblée délibérante une question relevant de sa compétence* »,

➔ le référendum : « *les projets de délibération ou d'acte relevant de la compétence d'une collectivité territoriale peuvent, à son initiative, être soumis, par la voie du référendum, à la décision des électeurs de cette collectivité* ».

La loi du 13 août 2004 étend le processus consultatif à l'ensemble des collectivités territoriales et EPCI.

Quels sont les outils extra-légaux de la démocratie participative ?

D'autres modes participatifs se sont développés depuis plusieurs années à l'initiative des Elus :

➔ les modes classiques « *formalisés* » : conseils des jeunes, conseils des aînés, conseils de résidents étrangers, agendas 21 locaux, etc. ;

➔ les modes « *plus souples* » : réunions publiques, ateliers urbains, jurys citoyens, conférences de consensus, budgets participatifs, etc. ;

➔ les modes plus « *innovants* » liés au développement des outils numériques, l'e-démocratie :



blogs interactifs, forums en ligne, logiciel de suivi des relations avec les citoyens, etc.

? Question de réflexion :

Quels sont selon vous les avantages mais aussi limites de la démocratie participative ?

Expliquez quelles sont les grandes lignes de la loi d'adaptation de la société au vieillissement ?

La loi « ASV » a été promulguée le 29 décembre 2015, avec effet au 1er janvier 2016 ; elle a pour finalité d'anticiper et d'accompagner la perte d'autonomie et d'adapter la société au vieillissement de la population.

Elle comporte 5 axes principaux :

➔ 1er axe : améliorer le quotidien des personnes âgées et de leurs proches. Revalorisation de l'aide à l'autonomie des personnes âgées (APA), augmentation du nombre d'heures d'aide à domicile pour les personnes qui en ont le plus besoin ; exonération de participation financière pour les bénéficiaires du minimum vieillesse ;

➔ 2e axe : la reconnaissance et le soutien des proches aidants. Reconnaissance du statut d'aidant ; possibilité de bénéficier d'une aide maximale de 500 euros/ an pour financer ponctuellement un accueil de jour ou un hébergement temporaire de la personne aidée ; dispositif d'aide d'urgence en cas d'hospitalisation de l'aidant ;

➔ 3e axe : le soutien à la prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées. Investissement de l'Etat, à hauteur de 40 millions d'euros, pour moderniser les logements-foyers rebaptisés résidences-autonomie ;

➔ 4e axe : un renforcement de la transparence et de l'information sur les prix pratiqués en EHPAD (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes). Mise en place de prestations « socles » en EHPAD, le contrat de séjour devant prévoir un ensemble de prestations minimales relatives à l'hébergement, dont la liste est fixée par décret du 30 décembre 2015 ;

➔ 5e axe : une réaffirmation des droits et libertés des personnes âgées. Les personnes âgées résidant dans des établissements médico-sociaux ou faisant appel à un service médico-social ont désormais la possibilité de désigner une personne de confiance quand elles rencontrent des difficultés dans la compréhension de leurs droits.

L'engagement financier de l'Etat pour cet accompagnement de l'autonomie des personnes âgées s'élève à 700 millions d'euros/an.



Quelles sont les dernières évolutions législatives en matière d'égalité femmes/hommes dans la fonction publique ?

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est au cœur des valeurs et des missions de la fonction publique.

La fonction publique compte 62 % de femmes dans ses effectifs, toutefois l'on constate le maintien de la spécialisation selon les sexes des différents métiers et la permanence de la sous-représentation des femmes au sein de l'encadrement supérieur. Pour mettre fin à ce déséquilibre, une politique cohérente de ressources humaines a été mise en place, avec notamment :

➔ la signature, le 8 mars 2013, par l'ensemble des représentants des employeurs publics et des organisations syndicales de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique ;

➔ la mise en œuvre d'une politique d'objectifs chiffrés de représentation équilibrée dans l'encadrement supérieur, ainsi que parmi les personnalités qualifiées des conseils d'administration des établissements publics et dans les jurys et comités de sélection (loi n° 2012-347 du 12 mars 2012) ;

➔ une mobilisation active et cohérente. Par exemple, lors des conférences de l'égalité, chaque ministère présente les avancées de son plan d'action égalité ;

➔ une connaissance plus fine de la situation comparée des femmes et des hommes dans la fonction publique : travaux de recherche sur le plafond de verre dans les ministères ; bilans sociaux avec des indicateurs sexués, rapport annuel sur l'égalité 2016 et les chiffres-clés de l'égalité 2016, étude sur les écarts de rémunération.

Enfin, la dimension égalité professionnelle est portée par des textes législatifs (loi n° 2014-873 du 4 août 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes qui modifie la loi du 12 mars 2012) et par les sujets traités dans le cadre de l'agenda social de la fonction publique.

Qu'est-ce que l'open-data ?

L'open data est une démarche de diffusion de données publiques numérisées, en ligne selon des critères garantissant leur libre accès, de façon gratuite et libre de réutilisation par tous les citoyens.

C'est le passage d'une logique de demande d'informations à l'initiative du citoyen, à une offre de données publiques gratuite et partagée ; c'est une avancée majeure dans la transparence, dans la démocratie et dans l'amélioration de l'information citoyenne.

L'Etat a engagé récemment une politique volontariste en matière d'ouverture des données publiques :

➔ la création du portail data.gouv.fr, diffusion gratuite de plus de 22 000 séries de données publiques produites par l'administration ; cette plateforme « open data » est coordonnée par la mission Etalab, rattachée au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) ;



- ➔ la création, en mai 2014, de la fonction d'administrateur général des données (chief data officer), dont la mission est notamment d'organiser une meilleure circulation des données dans l'économie, dans les administrations, de diffuser une culture de la donnée dans les administrations ;
- ➔ la création en février 2015, de l'Agence du Numérique, structure du Ministère de l'économie, chargée notamment de piloter le Plan France Très Haut Débit afin de couvrir, d'ici 2022, tout le territoire national ;
- ➔ d'octobre 2016 à octobre 2017, la France a assuré la présidence du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (PGO), dont la mission est de promouvoir la transparence de l'action publique et la gouvernance ouverte, d'améliorer la participation citoyenne à l'élaboration des politiques publiques ;
- ➔ la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique qui crée notamment un service public de la donnée et qui entend accélérer la couverture mobile du territoire ;
- ➔ l'ouverture gratuite, début 2017, en open data, du répertoire SIRENE, géré par l'INSEE, qui rassemble des informations économiques et juridiques relatives à environ 10 millions d'entreprises et d'établissements ;
- ➔ la nomination d'un Secrétaire d'Etat au numérique, rattaché directement au Premier Ministre, avec le nouveau gouvernement d'Edouard Philippe.

Que savez-vous de la COP21 et de la COP22 ?

La Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) est née lors du sommet de la Terre de Rio de Janeiro, en 1992. Ratifiée par 196 « parties », elle reconnaît l'existence d'un réchauffement climatique dû à l'activité humaine et donne aux pays industrialisés la responsabilité de lutter contre ce phénomène. L'organe décisionnel de la CCNUCC est la Conférence des parties (COP). Elle se réunit chaque année afin de prendre des décisions pour respecter les objectifs de lutte contre les changements climatiques.

La France a accueilli et présidé, du 30 novembre au 11 décembre 2015, la 21^e Conférence des parties sur le climat (COP 21), qui a abouti, le 12 décembre 2015, à l'approbation par 195 pays d'un accord historique, l'Accord de Paris sur le climat :

- ➔ maintenir le réchauffement mondial en-deçà de 2°C, voire le limiter à 1,5 °C ; selon les experts du climat cela implique de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40 à 70% d'ici 2050,
- ➔ mobiliser 100 milliards de dollars par an, à compter de 2020, pour financer la lutte contre le dérèglement climatique.

L'Accord de Paris est entré en vigueur en novembre 2016.



La COP 22 s'est tenue du 7 au 18 novembre 2016 à Marrakech ; elle fut centrée sur la mise en œuvre de l'Accord de Paris.

Mais, les ambitions de l'Accord de Paris sur le climat se trouvent quelque peu « écornées », suite à l'annonce faite, début juin 2017, par le Président Donald Trump, de sortir les Etats-Unis de l'Accord de Paris.

Quelles sont les principales instances européennes ?

Les principales institutions de l'Union européenne (UE) sont au nombre de sept.

➔ Le Conseil : il définit les grandes orientations et priorités politiques de l'UE, la politique étrangère et de sécurité commune. Ses membres sont les chefs d'État et de gouvernement des pays de l'UE, le président de la Commission européenne.

➔ Le Conseil de l'UE : il négocie et adopte les textes législatifs de l'UE, en « codécision » avec le Parlement. Il coordonne les politiques des États membres, notamment dans les domaines économiques, de l'emploi, de l'éducation. Il définit la politique étrangère et de sécurité commune de l'UE. Il conclut des accords internationaux. Il adopte le budget de l'UE, conjointement avec le Parlement. C'est la principale instance de décision.

La présidence du Conseil est assurée à tour de rôle par chaque État membre pour une période de six mois.

Il se réunit en 10 formations différentes, selon le sujet à examiner. Siègent au Conseil les ministres des États membres, en fonction des domaines politiques traités.

➔ La Commission européenne : elle occupe une place centrale dans les institutions ; elle propose les lois européennes (directives, règlements) ; elle prépare le budget prévisionnel de l'Union et est chargée de son exécution ; les travaux de la Commission sont répartis entre 28 commissaires (un commissaire par État membre), dont le mandat est de 5 ans, chacun ayant des domaines spécifiques. C'est l'organe exécutif.

➔ Le Parlement européen : il est composé de 751 députés, élus au suffrage universel direct tous les 5 ans et son Président est élu pour 2 ans et demi ; Le Parlement constitue, avec le Conseil de l'Union, « l'autorité budgétaire » de l'Union européenne, il arrête le budget définitif de l'Union européenne ; il vote toutes les lois (directives, règlements) proposées par la Commission. C'est l'organe législatif.

➔ La Banque centrale européenne : Elle a pour mission fondamentale le maintien de la stabilité des prix. Elle définit et met en œuvre la politique monétaire unique, gère les réserves et conduit les opérations de change.

➔ La Cour de justice de l'Union européenne : elle veille au respect du droit européen (traités, directives, règlements) ; elle règle les litiges qui opposent un État membre à l'UE, ou les États membres entre eux ou encore les conflits qui peuvent survenir entre différentes instances de l'UE. Ses décisions prennent le dessus sur celles des États membres. Elle est composée de 28 juges (un juge par État membre) ainsi que de 9 avocats généraux.



➔ La Cour des comptes européenne : elle contrôle les comptes et la gestion financière de l'Union européenne et de ses organismes ; elle comprend 250 contrôleurs ; elle publie un rapport annuel au Journal officiel de l'Union européenne.

A quoi fait référence le principe de précaution ?

Le principe de précaution a été introduit en droit français par la loi Barnier du 2 février 1995 sur le renforcement de la protection de l'environnement : « *l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économique acceptable* ».

Ce principe préconise l'adoption de mesures de protection avant même toute preuve scientifique. Ce principe a une valeur constitutionnelle. Il s'applique principalement dans les domaines sanitaire et environnemental.

Pouvez-vous expliquer la notion de responsabilité de l'administration ?

Pendant longtemps, la responsabilité de l'administration ne pouvait être engagée, l'administration représentant l'intérêt général.

Suite à un célèbre arrêt du tribunal des conflits (arrêt Blanco de 1873). Celui-ci affirme en effet que la responsabilité de l'administration peut être engagée en cas de dommages causés aux usagers du service public ou aux tiers. C'est la fin du dogme de l'infailibilité de l'administration. Mais la responsabilité ne pouvait souvent être engagée qu'en cas de faute lourde, c'est-à-dire une faute d'une gravité particulière.

Depuis, la responsabilité de l'administration s'est étendue à tous les domaines de l'action de la puissance publique, sur la base d'une faute simple, et avec aussi un développement important des régimes de responsabilité sans faute. Le juge, dès lors qu'il constate qu'un acte de l'administration a causé un dommage, indemnise la victime, même en l'absence de faute avérée de l'administration, tels les dommages causés par un ouvrage public à des tiers : inondation d'une maison en raison du mauvais fonctionnement du réseau d'évacuation des eaux.

L'administration est donc soumise au principe de responsabilité, l'obligeant à réparer les dommages qu'elle a causés, selon différentes formes :

➔ la responsabilité contractuelle : elle concerne les relations de l'administration et des personnes signataires d'un contrat avec elle (cocontractants). Si l'administration n'exécute pas les obligations prévues au contrat, elle devra réparer ces manquements contractuels.

➔ la responsabilité extracontractuelle

➔ la responsabilité pour faute : La victime doit faire la preuve de la faute de l'administration; la responsabilité peut être qualifiée de simple ou lourde. En principe, une faute simple suffit au-



aujourd'hui à engager la responsabilité de l'administration, mais dans certains cas une faute lourde continue d'être exigée,

➔ la responsabilité sans faute : Il suffit de prouver que le dommage est en lien avec une activité de l'administration, qui n'a pas commis de faute pour autant. La responsabilité sans faute peut être de deux ordres :

- soit « pour risque » ; par exemple les dommages liés à des travaux publics, les risques subis par les agents pendant leur service,
- soit pour « rupture d'égalité devant les charges publiques » du fait d'une loi ou d'une décision.

Qu'est-ce qu'un désert médical ?

Un désert médical désigne une zone du territoire dont la concentration de professionnels et d'établissements de santé est insuffisante par rapport aux besoins de la population et la démographie du territoire.

Globalement, la France ne serait pas en situation critique, selon l'INSEE : 3,6 médecins pour 1 000 habitants, le seuil critique étant fixé à 2,35 médecins pour 1 000 hab.

Mais la France compte de nombreux déserts médicaux, en raison de la mauvaise répartition territoriale des professionnels. Cette désertification médicale touche les zones rurales, le Nord de la France, ainsi que les banlieues des grandes villes.

3,9 millions de Français vivent dans un « désert médical », s'agissant des généralistes.

Mais la situation est plus préoccupante pour les spécialistes (pédiatres, gynécologues, ophtalmologistes), pour lesquels on compte entre 19 %, 14 % et 13 % de la population dans un désert médical.

Cela se traduit par des délais d'attente très longs et un possible renoncement aux soins non urgents.

La ministre de la Santé, Marisol TOURAINE, a lancé, en décembre 2012, un plan de lutte contre les déserts médicaux, le pacte territoire-santé, avec 12 mesures, notamment :

➔ obliger les étudiants en médecine à faire un stage en médecine générale et garantir un niveau de revenu de 4 600 euros pendant 2 ans pour tout jeune médecin généraliste s'installant dans des zones médicalement sous-dotées ;

➔ développer la télémédecine;

➔ favoriser financièrement l'installation de centres de santé dans les zones sous-médicalisées.



Que savez-vous du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale ?

Ce plan pluriannuel, adopté pour la première fois, le 21 janvier 2013, vise à la fois à répondre à l'urgence sociale et à structurer durablement la politique de solidarité.

La « feuille de route 2015-2017 » du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et l'inclusion sociale comprend 54 mesures, notamment :

- ➔ la mise en place de la prime d'activité, au 1er janvier 2016 ; elle concerne les personnes gagnant jusqu'à 1 400 euros et est aussi ouverte aux jeunes travailleurs de 18 à 25 ans. Elle se substitue à la prime pour l'emploi et au RSA activité. Entre 4 et 5 millions d'actifs sont éligibles à la prime d'activité dont 700 000 à 1 million de jeunes, soit un engagement financier annuel de 4 milliards d'euros ;
- ➔ 100 000 jeunes sans emploi ni formation, bénéficiaires de la Garantie jeunes d'ici 2017 ;
- ➔ la généralisation du tiers-payant, programmée pour décembre 2017 ; le nouveau gouvernement entend faire une évaluation du dispositif ;
- ➔ + 150 000 logements sociaux par an.

Que savez-vous de la loi « Lemaire » pour une République numérique ?

La loi pour une République numérique du 7 octobre 2016 promeut l'innovation et le développement de l'économie numérique, une société numérique ouverte, fiable et protectrice des droits des citoyens. Elle vise également à garantir l'accès de tous, dans tous les territoires, aux opportunités liées au numérique.

Ainsi, la loi pour une République numérique crée de nouveaux droits informatiques et libertés et permet ainsi aux individus de mieux maîtriser leurs données personnelles (droit à l'oubli pour les mineurs, possibilité d'exercer ses droits par voie électronique ou encore la possibilité pour chaque personne de donner des directives relatives à la conservation, à l'effacement et à la communication de leurs données après leur décès).

Elle renforce les pouvoirs de sanctions de la CNIL et lui confie de nouvelles missions. Elle contribue également à une meilleure ouverture des données publiques.

Que savez-vous des contrats de génération ?

Instauré en 2012, le contrat de génération est un dispositif visant à l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, au recrutement et maintien en emploi des seniors, et à la transmission de compétences dans l'entreprise.



Il concerne les jeunes de moins de 26 ans (et de moins de 30 ans s'ils sont doctorants, travailleurs handicapés, ou déjà présents dans l'entreprise en CDD, sous couvert d'un contrat de travail temporaire, aidé ou en contrat d'alternance avant l'embauche en CDI), et les seniors de plus de 57 ans.

La réforme du Code du travail a supprimé le contrat de génération le 24 septembre 2017. Néanmoins, les aides financières qui ont été demandées avant le 23 septembre 2017 seront intégralement versées aux employeurs.

Qu'est-ce que la Haute autorité pour la transparence de la vie publique ?

La Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) est une autorité administrative indépendante, créée en janvier 2014, en remplacement la Commission pour la transparence financière de la vie politique

Elle est chargée d'une mission de service public : promouvoir la probité et l'exemplarité des responsables publics.

La HATVP exerce une double mission :

➔ une mission de prévention, au titre de la prévention des conflits d'intérêts pour les fonctionnaires. Quand l'autorité hiérarchique n'est pas en mesure d'apprécier une déclaration d'intérêts d'un fonctionnaire, elle saisit la HATVP, qui dans un délai de 2 mois, va évaluer si le fonctionnaire concerné se trouve dans une situation de conflit d'intérêts. Si la HATVP estime que le fonctionnaire est dans une situation de conflit d'intérêts, elle adresse des recommandations à l'autorité hiérarchique qui va alors prendre les mesures nécessaires pour faire cesser la situation ou enjoindre le fonctionnaire à faire cesser cette situation.

➔ une mission de contrôle afin de s'assurer de la cohérence des éléments fournis dans la déclaration de patrimoine par le fonctionnaire concerné. Dans un délai de 6 mois, elle apprécie les écarts de situation patrimoniale entre la déclaration faite lors de la nomination et celle faite à l'issue de la fin des fonctions. Dans ce cadre, la HATVP peut s'appuyer sur l'administration fiscale pour obtenir toutes informations ou documents complémentaires.

La HATVP est composé des membres suivants : un Président, deux conseillers d'Etat, deux magistrats de la Cour de cassation, deux conseillers maîtres de la Cour des comptes et de deux autres membres, l'un nommé par le président de l'Assemblée nationale et l'autre par le président du Sénat.

Qu'est-ce que le Pacte ?

Le parcours d'accès aux carrières de la fonction publique (Pacte) permet à un jeune non diplômé ou faiblement diplômé d'accéder sans concours à un emploi de catégorie C de la fonction publique. Le Pacte lui permet d'acquérir une qualification ou un diplôme en lien avec son emploi. L'agent est recruté en CDD et peut devenir fonctionnaire titulaire.



Le Pacte s'adresse : à un jeune de 16 à 28 ans au plus sans diplôme, ni qualification professionnelle ou dont le niveau de qualification est inférieur au bac, ou à toute personne en situation de chômage de longue durée, âgée d'au moins 45 ans et bénéficiaire du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH).

Quelle est la différence entre un référé et un déféré ?

Dans les deux situations, il s'agit de la procédure de contrôle des actes administratifs des collectivités territoriales exercé par le Préfet, le contrôle à posteriori (article 72 de la Constitution). Certains actes doivent, de par leur importance, être obligatoirement transmis au Préfet (cf. délibérations, contrats importants, décisions de police, etc.).

Le déféré préfectoral, c'est le moyen par lequel le Préfet, au titre de l'exercice du contrôle de légalité, saisit le juge administratif d'un acte qu'il estime illégal, dans les 2 mois qui suivent la réception de l'acte, pour en demander son annulation.

Le référé est une procédure devant une juridiction civile ou administrative afin d'obtenir, vu l'urgence, très rapidement une décision face à un litige. Le juge va ordonner des mesures provisoires afin de préserver les droits. Il y a différents types de référés : le référé-suspension, le référé-liberté, le référé « mesures utiles », etc.

Quelle différence faites-vous entre un Chef de cabinet et un directeur de cabinet ?

Un directeur de cabinet ministériel est le plus souvent un haut fonctionnaire, mis à disposition ou en détachement de son corps d'origine. Son rôle, d'ordre politique, se distingue de celui du chef de cabinet, qui s'attache à l'organisation.

Quelles sont les principales prérogatives du Président de la République ?

Les pouvoirs propres du Président de la République inscrits dans la Constitution sont :

- ➔ la nomination du Premier ministre (art. 8) ;
- ➔ le recours au référendum (art. 11) sur proposition du gouvernement ou sur proposition conjointe des deux assemblées ;
- ➔ le droit de dissoudre l'Assemblée nationale (art. 12) ;
- ➔ la mise en œuvre des pouvoirs exceptionnels de l'article 16 (art. 16) ;
- ➔ le droit de message aux assemblées parlementaires (art. 18) ;
- ➔ la nomination de trois des membres, et du président du Conseil constitutionnel (art. 56) ;



➔ le droit de saisine du Conseil constitutionnel (art. 54 et art. 61).

Quel est le mode de désignation des députés ? Quelles sont les compétences de l'assemblée nationale ?

Les députés, au nombre de 577, sont élus pour 5 ans, au suffrage universel direct.

Les conditions d'éligibilité sont les suivantes :

- ➔ avoir au moins 18 ans ;
- ➔ jouir de ses droits civiques ;
- ➔ ne pas être en cas d'incapacité prévu par la loi.

Le scrutin est uninominal, majoritaire, à deux tours.

Chaque député est élu dans une circonscription : selon l'importance de la population, le nombre de circonscription par département varie de 1 à 21. Chaque candidat se présente avec un suppléant qui prend sa place en cas de décès ou d'incompatibilité de fonction.

Le mandat de député sera dorénavant incompatible avec des fonctions exécutives locales : maires, présidents de Conseil régional, de Conseil départemental.

Les compétences de l'Assemblée nationale sont les suivantes : le vote des lois, le contrôle de l'action du Gouvernement (cf. vote de confiance, motion de censure, engagement de la responsabilité sur un texte), l'évaluation des politiques publiques. L'Assemblée Nationale, avec le Sénat, constitue le Parlement.

Le Président Emmanuel Macron a annoncé une réforme électorale pour les prochaines élections législatives : un scrutin à la proportionnelle et une réduction du nombre de députés.

? Questions de réflexion :

Pensez-vous que l'Assemblée nationale joue pleinement son rôle ?

Quels sont les avantages et les limites du scrutin majoritaire ?

Qu'est-ce que l'opération sentinelle ?

Après les attentats de janvier 2015, le Président de la République a décidé de placer le plan Vigipirate au plus haut niveau de vigilance et de maintenir un nombre important d'effectifs mobilisés au sein des armées. Cette décision a conduit à la création de l'opération Sentinelle. Depuis le 14



janvier 2015, elle a permis de déployer plus de 10 000 militaires en France : 6 000 en Île-de-France et 4 000 en province. Engagées pour compléter les unités de police et de gendarmerie, les forces armées concentrent leur action sur la protection de centres d'intérêt sensibles. Les militaires mobilisés dans ce cadre doivent garantir l'intégrité du territoire et assurer aux Français une protection efficace contre l'ensemble des risques et des menaces.



Que savez-vous du RIFSEEP ?

Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel a été mis en œuvre à compter du 1er janvier 2016. Il s'agit d'un régime indemnitaire qui remplace la majorité des primes et indemnités des fonctionnaires.

Il se compose de deux primes :

➔ L'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) qui est versée mensuellement. Elle tend à valoriser l'exercice des fonctions et remplace toutes les primes existantes qui répondent aux mêmes objectifs. Les exceptions à cette règle de non-cumul, fixées par arrêté interministériel, sont limitées et répondent à des problématiques très spécifiques ;

➔ Le complément indemnitaire annuel (CIA) qui est versé en une seule fois, annuellement en une ou deux fractions. Cette seconde prime est facultative et permet de reconnaître spécifiquement l'engagement professionnel et la manière de servir de l'agent. Sont alors appréciés la valeur professionnelle de l'agent, son investissement personnel dans l'exercice de ses fonctions, son sens du service public, sa capacité à travailler en équipe et sa contribution au collectif de travail.

Les attributions individuelles sont comprises entre 0 et 100% d'un montant maximal fixé par groupe de fonctions.

Le RIFSEEP a mis fin à la PFR (prime de fonctions et résultats).

Que savez-vous du protocole PPCR ?

En octobre 2015, le Premier ministre a décidé la mise en œuvre du protocole relatif aux parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR) malgré le refus de signer le projet d'accord de la CGT, FO et Solidaires (représentant 50,2% des personnels). L'objectif du Gouvernement est d'offrir, en les modernisant, des perspectives de carrières plus valorisantes.

Les grands principes :

➔ une nouvelle règle de cadencement unique d'avancement d'échelon, supprimant ainsi les avancements à l'ancienneté minimale ou à l'ancienneté maximale dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière ;

➔ de nouvelles structures de carrières pour certains corps ou cadres d'emplois de catégorie A, B et C dans les trois versants de la fonction publique appartenant à une filière professionnelle identiques ;

➔ la modification des grilles indiciaires par la revalorisation des indices bruts et des indices majorés (transfert primes/points).

Le gouvernement a annoncé le report d'une année concernant les modalités de mise en œuvre prévues en 2018 : ces dernières sont ainsi reportées à 2019



Quelles sont les modalités de la résorption de l'emploi précaire dans la fonction publique d'Etat ?

La loi du 12 mars 2012, dite «loi Sauvadet», vise à faciliter l'accès au statut de fonctionnaire des agents contractuels et à améliorer leurs conditions d'emploi. Cette loi permet aux agents contractuels de la fonction publique de devenir titulaires, c'est-à-dire fonctionnaires, sous condition, par des recrutements réservés (avec ou sans concours) ou des sélections professionnelles. Ce dispositif prévu initialement jusqu'au 13 mars 2016 a été reconduit jusqu'en 2018 pour un certain nombre d'agents contractuels. Sont concernés les agents en CDD de droit public, ceux en CDI de droit public et ceux dont l'ancienneté en CDD justifiait le passage en CDI en 2012.

Par ailleurs, les conditions de recours aux agents contractuels sont redéfinies. Ainsi, le principe d'un recrutement préalable en CDD afin d'assurer, en cas de besoins de service, des fonctions permanentes relevant d'un corps de la fonction publique, est maintenu. Cependant, des CDI peuvent être directement conclus, afin de pourvoir des emplois permanents à temps incomplet, ou, à titre expérimental, afin de pourvoir des emplois permanents à temps complets lorsque ceux-ci ne peuvent être occupés par des fonctionnaires compte tenu des compétences requises.

Quels sont les principaux objectifs de la loi Mobilité ?

Adoptée par le Parlement le 23 juillet 2009, publiée le 6 août au Journal officiel, la loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique apporte des solutions aux blocages qui ont pu être observés face aux souhaits de mobilité des agents publics.

La loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels poursuit trois grands objectifs:

➔ lever tous les obstacles statutaires et financiers à la mobilité de manière à ce que chaque fonctionnaire puisse exercer ses souhaits de mobilité : création d'un droit au départ, suppression des obstacles juridiques au détachement et à l'intégration entre corps et cadres d'emploi de même catégorie et de même niveau, création d'un droit à l'intégration au-delà d'une période de cinq ans de détachement, création de l'intégration directe, prise en compte des avantages de carrière acquis en période de détachement ;

➔ créer les conditions qui permettront d'assurer la continuité et l'adaptabilité du service : mise en place d'un dispositif personnalisé de réorientation professionnelle, création d'une indemnité spécifique d'accompagnement à la mobilité, garantie de reprise des contrats des agents non titulaires en cas de transfert d'activités entre personnes morales publiques ou privées ;

➔ moderniser les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines dans la fonction publique : généralisation de l'entretien professionnel remplaçant la notation, dématérialisation du dossier du fonctionnaire, création de corps interministériels, etc.



Que savez-vous du compte personnel de formation ?

Le compte personnel de formation (CPF), qui fait partie du compte personnel d'activité (CPA), est alimenté en heures, est utilisable par tout fonctionnaire ou contractuel de la fonction publique, tout au long de sa vie active, pour suivre une formation qualifiante, depuis le 1er janvier 2017. Il a remplacé le droit individuel à la formation (DIF).

Les heures acquises au titre du DIF ne sont pas perdues et pourront être mobilisées jusqu'au 31 décembre 2020.

Le CPF est alimenté automatiquement à la fin de chaque année proportionnellement au temps de travail réalisé au cours de l'année par l'agent dans la limite d'un plafond de 150 heures à hauteur de 24 heures par année de travail jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures, puis 12 heures par année de travail, dans la limite d'un plafond total de 150 heures.

Les heures restent acquises même en cas de changement d'employeur.

Le CPF, mobilisable uniquement à l'initiative de l'agent, permet de suivre une formation qualifiante ou certifiante et donne également accès à la Validation des acquis de l'expérience (VAE), au Bilan de compétences et aux actions d'accompagnement à la création d'entreprise.

Un agent qui utilise son CPF pour suivre une formation continue de percevoir son salaire. Il conserve également ses droits à la formation en cas de changement d'employeur ou de secteur (public à privé).

Les agents peuvent utiliser des heures par anticipation pour des formations nécessitant un nombre d'heures supérieur au crédit de leur CPF.

Enfin, les agents de la fonction publique pourront bénéficier d'un accompagnement personnalisé pour mettre en œuvre leur projet d'évolution professionnelle.

Que signifie pour vous le principe d'égal accès aux emplois publics ?

Certains principes régissant la fonction publique ont une valeur constitutionnelle. C'est le cas du principe d'égal accès aux emplois publics, proclamé par l'article VI de la Déclaration de 1789 et réaffirmé dans le préambule de la Constitution de 1946 qui « *garantit à tous l'égal accès aux fonctions publiques* ».

Tout citoyen français remplissant les conditions réglementaires doit pouvoir faire acte de candidature à un emploi qualifié de la fonction publique sur la base de ses seules compétences ; ceci interdit toute discrimination fondée sur la race, l'ethnie, le genre, le handicap, les croyances, les opinions politiques etc.

L'application de ce principe aboutit à ce que le concours soit la procédure de droit commun pour intégrer la fonction, le concours étant une procédure formalisée « objective ».



Que savez-vous du harcèlement dans la Fonction publique ?

Pour la première fois, la notion de harcèlement moral est définie par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 : aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral ayant pour objet ou effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Avec la loi du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel, le délit de harcèlement moral et/ou sexuel est reconnu et pénalement sanctionné :

- ➔ jusqu'à 3 ans de prison et à 45 000 euros d'amende pour le harcèlement sexuel,
- ➔ de 1 à 2 ans de prison et de 15 000 à 30 000 euros d'amende pour le harcèlement moral.

La loi rappelle l'obligation de l'employeur de protéger également les agents des faits de harcèlement ; celui-ci est responsable de la santé et de la sécurité des agents placés sous son autorité.

Avec le protocole d'accord du 8 mars 2013 relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, la prévention de toutes les violences faites aux agents sur leur lieu de travail et la lutte contre le harcèlement sexuel et le harcèlement moral sont des chantiers prioritaires.

Dans la continuité du protocole d'accord de mars 2013, une circulaire du 4 mars 2014 relative à la lutte contre le harcèlement dans la fonction publique précise les dispositions relatives aux délits de harcèlement sexuel et moral prévues par la loi pénale et rappelle que les situations de souffrance liées à ces agissements rendent indispensables la mise en œuvre, en amont, de mesures préventives par l'administration.

Le harcèlement sexuel ou moral ouvre droit à la protection fonctionnelle ; il peut aussi justifier l'exercice du droit de retrait dès lors que le danger est considéré comme grave et imminent.

Que savez-vous du compte épargne-temps dans la Fonction publique ?

Le compte épargne-temps (CET) a été instauré dans la fonction publique d'Etat par le décret du 29 avril 2002.

Le CET est un dispositif permettant aux fonctionnaires titulaires et aux contractuels de « stocker » des jours de congé, de RTT, des heures supplémentaires non utilisés sur l'année et de les prendre ultérieurement ; sachant qu'il y a une obligation de prendre 20 jours de congé/an ; l'alimentation du CET est plafonnée à 60 jours. Les congés bonifiés ne peuvent pas être reportés dans un CET. Un agent titulaire peut utiliser, chaque année, ses droits à congés ainsi épargnés selon deux cas de figure :

- 💡 l'agent a déposé chaque année moins de 20 jours, l'utilisation des jours épargnés se fait uniquement sous forme de jours de congés,





l'agent a plus de 20 jours sur son CET, il dispose alors de 3 possibilités de choix :

- ➔ le maintien des jours sur le CET, avec un plafond maximum de 60 jours,
 - ➔ la prise en compte en épargne retraite au titre du régime de la retraite additionnelle de la fonction publique (RAFP),
 - ➔ l'indemnisation forfaitaire dont le montant variable en fonction de la catégorie (125 euros pour un agent de catégorie A).
- Le bénéfice du CET est conservé en cas de mobilité externe, vers une autre administration d'Etat ou autre versant de la Fonction publique (ord. Du 13/04/2017).

Quelle est l'utilité d'une fiche de poste ?

Une fiche de poste comporte plusieurs informations :

- ➔ l'intitulé du poste et ses caractéristiques (cadre d'emploi, durée du temps de travail, service de rattachement) ;
- ➔ les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles de l'agent dans la collectivité, son niveau de responsabilité ;
- ➔ les missions principales et les missions secondaires ;
- ➔ les sujétions particulières liées au poste ;
- ➔ les conditions requises pour accéder au poste (diplômes, formations) ;
- ➔ les moyens matériels mis à disposition du poste ;
- ➔ les compétences : les savoir-faire et les savoir-être requis.

Une fiche de poste permet d'identifier la fonction exercée par un agent, dans une entité administrative, en prenant en compte son environnement de travail.

Elle identifie le champ des missions, le niveau de responsabilité.

Elle sert d'appui, lors de l'entretien professionnel annuel d'évaluation, pour évaluer les compétences mises en pratique par l'agent pour la réalisation des objectifs fixés.

Une fiche de poste est évolutive et elle permet de vérifier la bonne adéquation des résultats obtenus en fonction des objectifs définis. Elle est à réactualiser, le cas échéant, lors de l'entretien annuel d'évaluation.

C'est un outil de dialogue et de gestion individuelle qui favorise l'amélioration de l'organisation du travail.



Quel est l'intérêt d'un intranet dans la relation RH ?

Un Intranet est un réseau informatique interne à l'entité administrative qui utilise les process de communication et les technologies du réseau Internet.

Un Intranet est un outil du e-management.

Un Intranet permet de :

- ➔ centraliser et mutualiser des données ;
- ➔ d'avoir une information partagée et largement diffusée ;
- ➔ d'optimiser l'accès aux informations ;
- ➔ d'avoir des échanges plus réactifs ; c'est un outil de communication qui modifie les circuits hiérarchiques traditionnels, car moins formel et plus interactif ;
- ➔ d'avoir un accès rapide à une masse d'informations produites par l'entité administrative ;
- ➔ créer des espaces de travail collaboratifs.

Les avantages sont multiples :

- ➔ une organisation plus rationnelle ;
- ➔ une diminution des coûts de fonctionnement,
- ➔ une meilleure gestion et circulation de l'information qui est plus structurée ;
- ➔ un gain de temps ;

? Question de réflexion :

Quelles sont, selon vous les limites d'un Intranet ?

Que signifie pour vous : une stratégie RH efficiente ?

C'est la recherche de la performance organisationnelle, entendue comme l'optimisation des services rendus aux citoyens, dans un cadre budgétaire de plus en plus contraint. C'est faire plus et/ou mieux avec les mêmes moyens, voire avec moins de moyens. C'est utiliser au mieux les moyens mis à disposition, c'est atteindre les objectifs avec un « minimum » de ressources.

La notion d'efficience est un des « volets » du concept de performance ; c'est aussi une notion complémentaire à celle de l'efficacité (autre « volet » de la performance) ; être efficace c'est at-



teindre les objectifs fixés, les résultats attendus, c'est remplir sa mission, sans forcément se préoccuper de maximiser les ressources, notamment financières.

Cela implique de développer une culture partagée du résultat et de nouvelles modalités de travail :

- ➔ un management par objectifs ;
 - ➔ une pratique systématique du travail en transversalité ;
 - ➔ la construction d'un « dialogue de gestion », pour optimiser l'utilisation des deniers publics, pour calibrer au mieux les moyens alloués aux objectifs ;
 - ➔ une pratique systématique d'évaluation des politiques menées, à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, afin de parvenir à une connaissance affinée des coûts.
- L'efficience, c'est avant tout le rapport efficacité/coût.

Que savez-vous des risques psychosociaux dans la fonction publique ?

Les risques psychosociaux sont définis comme « *des risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

Huit organisations syndicales et l'ensemble des employeurs de la fonction publique (FPE, FPT, FPH) ont signé, le 22 octobre 2013, un accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique. Cet accord-cadre oblige chaque employeur à réaliser un plan d'évaluation et de prévention des RPS, avec un diagnostic associant les agents et les membres des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

L'accord-cadre signé a rappelé les 9 obligations de sécurité de l'employeur en matière de protection de la santé physique et mentale mentionnées dans le code du travail et applicable à la fonction publique (éviter les risques, évaluer les risques qui ne peuvent être évités, adapter le travail à l'homme en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail etc).

Le protocole ajoute la mise en œuvre d'un plan local d'évaluation et de prévention des RPS pour 2015, qui doit faire l'objet d'une évaluation annuelle qualitative et quantitative.

Que savez-vous de la convention de partenariat signée en 2016 entre la DGAFP et l'ANACT pour l'amélioration des conditions de travail dans le secteur public ?

La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique a signé avec l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) une convention de partenariat, le 6 juillet 2016, pour l'amélioration des conditions de travail, la prévention des risques psychosociaux et la promotion de la qualité de vie au travail dans la fonction publique.



Cette convention vise à mutualiser les connaissances et les pratiques dans le champ des conditions de travail, de la prévention des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail (QVT) au sein de la fonction publique. L'ANACT appuie la DGAFP dans ses démarches de prévention en positionnant le travail et les conditions de sa réalisation comme levier de promotion de la santé des agents et de la réalisation d'un service de qualité.

Dans le cadre de ce partenariat, l'ANACT peut ainsi être sollicitée par la DGAFP, dans l'ensemble des travaux visant à outiller, conseiller, diffuser les démarches envisagées en matière de prévention des risques psychosociaux, d'amélioration de la qualité de vie au travail, et d'organisation du travail innovante. La DGAFP pourra aussi solliciter l'ANACT pour éclairer les échanges avec les représentants du personnel de la fonction publique.

Cette convention-cadre permet à l'ANACT de développer son dispositif d'intervention dans le secteur public en inscrivant chaque initiative dans un cadre organisé et à la DGAFP d'impulser et de soutenir la mise en œuvre d'actions innovantes sur l'ensemble du territoire national en matière d'amélioration des conditions de travail et de promotion de la qualité de vie au travail, tout en garantissant la cohérence des travaux conduits dans le secteur public.

La convention triennale donnera notamment lieu à la conception de modules de formation pour le développement d'une démarche « QVT », d'un outil de sensibilisation à une démarche QVT et d'un guide méthodologique pour la réalisation d'une démarche d'évaluation de la QVT dans les structures publiques. Elle prévoit également un bilan du déploiement de l'accord RPS dans la fonction publique.

Quel est l'intérêt d'une démarche GPEEC ?

La GPEEC (Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) est un exercice pluriannuel en vue d'améliorer l'adéquation des ressources humaines aux besoins à court terme (1 an) et à moyen terme (3 ans) de l'administration.

Il s'agit d'assurer la cohérence entre les compétences détenues par les agents et les besoins futurs de l'administration. C'est une stratégie d'anticipation.

La GPEEC comporte des enjeux managériaux essentiels :

- ➔ anticiper et donc adapter et développer les compétences professionnelles aux évolutions des métiers ;
- ➔ donner du sens aux actions mises en place ;
- ➔ valoriser les agents en développant leurs potentialités ; les impliquer dans leur évolution professionnelle ;
- ➔ proposer un outil indispensable pour développer la performance, dans un cadre organisationnel et financier de plus en plus contraint, au service d'une meilleure qualité de service au public ;



- ➔ proposer une démarche permettant de prévenir l'usure professionnelle de certains agents, et donc participative du bien-être au travail ;
- ➔ optimiser les dispositifs de formation ;
- ➔ moyen pour les employeurs publics de connaître finement la richesse et la diversité des talents des agents à leur service, dans le but de mieux les développer et aussi de les conserver ;
- ➔ élaborer une « politique des âges ».

La GPEEC fait aussi évoluer la fonction RH vers davantage de pilotage, de conseil auprès des autres directions et d'animation des ressources.

? Questions de réflexion :

Quels sont les outils principaux sur lesquels s'appuie une démarche de GPEEC ?

Quels sont les acteurs d'une démarche GPEEC ?

Quelles sont les différentes étapes d'une démarche GPEEC ?

Quelles propositions feriez-vous pour améliorer le bien-être de vos collaborateurs ?

Le bien-être au travail est un enjeu de plus en plus important dans la politique RH des administrations, car directement lié à la « performance » de l'action publique. La question de la qualité de vie au travail (QVT) devient centrale.

Voici quelques pistes d'actions pouvant être proposées :

- ➔ donner aux agents les moyens de se réaliser dans le travail, en instaurant/restaurant des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail ;
- ➔ aménager un espace dédié au travail collaboratif afin de favoriser les échanges entre les collaborateurs, d'augmenter la cohésion de groupe et « booster » leur capacité d'initiative et de créativité (espace de coworking) ;
- ➔ valoriser la performance collective pour rendre l'organisation du travail plus motivante et plus efficiente ; et donc développer la culture d'appartenance ;
- ➔ penser le lieu de travail comme un lieu de vie, alliant convivialité et « productivité » ;
- ➔ préparer et former les managers au rôle de manager : cette posture ne va pas de soi ;



- ➔ valoriser la performance collective pour rendre l'organisation du travail plus motivante et plus efficiente ;
 - ➔ anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement ;
 - ➔ ne pas laisser un agent seul face à ses problèmes, mais l'accompagner dans ses difficultés (démarche de « coaching ») ;
 - ➔ suivre finement la mise en œuvre des plans de prévention des risques psychosociaux et apporter les correctifs nécessaires ;
 - ➔ élaborer des règles justes et appliquées par tous ;
 - ➔ offrir une autonomie adaptée à chaque collaborateur et selon les situations.
- Un collaborateur heureux est un collaborateur impliqué, motivé et donc plus performant. Favoriser le bien-être au travail, c'est du gagnant-gagnant.

Qu'est-ce que la révocation d'un fonctionnaire ?

Le fonctionnaire a commis une faute professionnelle très grave dans l'exercice de ses fonctions.

La révocation fait partie des sanctions disciplinaires relevant du 4ème groupe de sanctions prévues par la loi du 11 janvier 1984. C'est la sanction la plus élevée.

Aussi, elle ne peut être prononcée, qu'après le respect des différentes garanties de la procédure disciplinaire.

Il s'agit souvent de faits liés à des manquements graves à la déontologie (par exemple, des détournements de fonds publics, malversations, faux en écriture), à des comportements qui nuisent à la réputation de l'administration.

Le fonctionnaire révoqué perd à vie la qualité de fonctionnaire. Il est « renvoyé » de la fonction publique sans pouvoir espérer y retrouver un emploi par la suite.

Mais, le fonctionnaire révoqué conserve certains droits :

- ➔ droit aux indemnités chômage,
- ➔ droits à pension qu'il a acquis et ceci conduit :
 - soit au rétablissement au régime général et à l'IRCANTEC du fonctionnaire qui n'a pas acquis suffisamment de droits pour bénéficier d'une pension de la CNRACL,
 - soit au bénéfice d'une pension à jouissance différée jusqu'à l'âge d'admission à la retraite.



Qu'est-ce que le management ? Quel en sont les différents profils ?

Le management, c'est l'ensemble des pratiques et techniques mises en œuvre pour optimiser et développer les ressources humaines, autour de la réalisation d'un objectif, d'une action, d'un projet. C'est une technique permettant de conduire, de diriger, de fédérer, d'impliquer.

On peut classer les types de management en 2 grandes catégories : le management hiérarchique et le management situationnel.

Le management hiérarchique se décompose en 4 catégories :

- ➔ le management directif : l'encadrant donne des ordres, des directives, des consignes, les agents placés sous son autorité exécutent ; la dynamique relationnelle est très réduite ;
- ➔ le management participatif : l'encadrant suscite l'implication et la prise d'initiative des collaborateurs ; ceux-ci sont responsabilisés et associés à la prise des décisions ; la communication, le dialogue occupent une place très importante ;
- ➔ le management délégatif : l'encadrant développe la responsabilisation, la capacité d'initiative, l'autonomie et la motivation des collaborateurs ; il indique les missions et les résultats à obtenir et laisse les collaborateurs mettre en œuvre leurs propres modes de faire dans l'exécution ;
- ➔ le management persuasif : l'encadrant explique ses décisions, expose ses points de vue, suscite des échanges ; il consulte pour faciliter la prise de décision qui n'est pas partagée. Il encourage les collaborateurs à mettre en œuvre ses décisions.

Mais le management n'est efficace que s'il est adapté. C'est ce qu'on appelle le management situationnel. Le management situationnel est adapté :

- ➔ à la situation : une situation de crise ou d'urgence impliquera un management directif ;
- ➔ à l'équipe : face à une équipe qui a l'habitude de travailler ensemble, on va privilégier le management délégatif. Dans un groupe qui place l'esprit d'équipe au cœur de ses priorités, on va privilégier un management ;
- ➔ à l'individu : certains ont besoin d'être rassurés, encadrés, on va alors privilégier, un management directif ; d'autres préfèrent avoir plus de latitude, d'autonomie, de latitude, on va alors privilégier un management participatif.

Quel est l'utilité d'un organigramme dans un cadre managérial ?

Un organigramme est la représentation graphique de l'organisation structurelle d'une administration, d'une direction, d'un service. Il permet de visualiser les différents types de relations :

- ➔ les relations hiérarchiques (relations d'autorité) qui permettent la transmission des directives et qui sont identifiées généralement par des traits pleins,



➔ les relations fonctionnelles (liées aux activités exercées) qui permettent la transmission des informations, le travail en transversalité, en mode projet et qui sont identifiées généralement par des traits en pointillés.

Un organigramme traduit visuellement également les stratégies, politiques prioritaires d'une administration.

Un organigramme a un triple intérêt :

➔ pour les agents : un support de « communication interne » leur permettant de se situer, d'identifier les niveaux de responsabilité ;

➔ pour les directeurs/ la direction générale : c'est un outil d'analyse permettant d'améliorer régulièrement l'organisation des directions et donc les modalités de production du service public ;

➔ pour les usagers : un support de « communication externe » permettant de connaître les différents services, de comprendre les niveaux de prise de décision.

Que signifie le travail en transversalité ?

Le travail en transversalité est un « nouveau » mode d'organisation et de management dans les administrations. Il repose sur la mise en synergie de compétences différentes mais complémentaires, venant de plusieurs services « contributeurs », qui, associées, vont permettre la réalisation d'une action, d'un projet.

Le travail en transversalité est créateur de valeur ajoutée qu'on pourrait dénommer « *l'intelligence collective* ».

C'est un mode de travail collaboratif, avec pour finalité une plus grande efficacité du service public. Il permet de motiver les collaborateurs, de les rendre plus « proactifs », d'harmoniser les pratiques, de mutualiser les connaissances autour d'une dynamique de co-production.

Le travail en transversalité exige toutefois une forte coordination et de coopération entre les différents contributeurs.

? Question de réflexion :

Quelles peuvent être les limites du travail en transversalité ?

Quels sont les avantages et les risques d'un management en transversalité ?

Le management transversal est un mode de fonctionnement, non formalisé, qui vise à réunir différentes compétences complémentaires afin de conduire, de façon partagée, un projet, une action. Il s'agit de faire travailler une équipe sur laquelle on n'a pas de pouvoir hiérarchique.



Il « met de côté » le management hiérarchique « classique » et privilégie une vision « horizontale ». Ce type de management conduit à travailler en mode projet.

Les avantages :

- ➔ favoriser le décloisonnement, en associant différents métiers, une pluralité de compétences, autour d'une finalité partagée ;
- ➔ faire mieux circuler, partager et exploiter l'information ;
- ➔ développer la capacité de travail collectif, les modes collaboratifs et la prise d'initiative ;
- ➔ accroître le sens des responsabilités, l'implication et la motivation des collaborateurs ;
- ➔ aboutir à une plus grande efficacité et efficience de l'action publique.

Les risques :

- ➔ être confronté à la difficulté de maintenir durablement l'engagement des collaborateurs ;
- ➔ une difficulté potentielle pour le chef de projet, d'asseoir « naturellement » sa légitimité, car il n'a pas de pouvoir hiérarchique ;
- ➔ difficultés pour les collaborateurs, dans la compréhension de la prise de décision : à qui rendre compte ? Qui fait quoi ? Qui décide « in fine » ? Qui arbitre en cas de désaccord ? ;
- ➔ voir se développer l'individualisme et l'esprit de compétitivité ;
- ➔ ne pas faire, de façon régulière, de points d'étapes sur l'avancement du projet, risquant ainsi une distension des contacts.

Que signifie le travail en mode projet ?

Le travail en mode projet est une « nouvelle » façon de penser et de s'organiser. Il est conçu selon une organisation transversale, favorisant la complémentarité des compétences en vue d'atteindre un objectif bien précis. On passe d'un management vertical, hiérarchique, à un management horizontal, transversal.

Le travail en mode projet consiste à fédérer temporairement, autour d'un chef de projet, des agents issus de services différents, ayant des compétences complémentaires, en vue de mener un projet commun à son terme.

Cela permet de fluidifier les circuits de décisions habituels et de se focaliser principalement sur l'atteinte des objectifs. Cela développe la culture du résultat et de l'efficience.

Cela permet aussi d'acquérir de nouvelles compétences, de décloisonner les services, de déve-



lopper et renforcer la cohésion et la collaboration entre agents ; cela contribue à redonner du sens au travail.

Le travail en mode projet développe l'intelligence collective.

? Question de réflexion

Quelles peuvent être les limites du travail en mode projet

Comment faites-vous circuler l'information au sein de votre service ?

Informé c'est mettre à disposition des données permettant aux collaborateurs de connaître les orientations, les objectifs et d'agir en pleine connaissance. C'est un axe très important du management, permettant notamment de valoriser les compétences, de renforcer le sentiment d'appartenance, de stimuler la créativité des collaborateurs.

Pour faire circuler l'information, il y a des supports écrits, notamment :

- ➔ le journal interne ;
- ➔ l'Intranet ;
- ➔ la messagerie électronique ;
- ➔ les supports plus « classiques », telles les notes de service, les notes d'informations, les « newsletters », les panneaux d'affichage interne, etc.

Pour faire circuler l'information, il y a également les « supports » oraux, notamment :

- ➔ les réunions de services (partage d'informations descendantes et ascendantes) ;
- ➔ les entretiens, temps d'échange individuels de point de dossiers ;
- ➔ les réunions thématiques, etc...

Quel est le rôle d'un encadrant ?

Le rôle d'un encadrant peut être appréhendé, dans sa dimension globale, par des verbes d'action, portant sur des savoir-faire et des savoir être :

- ➔ Donner le sens, fixer le cap : communiquer aux collaborateurs les décisions stratégiques figurant dans le projet d'administration ; donner des objectifs collectifs et individuels clairs ;
- ➔ Organiser, coordonner, animer : un encadrant doit pouvoir planifier le travail, hiérarchiser



les priorités, répartir le travail selon les compétences, savoir déléguer, savoir assurer la cohésion de l'équipe, savoir anticiper ; savoir accompagner le changement ;

➔ Réguler et décider : savoir anticiper et gérer les conflits ; savoir recadrer si nécessaire ; savoir objectiver les situations ;

➔ Former, soutenir et aider au développement : apporter des solutions aux situations de difficultés rencontrées par les collaborateurs ; soutenir le développement des compétences ; développer la confiance et la prise d'initiative ; libérer les énergies ;

➔ Valoriser : multiplier les signes de reconnaissance positifs ; exprimer l'appréciation du travail effectué.

Quelles sont les qualités d'un bon encadrant ?

Encadrer une équipe, être responsable d'un service ne « s'improvise pas ». De plus, avoir la « fibre » managériale n'est pas uniquement la résultante de compétences acquises au fil de l'expérience ; elle relève aussi de qualités innées, que tout agent ne possède pas...et qui font qu'un agent a un charisme naturel, est reconnu comme un « leader ».

Quelques exemples de qualités relevant de savoir-faire et de savoir être nécessaires :

- ➔ Savoir fixer des objectifs clairs ;
- ➔ Savoir hiérarchiser les priorités ;
- ➔ Savoir communiquer ;
- ➔ Savoir anticiper et gérer les conflits, avec objectivité et neutralité ;
- ➔ Savoir-faire preuve d'écoute active et d'empathie ;
- ➔ Faire confiance et responsabiliser ;
- ➔ Savoir se remettre en question et reconnaître ses erreurs ;
- ➔ Être en appui des collaborateurs et les valoriser ;
- ➔ Savoir donner envie aux collaborateurs de s'impliquer pleinement ;
- ➔ Savoir co-construire ;
- ➔ Avoir une éthique managériale ;
- ➔ Ne jamais faire prévaloir l'affect, dans un propos, dans une prise de décision ;



- ➔ Savoir prendre de la distance ;
- ➔ Pratiquer un management bien-traitant ;
- ➔ Agir pour le bien-être des collaborateurs ;
- ➔ Être cohérent ;
- ➔ Pratiquer l'humilité et l'humour ;
- ➔ Être enthousiaste ;
- ➔ Faire preuve de persévérance ;
- ➔ Être diplomate.

Comment peut-on mobiliser ou remobiliser un collaborateur ?

La capacité à mobiliser/remobiliser un collaborateur passe par certaines pratiques managériales :

- ➔ Comprendre les raisons, les facteurs de la démotivation, afin de trouver ensemble des solutions ; ne pas faire de reproches ;
- ➔ encourager le collaborateur à exprimer ses difficultés ;
- ➔ la capacité à réajuster des objectifs clairs, réalistes et atteignables ;
- ➔ la capacité à redonner du sens aux tâches à accomplir ;
- ➔ échanger régulièrement sur le sens du travail, sur l'intérêt et la satisfaction que le collaborateur en retire ;
- ➔ organiser un « coaching » individuel régulier du collaborateur, afin qu'il se sente épaulé ;
- ➔ donner confiance, rendre fier le collaborateur, valoriser ses aptitudes ;
- ➔ accepter qu'il y ait des « hauts » et des « bas » ; personne n'est au « top » de façon permanente et continue ;
- ➔ impulser un projet novateur.



Quelle est l'utilité d'une charte du management ?

Une charte du management est un document qui formalise des valeurs ainsi que des bonnes pratiques managériales.

C'est un cadre général de management qui répond aux objectifs et exigences de l'entité administrative et qui doit faciliter le travail individuel et le travail collectif.

C'est une feuille de route permettant de faire évoluer les comportements pour mettre le bien-être des agents au cœur des actions de l'entité administrative.

Qu'est-ce que le management par objectifs ? Quels sont les avantages et les risques de ce type d'encadrement ?

Le management par objectifs est au cœur des nouvelles pratiques managériales dans la fonction publique, afin d'améliorer la performance du service au public et de l'action collective.

Il s'agit de fédérer l'entité administrative autour d'objectifs quantitatifs et qualitatifs partagés, avec une pratique d'évaluation régulière des résultats attendus, permettant une amélioration continue de la performance.

Le management par objectifs est donc basé sur trois piliers :

- 1 - la formalisation d'objectifs stratégiques, traduisant les ambitions de l'entité administrative;
- 2 - l'élaboration et le pilotage de plans d'actions, traduction opérationnelle des objectifs stratégiques, avec les moyens et outils à mobiliser ;
- 3 - le suivi des résultats et la mesure des écarts par rapport aux objectifs.

Les avantages du management par objectifs :

- ➔ le collaborateur contribue, participe à l'élaboration des moyens d'atteindre les objectifs fixés ; il est davantage acteur et responsable de son travail ; il co-construit les actions à réaliser ;
- ➔ une plus grande responsabilisation et motivation individuelle du collaborateur ;
- ➔ le développement d'une culture orientée sur les résultats et non plus sur les « tâches » à réaliser.

Les inconvénients du management par objectifs :

- ➔ le risque de « dévier » vers un management déshumanisé, bureaucratique, de la relation professionnelle, basé en priorité sur le contrôle des résultats,



➔ le pilotage des tableaux de bord, du reporting prend le dessus sur l'animation de l'équipe et le développement des compétences des collaborateurs.

Qu'est-ce que le management situationnel ?

C'est la capacité à adapter son style de management « naturel » ou « dominant », aux situations, aux circonstances, aux compétences, aux besoins, au niveau d'autonomie des collaborateurs, afin de rentabiliser au mieux leur implication et maximiser le résultat attendu.

L'encadrant adapte, nuance sa gestion, sa posture managériale à chacun des collaborateurs, en fonction de chaque mission. Il n'y a pas un style de management unique, mais des styles adaptés à la pluralité et diversité des situations et des comportements des collaborateurs.

Ceci implique une grande flexibilité, souplesse comportementale et de savoir manier plusieurs registres différents : comportement directif, comportement persuasif/explicatif, comportement participatif, comportement délégatif.

Ceci implique également de développer les compétences, le potentiel et les capacités d'autonomie des collaborateurs.

Quelles sont les conditions d'une bonne délégation dans le domaine managérial ?

Déléguer, cela signifie confier à un collaborateur des tâches, une activité, une mission, des responsabilités à assumer.

Pour l'encadrant, le fait de déléguer permet de libérer du temps, de pouvoir se consacrer davantage à la réflexion stratégique et d'avoir plus de distanciation et de recul.

Pour le collaborateur, c'est le moyen de développer son autonomie, son sens des responsabilités, d'acquérir de nouvelles compétences, de renforcer sa motivation et donc son implication.

Mais certaines responsabilités, liées à la fonction même d'encadrant, ne peuvent pas être déléguées, notamment :

- ➔ la définition des objectifs ;
- ➔ les axes stratégiques ;
- ➔ la fonction de supervision, de contrôle et d'évaluation du travail ;
- ➔ la fonction d'arbitrage et de régulation.



? Question de réflexion

Comment mettre en place un bon « cadre » de délégation ?

Quelle peut-être l'utilité d'une charte managériale ?

Une charte du management doit permettre aux encadrants de mieux exercer leurs pratiques managériales et à l'ensemble des agents de s'appuyer sur des valeurs et des principes écrits et partagés. C'est un support de référence sur lequel vont s'appuyer les comportements et l'action publique. Voici quelques exemples de valeurs à faire figurer dans une Charte du management : le sens des responsabilités,

- ➔ l'intégrité et la loyauté ;
- ➔ la solidarité et l'esprit d'équipe ;
- ➔ la probité et la dignité dans le comportement ;
- ➔ l'impartialité ;
- ➔ l'équité ;
- ➔ l'exemplarité.

Voici quelques exemples de bonnes pratiques managériales :

- ➔ fixer des objectifs ;
- ➔ donner du sens ;
- ➔ développer la communication et les échanges ;
- ➔ déléguer et contrôler ;
- ➔ initier et accompagner le changement ;
- ➔ reconnaître le travail des collaborateurs ;
- ➔ responsabiliser et développer la capacité d'initiative ;
- ➔ soutenir le développement des compétences.



Comment un encadrant peut-il faire évoluer les compétences d'un collaborateur ?

Créer des situations, des opportunités pour que le collaborateur renforce sa confiance en ses potentialités ; l'encadrant place le collaborateur dans un contexte de réaliser concrètement une action qu'il lui délègue ; il va ensuite en faire l'évaluation à partir des points positifs et aussi des points de difficultés rencontrés par le collaborateur.

Se concentrer sur les points forts du collaborateur.

Faire des points réguliers, développer la culture du feed-back.

Valoriser les réalisations du collaborateur, le complimenter sur ce qui a été fait.

Avoir une démarche de progressivité, c'est-à-dire en élevant peu à peu le niveau des objectifs à atteindre, des missions à accomplir. Le renforcement des compétences professionnelles du collaborateur doit se faire par étape, de façon graduée, afin de ne pas décourager, voire démotiver. C'est ainsi que le collaborateur va conforter son assurance, faces aux « défis » relevés, ainsi qu'une certaine fierté.

Mettre en place, en concertation avec le collaborateur, un plan de formation pour approfondir ses compétences et en développer de nouvelles.

Ces différents axes constituent une pratique managériale rapprochée, analogue au « coaching ».

Quelles sont pour vous les facteurs de résistance au changement dans un cadre managérial ?

La résistance au changement est inhérente à la nature humaine, le changement étant souvent anxiogène : peur de l'inconnu, de l'incertitude, perte de repères, peur de quitter une « zone de confort », etc.

La résistance au changement, c'est la réticence à modifier son comportement, ses méthodes de travail, son mode d'organisation, pour des raisons souvent d'ordre « émotionnel », « affectif », psychologique et donc non rationnel.

Cette attitude « d'opposition » peut avoir plusieurs origines, en voici quelques-unes :

- ➔ un manque d'explication claire quant aux objectifs poursuivis au titre du changement,
- ➔ une démotivation ponctuelle ;
- ➔ un manque de reconnaissance ;
- ➔ la peur d'une remise en cause des compétences ;



- ➔ la peur de perdre certains acquis ;
- ➔ un manque de confiance dans l'encadrant chargé de conduire le changement;
- ➔ des changements incessants créant le sentiment d'être peu respecté ;
- ➔ la non-consultation, la non-participation dans la construction du changement, vécu alors comme « imposé ».

? Question de réflexion

Comment procédez-vous pour surmonter une résistance au changement chez un collaborateur ?

Que signifie pour vous la notion de régulation ?

Tout encadrant est amené à pratiquer régulièrement un management de régulation et ce, principalement à deux niveaux différents :

- ➔ la régulation professionnelle : il s'agit de rappeler les objectifs stratégiques ainsi que les objectifs opérationnels, (actions concrètes) à réaliser dans un délai imparti ;
- ➔ la régulation hiérarchique et personnelle : cela consiste à recadrer un collaborateur, à lui rappeler certaines de ses obligations statutaires, certaines règles à respecter en termes de temps de travail, certains savoir-être liés à ses missions, à ses relations avec ses collègues, avec l'autorité hiérarchique.

Quelle différence faites-vous entre management et coaching ?

Le management s'inscrit dans le cadre d'une relation hiérarchique entre le collaborateur et son supérieur, définie par une fiche de poste, des objectifs à atteindre. Le manager est avant tout dans une posture « directive ».

Le coaching est d'abord apparu dans le monde sportif, puis a progressivement investi le champ du management, comme mode d'accompagnement des collaborateurs.

Le coaching est une des composantes du management, il consiste à :

- ➔ pratiquer une écoute active, être assertif, être dans le non-jugement ;
- ➔ favoriser le développement des capacités et compétences des collaborateurs ;



- ➔ instaurer une relation de confiance fondée sur l'autonomie et la responsabilisation ;
 - ➔ multiplier les signes de reconnaissance positifs ;
 - ➔ aider les collaborateurs à progresser et à atteindre les objectifs.
- C'est une posture permanente d'encouragement des collaborateurs. Le manager devient une personne « ressource », un « tuteur ».

Comment procéderiez-vous pour fixer des objectifs motivants à vos collaborateurs ?

Une des principales missions de tout encadrant est de traduire les décisions, les orientations politiques en objectifs opérationnels, à la fois à un niveau collectif pour son équipe et à un niveau individuel pour chaque collaborateur.

L'encadrant doit mixer à la fois des objectifs collectifs, afin de créer de la cohésion et de la solidarité dans l'équipe et des objectifs individuels pour impliquer chaque collaborateur selon ses capacités et selon ses missions.

Cela passe par des points de dossiers individuels et des réunions de service réguliers, pour s'assurer de l'avancée des dossiers, du niveau de réalisation des objectifs fixés.

Pour que les objectifs soient motivants, certaines conditions sont requises, selon le procédé mnémotechnique « SMART » :

- ➔ simples : les objectifs doivent être hiérarchisés, très compréhensibles et en nombre limité, pas plus de 4 ou 5 objectifs ;
- ➔ mesurables : les objectifs doivent être écrits et quantifiés, afin d'être facilement évaluables ;
- ➔ atteignables : les objectifs doivent être corrélés aux compétences ; si la « barre » est trop haute, cela va générer du stress, avec risque de découragement et de démotivation ;
- ➔ réalistes : les objectifs doivent être proportionnés aux moyens disponibles et au plan de charge des collaborateurs ;
- ➔ temporellement définis : les objectifs doivent s'inscrire dans un calendrier de réalisation défini, avec une date de démarrage, des points intermédiaires et une échéance de fin.

Que signifie pour vous la notion de neutralité bienveillante ?

C'est avoir une posture d'écoute active, de disponibilité, pour créer une situation de communication basée sur la confiance et l'empathie vis-à-vis des collaborateurs ; ceux-ci vont plus facilement s'exprimer sur leur environnement professionnel.



L'encadrant adopte la posture suivante :

- ➔ il incite le collaborateur à dire, à s'exprimer ;
 - ➔ il pose des questions ouvertes ;
 - ➔ au cours de l'échange, il reformule régulièrement les propos du collaborateur ;
 - ➔ il donne régulièrement des signes de reconnaissance, de valorisation des savoir-faire ; et dans un second temps, il aborde les points à améliorer ;
 - ➔ il objective les situations, s'en tient aux faits et relativise les problèmes ;
 - ➔ il crée un environnement sécurisant, de confiance ; le collaborateur se sent considéré.
- La neutralité bienveillante est une posture facilitant l'expression et contribue à la qualité de vie au travail.



Un agent a-t-il le droit d'aller sur internet à des fins personnelles avec l'ordinateur de son administration ?

Utiliser son ordinateur professionnel à des fins personnelles est autorisé (jurisprudence du Conseil d'Etat), sous réserve que ceci se fasse dans des proportions raisonnables et équilibrées.

Un agent a droit à une vie privée sur son lieu du travail, pendant son temps professionnel.

Face à l'utilisation quotidienne d'Internet, les administrations et les autorités hiérarchiques ont été amenées à encadrer l'utilisation des ordinateurs professionnels à des fins personnelles par les agents, afin d'éviter toute utilisation abusive : dispositifs de filtrage de sites non autorisés, interdiction de télécharger certains logiciels, mise en place de chartes informatiques, etc.

Un agent peut être sanctionné s'il ne se conforme pas à la charte informatique de son administration. Une utilisation abusive peut constituer une faute justifiant une procédure disciplinaire.

Un agent de votre service ne cesse de critiquer le fonctionnement de celui-ci, comment réagissez-vous ?

La critique ne doit pas être perçue automatiquement de façon négative ; elle peut être pertinente, elle peut traduire une forte implication de l'agent, désireux de faire progresser le fonctionnement du service.

Toutefois, la répétition systématique de jugements négatifs, visant à dénigrer le fonctionnement du service, doit donner lieu à un recadrage. Il importe de convoquer rapidement le collaborateur afin de comprendre les motifs de ses critiques ; dans un premier temps, vous devez pratiquer l'écoute active. Ensuite, il importe aussi de rappeler au collaborateur la nécessité de respecter une certaine réserve et loyauté, de lui préciser que la critique systématique n'est pas constructive, elle peut aussi démotiver les autres agents, ce qui n'est pas acceptable.

Il importe de rappeler certaines règles d'éthique comportementale : les critiques doivent être formulées, en bilatéral, directement auprès de vous, en tant que supérieur hiérarchique, dans votre bureau et non plus « dans les couloirs ».

Si cette exigence n'est pas respectée, vous précisez à l'agent que vous serez amené à prendre d'autres dispositions, pouvant amener à une sanction.

Face à une telle situation, il serait opportun d'élaborer, avec l'ensemble des agents du service, certaines règles comportementales, dans le cadre professionnel.

Un agent arrive régulièrement en retard, comment réagissez-vous ?

Un entretien est nécessaire avec l'agent afin que celui-ci explique les raisons de ces retards systématiques ; vous adoptez d'abord une posture d'écoute quant aux facteurs susceptibles de générer



ces retards : problèmes de transport, problèmes de motivation, mal-être au travail, etc.

Ensuite, vous rappelez le cadre horaire du travail dans le service, les conséquences, la gêne, que ses retards peuvent occasionner, vis-à-vis des collègues, vis-à-vis des usagers (si l'agent a une mission d'accueil du public).

Puis, plusieurs cas de figure peuvent être envisagés :

➔ vous appréciez si ces retards posent difficulté dans l'équipe, au vu des missions exercées par cet agent. Les retards systématiques d'un agent qui a des fonctions d'accueil n'ont pas le même impact que ceux d'un agent qui n'a pas de contact avec le public, qui est, par exemple, sur des missions d'expertise. Si les retards ne posent pas de difficulté, vous pouvez mettre en place un aménagement d'horaire « contractualisé », dans le respect du cadre réglementaire du temps de travail. Ceci sera formalisé par voie écrite. Si ces retards posent problème, vous demandez à l'agent de vous proposer des solutions pour remédier à cette situation ;

➔ vous pouvez aussi lui faire des propositions. La solution retenue sera formalisée par un écrit. Vous demandez ensuite à l'agent de respecter les engagements pris et vous mettez en place une période probatoire. Vous fixez une date de nouveau rendez-vous pour faire une évaluation.

Si aucune amélioration n'est constatée, vous convoquez de nouveau l'agent et mettez en évidence que le « contrat moral » n'a pas été respecté. Vous indiquez à l'agent que vous allez lui faire un courrier de « rappel » aux obligations professionnelles et, si la situation n'évolue pas, un nouveau courrier lui sera adressé dans la perspective d'un entretien préalable à sanction.

Vous venez d'être nommé responsable d'un service : comment organisez-vous votre première journée de prise de fonction ?

Une prise de fonction se prépare, car elle est toujours source d'anxiété, d'incertitude, tant pour vous que pour l'équipe que vous allez encadrer.

De plus, le premier contact avec l'équipe est très important : un premier contact « raté » est toujours difficile à « rattraper ».

D'abord, avant la prise de fonction, ayez le plus d'informations possibles sur la direction, le service, le contexte de l'administration, sur le projet d'administration, le projet de service ; prenez connaissance des fiches de poste des collaborateurs, de leurs évaluations, de leurs parcours professionnels, etc. Vous devez en savoir le plus possible sur votre nouvel environnement, les dossiers prioritaires, etc.

Lors de votre arrivée, présentez-vous à l'équipe, expliquez votre parcours professionnel, ce qui vous intéresse dans vos nouvelles fonctions, comment vous envisagez de travailler avec l'équipe. Faites ensuite un tour de table, pour avoir une vision globale de l'équipe, des fonctions exercées par chacun des collaborateurs. Fixez ensuite un planning de rendez-vous individuels dont l'objectif sera d'avoir une compréhension plus affinée du contenu des missions de chaque collaborateur.



Si certains de vos collaborateurs sont implantés dans des structures géographiques différentes, allez également les rencontrer ce premier jour de prise de fonction afin de vous présenter à eux.

Faites en sorte, le premier jour, ou les suivants, d'être présenté(e) par votre supérieur hiérarchique, également auprès des autres responsables de services.

Faites preuve d'une posture d'écoute, d'observation, ne portez pas de jugement, notamment à l'encontre de votre prédécesseur et de ses méthodes de travail, soyez neutre. Mémorisez rapidement les noms et prénoms de vos collaborateurs. Prenez connaissance des dossiers les plus urgents ou posant problème.

Deux agents de votre équipe sont en conflit : que faites-vous ?

Vous allez d'abord recevoir individuellement chaque agent, afin de comprendre la nature du conflit, les causes du conflit et objectiver la situation.

Recevez ensuite les deux agents ensemble : faites percevoir à chacun des deux agents le positionnement de l'autre ; repositionnez leur différend dans un cadre plus large et distancié, rappelez les règles comportementales, notamment en termes de respect mutuel des différences, le cadre de travail, les priorités de fonctionnement du service. Vous allez ainsi les aider à prendre de la distance, à dépasser leur affect et faire prévaloir la posture professionnelle, l'accomplissement des missions et le bon fonctionnement du service.

Vous identifiez ensuite, ensemble, les points sur lesquels il est possible d'agir afin de trouver des solutions pour dépasser le conflit et le transformer en dynamique positive. Faites en sorte que chacun des deux agents soit « gagnant » dans les solutions trouvées.

Vous fixez une date, par exemple sous 15 jours, pour refaire le point avec les deux collaborateurs, individuellement puis ensemble.

Gérer un conflit fait pleinement partie de la fonction d'encadrant.

Un de vos agents arrive en état d'ébriété : comment réagissez-vous ?

Pour rappel, conformément au Code du travail, aucune boisson alcoolisée autre que le vin, la bière, le cidre et le poiré n'est autorisée sur le lieu de travail. Il est toujours possible pour l'autorité administrative d'interdire, par un règlement intérieur, toute introduction d'alcool, si l'intérêt du service le justifie.

Vous devez réagir immédiatement face à cette situation, car elle peut avoir des conséquences sur la sécurité de l'agent, sur celle de ses collègues ; elle peut être source de tensions, de conflits, voire de violences verbales et/ou physiques. De plus, en tant qu'encadrant, vous êtes responsable de la sécurité et de la santé physique et mentale des agents de votre service.



Vous retirez l'agent de son poste pour le « protéger » et l'emmenez dans votre bureau. Faites venir le conseiller de prévention. Expliquez à l'agent, avec bienveillance, que vous constatez un comportement anormal et vous lui demandez s'il est « conscient » de son état, et quelles en sont les raisons. Cet entretien doit vous permettre d'apprécier s'il s'agit d'une situation exceptionnelle - c'est la première fois et cela ne se reproduira plus - ou s'il s'agit plus profondément d'une addiction.

En fonction de l'état de l'agent, plusieurs actions sont à envisager :

- ➔ appel des secours si nécessaire ;
- ➔ adoption de mesures conservatoires, retrait du poste et avis médical ;
- ➔ après avis médical, faites raccompagner l'agent chez lui, sous réserve qu'une personne puisse le prendre en charge à son domicile ;
- ➔ rappeler à l'agent qu'en raison du service non fait, il y aura une retenue sur salaire ; que son comportement constitue une faute et peut également faire l'objet d'une sanction ;
- ➔ autoriser l'agent à reprendre son service.

Il importe de consigner par écrit l'ensemble des faits, la procédure adoptée et, selon les circonstances, de faire signer ce rapport par l'agent.

Par la suite, si cette situation se reproduit et met en évidence une addiction, vous devez, en lien avec le service des ressources humaines, mettre en place une démarche de prévention, en lien avec la médecine de prévention et/ou un psychologue. Cette démarche peut aboutir, si nécessaire à un poste aménagé.

Deux agents de votre service viennent de se battre sachant que vous n'avez pas été témoin de cette situation : comment réagissez-vous ?

En fonction de l'état de l'agent, plusieurs actions sont à envisager :

- ➔ appel des secours si nécessaire ;
- ➔ adoption de mesures conservatoires, retrait du poste et avis médical ;
- ➔ après avis médical, faites raccompagner l'agent chez lui, sous réserve qu'une personne puisse le prendre en charge à son domicile ;
- ➔ rappeler à l'agent qu'en raison du service non fait, il y aura une retenue sur salaire ; que son comportement constitue une faute et peut également faire l'objet d'une sanction ;
- ➔ autoriser l'agent à reprendre son service.



Il importe de consigner par écrit l'ensemble des faits, la procédure adoptée et, selon les circonstances, de faire signer ce rapport par l'agent.

Par la suite, si cette situation se reproduit et met en évidence une addiction, vous devez, en lien avec le service des ressources humaines, mettre en place une démarche de prévention, en lien avec la médecine de prévention et/ou un psychologue. Cette démarche peut aboutir, si nécessaire à un poste aménagé.

Trois actions importantes sont à effectuer immédiatement :

➔ vérifiez si un des agents concernés est blessé : si tel est le cas, faites accompagner cet agent soit chez le médecin de prévention, soit chez son médecin traitant, voire aux urgences afin qu'il puisse recevoir les soins appropriés et qu'une déclaration d'accident du travail puisse être établie. Sur le temps de travail, vous êtes responsable de la sécurité et de la santé des agents que vous encadrez ;

➔ si aucun agent n'est blessé, faites immédiatement venir dans votre bureau les deux agents concernés ensemble. Vous allez d'abord leur expliquer, qu'en tant qu'agent du service public, un tel comportement est inadmissible et qu'en aucune manière un tel trouble ne saurait se reproduire, surtout s'il s'est produit devant des usagers. Ces comportements constituent une faute et sont passibles d'une sanction ;

➔ information hiérarchique immédiate.

Puis, vous allez entendre séparément chacun des deux agents afin d'avoir leur version des faits.

Vous allez consigner leurs propos par écrit, dans la perspective d'établir un rapport qui soit le plus circonstancié possible.

Ensuite, effectuez des recherches pour savoir ce qui s'est réellement passé, qui a déclenché la bagarre. Il est important de ne pas agir dans la précipitation, de réunir les preuves nécessaires pour constituer un rapport exhaustif, avec des faits tangibles et objectifs. Les autres agents peuvent, certes, être réticents à l'idée de témoigner contre leurs collègues. Cependant, les faits sont graves et il faut vous montrer persuasif, en mettant en avant l'intérêt du service, des agents eux-mêmes.

Constituez ensuite le dossier disciplinaire. En effet, vous vous devez de proposer à l'autorité hiérarchique une sanction disciplinaire, car ne pas le faire c'est, d'une part, autoriser une récurrence et, d'autre part, ne pas faire preuve d'autorité managériale. Si un des agents a été blessé au cours de la bagarre, mettez dans le dossier la copie de l'éventuel arrêt de travail, car au vu de sa durée, ceci sera un élément permettant d'apprécier la gravité des faits et donc le niveau de la sanction.



Vous vous apercevez que sur son lieu de travail, un de vos agents travaille sur un support pour une élection : comment réagissez-vous ?

Vous convoquez l'agent dans votre bureau afin de lui rappeler certains principes. D'abord, vous rappelez que tout agent du service public a droit à la liberté d'expression, de conscience, d'opinion politique et que nul ne saurait être inquiété pour ses opinions, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la loi.

Mais, vous rappelez aussi que tout agent du service public est soumis à des obligations statutaires, notamment l'obligation de neutralité. L'agent a interdiction de faire état, dans l'exercice de son service, de toute « démonstration » d'appartenance politique. Son comportement constitue donc un manquement avéré à ses obligations statutaires, une faute passible de sanction.

Si cet agissement se produit pour la première fois, faites un courrier de rappel à l'ordre. Si la situation vient à se reproduire, engagez, en lien avec votre autorité hiérarchique et le service des ressources humaines, une procédure de sanction.

Un agent vient vous déranger régulièrement pour n'importe quelle raison, que faites-vous ?

Vous allez avoir un entretien avec cet agent afin de comprendre les raisons qui l'amènent à venir très souvent dans votre bureau et vous allez aussi lui expliquer que son comportement finit par vous déranger dans l'organisation votre travail.

Adoptez un ton bienveillant, empathique. Poussez le questionnement afin de savoir les difficultés qu'il rencontre dans la gestion des dossiers, s'il manque de confiance en lui, s'il a besoin d'être rassuré, ce qui freine son autonomie ; vous devez amener le collaborateur à verbaliser ce qui le pousse à agir ainsi et à appréhender les impacts que cela peut avoir pour vous.

Mettez en place une organisation différente de travail avec ce collaborateur, par exemple réunion de travail journalière pour faire le point. Proposez-lui un plan de formation, si nécessaire, pour développer ses compétences et le rendre plus autonome. Rappelez-lui que vous êtes là pour le soutenir mais qu'il importe aussi qu'il soit plus « indépendant ». Caler avec lui des objectifs « de petits pas » qui le mettent en confiance et le sécurisent.

Un de vos collaborateurs refuse de se former : comment réagissez-vous en tant que Chef de service ?

Il y a plusieurs cas de figure à envisager, car la formation, tout en étant un droit, peut aussi être une obligation. Sachant qu'en premier lieu, en tant qu'encadrant, il importe que vous engagiez d'abord un dialogue avec le collaborateur afin de comprendre ce qui motive son refus.

Cas de figure d'un refus de formation obligatoire :



S'il s'agit d'une formation statutaire, qui conditionne la titularisation, il importe de rappeler à l'agent que son refus de suivre cette formation l'empêchera d'être titularisé. Il y va de son intérêt de suivre cette formation...

S'il s'agit d'une formation continue à la demande de l'administration (par exemple formation d'adaptation immédiate au poste), il importe de rappeler à l'agent que son refus de suivre cette formation constitue un manquement à son devoir d'obéissance hiérarchique.

Il y va de son intérêt de suivre cette formation, son refus pouvant entraîner une sanction...

Ces situations sont extrêmement rares, et les agents reviennent très rapidement sur leur posture initiale de refus. Les refus portent surtout sur les autres formations tout au long de la vie professionnelle, c'est-à-dire les formations facultatives.

Cas de figure d'un refus de formation facultative :

Il s'agit des formations de développement des compétences, des qualifications, ou d'acquisition de nouvelles qualifications. En tant qu'encadrant, votre rôle est de convaincre l'agent de l'intérêt, des bénéfices, des avantages, des apports d'une action de formation.

Vous pouvez mettre en avant les arguments suivants :

- ➔ l'enrichissement et le développement de l'agent, sur le plan personnel et professionnel ;
- ➔ la mise à jour, le développement et la valorisation des compétences ;
- ➔ un support de motivation ;
- ➔ l'aide à la construction du projet professionnel et au déroulement de carrière;
- ➔ l'occasion d'échanger sur les pratiques professionnelles avec des formateurs, avec des collègues d'autres services, d'autres administrations.

Il importe aussi que vous rappeliez à l'agent qu'il est contributeur du service public et qu'il doit s'inscrire dans une dynamique d'adaptabilité et d'amélioration continue du service public ; la formation participe de cette adaptabilité et recherche d'efficacité.

Vous constatez chez un agent une conduite inacceptable, que faites-vous ?

Tout agent a, dans l'exercice de ses fonctions, des obligations statutaires à respecter, qui constituent d'une certaine manière un « code de bonne conduite », un cadre de déontologie professionnelle pour l'exercice de ses missions.

Une conduite inacceptable étant une conduite qui porte atteinte à la déontologie, à la considération du service, à son fonctionnement, vous allez, en tant qu'encadrant, convoquer l'agent, afin



notamment de comprendre ce qui l'a amené à avoir un tel comportement. Vous informez votre autorité hiérarchique de cette situation et il est préconisé d'avoir à vos côtés, lors de cet entretien, un représentant du service des ressources humaines.

Vous allez rappeler à l'agent ses obligations, les règles qu'il se doit de respecter dans le cadre de l'exercice de ses missions. Vous lui indiquez que son comportement ne saurait rester sans conséquence.

Vous allez établir un rapport circonstancié des faits, rapport qui sera transmis au conseil de discipline. L'agent sera ensuite convoqué par le président du conseil de discipline, 15 jours au moins avant la date de la réunion officielle du conseil de discipline. Le conseil de discipline va rendre un avis motivé qui sera ensuite transmis à l'autorité administrative ayant pouvoir disciplinaire. Celle-ci n'est pas liée par cet avis, elle peut infliger une sanction de rang plus élevé.

En tout état de cause, la sanction qui sera appliquée doit être proportionnée à la gravité des faits inacceptables constatés.

Votre supérieur hiérarchique ne vous valorise pas, comment réagissez-vous ?

Face à cette situation, il importe que vous procédiez par étapes, de façon graduée :

D'abord, vous prenez rendez-vous avec votre supérieur hiérarchique, afin d'instaurer un dialogue et comprendre les raisons qui amènent votre supérieur à agir ainsi : s'agit-il de divergences de forme, de divergences de fond, d'opposition de personnalités, etc. Il importe de verbaliser les points de « divergence » ou de « conflit ». Il faut que vous compreniez les raisons de cette non valorisation, quelles sont ses attentes, les points sur lesquels il estime que vous avez à progresser. Essayez également de comprendre son mode de fonctionnement, sa personnalité, qui peut aussi être totalement opposée à la vôtre et donc difficilement compatible.

Ayez une posture « positive », constructive, et non agressive.

Ensuite, soyez force de proposition : proposez, si nécessaire, une autre façon de travailler, proposez de faire des points réguliers sur les dossiers, sur votre activité.

Vous mettrez ainsi en évidence vos qualités et aptitudes à vous adapter, à vouloir trouver des solutions dans une situation délicate.

Si la situation perdure, demandez conseil au responsable des ressources humaines et sollicitez également un entretien avec votre N+2, tout en prévenant votre supérieur hiérarchique de cette demande de rendez-vous.

Si vous ne constatez aucune amélioration, inscrivez-vous dans une mobilité, soit interne et donc dans un autre service, soit externe, dans une autre administration.



Comment prépareriez-vous une réunion de service et comment l'animeriez-vous ?

Il y a principalement trois « temps » à respecter :

Préparer une réunion : déterminer l'objet de la réunion, les participants nécessaires au vu de la thématique, quelle contribution est attendue de leur part ; lister les informations que vous souhaitez délivrer lors de cette réunion, les sujets que vous souhaitez aborder. Définir en amont la « méthode de travail » : est-ce une réunion d'information, une réunion d'expression à partir d'une série de questions, est-ce une réunion de résolution de problèmes ?

Organiser une réunion : réserver une salle à l'avance, lister le matériel utile, préparer les supports visuels ou écrits nécessaires, envoyer, quelques jours avant, une invitation précisant l'objet de la réunion, la date, le lieu, l'horaire, la durée ; veiller à ce que tous les participants puissent se voir pour communiquer lors de la réunion ; prévoir la rédaction du compte rendu.

Animer une réunion : faire une introduction en quelques mots ; faire un tour de table si tous les participants ne se connaissent pas ; présenter le déroulement de la réunion, les principaux thèmes à aborder, la durée de la réunion ; donc être assez directif, sur la forme. Sur le fond, présenter le contenu et les objectifs de la réunion ; favoriser le plus possible l'expression, tout en régulant, en apportant des précisions, en reformulant, en clarifiant la communication, en équilibrant les prises de parole pour éviter la « monopolisation » par un « leader » ou par un « perturbateur » ; pratiquer l'écoute active ; faire une synthèse orale des échanges, des orientations prises, en fin de réunion ; s'assurer de l'adhésion des participants.

Un de vos agents se plaint de ses conditions de travail : que faites-vous ?

Pour rappel, tout encadrant se doit de veiller au bien-être de ses collaborateurs ; cela fait partie de ses responsabilités et obligations en termes de prévention de la sécurité et de la santé des agents.

Vous allez procéder différemment selon les cas de figure :

Il s'agit d'une critique émise pour la première fois et qui se veut constructive : analyser le pourquoi de cette « plainte » ; s'agit-il de difficultés ponctuelles liées à une surcharge de travail, est-ce un problème de reconnaissance et de valorisation ? Est-ce un problème relationnel avec un collègue du service ? Est-ce un problème personnel - certes, vous n'êtes pas psychologue, mais montrer de la sollicitude et de l'empathie est source d'encouragement pour le collaborateur - ? Vous diagnostiquez ainsi le niveau de « gravité » de la situation.

Vous allez examiner ensemble les solutions pouvant être apportées pour améliorer les conditions de travail. Vous allez assez rapidement faire le point pour évaluer la pertinence des solutions adoptées.

Il s'agit d'une critique répétitive et non constructive : dans ce cas de figure, se plaindre de ses conditions de travail est un souvent un « prétexte », c'est la manifestation d'un problème exogène et personnel. C'est aussi un moyen pour attirer votre attention. Recevez l'agent afin d'analyser les difficultés mises en avant, tout en le faisant réfléchir sur les effets de son attitude : dévalorisation



de soi, manque d'implication, peur de l'échec, effet de « contagion » auprès de ses collègues. Il ne faut pas que vous laissiez l'agent « s'installer » dans ce mode comportemental négatif. En lien avec le service des ressources humaines, orientez-le vers des professionnels qui l'accompagneront pour trouver des solutions à ses difficultés personnelles.

Un de vos agents part à la retraite dans mois, il n'est plus réellement motivé : comment faites-vous pour le remobiliser ?

Il n'est pas réaliste et efficace de proposer les « outils » classiques de remotivation : incitation à la collaboration, à la prise de décision, réajustement de la fiche de poste, renforcer l'autonomie, proposer des formations, instaurer un climat de confiance, développez le sentiment de fierté, donner du sens, etc.

L'agent qui part à la retraite possède une expérience et un savoir-faire significatifs. Proposez-lui de transmettre ses compétences à son successeur, d'accompagner ce dernier dans son apprentissage pour faciliter sa prise de fonction, son intégration dans l'équipe et ses nouvelles fonctions. Proposez-lui de devenir « tuteur » ou d'organiser le « tuilage » avec son successeur.

Il importe de formaliser, de « contractualiser » cette mission de tutorat, « lettre de mission de tutorat et d'accompagner l'agent dans cette « nouvelle » et dernière mission relative au savoir transmettre.

Cette valorisation institutionnelle de l'agent, proche de partir à la retraite, devrait permettre de le remotiver.

Une autre piste peut être envisagée, si les conditions de faisabilité le permettent, à savoir le télé-travail ; cela peut être vécu comme une solution de transition équilibrée entre activité et retraite pour les agents volontaires.



