

Evaluation de l'organisation et du fonctionnement des SGCD

Mai 2023





Mission inter-inspections relevant du comité de pilotage des directions départementales interministérielles (DDI)



- 25 départements, dans l'hexagone et outre-mer
- près de 600 interlocuteurs, en administration centrale et déconcentrée, y compris organisations syndicales (nationales et locales)
- un questionnaire national auprès des directeurs des SGCD (88% de réponses)

Contexte de la mission (1/3)



- Les SGCD ont été créés par décret du 7 février 2020, dans le cadre plus large de la réforme OTE de 2019
- Leur mise en œuvre a été décalée au 1er janvier 2021 dans le contexte sanitaire



- Les premiers retours d'expérience mettent en évidence des difficultés (plan d'urgence DMAT en octobre 2021, rapports DDI, rapport Sénat de juin 2022...)

Contexte de la mission (2/3)

- les SGCD sont des « services déconcentrés de l'Etat à vocation interministérielle », placés sous l'autorité directe des préfets
- pour la gestion de fonctions et moyens mutualisés entre préfectures et DDI (DDT, DDETS, DDPP et DDETS-PP) :



**Achats
Budget**



**Immobilier
Logistique
Accueil/standard**



Numérique



**Ressources
humaines**
Action sociale
Relation avec la
médecine de
prévention



Contexte de la mission (3/3)

- Trois objectifs :

- ➔ Renforcer la professionnalisation
- ➔ Garantir le niveau de soutien
- ➔ Redéployer des effectifs vers les directions métier

- Des spécificités territoriales :

- 📍 IDF (SGAMM)
- 📍 PACA (SGCD élargi à deux directions régionales)
- 📍 Charente, Corrèze (SGCD élargi à DDFIP et DSDEN)
- 📍 Outre-mer (SGC Guadeloupe, Martinique, Mayotte, Réunion, avec compétence élargie notamment aux DAC)
- 📍 Guyane (DGA)



1. Diagnostic

DEUX ANS APRES SA MISE EN PLACE, LA REFORME N'A PAS ATTEINT LES OBJECTIFS QUI LUI ETAIENT ASSIGNES



Un retour d'expérience négatif chez l'ensemble des acteurs

- **Le vécu d'une dégradation de la qualité de service**
 - Perte de proximité
 - Difficultés de compréhension mutuelle et d'acculturation
 - Complexité de gestion
- **Un recul objectif de la performance des fonctions support**
 - Notamment les délais d'intervention
- **Des avancées limitées**
 - En matière budgétaire
 - Sur le plan immobilier
- **De nombreux dysfonctionnements**
 - incidents de paye
 - interruptions d'activité
 - dégradations durables des conditions d'activité
 - préjudices directs pour les usagers ou les fournisseurs du service public
 - L'occasion manquée des élections professionnelles (non imputable aux SGCD)

En l'état, des objectifs non atteints (1/2)

Insuffisante dynamique de professionnalisation :

- Contexte de déploiement défavorable
 - Crise sanitaire
 - Création parallèle des DDETS
 - Manque d'effectifs
- Diversité de compétences limitée par le *turn-over* et l'attrition des mobilités
- Polyvalence freinée par le maintien des cadres ministériels et l'éclatement immobilier des équipes

Dotation nationale :
6 413 ETP

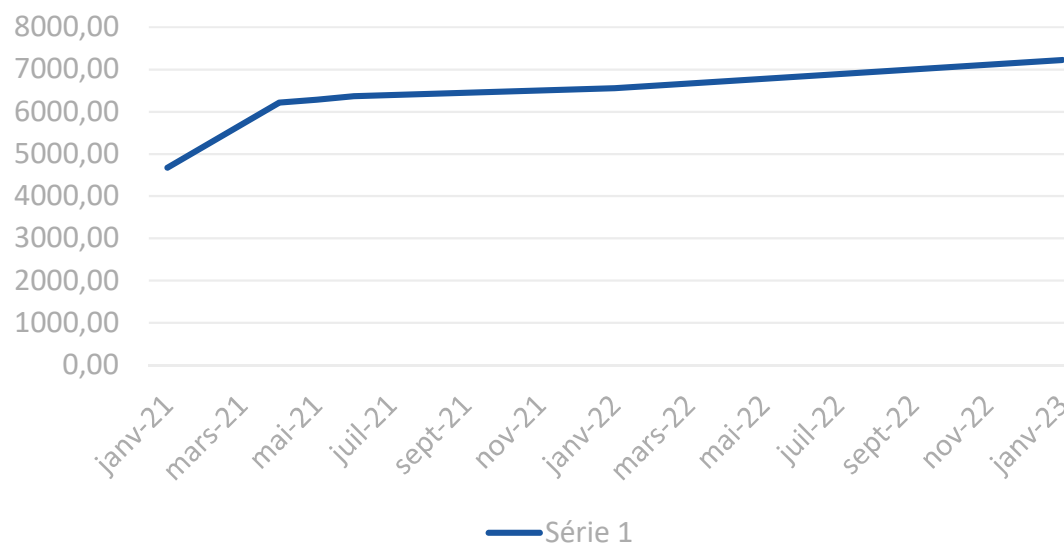
700 ETP vacants sur 2 456
ETP transférés des DDI

500 ETP en moins dans les
DRHM et SIDSIC

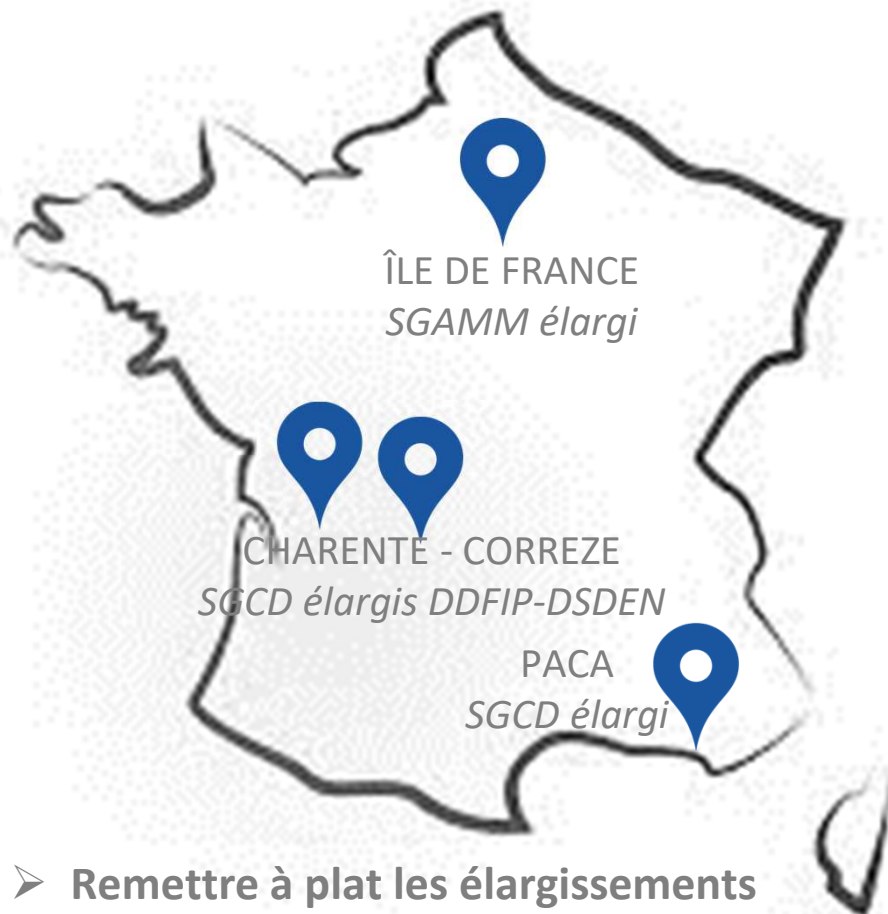
En l'état, des objectifs non atteints (2/2)

Absence de redéploiements d'effectifs vers le métier

- Reports de charge vers les services soutenus
- Augmentation continue des effectifs en SGCD



Des mutualisations *ad hoc* confrontées à des difficultés plus importantes



- Remettre à plat les élargissements SGAMM IDF et SGCD PACA, sans nouveau développement
- Pas de développement majeurs liés aux expérimentations Charente-Corrèze



- Adopter un plan d'urgence propre aux SGC Mayotte, Guadeloupe, Martinique et Réunion
- Adopter un plan d'urgence spécifique à la DGA de Guyane

L'épuisement manifeste des équipes

- Absentéisme
 - excède la cible de 5 %, à 5,8% en 2022 (comparable à préfecture), mais désormais à 7,23 %
 - Absence pour maladie : +41% en un an
- Vacance
 - de 4,85 à 5,4% en 2022
- Souffrance au travail
 - Evocation croissante en bilan social et instances SST
- Risques psychosociaux
 - Au moins un cas dans 50% des départements





2. Des mesures immédiates

POUR AMELIORER LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN
DES SERVICES

Préciser et consolider le périmètre d'intervention

- Compréhension extensive des missions socle (*immobilier, RH, référents thématiques, plans de sobriété énergétique...*)
- Missions complémentaires croissantes (*hors socle : BOP métier, communication... / hors ATE : TA, ODAC, PN...*)
- Dispersion des moyens et existence de zones grises, liées à l'imprécision des contrats de service



→ Stabiliser le périmètre actuel des SGCD et conduire une revue détaillée des missions, destinée à clarifier les zones grises et à préciser les procédures applicables entre les différents acteurs

Ajuster la répartition des effectifs

- Des ratios de soutien très hétérogènes entre départements, avec des écarts allant de 1 à 10
- Un suivi ne permettant pas de recouper les effectifs et les missions des SGCD



→ Etablir un référentiel d'allocation des effectifs en SGCD et assurer le suivi des emplois au sein d'une sous-action dédiée du programme 354 pour mesurer l'efficacité des services, préalable indispensable à d'éventuels redéploiements métier

Réorienter les référents de proximité vers l'appui au pilotage

- Une définition imprécise de la notion de proximité
- Des référents en nombre insuffisant et souvent mal positionnés pour faire de l'appui au pilotage
- Des référents sur-sollicités par les agents et les services pour des interventions à plus-value limitée



- Décliner, dans chaque SGCD, un plan qui renforce sa proximité avec les services et les agents et garantisse la prise en compte de leurs demandes.
- Généraliser et repositionner les référents de proximité sur les missions d'appui au pilotage auprès des directions des services soutenus.

Modalités concrètes de renforcement de la proximité

- ✓ attribution nominative des dossiers suivis ; *a minima*, des accusés de réception systematiques sur les messageries fonctionnelles (avec identification de l'agent chargé du traitement de la demande) ;
- ✓ organisation de permanences régulières sur site distant (avec des créneaux récurrents et maintenus dans la durée, même en cas d'affluence variable) et accès téléphonique garanti pour les agents soutenus ;
- ✓ positionnement explicite des chefs de service en SGCD comme points d'entrée directs pour l'encadrement des entités soutenues (qui n'ont en aucun cas vocation à s'adresser au SGCD via les messageries fonctionnelles) ;
- ✓ garantie d'un accès physique au service des ressources humaines pour tous les agents (beaucoup trop d'agents sur site distant ne disposent pas encore de carte d'accès au bâtiment abritant leur service RH...) ;
- ✓ renforcement de la communication interne (mise à jour régulière des intranets, organisation de réunions d'information et d'échange dans les services soutenus, installation d'écrans télévisés communs répercutant les informations du périmètre SGCD sur l'ensemble des sites distants).



3. Des conditions de réussite de la réforme:

DES PROCEDURES SIMPLIFIEES AINSI QU'UN PILOTAGE ET
UN POSITIONNEMENT RENFORCES DES SGCD

Accélérer et approfondir le travail interministériel



RESSOURCES HUMAINES

- Des attentes élevées, suite à une feuille de route ambitieuse, mais tardive et dépourvue d'échéance
- Des avancées, mais la persistance de logiques ministérielles fortes

SYSTEMES D'INFORMATION

- Un nouveau schéma informatique de l'ATE suite au transfert du pilotage des DDI au MI
- De nombreuses difficultés d'accès et de dépannage



- Centrer l'effort sur les sujets d'harmonisation à l'impact le plus élevé pour le travail des SGCD
- Garantir la mise en œuvre harmonisée des dispositifs communs à l'ensemble des agents du périmètre ATE

- Développer les passerelles
- Renforcer la gouvernance
- Outre-mer, consolider les services numériques avant de dupliquer la migration opérée en Guyane

Orienter le pilotage vers la qualité



QUALITE DE SERVICE

- Développer au plan national un outil de recueil de la satisfaction utilisateurs et construire des indicateurs de mesure de la qualité de service, qui puissent être déclinés et renseignés au plan local



- Généraliser la démarche de projet de service

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- Se doter d'indicateurs de veille sociale robustes et effectivement suivis
- Afin de mesurer et prévenir les risques psychosociaux en SGCD, définir des indicateurs de veille sociale dédiés et organiser l'expression, le suivi et le traitement des sujets relevant de la santé et la sécurité des agents en SGCD au sein d'une formation spécialisée du comité social d'administration

Renforcer la gouvernance



COLLEGIALITE

- Renforcer la mission des SGAR pour animer la communauté de travail des SGCD en région



- Fixer un cadre unique de gouvernance pour les SGCD, qui clarifie la comitologie et renforce l'implication des préfets

INTERMINISTERIALITE

Tirer toutes les conséquences du décret qui confie aux SGCD des caractéristiques quasi-équivalentes à celles d'une DDI tout en veillant à maintenir l'autorité fonctionnelle des directeurs de DDI sur ceux des SGCD :

- octroi du statut de directeur d'administration territoriale de l'Etat (DATE) à tous les directeurs de SGCD ;
- identification dédiée des effectifs ;
- dialogue social et suivi spécifique des sujets de santé et sécurité



Merci de votre attention