

INNOVATION TERRITORIALE, ACCEPTABILITE SOCIALE

Programme de Recherche - Action

Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale :

Etude comparée des perceptions
des équipes de direction (*top management*)
face au développement de leurs organisations
à l'horizon 2030



Le programme de recherche-action « Innovation Territoriale, Acceptation Sociale » est cofinancé par l'Union européenne.
L'Europe s'engage dans le Massif central avec le fonds européen de développement régional.

	Sommaire	Page
Table des matières		2
Abréviations		3
Informations préalables		4
1 Introduction		8
2 Objectifs de l'étude		10
3 Protocole de l'enquête		12
3.1 Méthodologie		12
3.2 Population étudiée et critères de sélection des personnes		16
4 Analyses statistiques		19
4.1 Protection des données		19
4.2 Résultats généraux des entretiens semi-directifs avec les DGS		19
4.3 Informations générales sur les personnes enquêtées		21
4.4 Analyse des perceptions sur les périmètres d'action		26
4.41 Question C		26
4.42 Question D		28
4.43 Synthèse		30
4.5 Analyse des perceptions sur les missions réglementaires des Centres de Gestion		30
4.51 Indépendance des variables		30
4.52 Question A		31
4.53 Question B		46
4.54 Conclusions de l'enquête Q		61
5 Conclusions de l'enquête		62
6 Annexes		63

Abréviations

ANDCDG	Association nationale des directeurs et des directeurs adjoints des centres de gestion
CDG	Centre de Gestion (de la fonction publique territoriale)
CESER	Conseil économique, social et environnemental régional
CIG	Centre interdépartemental de gestion
CIHEAM	Centre international des hautes études agronomiques méditerranéen
DGA	Directeur général adjoint
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGS	Directeur général des services
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
FNCDG	Fédération nationale des centres de gestion
IAMM	Institut agronomique méditerranéen de Montpellier
IGA	Inspection générale de l'administration
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ITAS	Innovation territoriale, acceptation sociale (programme de recherche-action)

La rédaction du rapport fait le choix d'une lecture des résultats statistiques pour les publics concernés par l'enquête, élus des Conseils d'Administration et agents des équipes de direction des Centres de Gestion.

Ces éléments :

- précisent des points utiles pour la compréhension générale qui apparaissent dans plusieurs parties du rapport,
- justifient les premiers choix du programme ITAS pour initier la démarche de recherche-action entre l'équipe de recherche et les Centres de Gestion partenaires,
- visent à simplifier la compréhension générale du rapport et des conclusions de l'enquête.

Des informations plus détaillées peuvent être demandées directement au rédacteur du rapport.

Les résultats de cette enquête présentent un état initial de la situation des Centres de Gestion qui participent au programme ITAS.

a. Le Comité de Pilotage du programme de recherche-action ITAS :

Parmi les Centres de Gestion qui participent au financement du programme ITAS, un Comité de Pilotage a été mis en place pour assurer le lien entre l'équipe de recherche et les Centres de Gestion. Le Comité de Pilotage est composé des DGS de cinq Centres de Gestion (CDG48, CDG31, CDG32, CDG34, CDG66) et est présidé par un élu du Centre de Gestion coordonnateur (président ou vice-président).

La coordination du programme de recherche-action ITAS est assurée par le Centre de Gestion de la Lozère.

b. Le choix des méthodes statistiques utilisées pour l'enquête :

Pour répondre à la problématique de recherche « *Centres de Gestion : Quels modèles de développement privilégier pour accroître l'efficacité des ressources mobilisées pour accompagner la décentralisation ?* », l'enquête fut orientée vers la perception des activités par les équipes de direction des Centres de Gestion à l'horizon 2030. Le questionnaire d'enquête est articulé en trois parties :

- La première partie comporte deux questions centrées sur les notions de pertinence (adéquation des objectifs aux besoins) et de cohérence (adéquation des moyens aux objectifs). Ces questions ouvertes, dans le cadre d'une projection à l'horizon 2030, s'appuient sur le protocole d'enquête Q.
- La seconde partie comporte deux questions sur le périmètre de coopération et de mutualisation entre Centres de Gestion pour conduire les activités à l'horizon 2030. Ces données qualitatives sont traitées au moyen de statistiques descriptives.
- La dernière partie du questionnaire se focalise sur le profil des personnes qui participent à l'enquête. Ces informations qualitatives et quantitatives sont traitées au moyen de statistiques descriptives.

La méthode Q est une méthode statistique utilisée en sciences sociales pour étudier la subjectivité. Sa particularité est de combiner une analyse quantitative, souvent considérée comme statistiquement

robuste, à une analyse qualitative afin d'analyser la perception de groupes d'individus par rapport à des situations choisies. Les situations testées par les chercheurs ont pour objectif d'identifier les consensus (volet quantitatif) qui existent entre les membres des différents groupes mais également d'analyser la composition des groupes et leurs discours (volet qualitatif).

Les statistiques descriptives se limitent à la mesure du mode et de la médiane des données qualitatives collectées. Ces traitements complètent l'analyse du contexte issue de la revue bibliographique.

c. Méthode Q : consensus et analyse factorielle :

Les traitements statistiques associés à la méthode Q se focalisent sur l'analyse des consensus et sur l'analyse factorielle.

Statistiquement, un consensus mesure une corrélation entre une mission *i* et tous les facteurs. Une corrélation mesure la liaison entre les variables statistiques, ici les missions et les groupes. Un facteur est un groupe d'individus homogènes, c'est-à-dire un ensemble de personnes qui perçoit de manière identique la situation testée. La situation testée est la question posée.

L'analyse factorielle se focalise sur la constitution de chaque groupe afin de vérifier, dans le cas présent :

- Si les groupes sont homogènes par rapport aux organisations enquêtées (les Centres de Gestions),
- Si les groupes sont homogènes par rapport aux fonctions occupées par les individus dans les Centres de Gestion.

Si les groupes sont homogènes, les résultats obtenus sont transposables à l'ensemble des Centres de Gestion. Inversement, l'hétérogénéité des groupes démontre que des facteurs, tels que le Centre de Gestion d'appartenance ou la fonction occupée, influencent la perception des individus.

d. Les missions des Centres de Gestion étudiées :

La revue de la littérature juridique et administrative a mis en évidence une évolution des missions confiées aux Centres de Gestion (rapports de 2014 et de 2017 de l'Inspection Générale des Services, avis de Chambres Régionales des Comptes en particulier) par le législateur et l'exécutif depuis leur création en 1985. Afin de mieux comprendre les enjeux futurs des Centres de Gestion, le questionnaire a été élaboré à partir d'une lecture littérale des textes réglementaires. Cette lecture est systématiquement retenue par les Cours Régionales des Comptes.

La loi n°84-53 du 26 janvier 1984 et le décret n°85-643 du 26 juin 1985 instituent l'établissement public Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale et définissent ses missions (N=35) :

- Les missions de portée générale (*Article 23 de la loi n°84-53 et décret n°85-643*) :
 1. Publicité des créations et vacances d'emplois de catégories A, B et C et bourse de l'emploi ;
 2. Organisation des concours de catégories A, B et C relevant des filières administrative, technique, culturelle, sportive, animation et police municipale ;
 3. Publicité des listes d'aptitude ;
 4. Prise en charge des fonctionnaires momentanément privés d'emploi de catégories A, B et C ;
 5. Reclassement des fonctionnaires devenus inaptes à l'exercice de leurs fonctions, de catégories A, B et C ;
 6. Aide aux fonctionnaires à la recherche d'un emploi après une période de disponibilité ;
 7. Fonctionnement des conseils de discipline de recours ;
 8. Mission générale d'information sur l'emploi public territorial, y compris l'emploi des personnes handicapées ;
 9. Etablissement d'un bilan de la situation de l'emploi public territorial et de la gestion des ressources humaines et élaboration des perspectives à moyen terme d'évolution de cet emploi, des compétences et des besoins de recrutement.

- Les missions obligatoires pour les collectivités affiliées obligatoirement ou affiliées volontairement (*Article 23-II et 136 de la loi n°84-53 et décret n°85-643*) ou pour les collectivités non-affiliées (*article 23-IV de la loi n°84-53*) :
 10. Constitution et tenue d'une copie du dossier individuel de carrière de chaque fonctionnaire, y compris les stagiaires, et tenue de la liste nominative des fonctionnaires titulaires et stagiaires à temps complet et à temps non complet
 11. Fonctionnement et secrétariat des Commissions Administratives Paritaires (CAP)
 12. Fonctionnement et secrétariat des Conseils de Discipline ;
 13. Publicité des tableaux d'avancement ;
 14. Fonctionnement et secrétariat des Comités Techniques et du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT);
 15. Organisation des concours et examens professionnels des catégories A, B, C et établissement des listes d'aptitude;
 16. Calcul du crédit du temps syndical et remboursement des charges salariales afférentes à l'utilisation de ce crédit ;
 17. Fonctionnement et secrétariat des Commissions Consultatives Paritaires (C.C.P.) pour les agents contractuels ;
 18. Secrétariat des Commissions de Réforme ;
 19. Secrétariat des Comités Médicaux ;
 20. Avis consultatif dans le cadre de la procédure du recours administratif préalable obligatoire ;
 21. Assistance juridique statutaire y compris pour la fonction de référent déontologue ;
 22. Assistance au recrutement et accompagnement individuel de la mobilité des agents hors de leur collectivité ou établissement d'origine ;
 23. Assistance à la fiabilisation des comptes de droits en matière de retraite.
- Les missions facultatives (*Articles 24, 25, 26 de la loi n°84-53*) :
 24. Assistance administrative générale ;
 25. Conseil sur la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité, et mise à disposition d'agents chargés de missions d'inspection ;
 26. Missions d'archivage et de numérisation ;
 27. Missions de conseils en organisation ;
 28. Mise à disposition d'agents (remplacement d'agents indisponibles, missions temporaires, vacances d'emplois)
 29. Mise à disposition de fonctionnaires pour des missions permanentes ;
 30. Recrutement d'agents pour le compte de collectivités territoriales ;
 31. Gestion de services de prestations d'action sociale ou de services sociaux (souscription de contrats-cadres pour des prestations de santé, de prévoyance ou d'action sociale...);
 32. Gestion administrative des comptes épargne temps ;
 33. Concours apporté aux organismes de retraite et d'invalidité des fonctionnaires ;
 34. Souscription de contrats d'assurances statutaire employeur ;
 35. Conventonnement pour l'organisation des concours et examens propres aux collectivités ou établissements non affiliés ;

Ces 35 missions constituent le fil conducteur du questionnaire d'enquête.

e. Les questions posées aux Centres de Gestion :

L'élaboration des questions est dictée par un triple objectif :

- Réaliser un état initial individuel et général pour les Centres de Gestion du programme ITAS.
- Définir cet état initial dans le cadre de la problématique définie tout en la positionnant dans une réflexion prospective à l'horizon 2030.
- Comparer l'état initial des Centres de Gestion du programme ITAS à celui d'autres Centres de Gestion.

Le questionnaire, bâti autour des 35 missions présentées, s'articule autour de 4 questions :

- Question A (méthode Q) : *Selon vous, à l'horizon 2030, quelle sera l'importance relative des missions proposées par votre établissement public pour répondre aux besoins de vos affiliés ?*
- Question B (méthode Q) : *Selon vous, à l'horizon 2030, quelles seront les missions qui mobiliseront le plus de ressources internes pour mettre en œuvre l'ensemble des missions confiées à votre établissement public ?*

- Question C (statistiques descriptives) : *Selon vous, quel serait, à l'horizon 2030, le périmètre efficace de coopération entre les centres de gestion pour chaque mission ?*
- Question D (statistiques descriptives) : *Selon vous, quel serait, à l'horizon 2030, le périmètre efficace de mutualisation entre les centres de gestion pour chaque mission ?*

Les questions A et B visent à identifier les missions qui présentent des enjeux. Les questions C et D explorent les périmètres envisageables pour que les Centres de Gestion travaillent ensemble dans le futur.

f. Les personnes enquêtées :

Afin de tenir compte simultanément de la technicité des activités des Centres de Gestion et des enjeux associés à la problématique de recherche, le choix des personnes enquêtées s'est porté sur les équipes de direction des Centres de Gestion. Les équipes de direction ont pour mission d'exécuter la stratégie définie par les Conseils d'Administration de leurs établissements publics dans le cadre de la réglementation en vigueur.

g. Les groupes d'études :

Le questionnaire a été administré à deux groupes de Centres de Gestion :

- Le groupe cible constitué des Centres de Gestion de la région Occitanie qui participent au programme ITAS,
- Un groupe témoin constitué d'un nombre équivalent et varié de Centres de Gestion hors périmètre administratif de la région Occitanie.

Les traitements économétriques ont conduit à créer, à partir du groupe témoin, un sous-groupe témoin afin d'isoler l'effet supra-départemental. Les résultats présentés dans le rapport portent sur les résultats des trois groupes : le groupe cible, le groupe témoin complet, le sous-groupe témoin.

1 Introduction

Le service public local connaît des évolutions sous l'effet de la décentralisation. Les compétences et les conditions de sa mise en œuvre impactent les besoins des employeurs publics et modifient l'activité des Centres de Gestion. Ces établissements publics administratifs spécialisés sont amenés à travailler ensemble à travers la Charte Régionale de Coopération depuis le 1^{er} janvier 2017. Les phases successives de la décentralisation questionnent la réorganisation territoriale, et donc, le modèle de développement économique et social des Centres de Gestion à moyen et long terme.

Institué par la loi n°84-53 du 26 janvier 1984, le Centre de Gestion¹ assure de nombreuses missions. Dès l'origine, un enjeu essentiel, au moyen des Centres de Gestion, est de garantir l'homogénéité de la fonction publique territoriale pour l'Etat en gérant, pour le compte des employeurs publics locaux, la carrière et l'emploi de leurs fonctionnaires publics territoriaux. Au cours du temps, le champ d'intervention des Centres de Gestion a été élargi par le législateur. Cet élargissement des compétences a fait l'objet de critiques ciblées de la Cour des Comptes. Il est analysé sous l'angle du coût et de l'efficacité des ressources humaines.

Ces évolutions ont conduit les Centres de Gestion de la région Occitanie à lancer le programme de recherche – action ITAS (*innovation territoriale, acceptabilité sociale*) en partenariat avec le CIHEAM-IAMM afin de :

- Accompagner scientifiquement la réflexion de certains Centres de Gestion d'Occitanie vers de nouveaux modes d'organisation au niveau régional.
- Positionner les Centres de Gestion comme acteurs de leur développement,
- Prendre en compte les spécificités de massif et de ruralité de Centres de Gestion qui interviennent sur le Massif Central et les Pyrénées.
- Comparer les enjeux de développement des Centres de Gestion réunis dans le programme ITAS avec ceux d'autres Centres de Gestion implantés sur des territoires variés.

Le programme ITAS s'inscrit dans une réflexion sur *comment travailler ensemble* dans une approche de développement économique et social à l'horizon 2030. La poursuite de cet objectif nécessite, préalablement, de faire un état des lieux de la situation initiale, c'est-à-dire de la situation des Centres de Gestion de la région Occitanie en 2018. L'analyse de la réglementation et des organigrammes met en évidence des stratégies d'action différentes dans chaque département pour mettre en œuvre un cadre réglementaire unique. Ce constat met en lumière le rôle central des équipes de direction pour exécuter les décisions de leurs conseils d'administration respectifs.

L'étude initiale se focalise sur la manière dont se projettent les différentes équipes de direction par rapport aux objectifs du programme ITAS. Pour cela, un questionnaire a été administré à deux groupes d'équipes de direction, le groupe cible et un groupe témoin, en privilégiant une analyse statistique des perceptions fondée sur la mesure économétrique de consensus en utilisant la *méthode Q*. Le choix de cette méthode est dicté par la recherche d'une méthode économétrique qui traite d'éléments qualitatifs, les perceptions, tout en s'appuyant sur une analyse de données quantitatives. Deux questions reposent sur cette méthodologie d'enquête afin d'étudier la pertinence (adéquation des objectifs poursuivis aux besoins) et la cohérence (adéquation des moyens mobilisés aux objectifs poursuivis) des stratégies futures de développement :

¹ Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, Décret n°85-643 du 26 juin 1985 relatif aux centres de gestion institués par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relative à la fonction publique territoriale.

- Selon vous, à l’horizon 2030, quelle sera l’importance relative des missions proposées par votre établissement public pour répondre aux besoins de vos affiliés ?
- Selon vous, à l’horizon 2030, quelles seront les missions qui mobiliseront le plus de ressources internes pour mettre en œuvre l’ensemble des missions confiées à votre établissement public ?

Deux questions complètent le protocole afin de tester le périmètre d’intervention pour *travailler ensemble*. Les résultats de ces deux questions sont traités au moyen de statistiques descriptives :

- Selon vous, quel serait, à l’horizon 2030, le périmètre efficace de coopération entre les centres de gestion pour chaque mission ?
- Selon vous, quel serait, à l’horizon 2030, le périmètre efficace de mutualisation entre les centres de gestion pour chaque mission ?

Le questionnaire comporte également des informations complémentaires afin de mieux connaître les profils des personnes qui occupent les fonctions de direction.

Le rapport d’enquête rappelle les objectifs de l’étude (point 2) et présente le protocole d’enquête (point 3). Les analyses statistiques (point 4), après un rappel du traitement de la confidentialité des données, portent sur les éléments qualitatifs collectés pendant les entretiens avec les DGS, sur une description générale des profils des personnes enquêtées, sur l’analyse des perceptions associées aux périmètres futurs pour *travailler ensemble* et enfin sur l’analyse des perceptions des équipes de direction quant à l’importance relative des missions qui seront conduites par les Centres de Gestion à l’horizon 2030. La conclusion (point 5) reprend les principaux résultats de l’enquête et souligne également ses limites dans la perspective des travaux qui seront conduits dans le cadre du programme ITAS.

2 Objectifs de l'étude

Créé par les lois de décentralisation de 1982-1983 pour mettre en œuvre la décentralisation en garantissant une gestion statutaire (concours, carrière, emploi) homogène de la fonction publique territoriale sur le territoire national, le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale est un établissement public qui n'a jamais été étudié par la science, quelle que soit la discipline.

La veille réglementaire met en évidence un élargissement du champ d'intervention des Centres de Gestion depuis 1984, date leur création, qui se traduit par des modifications réglementaires des missions et du cadre d'intervention de cet établissement public administratif local spécialisé.

La veille administrative souligne que l'entité Centre de Gestion est rarement le sujet principal des rapports d'inspection ou de contrôle. Seuls quelques documents présentent une analyse ciblée de l'objet Centre de Gestion :

- Un document de portée nationale publié par l'Inspection Générale de l'Administration (2014),
- Plusieurs documents publiés par différentes Chambres Régionales des Comptes² (2013, 2014, 2015).

Au service des employeurs publics territoriaux, les Centres de Gestion sont impactés par les évolutions qui touchent leurs affiliés principalement constitués de communes et d'intercommunalités (EPCI). En Occitanie, la fusion administrative de deux anciennes régions dans le cadre de la réforme territoriale se traduit par une réflexion stratégique. Les scénarios de développement envisagés par le CESER Occitanie³ (2017) repose, au niveau politique et institutionnel (cf. annexe 4), sur des hypothèses qui influenceront, indirectement puis directement, l'activité et donc le développement des Centres de Gestion du territoire.

L'analyse documentaire (activités et contexte des Centres de Gestion d'Occitanie) permet de définir la problématique de recherche suivante dans le cadre du programme ITAS :

- Centres de Gestion : Quels modèles de développement privilégier pour accroître l'efficacité des ressources mobilisées pour accompagner la décentralisation ?

En parallèle à ces travaux bibliographiques, les organigrammes des Centres de Gestion d'Occitanie qui participent au programme ITAS ont fait l'objet d'une étude spécifique. La conclusion de cette analyse est qu'il existe autant d'organisations de l'activité que de Centres de Gestion pour mettre en œuvre un cadre réglementaire unique sur des territoires différents.

Ce constat, en lien direct avec la problématique de recherche et l'évolution réglementaire des Centres de Gestion, a conduit au choix d'un protocole d'enquête caractérisé par :

- Un ciblage des équipes de direction chargées de la mise en œuvre des orientations politiques du président et de son conseil d'administration. Ce choix permet de prendre en compte autant les aspects stratégiques qu'opérationnels du développement des Centres de Gestion étudiés.
- Un recueil des perceptions de chaque membre des équipes de direction en leur demandant de se projeter à l'horizon 2030. Ce choix est dicté par l'hétérogénéité des Centres de Gestion (situation géographique, effectifs, nombre d'agents gérés, nombre et modalité des missions mise en œuvre...) de la région Occitanie qui évoluent cependant dans le même cadre réglementaire sur des territoires différents.

² Consulter les avis sur les sites internet des Cours Régionales des Comptes (Auvergne-Rhône-Alpes en particulier).

³ Quelle prospective, quels défis, quel enjeu pour la nouvelle région à l'horizon 2040, CESER Occitanie, Rapport présenté en Assemblée Plénière le 23 novembre 2017.

2.1 Objectif premier :

L'objectif premier de l'enquête est de vérifier si, dans un contexte réglementaire en évolution, les équipes de direction partagent la même perception des enjeux. Les enjeux se concentrent sur la priorité relative donnée au développement des différentes missions que les Centres de Gestion proposent obligatoirement et facultativement aux employeurs publics territoriaux.

Pour atteindre cet objectif, un questionnaire basé sur la méthodologie Q est utilisé (cf. annexe 1). L'enquête Q a pour objet d'identifier les consensus entre personnes interrogées à partir d'une liste de propositions (échantillon Q). Dans le cas présent, les deux questions posées visent à identifier le niveau de consensus des équipes de direction sur la pertinence et la cohérence de leurs stratégies de développement à l'horizon 2030.

2.2 Objectif secondaire :

L'objectif secondaire de l'enquête est de questionner le périmètre pertinent pour *travailler ensemble* selon les membres des équipes de direction. La notion de *travailler ensemble* est déclinée autour de deux termes, coopérer et mutualiser, présents dans les recommandations de plusieurs rapports portant sur l'évolution de la fonction publique territoriale.

L'enquête a pour objet de vérifier si les périmètres associés à ces deux notions sont identiques. Le questionnaire repose sur les mêmes données de test (échantillon Q) mais les réponses sont à choix multiples. La liste des réponses, toujours identique, propose cinq périmètres d'intervention allant du bassin de vie au niveau national. Ces résultats sont traités au moyen de statistiques descriptives et éclairent les résultats du 2.1.

2.3 Objectifs annexes :

En complément des deux niveaux d'objectifs poursuivis, des données individuelles sont collectées dans la troisième et dernière partie du questionnaire.

Un travail particulier fut conduit auprès des seuls directeurs généraux des services. Au moyen d'un entretien semi-directif ouvert, des éléments de management stratégique et opérationnel leur ont été soumis pour identifier les principaux enjeux présents et futurs des Centres de Gestion. Ces informations qualitatives sont synthétisées en complément de l'enquête.

3 Protocole d'enquête

3.1 Méthodologie :

3.11 Méthode principale :

Développée par William Stephenson dès 1935 (1935a, 1935b, 1953), la méthode Q repose statistiquement sur une analyse de la corrélation des perceptions des agents (consensus) pour dégager des points de vue communs à des groupes de personnes (facteurs). Vulgarisée par les travaux de Steven R. Brown à partir de 1980, la méthode Q est employée dans de nombreuses sciences humaines et sociales car elle combine une dimension qualitative et une dimension quantitative. Brown⁴, en introduction de son article, résume la nature et le champ d'application de la méthode Q : *Q methodology was invented in 1935 by British physicist-psychologist William Stephenson (1953) and is most often associated with quantitative analysis due to its involvement with factor analysis. Statistical procedures aside, however, what Stephenson was interested in providing was a way to reveal the subjectivity involved in any situation -- e.g., in aesthetic judgment, poetic interpretation, perceptions of organizational role, political attitudes, appraisals of health care, experiences of bereavement, perspectives on life and the cosmos, et cetera ad infinitum. It is life as lived from the standpoint of the person living it that is typically passed over by quantitative procedures, and it is subjectivity in this sense that Q methodology is designed to examine and that frequently engages the attention of the qualitative researcher interested in more than just life measured by the pound. Q methodology "combines the strengths of both qualitative and quantitative research traditions" (Dennis & Goldberg, 1996, p. 104) and in other respects provides a bridge between the two (Sell & Brown, 1984).*

Les résultats présentés utilisent le script d'Aiora Zabala (2014) fonctionnant avec le logiciel de traitement statistique libre R.

Le phasage pour construire, administrer et traiter le questionnaire Q s'articule en huit étapes.

N°	Phasage de la méthode Q	Préparation et conduite de l'enquête Q
1	Champ du discours à explorer	Réglementation applicable aux agents de la fonction publique territoriale
2	Documentation associée au champ du discours	Loi n°83-634, loi n°84-53, loi n°84-594, décret n°85-643
3	Sélection de l'échantillon Q	35 missions issues de la loi n°84-53

⁴ Brown S. R., Q methodology a qualitative research, *Qualitative Health Research*, 1996, 6 (4), 561-567

4	Choix des personnes enquêtées	Équipes de direction des CDG (97 personnes)
5	Enquête Q	CDG Occitanie (9) et CDG Externes (13) ⁵
6	Traitement statistique	Analyse du consensus, des non-consensus et des consensus partiels
7	Analyse des facteurs	Analyse des groupes d'individus
8	Conclusions	Formulation d'hypothèses explicatives

Le champ du discours à explorer est concentré sur la gestion de la fonction publique territoriale. L'exploration du champ du discours a permis de recentrer le champ autour de quatre textes réglementaires. L'analyse de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984, dans le cadre de la problématique du programme ITAS, a permis d'identifier 35 missions qui constituent l'échantillon Q à tester.

Le choix des personnes enquêtées pour tester l'échantillon Q repose sur la constitution de deux groupes d'enquêtes : le groupe cible et un groupe témoin. Toutes les personnes enquêtées sont des agents des équipes de direction des Centres de Gestion. L'enquête est réalisée dans les mêmes conditions techniques dans tous les Centres de Gestion.

Le traitement statistique, au moyen du script de Zabala⁶, permet une lecture immédiate des consensus, des non-consensus et des consensus partiels. L'analyse factorielle, c'est-à-dire l'analyse des groupes d'individus, est réalisée dans un second temps au moyen d'un traitement complémentaire. L'analyse conjointe des consensus et des facteurs éclaire la problématique dans un contexte donné.

Le questionnaire d'enquête prend la forme, pour chaque question, d'une pyramide inversée composée d'autant de cases vides que d'éléments constitutifs de l'échantillon. La pyramide est construite pour mettre en relief, a priori, 8 éléments de l'échantillon de 35 missions : les 4 missions perçues comme étant les moins importantes et les 4 missions perçues comme étant les plus importantes.

⁵ Dont les Centres de Gestion de la Creuse et de la Corrèze.

⁶ Zabala A., qmethod: A Package to Explore Human Perspectives Using Q Methodology, The R Journal Vol. 6/2, December 2014 ISSN 2073-4859

3.12 Méthode secondaire :

Tous les traitements de données hors méthode Q reposent sur des statistiques descriptives basées sur l'analyse du mode⁷, de la moyenne et de la médiane⁸ de données qualitatives (questions C et D) et quantitatives (question 3, voir le questionnaire annexé).

Afin de respecter les conditions de Yule⁹, les données qualitatives (réponses) sont retraitées par codage numérique avant analyse. Pour rappel, ces conditions non-obligatoires mais fortement conseillées visent à vérifier que les données numériques présentent certaines propriétés telles que :

- Etre définies de manière objective,
- Dépendre de toutes les observations,
- Avoir une signification concrète,
- Etre facilement calculables et interprétables,
- Etre peu sensibles aux fluctuations d'échantillonnage,
- Se prêter aisément aux calculs algébriques.

Pour rappel, les questions C et D sont ainsi formulées :

- Question C : Selon vous, quel serait, à l'horizon 2030, le périmètre efficace de coopération entre les Centres de Gestion pour chaque mission ?
- Question D : Selon vous, quel serait, à l'horizon 2030, le périmètre efficace de mutualisation entre les Centres de Gestion pour chaque mission ?

Les questions C et D sont à choix multiples. Les choix proposés, issus de la revue de la littérature, portent sur les périmètres suivants :

- Bassin de vie,
- Départemental,
- Interdépartemental,
- Régional,
- Interrégional,
- National,
- Ne sais pas,
- Ne se prononce pas.

Les 35 missions, pour les questions C et D, sont groupées en trois blocs homogènes :

- Les missions de portée générale.
- Les missions obligatoires.
- Les missions facultatives.

⁷ Le mode d'une distribution statistique est la valeur de la variable pour laquelle l'effectif (réponses) est le plus élevé.

⁸ La médiane d'une distribution statistique est la valeur de la variable qui partage l'effectif total de la distribution en deux parties égales.

⁹ Statisticien britannique (cf. An Introduction to the theory of statistics, 1911).

3.13 Méthode annexe : Directeurs généraux des services (DGS)

Les informations qualitatives collectées au cours des entretiens semi-directifs ouverts avec les directeurs généraux des services sont présentés sous la forme d'une synthèse documentaire. Seuls les résultats principaux sont présentés.

Le guide d'entretien contenait les questions ci-dessous. Seule la rubrique *contraintes externes* reposait sur un questionnaire fermé :

- Éléments généraux de cadrage:
 - *Éléments financiers.*
 - *Effectifs.*
 - *Moyens techniques.*
- Valeurs.
- Métiers, missions, organigramme.
- Contraintes externes.
 - *Contraintes institutionnelles.*
 - *Contraintes financières.*
 - *Contraintes techniques.*
 - *Contraintes démographiques et humaines.*
 - *Contraintes associées aux évolutions du territoire.*

3.14 Complément d'informations sur les personnes enquêtées :

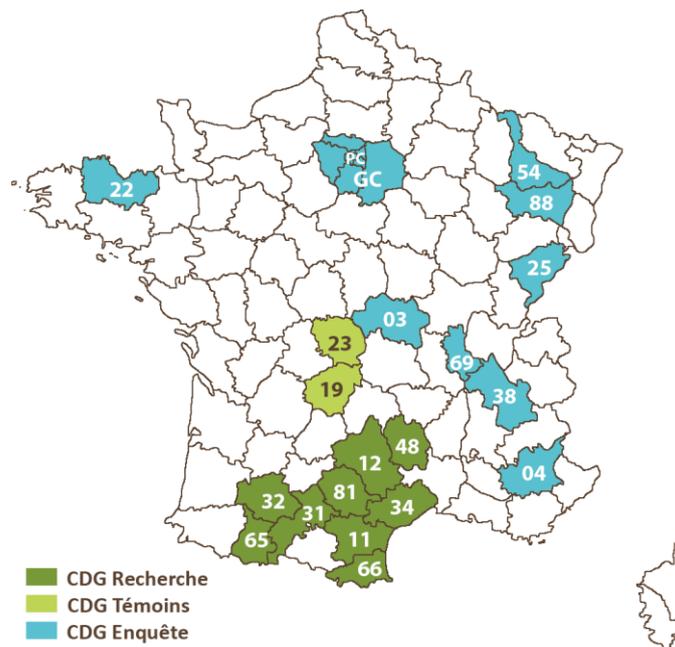
Les informations sur les personnes qui ont participé à l'enquête sont traitées par statistiques descriptives. Les analyses portent sur :

- L'âge et l'ancienneté.
- L'expérience professionnelle antérieure.
- Le poste occupé.
- La formation initiale.
- Une question associée à la problématique.

3.2 Population étudiée et critères de sélection des personnes :

3.21 Choix des organisations :

L'étude repose sur l'administration du questionnaire d'enquête auprès de deux groupes, le groupe cible et un groupe témoin. Le groupe cible est composé des neuf Centres de Gestion de la région Occitanie (vert foncé) qui participent au programme ITAS. Le groupe témoin (bleu et vert clair) est composé de divers Centres de Gestions et de la FNCDG, soit 13 organisations.



Le critère de choix du groupe cible s'impose même s'il faut noter que quatre Centres de Gestion de la région Occitanie n'ont pas souhaité participer au programme.

Les critères de choix du groupe témoin sont multiples et ont été établis en fonction de :

- La représentativité de territoires montagnards et littoraux (aspects géographiques),
- La représentativité de la diversité des Centres de Gestion (taille, organisation).

Au final, l'enquête porte sur 9 Centres de Gestion de la région Occitanie et de 13 structures réparties sur le territoire métropolitain dont : la Fédération Nationale des Centres de Gestion, le Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne, le Centre Interdépartemental de Gestion de la Grande Couronne et 10 Centres de Gestion.

Les traitements statistiques s'appuient sur trois groupes d'études :

- Le groupe dénommé CDG Occitanie qui représente le groupe cible (9 organisations).
- Le groupe dénommé CDG Externes qui représente le groupe témoin (13 organisations).
- Le groupe dénommé CDG Externes Bis qui représente le groupe témoin sans les organisations supra-départementales que sont la Fédération Nationale des Centres de Gestion, le Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne, le Centre Interdépartemental de Gestion de la Grande Couronne (10 organisations).

3.22 Choix des personnes enquêtées :

Il a été demandé à chaque directeur général des services des organisations choisies de lister les agents de leur top-management, public cible de l'étude. Cette sélection correspond peu ou prou aux organigrammes de chaque organisation.

Pour chaque structure, l'équipe de direction comprend entre 3 et 7 personnes. Au total, 97 top-managers ont participé à l'enquête dont :

- Groupe cible CDG Occitanie : 38 individus pour 9 organisations.
- Groupe témoin CDG Externes : 59 individus pour 13 organisations.
- Groupe témoin CDG Externes Bis : 45 individus pour 10 organisations.

3.23 Durée et mode d'administration de l'enquête :

Durée :

La préparation de l'enquête (choix de la méthode d'enquête, rédaction du questionnaire, tests du protocole d'enquête) s'est effectuée entre le 6 octobre 2017 et le 3 novembre 2017. Les prises de rendez-vous auprès des Centres de Gestion furent assurées par le Centre de Gestion de la Lozère, coordonnateur du programme ITAS.

L'enquête des Centres de Gestion cibles s'est déroulée du 13 novembre au 21 décembre 2017. L'enquête des Centres de Gestion témoins s'est déroulée du 23 novembre 2017 au 9 février 2018. Le traitement statistique¹⁰ a débuté le 5 février 2018 et s'est achevé le 18 mai 2018. Les premiers résultats de l'enquête furent présentés au Comité de Pilotage le 28 mai 2018.

Conduite de l'enquête :

Le protocole d'enquête est identique pour tous les Centres de Gestion :

- Entretien semi-directifs ouvert avec le directeur général des services le matin en introduction à l'enquête (durée comprise entre 1h30 et 2h30).
- Travail individuel sur table dans une salle de réunion l'après-midi avec l'ensemble de l'équipe de direction (durée moyenne de 1h40 avec des écarts allant de 1h15 à 2h15).

La seule différence entre les deux groupes enquêtés est le mode d'intervention du chercheur. Pour les Centres de Gestion cibles, l'enquête s'est faite sur place. Pour les Centres de Gestion témoins, les échanges étaient téléphoniques avec envoi préalable par le coordonnateur du programme ITAS du matériel d'enquête (questionnaires, cartes réponses, notice, documents supports).

¹⁰ Chaque questionnaire a nécessité la saisie de plus de 800 informations (cf. conditions de Yule).

4 Analyses statistiques

4.1 Protection des données :

La protection des données recueillies repose sur un traitement anonyme des données brutes et des résultats associés. L'anonymat des données est assuré par :

- Une collecte physique et par courrier des questionnaires par le chercheur du CIHEAM-IAMM en charge du programme ITAS,
- Une anonymisation des questionnaires lors de la saisie des données par l'attribution d'un code d'identification,
- Une anonymisation des résultats présentés.

4.2 Résultats généraux des entretiens semi-directifs avec les directeurs généraux des services (DGS) :

Ces informations, issues d'une simple synthèse documentaire des entretiens avec les directeurs généraux des services, ont pour objet de mettre en perspective les résultats statistiques par rapport à leur contexte.

4.21 Éléments financiers :

Les échanges mettent l'accent sur les points suivants :

- Le budget de fonctionnement varie fortement d'un département à l'autre, y compris pour des Centres de Gestion de taille et de territoires similaires ou proches.
- Les missions facultatives représentent 15% à 80% du budget de fonctionnement d'un Centre de Gestion. Ces écarts sont indépendants de la taille et de la localisation (géographie) des Centres de Gestion.
- Tous les Centres de Gestion ne disposent pas d'une véritable comptabilité analytique. Ce point constitue un chantier stratégique pour un grand nombre de directeurs compte tenu de l'importance relative des missions facultatives dans le budget de fonctionnement.

4.22 Effectifs :

Les entretiens ont permis de souligner les éléments ci-après :

- Les effectifs des Centres de Gestion ont fortement cru depuis 15 ans avec l'élargissement des missions.
- Globalement, les agents des Centres de Gestion sont constitués d'agent permanent à temps complet (plus de 90% de fonctionnaires). Le recours aux agents contractuels porte principalement sur des profils spécialisés.

4.23 Moyens techniques :

L'administration des moyens techniques est uniforme entre Centres de Gestion :

- Les Centres de Gestion sont propriétaires de leurs bâtiments (au moins principaux).
- La dématérialisation des métiers des Centres de Gestion se traduit par des investissements réguliers dans des logiciels métiers et du matériel informatique associé.

4.24 Valeurs :

Parmi les valeurs portées par les directeurs généraux des services dans leurs établissements publics, trois ressortent spontanément :

- *Indépendance* : garantir une indépendance de traitement des dossiers pour les employeurs publics et pour les agents.
- *Expertise juridique* : connaître la réglementation (savoir) et les conditions d'application de la réglementation (savoir-faire) en matière de gestion des carrières et de l'emploi dans la fonction publique territoriale.
- *Tiers de confiance* : ce point résulte des deux premières valeurs. La qualité des actes et des missions produits par les Centres de Gestion est reconnue par les employeurs publics, les agents et les services de l'Etat.

Bien qu'étant souvent cités comme des points importants ou potentiellement importants, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le bien-être au travail des agents de la fonction publique territoriale ne sont pas des valeurs pour les directeurs.

4.25 Métiers :

Peu de directeurs raisonnent par métiers dans le cadre d'une analyse processus. Le critère dominant est l'anticipation, la maîtrise et la gestion des risques juridiques et administratifs.

Le métier de base des Centres de Gestion est la gestion juridique et administrative de la carrière des fonctionnaires publics territoriaux. Des prestations spécialisées se greffent au métier de base.

4.26 Missions :

Les missions des Centres de Gestion sont définies réglementairement. Toutes les missions facultatives ne sont pas nécessairement produites par chaque Centre de Gestion.

4.27 Organigramme :

L'organigramme traduit avant tout une représentation hiérarchique de l'organisation qui ne correspond pas toujours à l'organisation opérationnelle réelle.

4.28 Contraintes externes :

Dans l'ensemble, trois contraintes externes ressortent des entretiens avec les directeurs :

- La concurrence potentielle ou réelle des EPCI¹¹ de leur territoire (métropoles, agglomérations, communautés de communes).
- Les difficultés financières des adhérents des Centres de Gestion suite à la baisse des dotations de l'Etat.
- La lourdeur réglementaire liée à la multiplicité des textes qui régissent la carrière des fonctionnaires publics territoriaux (le terme de « mille-feuille réglementaire » fut plusieurs fois cité).

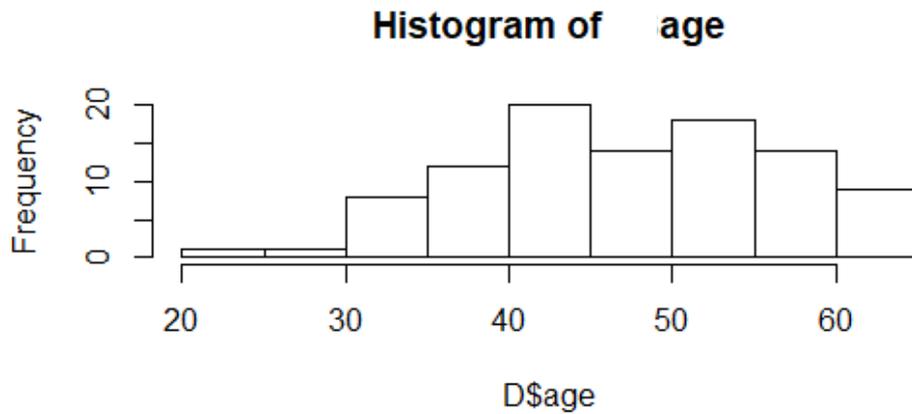
La combinaison des deux premiers facteurs peut remettre en cause l'équilibre financier d'un Centre de Gestion.

Selon une nette majorité de directeurs, ni la dématérialisation, ni la remise en question du concours ne constituent de véritables menaces. Ce sont des évolutions majeures qui présentent autant d'opportunités de développement que de contraintes entre 2018 et 2030.

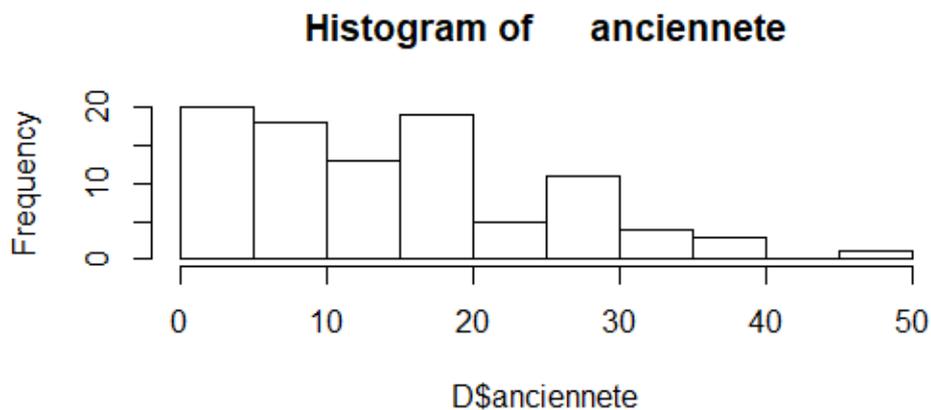
¹¹ EPCI : établissement public de coopération intercommunale.

4.3 Informations générales sur les personnes enquêtées :

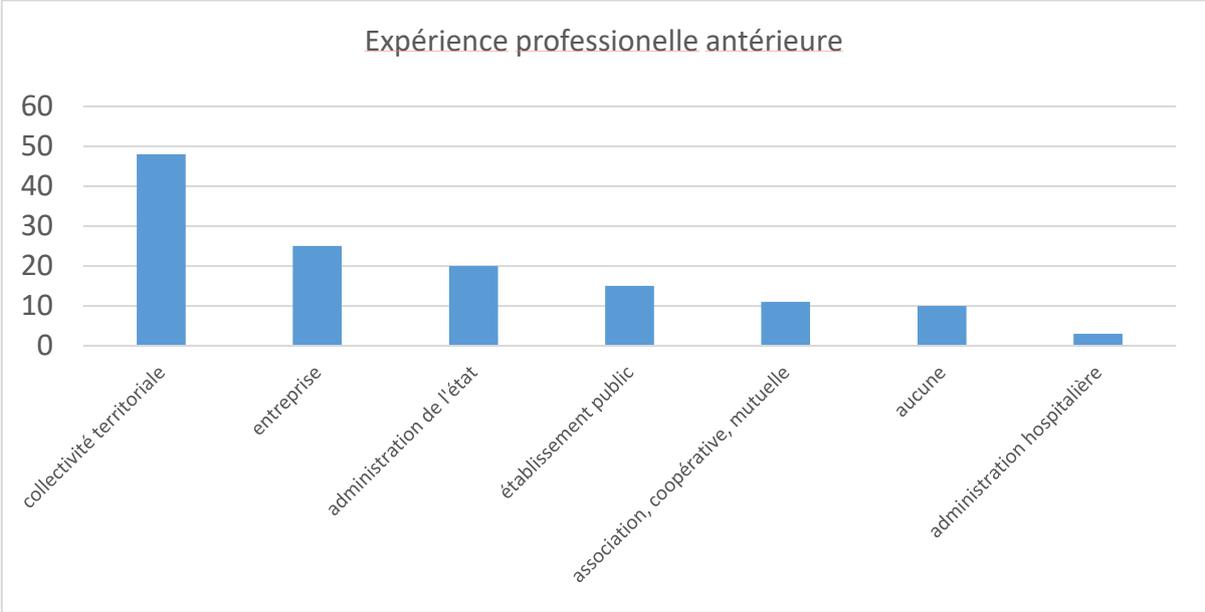
L'âge moyen, comme l'âge médian des tops-managers, est de 48 ans. L'intervalle modal est compris entre 40 et 45 ans (mais le mode annuel de la distribution est 61 ans).



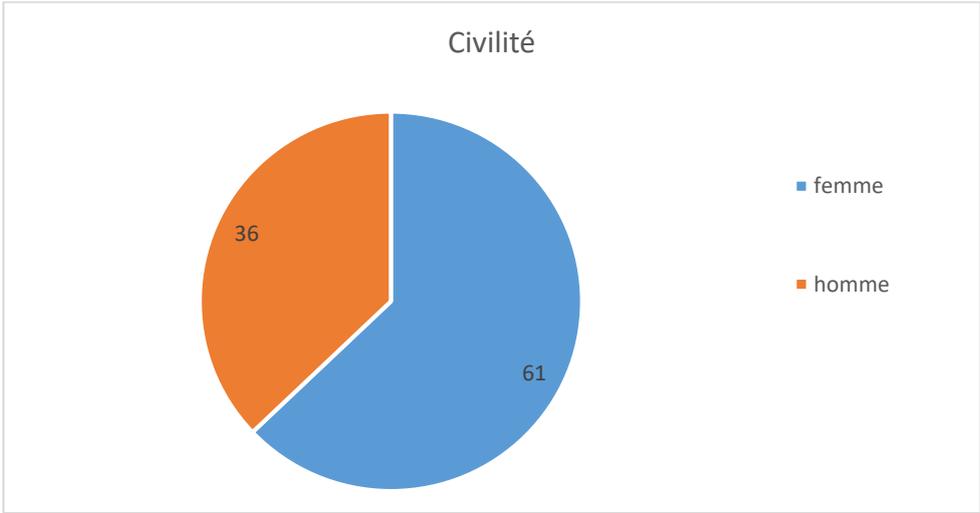
L'ancienneté moyenne est de 15 ans pour les tops-managers. Cette valeur est proche de la valeur médiane de 14 ans. L'intervalle modal de la distribution est 0 à 5 ans (mais le mode annuel de la distribution est 18 ans).



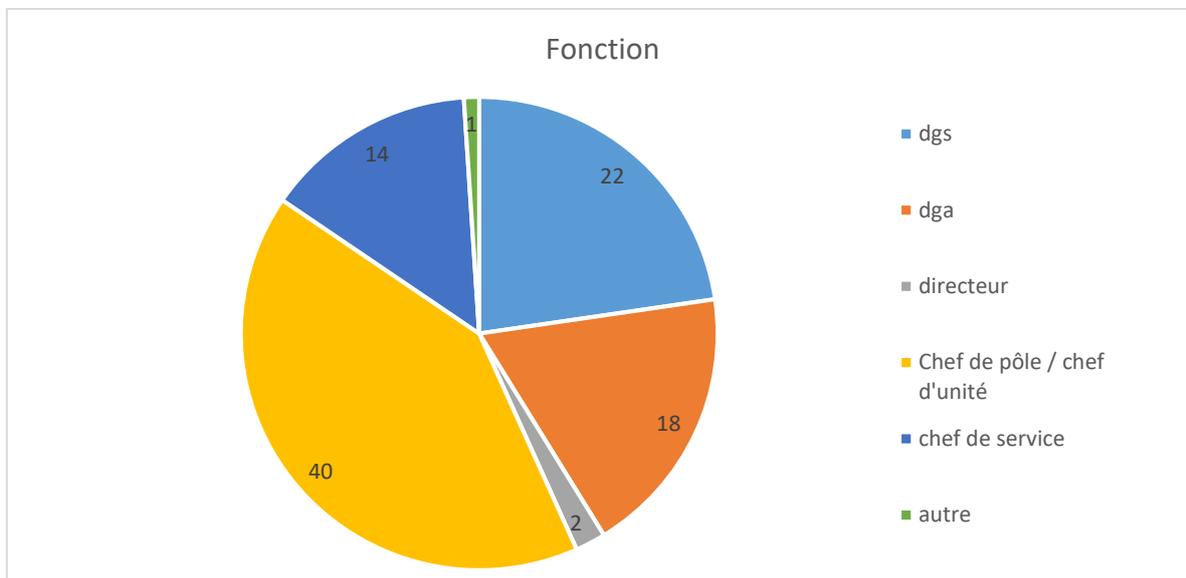
Les tops-managers ont des expériences professionnelles antérieures à leur entrée dans le Centre de Gestion variées et souvent multiples. Le milieu professionnel des collectivités territoriales arrive nettement en première place suivi des milieux professionnels de l'entreprise et de l'administration d'Etat.



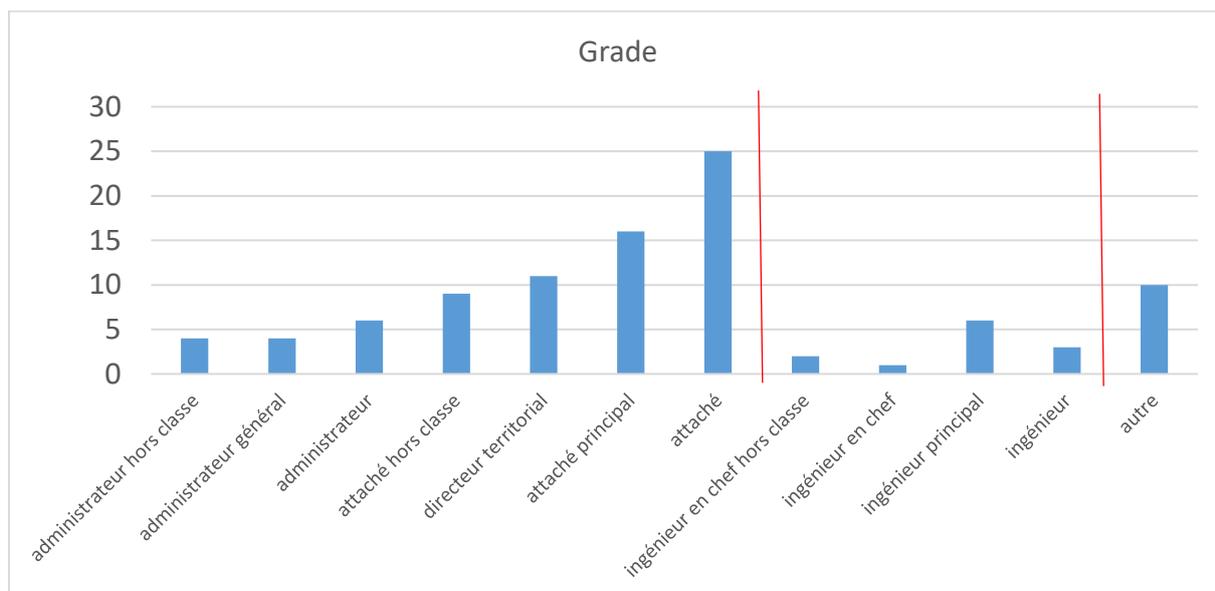
Les équipes de direction sont composées majoritairement de femmes (63%).



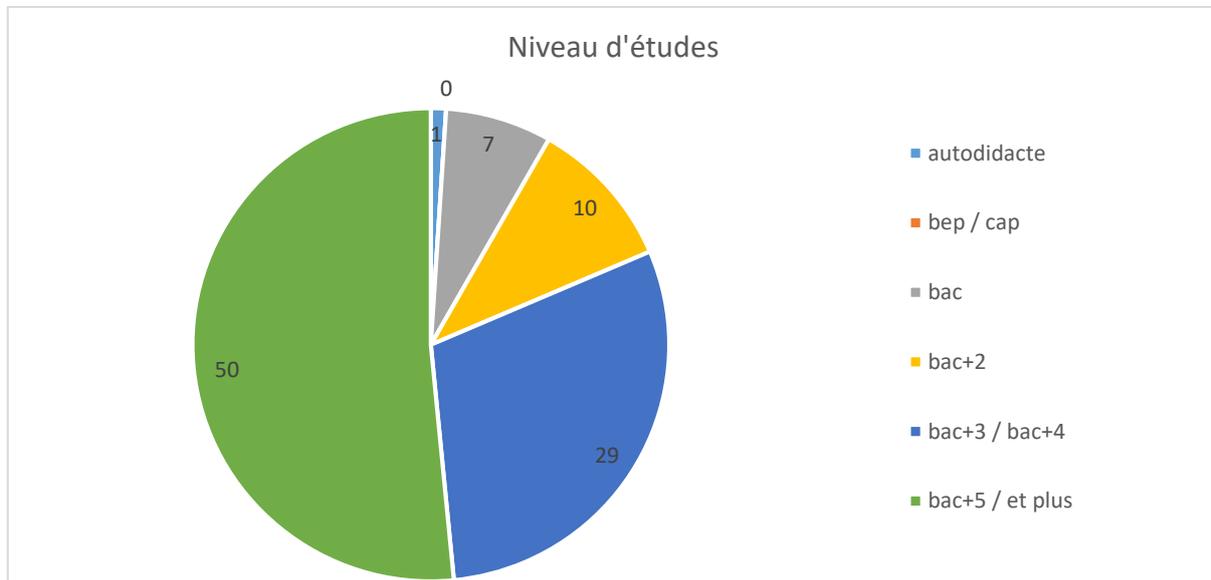
Hormis le poste de directeur général des services, le type et le nombre de fonction dépendent de la taille et de la stratégie de développement de chaque Centre de Gestion.



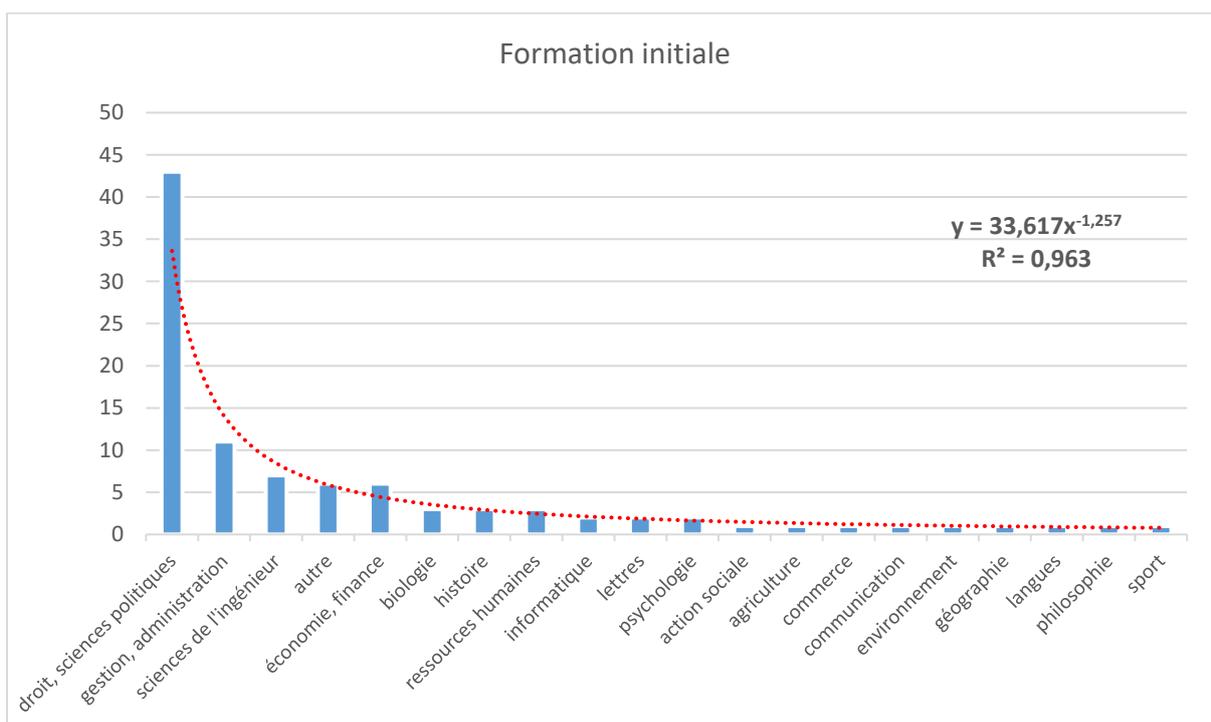
Les carrières administratives sont dominantes par rapport aux autres carrières, y compris celle des techniques.



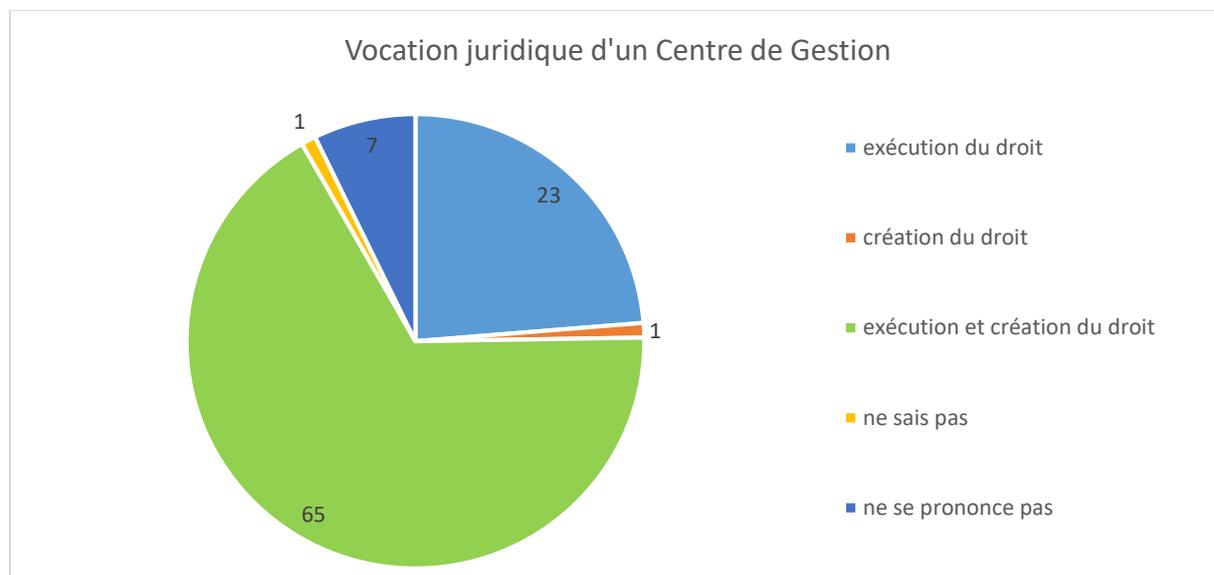
Les tops-managers ont un haut niveau de formation initiale : 82% des personnes qui occupent un poste de direction possédait un diplôme supérieur ou égal au niveau bac+3 (licence) avant d'entrer dans la fonction publique territoriale.



La formation initiale des top-managers est dominée par une discipline ; le droit et les sciences politiques. Le recrutement des personnels de direction par les présidents et conseils d'administration suit à une courbe de tendance dont le coefficient de détermination (R^2) est supérieur à 95%.



L'équipe s'est intéressée à la vocation juridique de l'établissement publique dans le cadre de la mise en œuvre des missions de service publique qui lui sont confiées.



Pour 67% des personnes enquêtées, la vocation d'un Centre de Gestion est « l'exécution du droit pour certaines missions et la création du droit pour d'autres missions en adaptant le cadre légal aux besoins du territoire ».

Cette question met également en évidence que 8% des personnes enquêtées ne se prononcent pas ou ne savent pas. Cette proportion n'est pas marginale pour des personnes qui occupent un poste de direction.

Synthèse :

Ces éléments généraux d'information mettent en évidence dans les équipes de direction des Centres de Gestion :

- Des postes de direction occupés majoritairement par des femmes (63%).
- Une expérience professionnelle antérieure souvent en collectivité territoriale mais également variée (entreprises, administration de l'Etat...).
- Un profil de formation initiale privilégié ; le droit.
- Un niveau d'étude élevé.
- 67% des personnes définissent un Centre de Gestion comme une organisation *d'exécution du droit pour certaines missions et de création du droit pour d'autres missions en adaptant le cadre légal aux besoins du territoire*.

4.4 Analyse des perceptions sur les périmètres d'action :

Les résultats des questions C et D du questionnaire d'enquête sont présentés dans des tableaux synthétiques de même format afin de faciliter la lecture et la comparaison des résultats. Les missions sont regroupées par familles. Chaque famille de mission est présentée dans un tableau. Les trois familles de missions retenues pour l'analyse sont :

- Les missions de portée générale (missions n°1 à n°9),
- Les missions obligatoires (missions n°10 à n°23),
- Les missions facultatives (missions n°24 à n°35).

La lecture du tableau est à double entrée : la lecture en colonne permet de comparer les résultats par groupes d'étude (groupe cible et groupes témoins), la lecture en ligne permet une lecture directe mission par mission.

4.41 Question C :

Rappel de la question :

Selon vous, quel serait, à l'horizon 2030, le périmètre efficace de coopération entre les Centres de Gestion pour chaque mission ?

Lecture des tableaux de résultats :

I = intervalle modal

O = intervalle médian

X = intervalle à la fois modal et médian

La moyenne n'a pas de sens car les données de la distribution statistique sont qualitatives.

BV : bassin de vie

D : départemental

i-D : interdépartemental

R : régional

i-R : interrégional

N : national

question C COOPERATION	CDG Externes						CDG Externes Bis						CDG Occitanie					
	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N
mission_1				O		I				O		I				X		
mission_2					X						X					X		
mission_3					O	I					O	I				X		
mission_4				X						X						X		
mission_5		I	O					I	O					I	O			
mission_6			O	I				I	O					I	O			
mission_7				X						X						X		
mission_8				X						X						X		
mission_9				X						X						X		

question C COOPERATION	CDG Externes						CDG Externes Bis						CDG Occitanie					
	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N
mission_10		X						X						X				
mission_11		X						X						X				
mission_12		X						X						X				
mission_13		I	O					I	O					X				
mission_14		X						X						X				
mission_15				X						X						X		
mission_16		X						X						X				
mission_17		X						X						X				
mission_18		X						X						X				
mission_19		X						X						X				
mission_20				X						X						X		
mission_21				X					O	I				I	O			
mission_22		I	O					I	O					X				
mission_23		I	O					X						X				

question C COOPERATION	CDG Externes						CDG Externes Bis						CDG Occitanie					
	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N
mission_24		I	O					I	O					X				
mission_25		I	O					I	O					X				
mission_26		I	O					I	O					X				
mission_27			X					I	O					X				
mission_28		X						X						X				
mission_29		X						X						I	O			
mission_30		X						X						X				
mission_31				X						X				X				
mission_32		I	O					X						X				
mission_33		I	O					I	O					X				
mission_34				X				I		I	O			X				
mission_35				X						X						X		

Interprétation des résultats :

Missions de portée générale : A l'exception des missions 5 et 6 (périmètre départemental et interdépartemental), le périmètre de coopération est régional pour les Centres de Gestion d'Occitanie.
Ces résultats marquent une différence avec les Centres de Gestion Externes pour les missions 1, 2 et 3 (périmètre régional à national).

Missions obligatoires : A l'exception des missions 15 et 20 (périmètre régional), le périmètre de coopération est départemental pour les Centres de Gestion d'Occitanie.
Ces résultats marquent une différence avec les Centres de Gestion Externes pour la mission 21 (périmètre régional).

Missions facultatives : A l'exception des missions 29 et 35 (périmètre départemental et régional), le périmètre de coopération est départemental pour les Centres de Gestion d'Occitanie.
Ces résultats diffèrent de ceux des Centres de Gestion Externes.

4.42 Question D :

Rappel de la question :

Selon vous, quel serait, à l'horizon 2030, le périmètre efficace de mutualisation entre les Centres de Gestion pour chaque mission ?

Lecture des tableaux de résultats :

I = intervalle modal
O = intervalle médian
X = intervalle à la fois modal et médian
La moyenne n'a pas de sens car les données de la distribution statistique sont qualitatives.

BV : bassin de vie D : départemental i-D : interdépartemental
R : régional i-R : interrégional N : national

question D MUTUALISATION	CDG Externes						CDG Externes Bis						CDG Occitanie					
	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N
mission_1				X						O		I				X		
mission_2				I	O					I	O					X		
mission_3					O	I					O	I				I	O	I
mission_4				X						X						X		
mission_5		I	O					I	O					I	O			
mission_6			O	I				I	O	I				I	O			
mission_7				X						X						X		
mission_8				X						X						X		
mission_9				X						X						X		

question D MUTUALISATION	CDG Externes						CDG Externes Bis						CDG Occitanie					
	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N
mission_10		X						X						X				
mission_11		X						X						X				
mission_12		X						X						X				
mission_13		I	O					I	O					X				
mission_14		X						X						X				
mission_15				X						X						X		
mission_16		I	O					X						X				
mission_17		X						X						X				
mission_18		X						X						X				
mission_19		I	O					X						X				
mission_20				X						X						X		
mission_21				X						X				I	O			
mission_22		I	O					X						X				
mission_23		I	O					I	O					X				

question D MUTUALISATION	CDG Externes						CDG Externes Bis						CDG Occitanie					
	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N	BV	D	i-D	R	i-R	N
mission_24			O	I				I	O					X				
mission_25		I	O					I	O					X				
mission_26		I	O					I	O					X				
mission_27		I	O					I	O					X				
mission_28		X						X						X				
mission_29		I	O					I	O					X				
mission_30		X						X						X				
mission_31				X						X				X				
mission_32		I		O				I	O					X				
mission_33		I		IO				I	O	I				X				
mission_34				X						X				X				
mission_35				X						X						X		

Missions de portée générale :

A l'exception des missions 5, 6 (périmètre départemental et interdépartemental) et 3 (suprarégional), le périmètre de mutualisation est régional pour les Centres de Gestion d'Occitanie.
Ces résultats sont identiques à ceux des Centres de Gestion Externes.

Missions obligatoires :

A l'exception des missions 15 et 20 (périmètre régional), le périmètre de mutualisation est départemental pour les Centres de Gestion d'Occitanie.
Ces résultats sont identiques à ceux des Centres de Gestion Externes sauf pour la mission 21.

Missions facultatives : A l'exception de la mission 35 (périmètre régional), le périmètre de mutualisation est départemental pour les Centres de Gestion d'Occitanie. Ces résultats diffèrent de ceux des Centres de Gestion Externes.

4.43 Synthèse des questions C & D :

Les résultats des deux questions mettent en évidence plusieurs éléments :

- Les réponses sont davantage dispersées¹² pour les Centres de Gestion témoins, avec ou sans les organisations supra-départementales, que pour les Centres de Gestion d'Occitanie.
- En Occitanie, les périmètres de quasiment toutes les missions, dans une logique de coopération ou de mutualisation, sont clairement identifiés par les personnels de direction. Pour les autres territoires, il peut exister une indécision pour le périmètre de certaines missions.
- Les entretiens montrent que les notions de coopération et de mutualisation ne sont pas différenciées :
 - La coopération entre Centres de Gestion est bien perçue à partir de sa définition étymologique.
 - La mutualisation est méconnue. Elle est confondue avec la fusion-absorption entre Centres de Gestion, la plus grosse organisation prenant le contrôle stratégique et opérationnel de la plus petite organisation.

4.5 Analyse des perceptions sur les missions réglementaires des Centres de Gestion :

4.51 Indépendance des variables :

Préalablement au traitement des données avec la méthode Q, les variables ont fait l'objet d'un double test d'indépendance de Pearson¹³ et de Spearman¹⁴ avec le logiciel R¹⁵.

Pour tous les jeux de données présentés, une corrélation positive est apparue entre les missions n°18 et n°19. Le coefficient de corrélation est compris entre 0,87 et 0,96 pour le test de Pearson et entre 0,81 et 0,95 pour le test de Spearman.

Le script utilisé pour la méthode Q introduit automatiquement une correction de la matrice de corrélation par lissage approprié¹⁶.

¹² La dispersion est mesurée les écarts entre les réponses et la médiane de chaque groupe.

¹³ Corrélation linéaire de Pearson : La corrélation est une mesure du lien d'association linéaire entre deux variables quantitatives. Sa valeur varie entre -1 et 1. Si la corrélation vaut -1, il s'agit d'une association linéaire négative parfaite. Si elle vaut 1, il s'agit d'une association linéaire positive parfaite. Si elle vaut 0, il n'y a aucune association linéaire entre les variables.

¹⁴ Corrélation des rangs de Spearman : La corrélation est une mesure de rangs, c'est-à-dire sur la position d'une valeur parmi les différentes valeurs prises par les variables. Si la valeur la plus basse de la première variable est associée à la valeur la plus basse de la deuxième, et ainsi de suite jusqu'à la valeur la plus haute, on obtiendra une corrélation de 1. Si la valeur la plus forte de la première variable est associée à la valeur la plus faible de la seconde, et ainsi de suite, et que la valeur la plus faible de la première est associée à la plus forte de la deuxième, on obtiendra une corrélation de -1. Si les rangs sont "mélangés", sans rapports entre eux, on obtiendra une corrélation autour de 0.

¹⁵ <https://juba.github.io/tidyverse/index.html> : Introduction à R et au tidyverse, Julien Barnier, 2018-03-14.

¹⁶ Werner Wothke (1993), Nonpositive definite matrices in structural modeling. In Kenneth A. Bollen and J. Scott Long (Editors), Testing structural equation models, Sage Publications, Newbury Park.
D.L. Knol and JMF ten Berge (1989) Least squares approximation of an improper correlation matrix by a proper one. Psychometrika, 54, 53-61.

4.52 Question A :

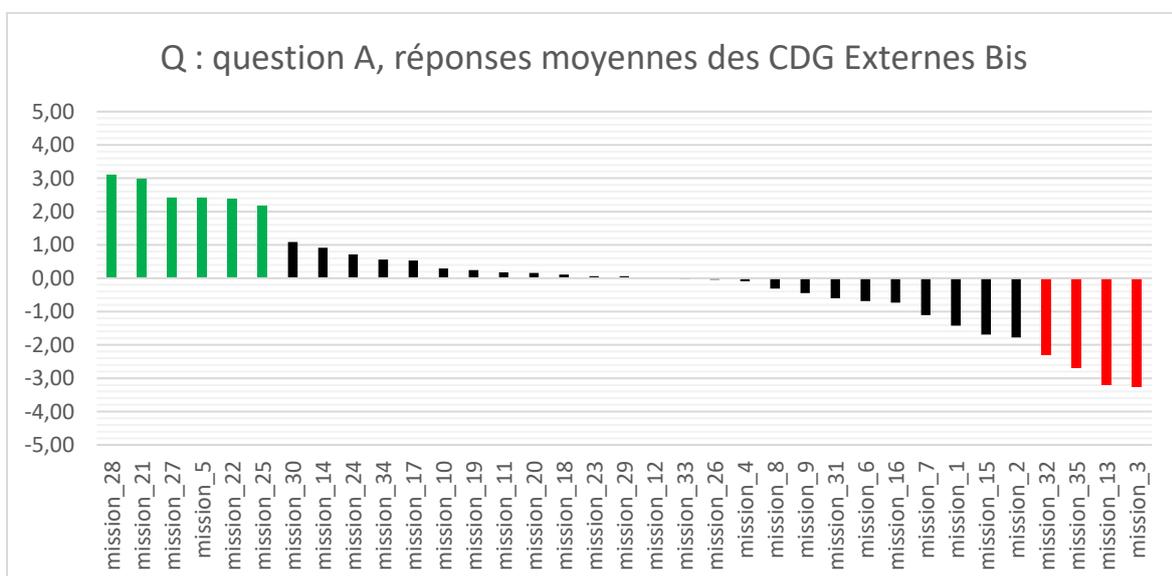
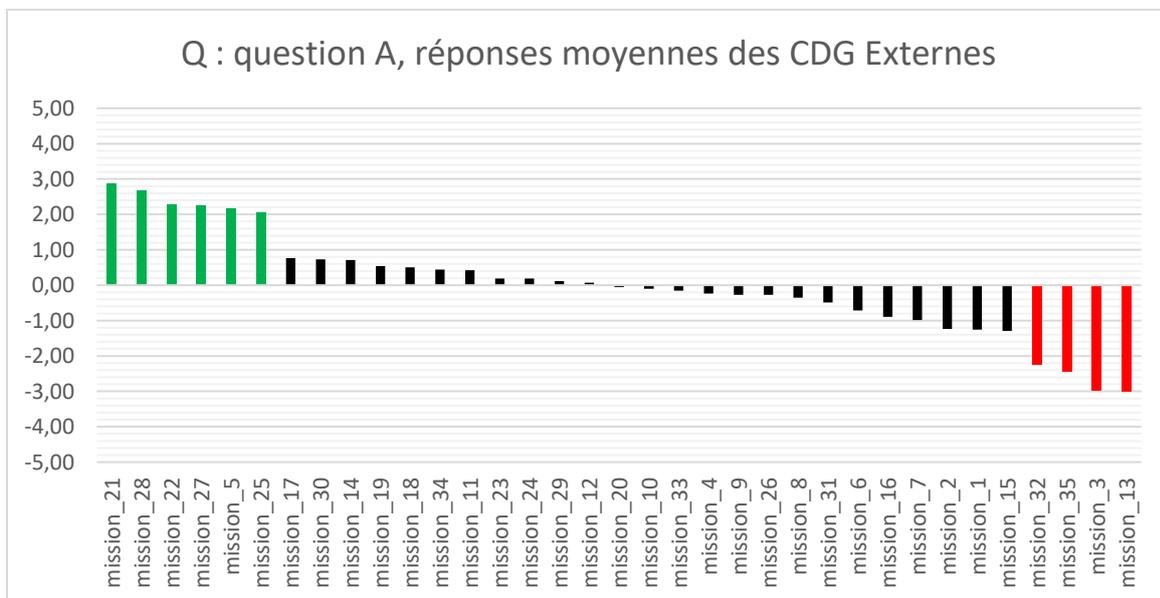
4.521 Éléments de cadrage question A

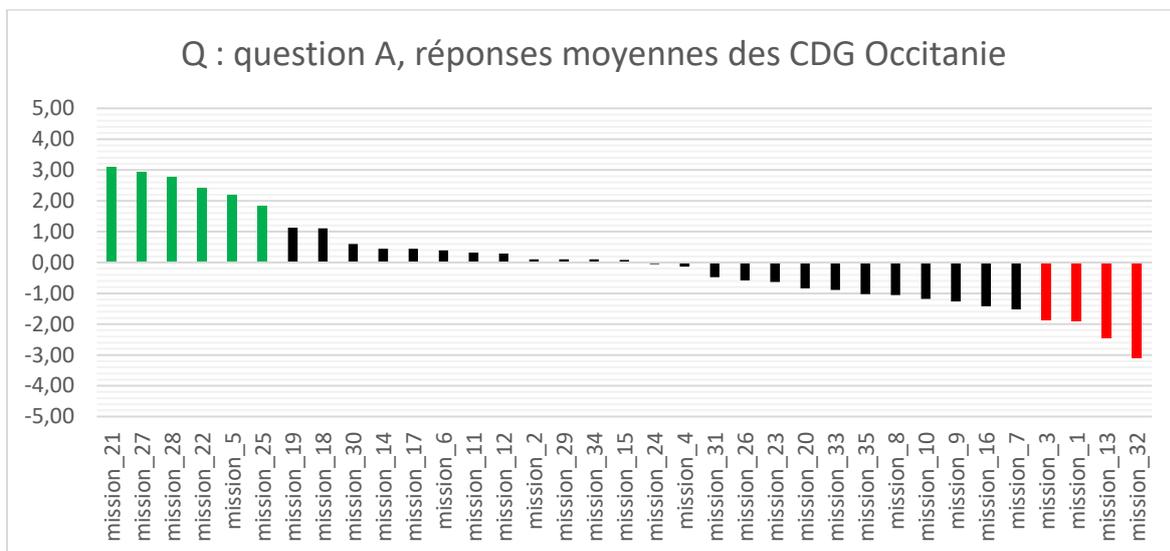
Rappel de la question A :

Selon vous, à l'horizon 2030, quelle sera l'importance relative des missions proposées par votre établissement public pour répondre aux besoins de vos affiliés ?

La pyramide construite pour l'enquête a pour objet de faire ressortir, relativement, les quatre missions perçues comme les plus importantes ainsi que les quatre missions perçues comme les moins importantes. La pondération des colonnes de la pyramide se traduit, mathématiquement, par une somme algébrique nulle et par une moyenne algébrique nulle des réponses.

Afin d'identifier les missions qui présentent des enjeux pour les DGS des Centres de Gestion, la moyenne algébrique de chacune des 35 missions est calculée. Pour chaque groupe, l'histogramme des missions met en évidence les missions de forte importance (vert), de faible importance (rouge) et de moyenne importance (noir). Ces informations sont utiles pour interpréter l'analyse des consensus.





Les missions qui représentent des enjeux forts (vert), *en moyenne*, sont identiques mais avec des valeurs et des ordres de classement qui diffèrent entre les trois groupes.

Ordre	CDG Externes		CDG Externes Bis		CDG Occitanie	
1	mission_21	2,88	mission_28	3,11	mission_21	3,11
2	mission_28	2,68	mission_21	2,98	mission_27	2,92
3	mission_22	2,27	mission_27	2,42	mission_28	2,76
4	mission_27	2,25	mission_5	2,40	mission_22	2,42
5	mission_5	2,15	mission_22	2,38	mission_5	2,18
6	mission_25	2,05	mission_25	2,16	mission_25	1,84

Les missions qui représentent des enjeux faibles (rouge), *en moyenne*, sont identiques mais avec des valeurs et des ordres de classement qui diffèrent entre les trois groupes. Il existe une exception en Occitanie concernant la mission 1.

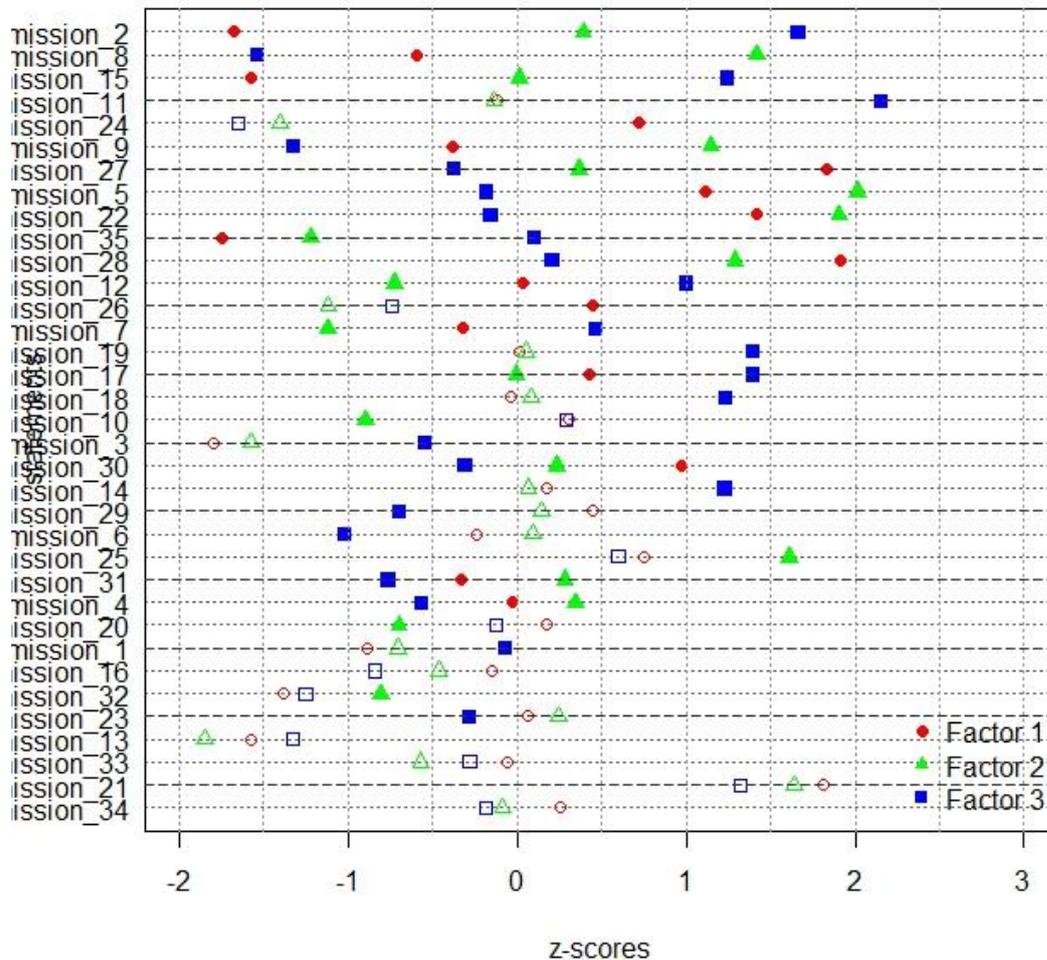
Ordre	CDG Externes		CDG Externes Bis		CDG Occitanie	
35	mission_13	-3,00	mission_3	-3,24	mission_32	-3,08
34	mission_3	-2,97	mission_13	-3,20	mission_13	-2,45
33	mission_35	-2,44	mission_35	-2,69	mission_1	-1,89
32	mission_32	-2,25	mission_32	-2,31	mission_3	-1,87

Ainsi, sur les 35 missions réglementaires confiées aux Centres de Gestion, 11 missions font l'objet d'un intérêt particulier chez les équipes de direction, eu égard la question posée.

4.522 Groupe témoin CDG Externes - question A :

Analyse des consensus :

L'analyse des consensus est synthétisée dans le graphique des z-scores qui se lit de bas en haut. Pour qu'il y ait consensus, il faut qu'il existe une corrélation entre la mission et les facteurs (groupes d'individus qui partagent le même point de vue). Il y a corrélation entre une mission et un facteur lorsque la puce est vide (une puce pleine signifie une absence de corrélation). Un consensus se traduit graphiquement par trois puces vides accolées sur la même ligne.



Le graphique et le tableau de synthèse montrent qu'il n'existe pas de consensus dans le groupe témoin CDG Externes

Consensus (ordre décroissant)			
Missions	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
-	-	-	-
-	-	-	-

La liste ci-dessous synthétise les résultats obtenus avec la méthode Q.

Sur les 35 missions, 20 ne font l'objet d'aucun consensus (rouge clair), en particulier pour :

- 6 missions de portée générale,
- 7 missions obligatoires,
- 7 missions facultatives.

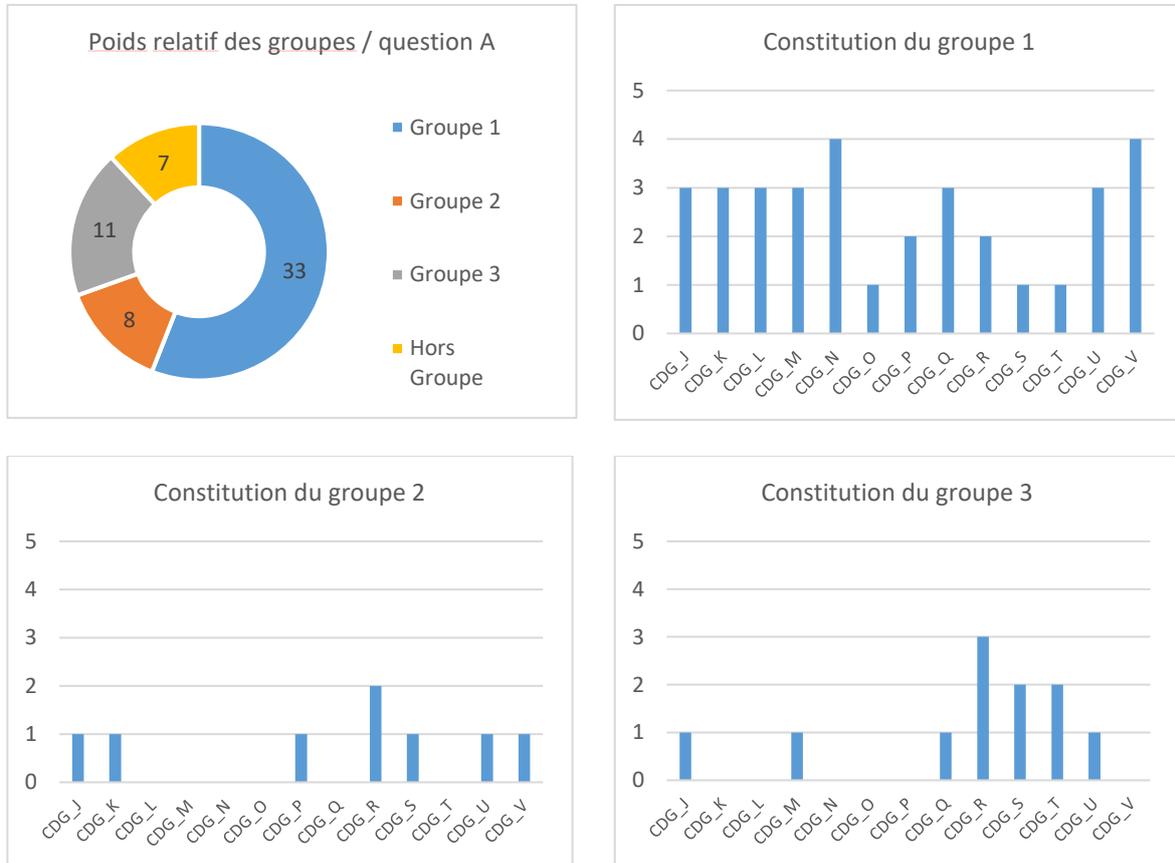
Sur les 35 missions, 15 font l'objet d'un consensus partiel (blanc) :

- Les 9 consensus partiels entre les facteurs 1 et 2 portent sur des missions de portée générale (3), obligatoires (5) et facultatives (1).
- Les 4 consensus partiels entre les facteurs 1 et 3 portent sur des missions de portée générale (2) et facultatives (2).
- Les 2 consensus partiels entre les facteurs 2 et 3 portent uniquement sur des missions facultatives.

Missions		Q Valeurs			Q Déclarations			Q Liens		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	F1-F2	F1-F3	F2-F3
Missions de portée générale	mission_1	-3	-2	1	X	X		F1-F2		
	mission_2	-4	2	5						
	mission_3	-5	-5	-1	X	X		F1-F2		
	mission_4	0	2	-2						
	mission_5	3	5	0						
	mission_6	-1	1	-3	X	X		F1-F2		
	mission_7	-2	-3	2						
	mission_8	-2	3	-5						
	mission_9	-2	3	-4						
Missions obligatoires	mission_10	1	-3	1	X		X		F1-F3	
	mission_11	-1	-1	5	X	X		F1-F2		
	mission_12	0	-2	2						
	mission_13	-4	-5	-4						
	mission_14	1	0	2	X	X		F1-F2		
	mission_15	-3	0	3						
	mission_16	-1	-1	-3						
	mission_17	2	0	4						
	mission_18	0	0	3	X	X		F1-F2		
	mission_19	0	0	4	X	X		F1-F2		
	mission_20	1	-2	0	X		X		F1-F3	
	mission_21	4	4	3						
	mission_22	4	5	0						
mission_23	0	1	-1	X	X		F1-F2			
Missions facultatives	mission_24	2	-4	-5		X	X			F2-F3
	mission_25	3	4	2	X		X		F1-F3	
	mission_26	2	-3	-2		X	X			F2-F3
	mission_27	5	2	-1						
	mission_28	5	3	1						
	mission_29	2	1	-2	X	X		F1-F2		
	mission_30	3	1	-1						
	mission_31	-2	2	-2						
	mission_32	-3	-2	-3	X		X		F1-F3	
	mission_33	-1	-1	0						
	mission_34	1	-1	0						
	mission_35	-5	-4	1						

Analyse des facteurs :

Le groupe témoin CDG Externes est constitué de 59 personnes. Le traitement statistique Q a validé l'existence de trois facteurs (groupes) de taille et de composition différentes.



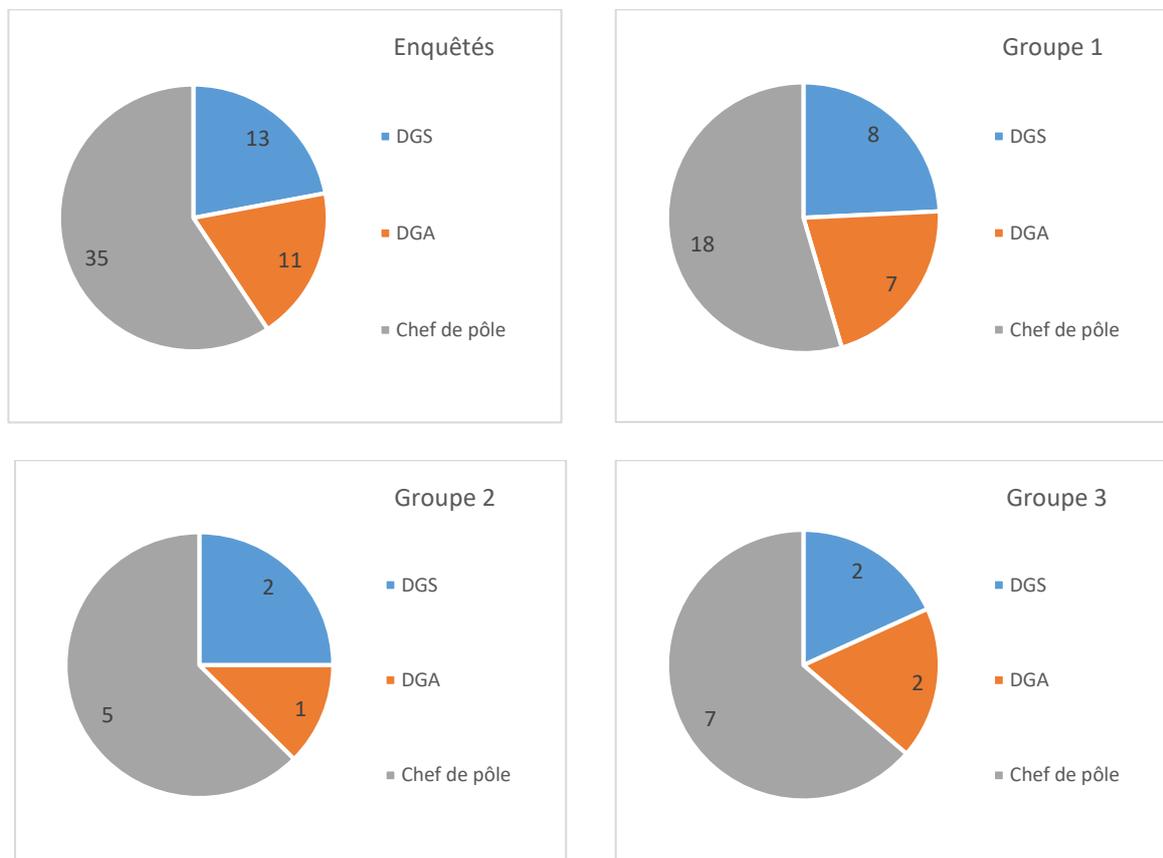
Le groupe 1 (facteur 1) regroupe 56% des personnes totales alors que les groupes 2 et 3 sont de taille nettement plus petite et ne représentent que 19% et 14% des personnes totales. Ces résultats nous informent que 7 personnes sont traitées statistiquement comme des points aberrants : l'algorithme exclut alors ces points de l'analyse statistique.

L'analyse de la composition des groupes par Centre de Gestion d'origine nous indique que :

- Le groupe 1 rassemble des individus de tous les Centres de Gestion du groupe témoin CDG Externes dans des proportions variables : la représentation des Centres de Gestion est globalement équilibrée.
- Le groupe 2 ne rassemble pas des individus de tous les Centres de Gestion du groupe témoin CDG Externes : seuls 7 Centres de Gestion sur un total de 13 sont représentés. La représentation des 7 Centres de Gestion est homogène.
- Le groupe 3 ne rassemble pas des individus de tous les Centres de Gestion du groupe témoin CDG Externes : seuls 8 Centres de Gestion sur un total de 13 sont représentés. La représentation des 8 Centres de Gestion est déséquilibrée : 3 Centres de Gestion (R, S, T) dominent le groupe.

La représentation factorielle au niveau des Centres de Gestion du groupe témoin CDG Externes n'est pas homogène dans les trois groupes. La comparaison des histogrammes illustre que les individus d'une organisation se retrouvent exclusivement (L, N, O) ou principalement (K, M, V) dans un groupe.

En complément de l'analyse des organisations d'origine, l'analyse factorielle est complétée par une analyse de la fonction des individus au sein de chaque groupe¹⁷.



Compte tenu des tailles très différentes des groupes et du faible nombre d'individus par strate, ces résultats montrent que les trois groupes sont représentatifs de la population enquêtée dans le groupe témoin CDG Externes. La fonction n'influence pas la perception des agents : trois groupes homogènes ont des perceptions différentes quant à la question A.

Synthèse :

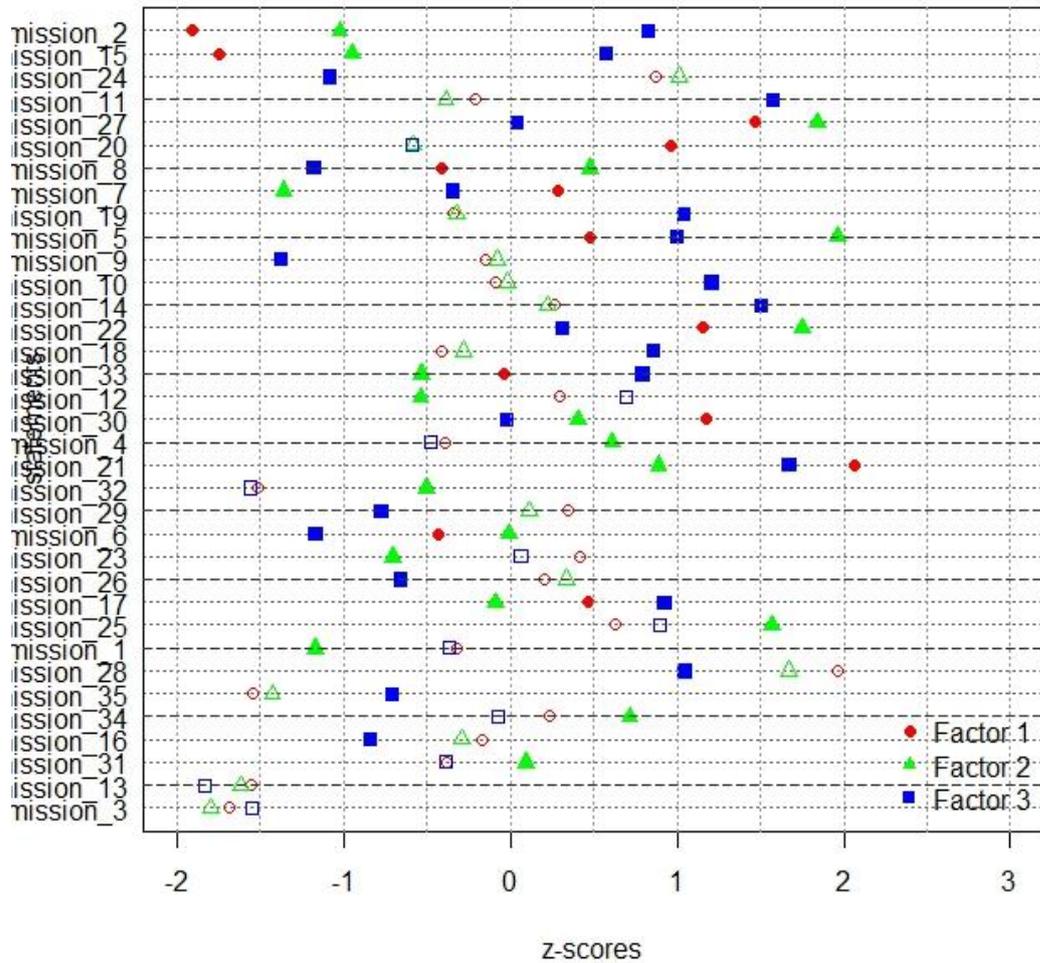
Les perceptions des agents du groupe témoin CDG Externes concernant la question A font état de :

- 0 consensus sur 35 missions.
- 20 absences de consensus sur 35 missions.
- 15 consensus partiels sur 35 missions.
- 1 groupe sur 3 est représentatif de la population enquêtée au niveau de ce groupe témoin. Les trois facteurs ne sont pas homogènes.
- 3 groupes sur 3 sont homogènes quant aux fonctions occupées par les agents de la population enquêtée au niveau de ce groupe témoin. La fonction n'a pas d'influence sur la perception des agents.

¹⁷ Pour simplifier l'analyse, un regroupement en 3 classes est utilisé pour analyser les fonctions : les directeurs sont regroupés avec les DGA, les chefs de pôle englobent les chefs de services et les autres fonctions. Ces regroupements sont communs à toutes les analyses identiques.

4.523 Groupe témoin CDG Externes Bis – question A :

Analyse des consensus :



Le graphique et le tableau montrent qu'il existe deux consensus parmi le groupe témoin CDG Externes Bis. Les consensus portent sur des missions de faible importance.

Consensus (ordre décroissant)			
Missions	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Mission_3	-4	-5	-4
Mission_13	-4	-5	-5

La liste ci-dessous synthétise les résultats obtenus avec la méthode Q.

Sur les 35 missions, 12 ne font l'objet d'aucun consensus (rouge clair), en particulier pour :

- 6 missions de portée générale,
- 4 missions obligatoires,
- 2 missions facultatives.

Sur les 35 missions, 21 font l'objet d'un consensus partiel (blanc) :

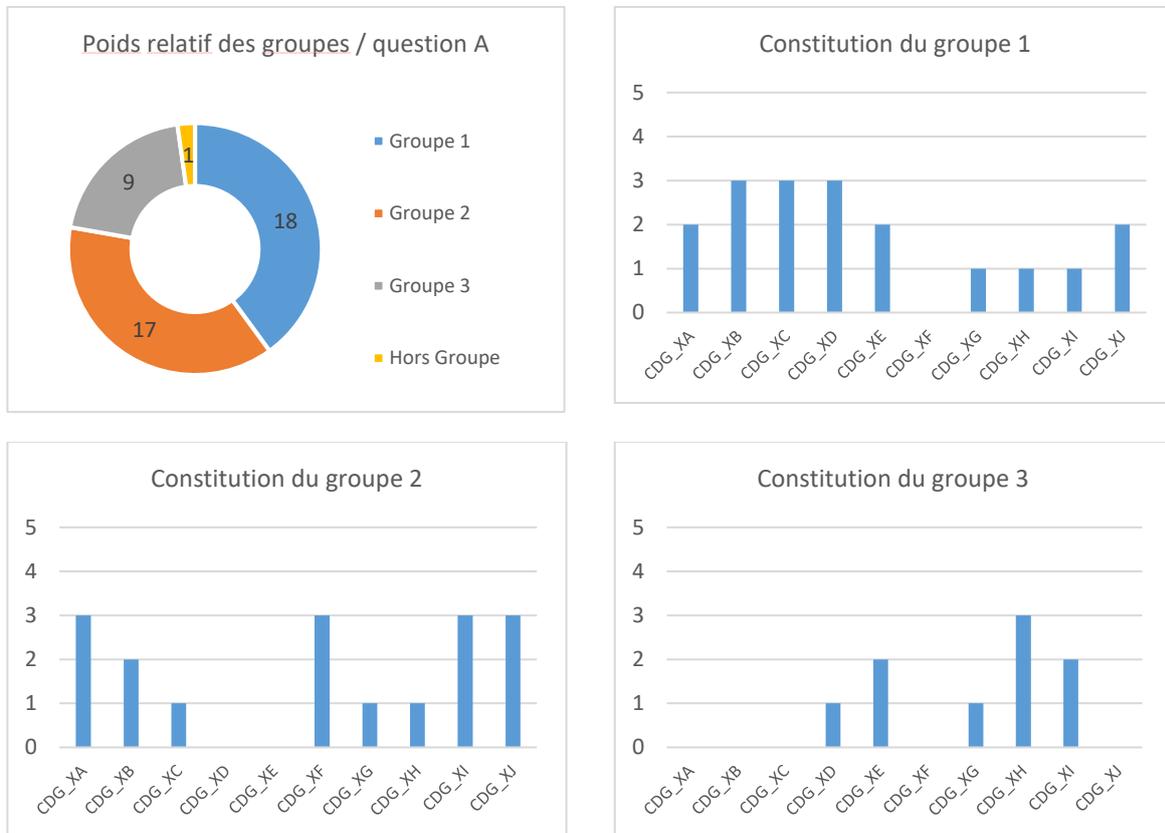
- Les 12 consensus partiels entre les facteurs 1 et 2 portent sur des missions obligatoires (6) et facultatives (6).
- Les 9 consensus partiels entre les facteurs 1 et 3 portent sur des missions de portée générale (2), obligatoires (1) et facultatives (6).
- Les 2 consensus partiels entre les facteurs 2 et 3 portent sur des missions obligatoires (1) et facultatives (1).

Les deux consensus sont marqués en vert clair.

Missions		Q Valeurs			Q Déclarations			Q Liens		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	F1-F2	F1-F3	F2-F3
Missions de portée générale	mission_1	-1	-3	-1	X		X		F1-F3	
	mission_2	-5	-3	2						
	mission_3	-4	-5	-4	X	X	X			
	mission_4	-2	2	-1	X		X		F1-F3	
	mission_5	2	5	3						
	mission_6	-3	0	-3						
	mission_7	1	-4	0						
	mission_8	-2	2	-3						
	mission_9	0	0	-4						
Missions obligatoires	mission_10	0	0	4	X	X		F1-F2		
	mission_11	-1	-1	5	X	X		F1-F2		
	mission_12	1	-2	1	X		X		F1-F3	
	mission_13	-4	-5	-5	X	X	X			
	mission_14	1	1	4	X	X		F1-F2		
	mission_15	-5	-3	1						
	mission_16	-1	-1	-2	X	X		F1-F2		
	mission_17	2	0	2						
	mission_18	-2	0	0	X	X		F1-F2		
	mission_19	-1	-1	3	X	X		F1-F2		
	mission_20	3	-2	-1		X	X			F2-F3
	mission_21	5	3	5						
	mission_22	3	4	1						
mission_23	2	-2	0	X		X		F1-F3		
Missions facultatives	mission_24	3	3	-3	X	X		F1-F2		
	mission_25	2	3	2	X		X		F1-F3	
	mission_26	0	1	-2	X	X		F1-F2		
	mission_27	4	5	0				F1-F2	F1-F3	F2-F3
	mission_28	5	4	3	X	X		F1-F2		
	mission_29	1	1	-2	X	X		F1-F2		
	mission_30	4	2	0						
	mission_31	-2	1	-1	X		X		F1-F3	
	mission_32	-3	-1	-5	X		X		F1-F3	
	mission_33	0	-2	1						
	mission_34	0	2	0	X		X		F1-F3	
	mission_35	-3	-4	-2	X	X		F1-F2		

Analyse des facteurs :

Le groupe témoin CDG Externes Bis est constitué de 45 personnes. Le traitement statistique Q a validé l'existence de trois facteurs (groupes) de taille et de composition différentes.



Les groupes 1 et 2 (facteurs 1 et 2) sont de taille similaire et regroupent respectivement 40% et 38% des personnes totales alors que le groupe 3 ne représente que 20% des personnes totales. Une seule personne est traitée statistiquement comme un point aberrant (exclusion de l'analyse statistique).

L'analyse de la composition des groupes par Centre de Gestion d'origine nous indique que :

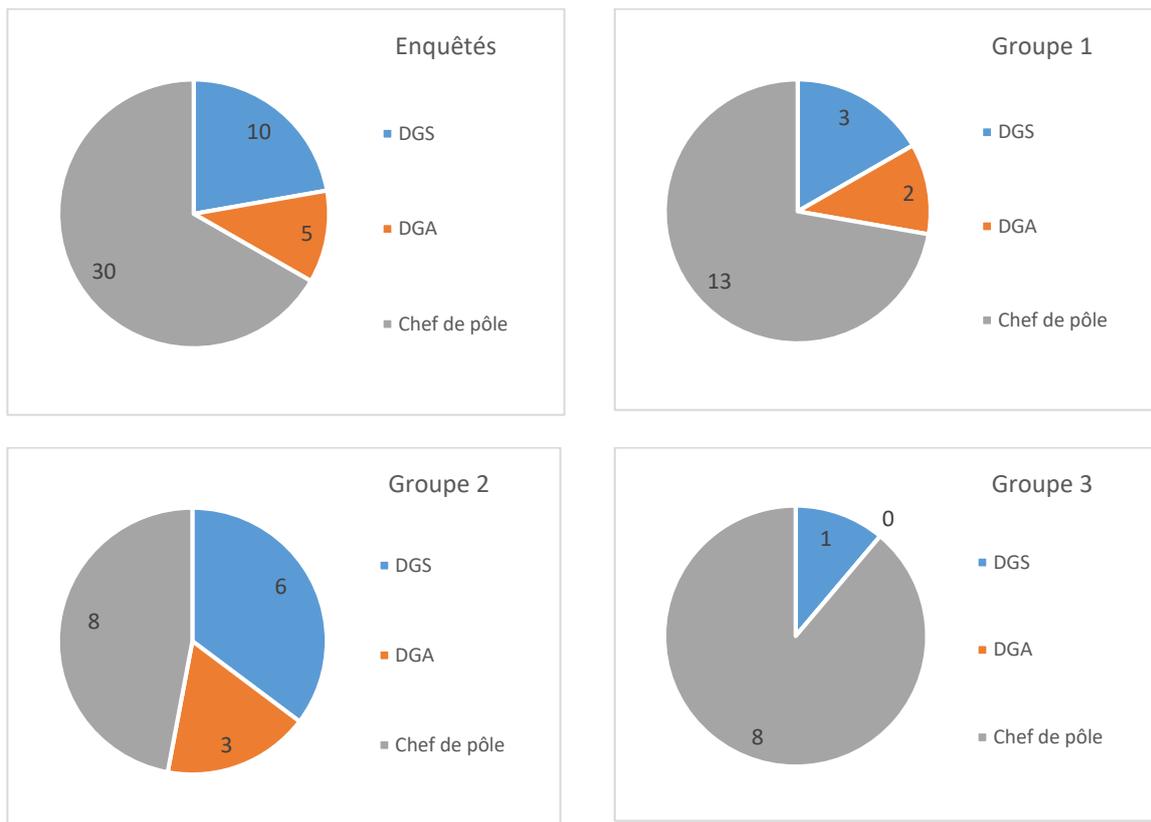
- Le groupe 1 rassemble des individus de 9 Centres de Gestion sur un total de 10 organisations du groupe témoin CDG Externes Bis. Trois Centres de Gestion (XB, XC, XD) sont surreprésentés alors que 3 Centres de Gestion (XG, XH, Xi) sont sous-représentés. Le groupe 1 n'est pas homogène.
- Le groupe 2 rassemble des individus de 8 Centres de Gestion sur un total de 10 organisations du groupe témoin CDG Externes Bis. Quatre Centres de Gestion (XA, XF, XI, XJ) sont surreprésentés alors que 3 Centres de Gestion (XC, XG, XH) sont sous-représentés. Le groupe 2 n'est pas homogène.
- Le groupe 3 ne rassemble pas des individus de tous les Centres de Gestion du groupe témoin CDG Externes Bis : seuls 5 Centres de Gestion sur un total de 10 sont représentés. La représentation des 5 Centres de Gestion est hétérogène.

La représentation factorielle au niveau des Centres de Gestion du groupe témoin CDG Externes Bis n'est pas homogène dans les trois groupes. La comparaison des histogrammes illustre que les individus d'une organisation se retrouvent exclusivement (XD, XF) ou principalement (XC, XH) dans un groupe.

L'analyse de la composition du groupe témoin CDG Externes Bis au niveau des fonctions occupées par les agents met en évidence une hétérogénéité des groupes :

- Le groupe 1 peut être considéré comme représentatif de l'ensemble du groupe témoin vu la taille limitée du groupe.
- Le groupe 2 fait état d'une surreprésentation relative des DGS et d'une sous-représentation relative des chefs de pôles.
- Le groupe 3 est quasiment représenté par une seule fonction.

Dans le groupe témoin CDG Externes Bis, les résultats de l'analyse factorielle montrent que la fonction occupée par les agents influence leur perception.



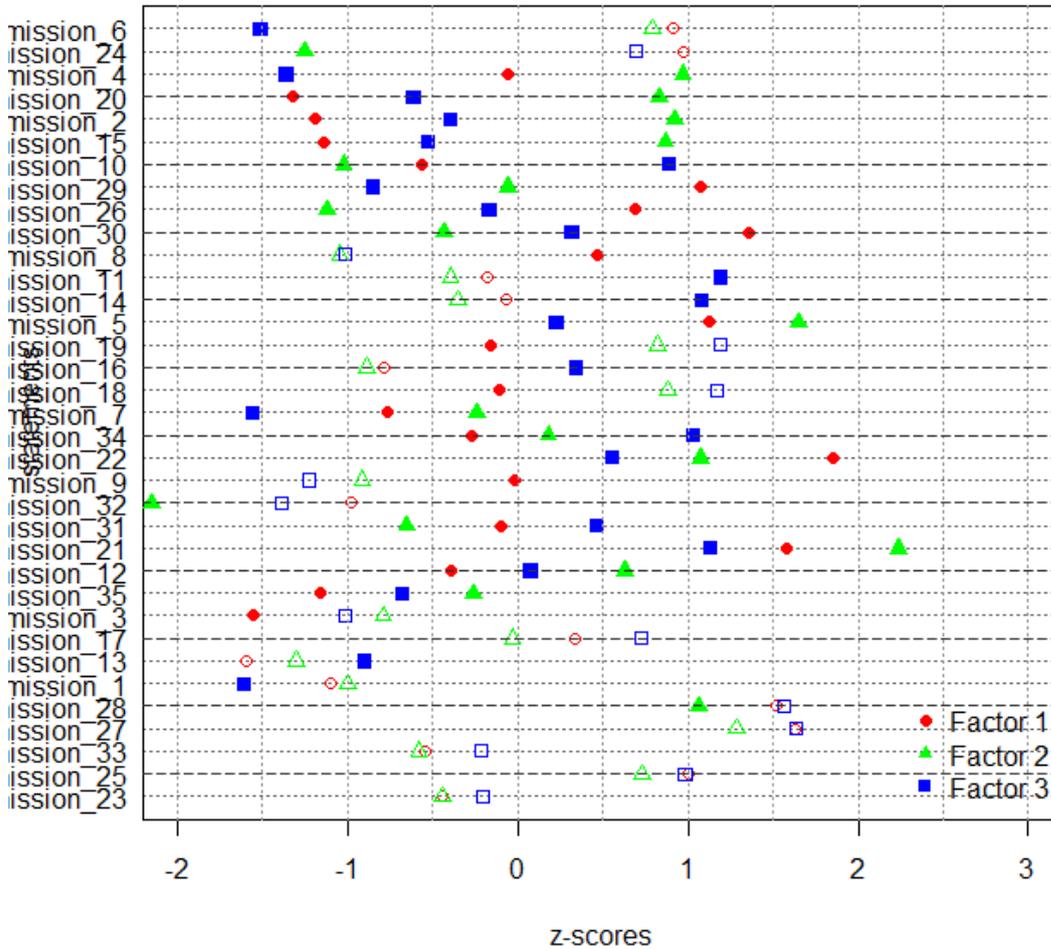
Synthèse :

Les perceptions des agents du groupe témoin CDG Externes Bis concernant la question A font état de :

- 2 consensus sur 35 missions.
 - dont 0 consensus sur des missions de forte importance.
 - dont 0 consensus sur des missions de moyenne importance.
 - dont 2 consensus sur des missions faible importance.
- 12 absences de consensus sur 35 missions.
- 21 consensus partiels sur 35 missions.
- 1 groupe sur 3 est *presque* représentatif de la population enquêtée.
- 1 seul groupe sur 3 est homogène quant aux fonctions occupées par les agents de la population enquêtée.

4.524 Groupe cible CDG Occitanie – question A :

Analyse des consensus :



Le graphique et le tableau montrent qu'il existe quatre consensus parmi le groupe cible CDG Occitanie. Les consensus portent sur des missions de forte importance et de moyenne importance.

Consensus (ordre décroissant)			
Missions	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
mission_23	-1	-1	0
mission_25	2	1	2
mission_27	5	4	5
mission_33	-1	-1	-1

La liste ci-dessous synthétise les résultats obtenus avec la méthode Q.

Sur les 35 missions, 17 ne font l'objet d'aucun consensus (rouge clair), en particulier pour :

- 4 missions de portée générale,
- 7 missions obligatoires,
- 6 missions facultatives.

Sur les 35 missions, 14 font l'objet d'un consensus partiel (blanc) :

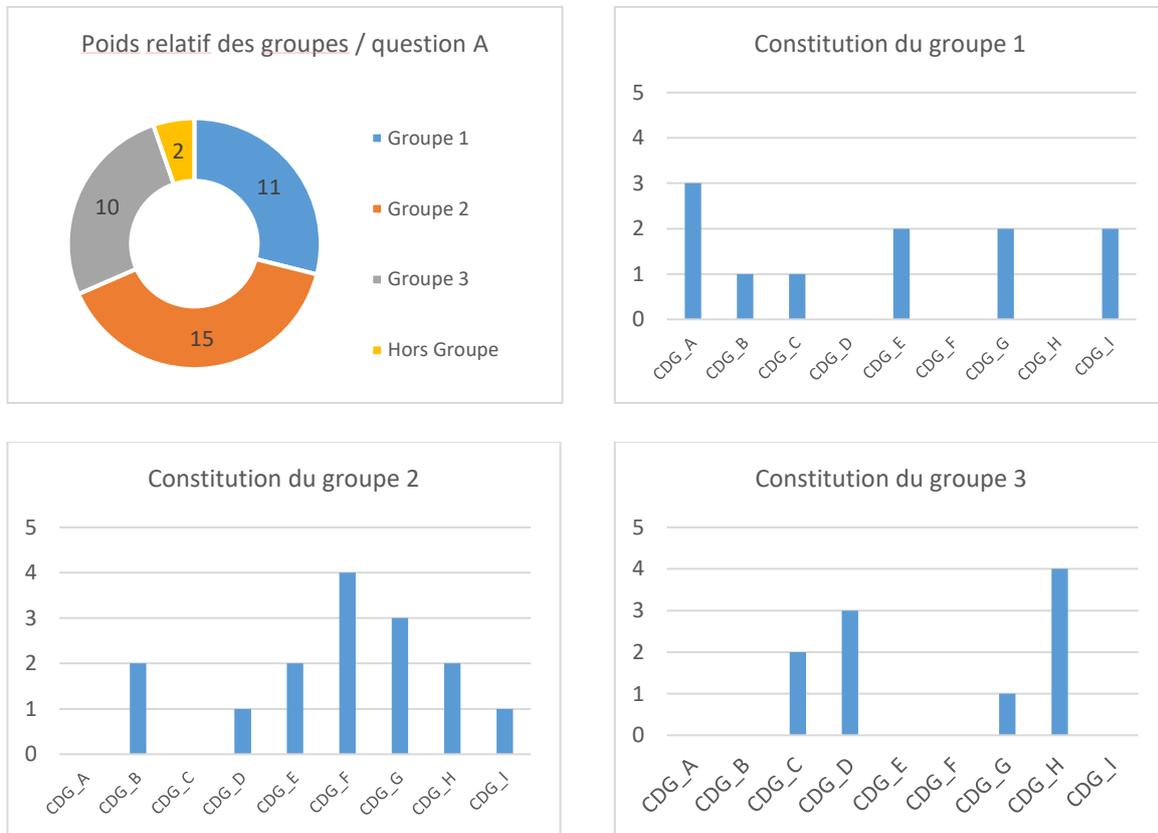
- Les 6 consensus partiels entre les facteurs 1 et 2 portent sur des missions de portée générale (2) et obligatoires (4).
- Les 3 consensus partiels entre les facteurs 1 et 3 portent uniquement sur des missions facultatives.
- Les 5 consensus partiels entre les facteurs 2 et 3 portent sur des missions de portée générale (3) et obligatoires (2).

Les quatre consensus sont marqués en vert clair.

Missions		Q Valeurs			Q Déclarations			Q Liens		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	F1-F2	F1-F3	F2-F3
Missions de portée générale	mission_1	-3	-3	-5	X	X		F1-F2		
	mission_2	-4	3	-1						
	mission_3	-5	-2	-3		X	X			F2-F3
	mission_4	1	3	-3						
	mission_5	3	5	0						
	mission_6	2	1	-4	X	X		F1-F2		
	mission_7	-2	0	-5						
	mission_8	1	-3	-2		X	X			F2-F3
	mission_9	1	-2	-3		X	X			F2-F3
Missions obligatoires	mission_10	-2	-3	2						
	mission_11	0	-1	4	X	X		F1-F2		
	mission_12	-1	1	0						
	mission_13	-5	-5	-2	X	X		F1-F2		
	mission_14	0	0	3	X	X		F1-F2		
	mission_15	-3	2	-1						
	mission_16	-2	-2	1	X	X		F1-F2		
	mission_17	1	0	2						
	mission_18	0	2	3		X	X			F2-F3
	mission_19	0	2	4		X	X			F2-F3
	mission_20	-4	2	-1						
	mission_21	4	5	3						
	mission_22	5	4	1						
mission_23	-1	-1	0	X	X	X				
Missions facultatives	mission_24	2	-4	1	X		X		F1-F3	
	mission_25	2	1	2	X	X	X			
	mission_26	2	-4	0						
	mission_27	5	4	5	X	X	X			
	mission_28	4	3	5	X		X		F1-F3	
	mission_29	3	0	-2						
	mission_30	3	-1	0						
	mission_31	0	-2	1						
	mission_32	-2	-5	-4	X		X		F1-F3	
	mission_33	-1	-1	-1	X	X	X			
	mission_34	-1	1	2						
	mission_35	-3	0	-2						

Analyse des facteurs :

Le groupe cible CDG Occitanie est constitué de 38 personnes. Le traitement statistique Q a validé l'existence de trois facteurs (groupes) de taille relativement homogène et de composition différentes.



Les trois groupes 1, 2 et 3 (facteurs 1, 2 et 3) sont de taille relativement similaire et regroupent respectivement 39%, 29% et 26% des personnes totales. Deux personnes sont traitées statistiquement comme des points aberrants (exclusion de l'analyse statistique).

L'analyse de la composition des groupes par Centre de Gestion d'origine nous indique que :

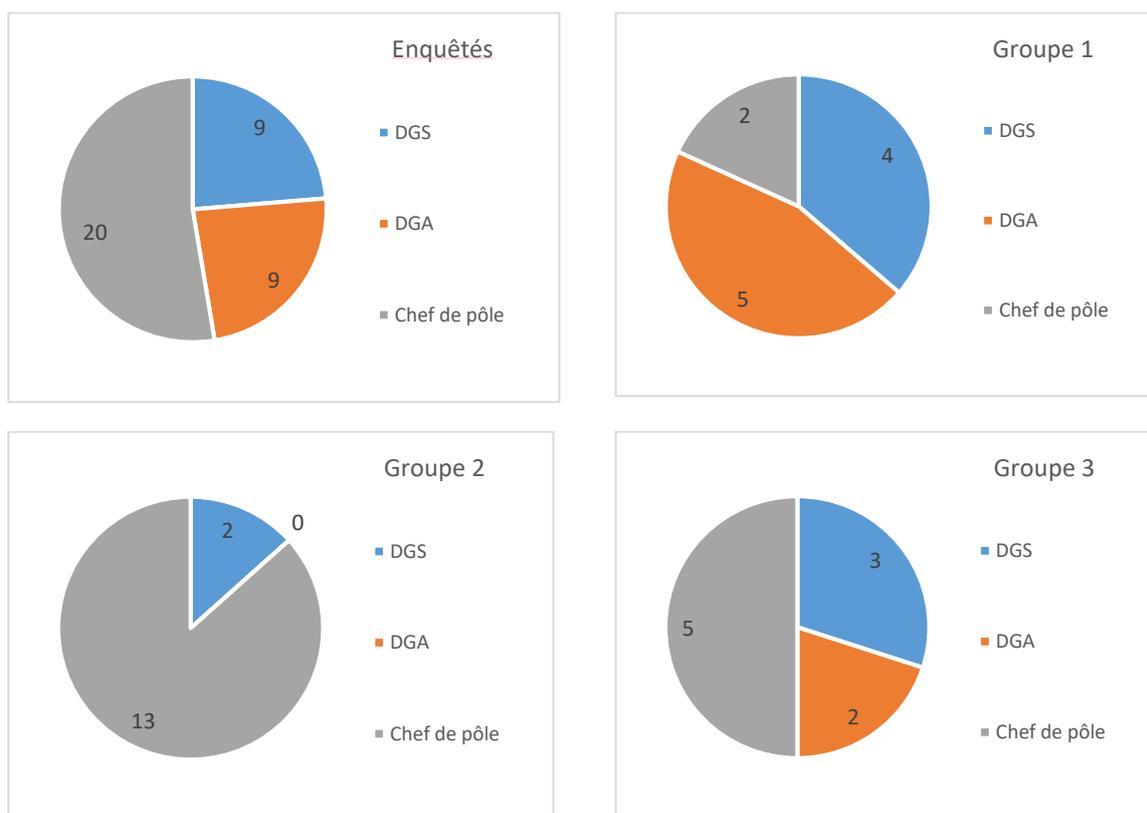
- Le groupe 1 rassemble des individus de 6 Centres de Gestion sur un total de 9 organisations du groupe cible CDG Occitanie. Trois Centres de Gestion (D, F, H) ne sont pas représentés. Le groupe 1 n'est pas homogène.
- Le groupe 2 rassemble des individus de 7 Centres de Gestion sur un total de 9 organisations du groupe cible CDG Occitanie. Deux Centres de Gestion (F, G) sont surreprésentés alors que 2 Centres de Gestion (A, C) ne sont pas représentés. Le groupe 2 n'est pas homogène.
- Le groupe 3 rassemble des individus de 4 Centres de Gestion sur un total de 9 organisations du groupe cible CDG Occitanie. Cinq Centres de Gestion (A, B, E, F, I) ne sont pas représentés. Le groupe 3 n'est pas homogène.

La représentation factorielle au niveau des Centres de Gestion du groupe cible CDG Occitanie est hétérogène dans les trois groupes. La comparaison des histogrammes illustre que les individus d'une organisation se retrouvent exclusivement (A, F) ou principalement (D, H) dans un groupe.

L'analyse de la composition du groupe cible CDG Occitanie au niveau des fonctions occupées par les agents met en évidence une hétérogénéité des groupes :

- Le groupe 1 fait état d'une surreprésentation relative des DGA et des DGS et d'une sous-représentation relative des chefs de pôles.
- Le groupe 2 est quasiment représenté par une seule fonction.
- Le groupe 3 peut être considéré comme quasi-représentatif de l'ensemble du groupe cible vu la taille limitée du groupe.

Dans le groupe cible CDG Occitanie, les résultats de l'analyse factorielle montrent que la fonction occupée par les agents influence leur perception.



Synthèse :

Les perceptions des agents du groupe cible CDG Occitanie concernant la question A font état de :

- 4 consensus sur 35 missions.
 - dont 2 consensus sur des missions de forte importance.
 - dont 2 consensus sur des missions de moyenne importance.
 - dont 0 consensus sur des missions faible importance.
- 17 absences de consensus sur 35 missions.
- 14 consensus partiels sur 35 missions.
- 0 groupe sur 3 est représentatif de la population enquêtée.
- 1 groupe sur 3 est quasi-homogène quant aux fonctions occupées par les agents de la population enquêtée.

4.525 Synthèse des résultats de la question A :

	CDG Externes	CDG Externes Bis	CDG Occitanie
Consensus	0	2	4
<i>dont missions de forte importance</i>	0	0	2
<i>dont missions de moyenne importance</i>	0	0	2
<i>dont missions de faible importance</i>	0	2	0
Non-consensus	20	12	17
Consensus partiels	15	21	14
Groupes représentatifs de la population enquêtée	2	1	0
Groupes homogènes par rapport à la fonction occupée	3	1	1

Ces résultats font état de différences de perceptions entre les groupes étudiés :

- Le nombre de consensus est faible pour des personnes qui exercent les mêmes métiers et les mêmes fonctions dans des départements distincts dans le cadre d'une réglementation identique.
- Le nombre de non-consensus est élevé pour des personnes qui exercent les mêmes métiers et les mêmes fonctions dans des départements distincts dans le cadre d'une réglementation identique.
- Le nombre et la nature des consensus et des non-consensus diffèrent entre les Centres de Gestion cibles d'Occitanie et les Centres de Gestion témoins.
- Plus les groupes d'agents sont représentatifs et homogènes, moins il y a de consensus. L'inverse de ce constat est également vérifié.
- La présence ou l'absence des structures supra-départementales (Fédération Nationale des Centres de Gestion, Centres Interdépartementaux de Gestion de la Petite Couronne et de la Grande Couronne) dans le groupe modifie les résultats statistiques en termes de nombre de consensus, de nombre d'absence de consensus, de nombre de consensus partiels et d'analyse factorielle. Ces trois structures supra-départementales ont des perceptions distinctes des autres Centres de Gestion témoins départementaux.

4.53 Question B :

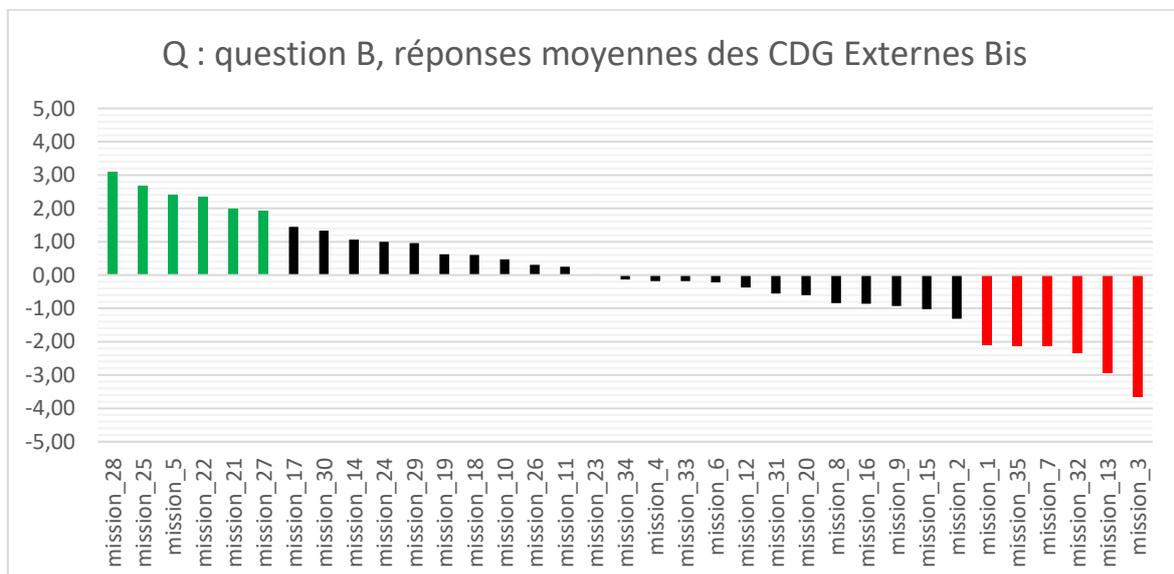
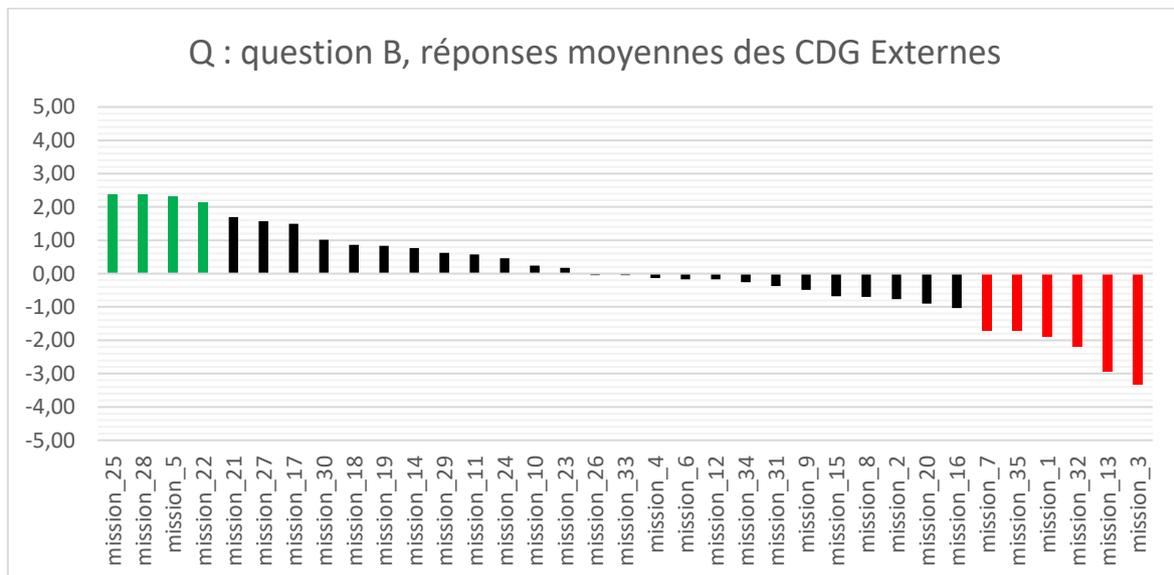
4.531 Éléments de cadrage question B :

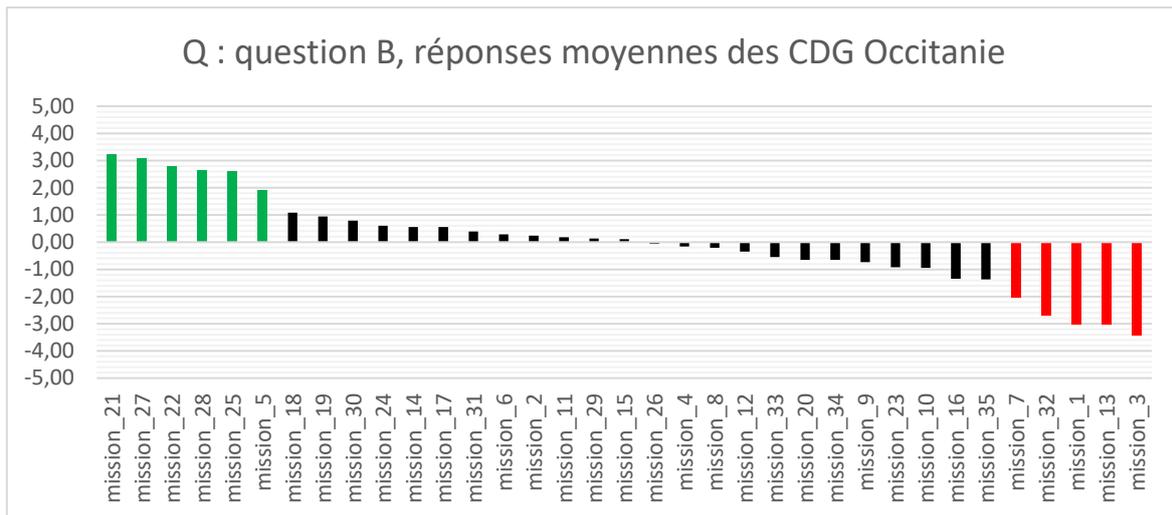
Rappel de la question B :

Selon vous, à l'horizon 2030, quelles seront les missions qui mobiliseront le plus de ressources internes pour mettre en œuvre l'ensemble des missions confiées à votre établissement public ?

La pyramide construite pour l'enquête a pour objet de faire ressortir, relativement, les quatre missions perçues comme les plus importantes ainsi que les quatre missions perçues comme les moins importantes. La pondération des colonnes de la pyramide se traduit, mathématiquement, par une somme algébrique nulle et par une moyenne algébrique nulle des réponses.

Afin d'identifier les missions qui présentent des enjeux pour les DGS des Centres de Gestion, la moyenne algébrique de chacune des 35 missions est calculée. Pour chaque groupe, l'histogramme des missions met en évidence les missions de forte importance (vert), de faible importance (rouge) et de moyenne importance (noir). Ces informations sont utiles pour interpréter l'analyse des consensus.





Les missions qui représentent des enjeux forts (vert), *en moyenne*, sont identiques mais avec des valeurs et des ordres de classement qui diffèrent entre les trois groupes. Il existe une exception pour le groupe témoin CDG Externes concernant les missions 21 et 27.

Ordre	CDG Externes		CDG Externes Bis (sans CIG & FNCDG)		CDG Occitanie	
1	mission_25	2,39	mission_28	3,09	mission_21	3,24
2	mission_28	2,39	mission_25	2,67	mission_27	3,08
3	mission_5	2,31	mission_5	2,42	mission_22	2,79
4	mission_22	2,15	mission_22	2,36	mission_28	2,66
5			mission_21	1,98	mission_25	2,61
6			mission_27	1,93	mission_5	1,92

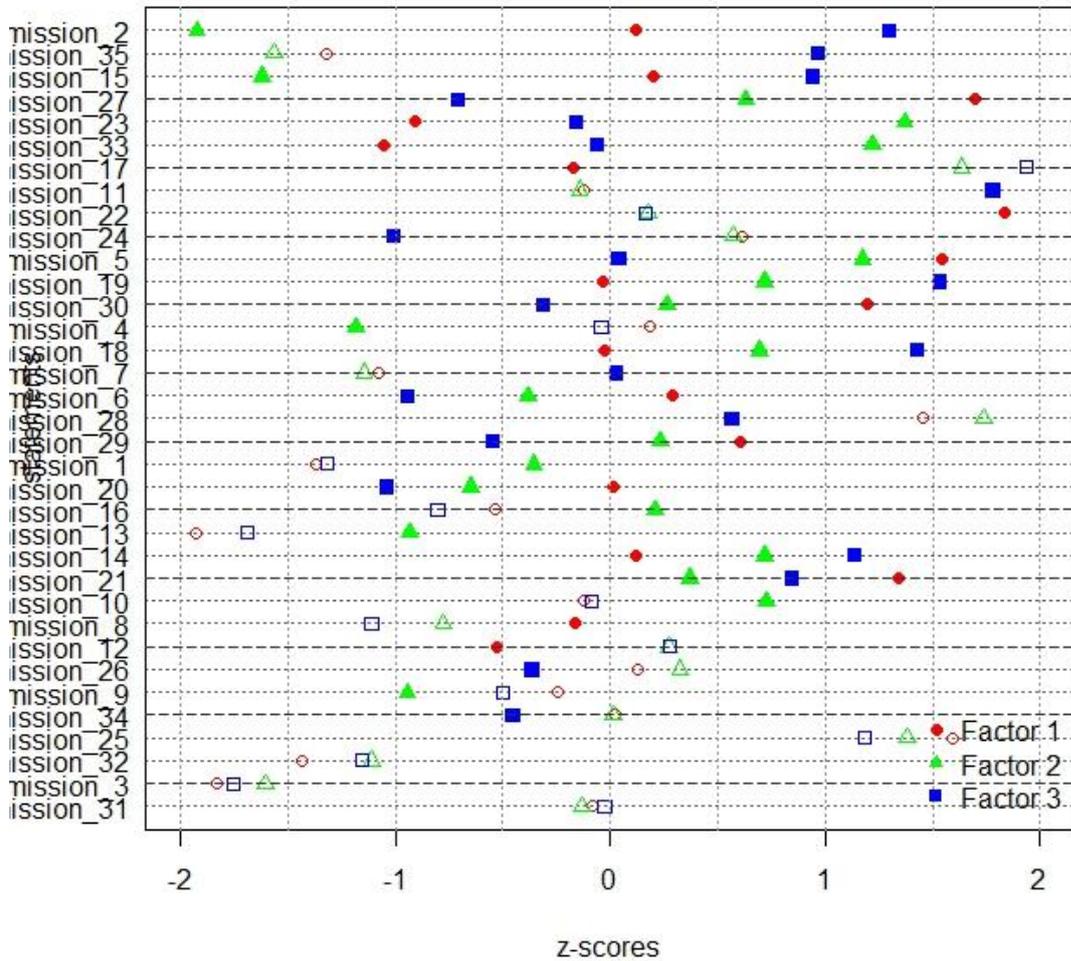
Les missions qui représentent des enjeux faibles (rouge), *en moyenne*, sont identiques mais avec des valeurs et des ordres de classement qui diffèrent entre les trois groupes. Il existe une exception pour le groupe cible CDG Occitanie concernant la mission 35.

Ordre	CDG Externes		CDG Externes Bis (sans CIG & FNCDG)		CDG Occitanie	
35	mission_3	-3,34	mission_3	-3,67	mission_3	-3,42
34	mission_13	-2,93	mission_13	-2,93	mission_1	-3,03
33	mission_32	-2,19	mission_32	-2,33	mission_13	-3,03
32	mission_1	-1,88	mission_35	-2,13	mission_32	-2,71
31	mission_35	-1,73	mission_7	-2,13	mission_7	-2,03
30	mission_7	-1,71	mission_1	-2,09		

Sur les 35 missions réglementaires confiées aux Centres de Gestion, 12 missions font l'objet d'un intérêt particulier chez les équipes de direction, eu égard la question posée.

4.532 Groupe témoin CDG Externes – question B :

Analyse des consensus :



Le graphique et le tableau montrent qu'il existe deux consensus parmi le groupe témoin CDG Externes. Les consensus portent sur des missions de faible importance et de moyenne importance.

Consensus (ordre décroissant)			
Missions	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Mission_31	0	-1	0
Mission_3	-5	-4	-5

La liste ci-dessous synthétise les résultats obtenus avec la méthode Q.

Sur les 35 missions, 16 ne font l'objet d'aucun consensus (rouge clair), en particulier pour :

- 3 missions de portée générale,
- 7 missions obligatoires,
- 6 missions facultatives.

Sur les 35 missions, 17 font l'objet d'un consensus partiel (blanc) :

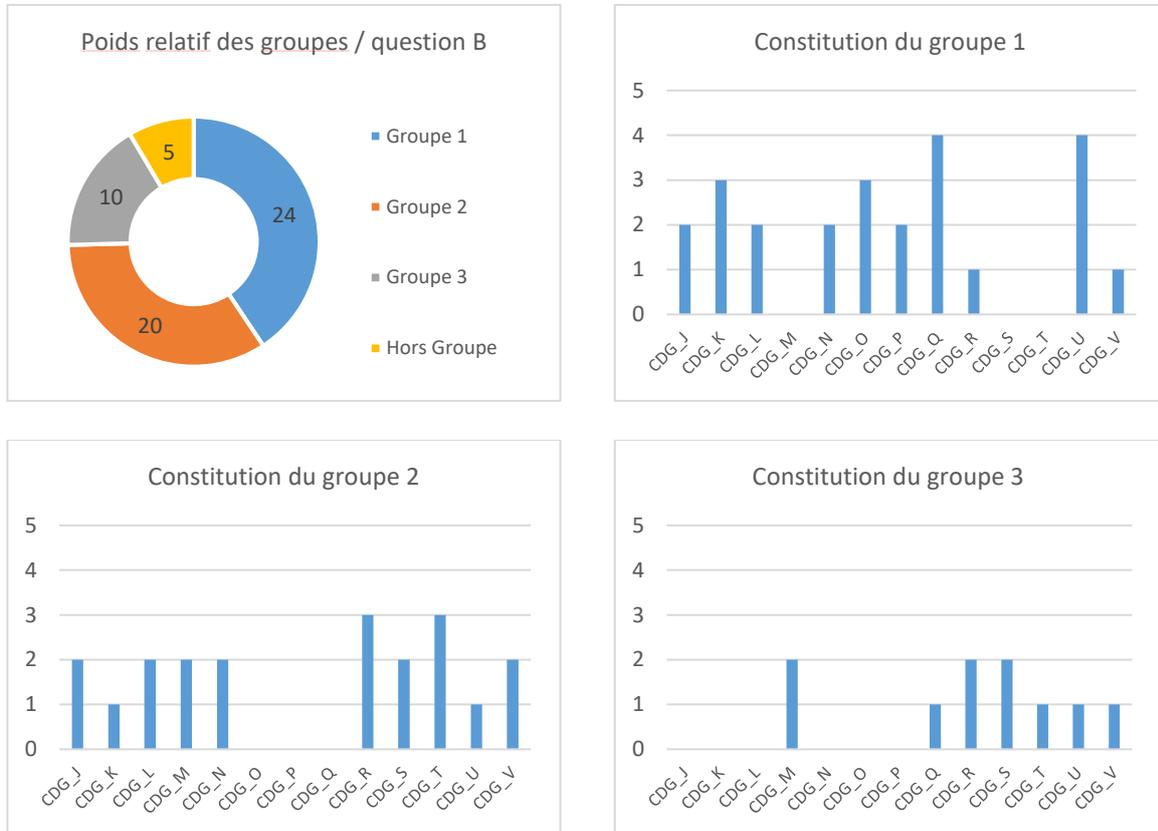
- Les 7 consensus partiels entre les facteurs 1 et 2 portent sur des missions de portée générale (1), obligatoires (1) et facultatives (5).
- Les 6 consensus partiels entre les facteurs 1 et 3 portent sur des missions de portée générale (3) et obligatoires (3).
- Les 4 consensus partiels entre les facteurs 2 et 3 portent sur des missions de portée générale (1) et obligatoires (3).

Les deux consensus sont marqués en vert clair.

Missions		Q Valeurs			Q Déclarations			Q Liens		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	F1-F2	F1-F3	F2-F3
Missions de portée générale	mission_1	-4	-1	-4	X		X		F1-F3	
	mission_2	1	-5	3						
	mission_3	-5	-4	-5	X	X	X			
	mission_4	1	-3	0	X		X		F1-F3	
	mission_5	4	3	1						
	mission_6	2	-1	-2						
	mission_7	-3	-3	1	X	X		F1-F2		
	mission_8	-1	-2	-3		X	X			F2-F3
	mission_9	-2	-2	-1	X		X		F1-F3	
Missions obligatoires	mission_10	-1	3	0	X		X		F1-F3	
	mission_11	-1	-1	5	X	X		F1-F2		
	mission_12	-2	1	1		X	X			F2-F3
	mission_13	-5	-2	-5	X		X		F1-F3	
	mission_14	1	2	3						
	mission_15	2	-5	2						
	mission_16	-2	0	-2	X		X		F1-F3	
	mission_17	-1	5	5		X	X			F2-F3
	mission_18	0	2	4						
	mission_19	0	2	4						
	mission_20	0	-2	-3						
	mission_21	3	1	2						
	mission_22	5	0	1		X	X			F2-F3
	mission_23	-2	4	0						
Missions facultatives	mission_24	2	1	-3	X	X		F1-F2		
	mission_25	4	4	3						
	mission_26	1	1	-1	X	X		F1-F2		
	mission_27	5	2	-2						
	mission_28	3	5	2	X	X		F1-F2		
	mission_29	2	0	-2						
	mission_30	3	0	-1						
	mission_31	0	-1	0	X	X	X			
	mission_32	-4	-3	-4						
	mission_33	-3	3	0						
	mission_34	0	0	-1	X	X		F1-F2		
	mission_35	-3	-4	2	X	X		F1-F2		

Analyse des facteurs :

Le groupe témoin CDG Externes est constitué de 59 personnes. Le traitement statistique Q a validé l'existence de trois facteurs (groupes) de taille et de composition différentes.



Les groupes 1, 2 et 3 (facteurs 1, 2 et 3) regroupent respectivement 41%, 34% et 17% des personnes totales. Cinq personnes sont traitées statistiquement comme des points aberrants (exclusion de l'analyse statistique).

L'analyse de la composition des groupes par Centre de Gestion d'origine nous indique que :

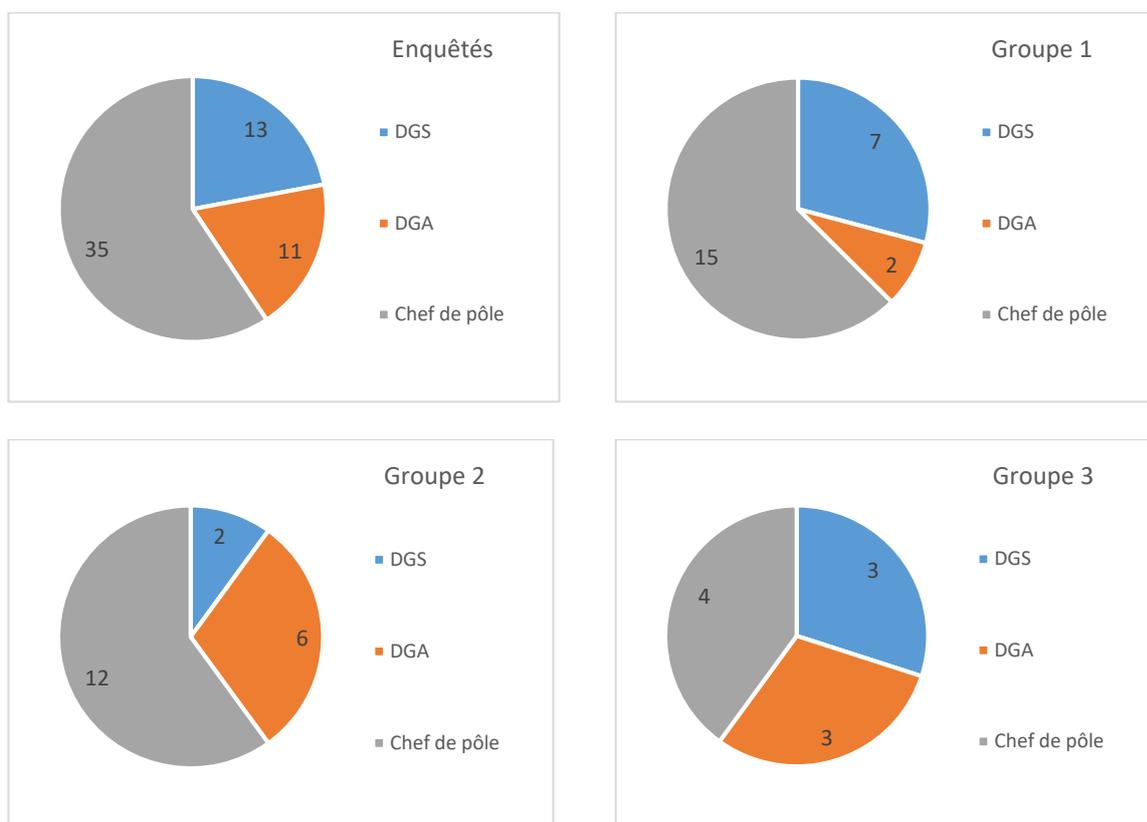
- Le groupe 1 rassemble des individus de 10 Centres de Gestion sur un total de 13 organisations du groupe témoin CDG Externes. Trois Centres de Gestion (M, S, T) ne sont pas représentés. Le groupe 1 n'est pas homogène.
- Le groupe 2 rassemble des individus de 10 Centres de Gestion sur un total de 13 organisations du groupe témoin CDG Externes. Trois Centres de Gestion (O, P, Q) ne sont pas représentés. Le groupe 2 n'est pas homogène.
- Le groupe 3 rassemble des individus de 7 Centres de Gestion sur un total de 13 organisations du groupe témoin CDG Externes. Six Centres de Gestion (J, K, L, N, O, P) ne sont pas représentés. Le groupe 3 n'est pas homogène.

La représentation factorielle au niveau des Centres de Gestion du groupe témoin CDG Externes est hétérogène dans les trois groupes. La comparaison des histogrammes illustre que les individus d'une organisation se retrouvent exclusivement (O, P) ou principalement (K, T, U) dans un groupe.

L'analyse de la composition du groupe témoin CDG Externes au niveau des fonctions occupées par les agents met en évidence une hétérogénéité des groupes :

- Le groupe 1 fait état d'une surreprésentation relative des DGS et d'une sous-représentation relative des DGA.
- Inversement, le groupe 2 fait état d'une surreprésentation relative des DGA et d'une sous-représentation relative des DGS.
- Le groupe 3 fait état d'une surreprésentation relative des DGS et des DGA et d'une sous-représentation relative des chefs de pôle.

Dans le groupe témoin CDG Externes, les résultats de l'analyse factorielle montrent que la fonction occupée par les agents influence leur perception.



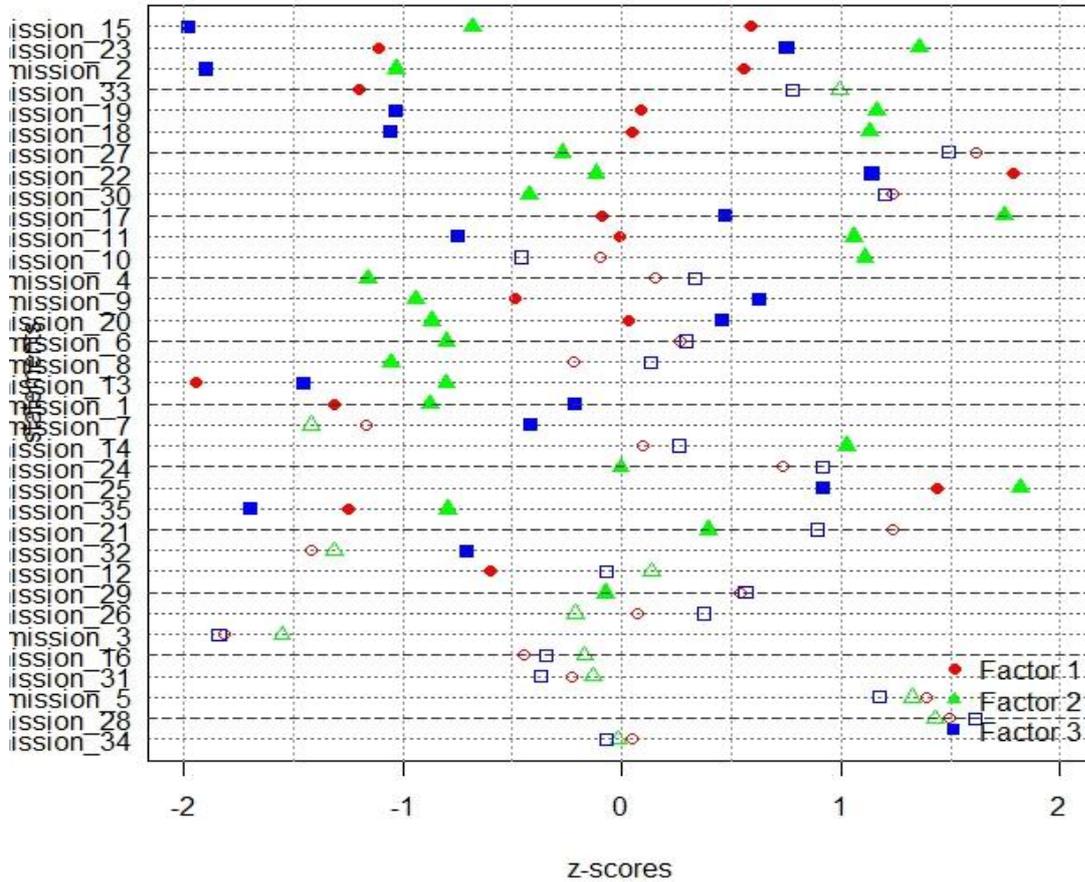
Synthèse :

Les perceptions des agents du groupe témoin CDG Externes concernant la question B font état de :

- 2 consensus sur 35 missions.
 - dont 0 consensus sur des missions de forte importance.
 - dont 1 consensus sur des missions de moyenne importance.
 - dont 1 consensus sur des missions faible importance.
- 16 absences de consensus sur 35 missions.
- 17 consensus partiels sur 35 missions.
- Aucun groupe sur 3 n'est représentatif de la population enquêtée.
- Aucun groupe sur 3 n'est homogène quant aux fonctions occupées par les agents de la population enquêtée.

4.532 Groupe témoin CDG Externes Bis – question B :

Analyse des consensus :



Le graphique et le tableau montrent qu'il existe six consensus parmi le groupe témoin CDG Externes Bis. Les consensus portent sur des missions de forte, moyenne et faible importance.

Consensus (ordre décroissant)			
Missions	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Mission_34	0	1	-1
Mission_28	4	4	5
Mission_5	3	3	4
Mission_31	-1	0	-1
Mission_16	-2	0	-1
Mission_3	-5	-5	-4

La liste ci-dessous synthétise les résultats obtenus avec la méthode Q.

Sur les 35 missions, 15 ne font l'objet d'aucun consensus (rouge clair), en particulier pour :

- 3 missions de portée générale,
- 9 missions obligatoires,
- 3 missions facultatives.

Sur les 35 missions, 14 font l'objet d'un consensus partiel (blanc) :

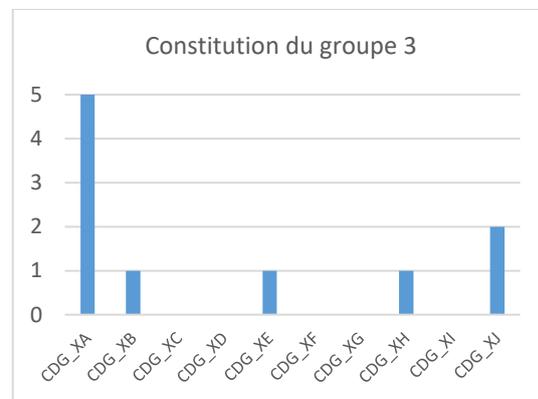
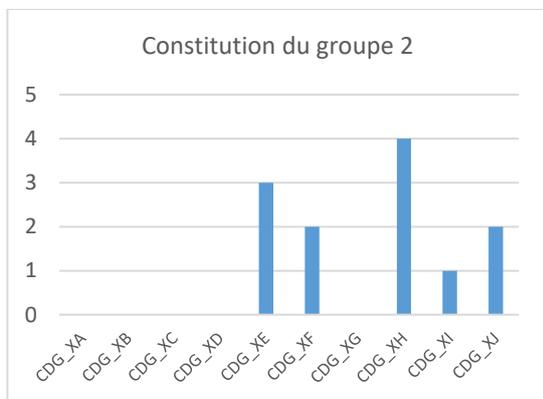
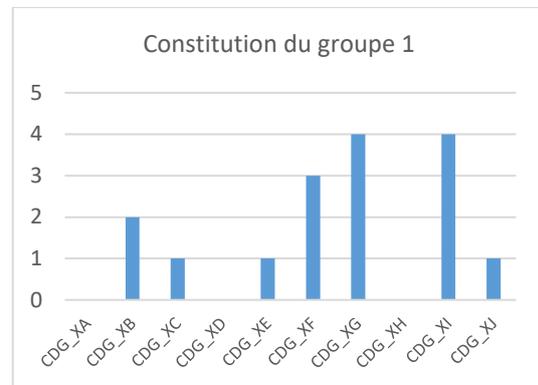
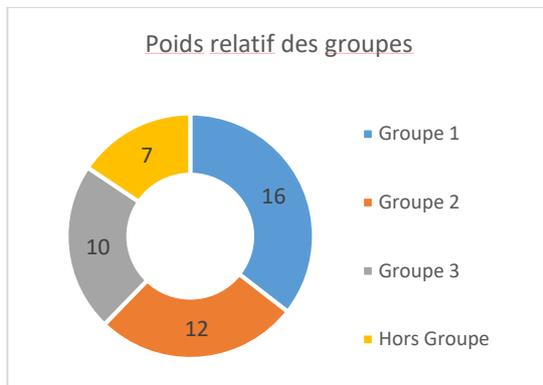
- Les 2 consensus partiels entre les facteurs 1 et 2 portent sur des missions de portée générale (1) et facultatives (1).
- Les 10 consensus partiels entre les facteurs 1 et 3 portent sur des missions de portée générale (3), obligatoires (3) et facultatives (4).
- Les 2 consensus partiels entre les facteurs 2 et 3 portent sur des missions de portée générale (1) et facultatives (1).

Les six consensus sont marqués en vert clair.

Missions		Q Valeurs			Q Déclarations			Q Liens		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	F1-F2	F1-F3	F2-F3
Missions de portée générale	mission_1	-4	-2	-1						
	mission_2	2	-3	-5						
	mission_3	-5	-5	-4	X	X	X			
	mission_4	1	-4	0	X		X		F1-F3	
	mission_5	3	3	4	X	X	X			
	mission_6	1	-2	0	X		X		F1-F3	
	mission_7	-3	-5	-2	X	X		F1-F2		
	mission_8	-1	-3	0	X		X		F1-F3	
	mission_9	-2	-3	2						
Missions obligatoires	mission_10	-1	2	-2	X		X		F1-F3	
	mission_11	0	2	-2						
	mission_12	-2	1	0		X	X			F2-F3
	mission_13	-5	-2	-3						
	mission_14	1	2	0	X		X		F1-F3	
	mission_15	2	-1	-5						
	mission_16	-2	0	-1	X	X	X			
	mission_17	-1	5	1						
	mission_18	0	3	-3						
	mission_19	1	3	-3						
	mission_20	0	-2	1						
	mission_21	3	1	2	X		X		F1-F3	
	mission_22	5	0	3						
mission_23	-2	4	2							
Missions facultatives	mission_24	2	1	3	X		X		F1-F3	
	mission_25	4	5	3						
	mission_26	0	0	1						
	mission_27	5	-1	5	X		X		F1-F3	
	mission_28	4	4	5	X	X	X			
	mission_29	2	0	1	X		X		F1-F3	
	mission_30	3	-1	4	X		X		F1-F3	
	mission_31	-1	0	-1	X	X	X			
	mission_32	-4	-4	-2	X	X		F1-F2		
	mission_33	-3	2	2		X	X			F2-F3
	mission_34	0	1	-1	X	X	X			
	mission_35	-3	-1	-4						

Analyse des facteurs :

Le groupe témoin CDG Externes Bis est constitué de 45 personnes. Le traitement statistique Q a validé l'existence de trois facteurs (groupes) de taille et de composition différentes.



Les groupes 1, 2 et 3 (facteurs 1, 2 et 3) regroupent respectivement 36%, 27% et 22% des personnes totales. Sept personnes sont traitées statistiquement comme des points aberrants (exclusion de l'analyse statistique).

L'analyse de la composition des groupes par Centre de Gestion d'origine nous indique que :

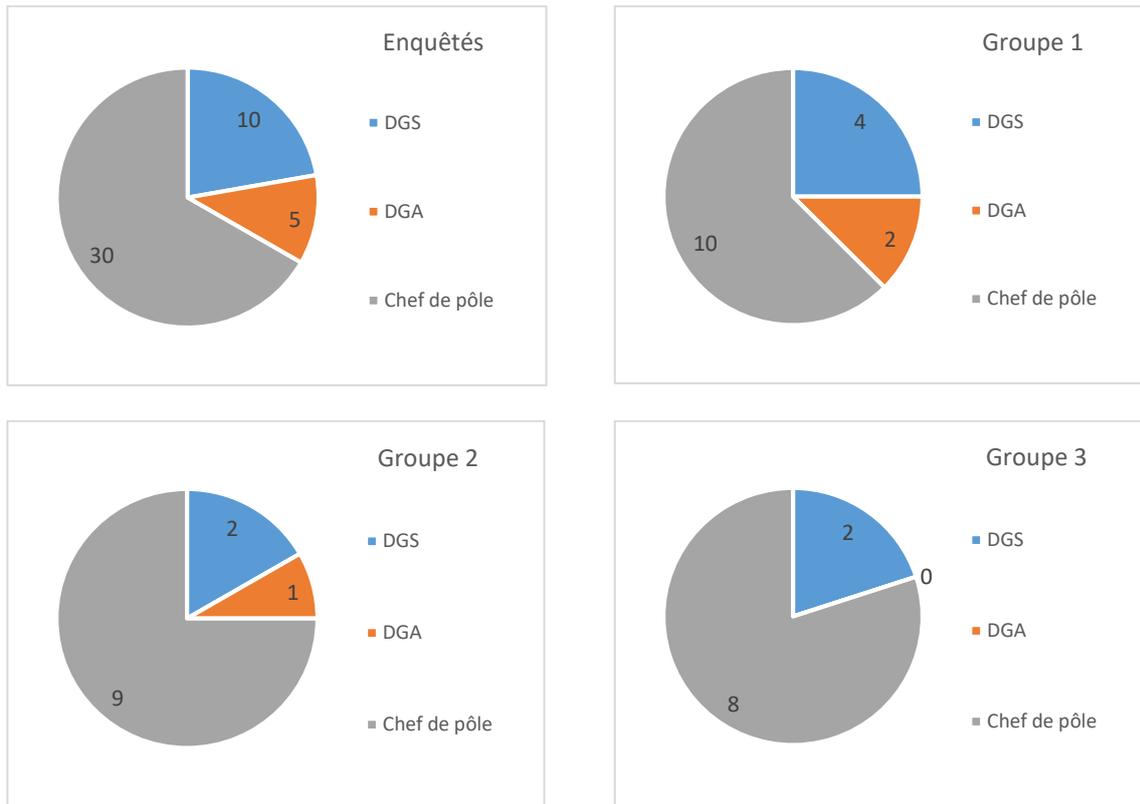
- Le groupe 1 rassemble des individus de 7 Centres de Gestion sur un total de 10 organisations du groupe témoin CDG Externes Bis. Trois Centres de Gestion (XA, XD, XH) ne sont pas représentés. Le groupe 1 n'est pas homogène.
- Le groupe 2 rassemble des individus de 5 Centres de Gestion sur un total de 10 organisations du groupe témoin CDG Externes Bis. Cinq Centres de Gestion (XA, XB, XC, XD, XG) ne sont pas représentés. Le groupe 2 n'est pas homogène.
- Le groupe 3 rassemble des individus de 5 Centres de Gestion sur un total de 10 organisations du groupe témoin CDG Externes Bis. Cinq Centres de Gestion (XC, XD, XF, XG, XI) ne sont pas représentés. Le groupe 3 n'est pas homogène.

La représentation factorielle au niveau des Centres de Gestion du groupe témoin CDG Externes Bis est hétérogène dans les trois groupes. La comparaison des histogrammes illustre que les individus d'une organisation se retrouvent exclusivement (XA, XD) ou principalement (XH, XI) dans un groupe. Il faut noter que le CDG XD n'est pas représenté (tous ses agents sont dans le groupe des points aberrants) et que le CDG XC est dans une situation similaire car un seul agent fait partie d'un groupe.

L'analyse de la composition du groupe témoin CDG Externes Bis au niveau des fonctions occupées par les agents met en évidence une hétérogénéité des groupes :

- Le groupe 1 fait état d'une quasi-représentativité de la population du groupe.
- Le groupe 2 présente une sous-représentation relative des DGA.
- Le groupe 3 fait état d'une absence de représentation des DGA et d'une surreprésentation relative des chefs de pôle.

Dans le groupe témoin CDG Externes Bis, les résultats de l'analyse factorielle montrent que la fonction occupée par les agents influence leur perception.



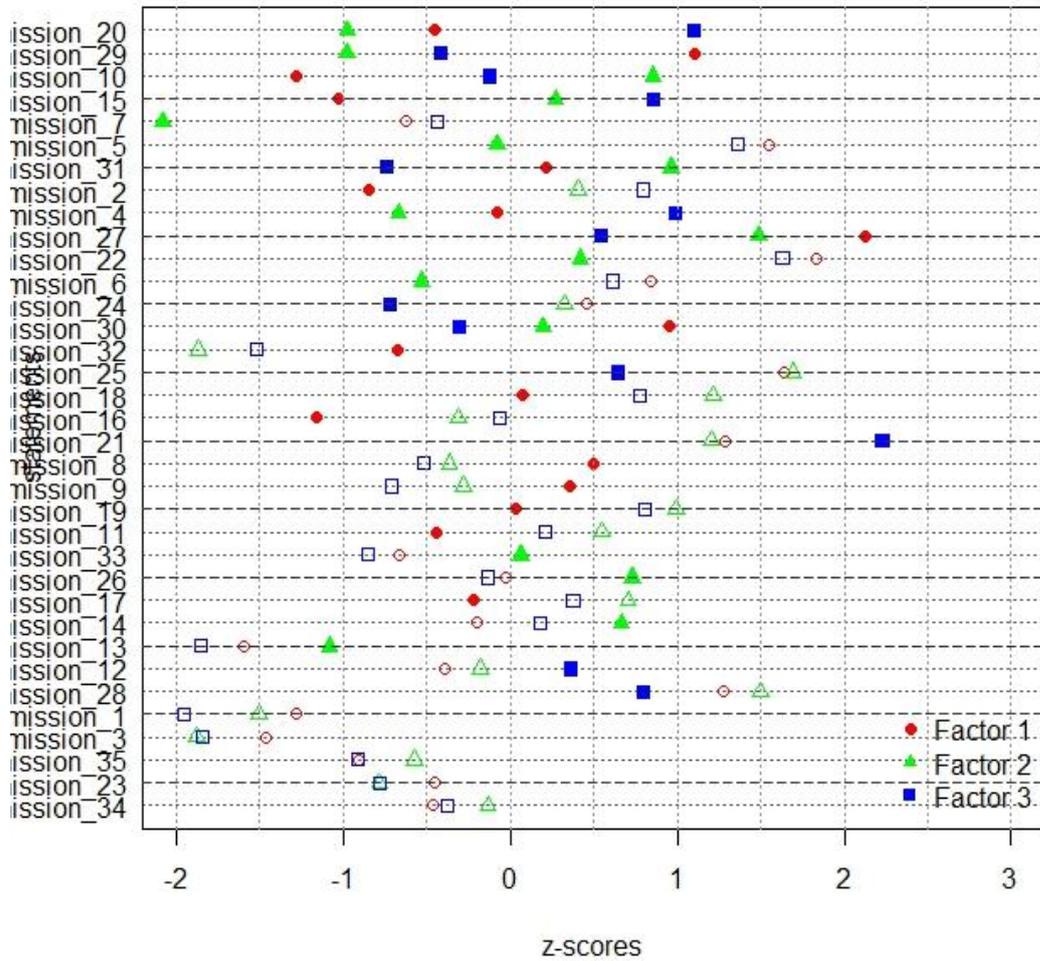
Synthèse :

Les perceptions des agents du groupe témoin CDG Externes Bis concernant la question B font état de :

- 6 consensus sur 35 missions.
 - o dont 2 consensus sur des missions de forte importance.
 - o dont 3 consensus sur des missions de moyenne importance.
 - o dont 1 consensus sur des missions faible importance.
- 15 absences de consensus sur 35 missions.
- 14 consensus partiels sur 35 missions.
- Aucun groupe sur 3 n'est représentatif de la population enquêtée.
- 2 groupes sur 3 ne sont pas homogènes quant aux fonctions occupées par les agents de la population enquêtée.

4.533 Groupe cible CDG Occitanie – question B :

Analyse des consensus :



Le graphique et le tableau montrent qu'il existe quatre consensus parmi le groupe cible CDG Occitanie. Les consensus portent sur des missions de moyenne et faible importance.

Consensus (ordre décroissant)			
Missions	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Mission_34	-1	0	-1
Mission_23	-1	-2	-3
Mission_35	-3	-2	-3
Mission_3	-5	-5	-4

La liste ci-dessous synthétise les résultats obtenus avec la méthode Q.

Sur les 35 missions, 8 ne font l'objet d'aucun consensus (rouge clair), en particulier pour :

- 2 missions de portée générale,
- 2 missions obligatoires,
- 4 missions facultatives.

Sur les 35 missions, 23 font l'objet d'un consensus partiel (blanc) :

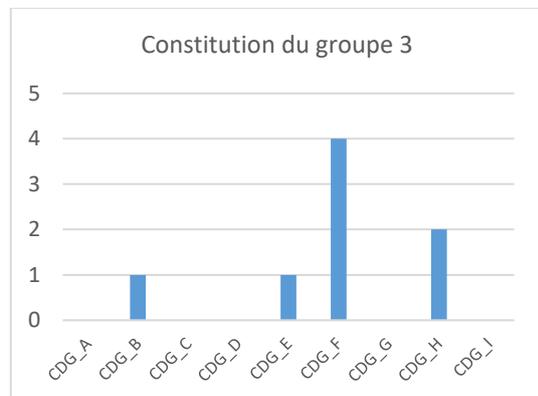
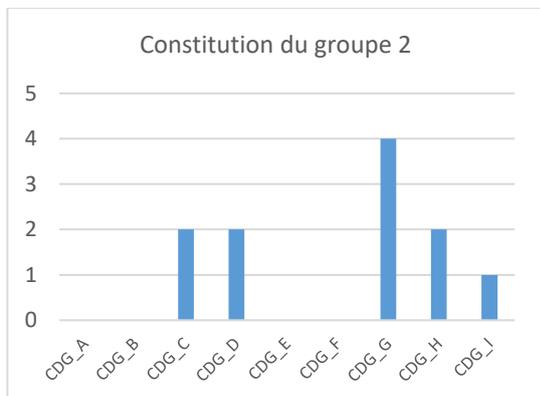
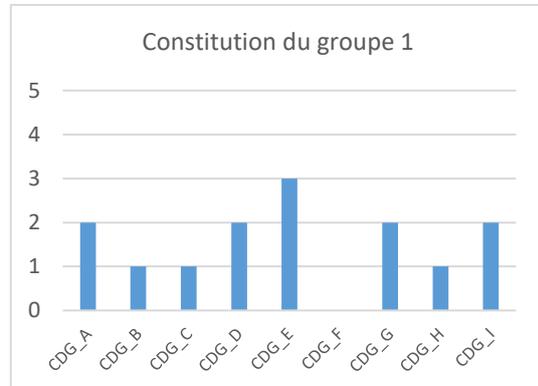
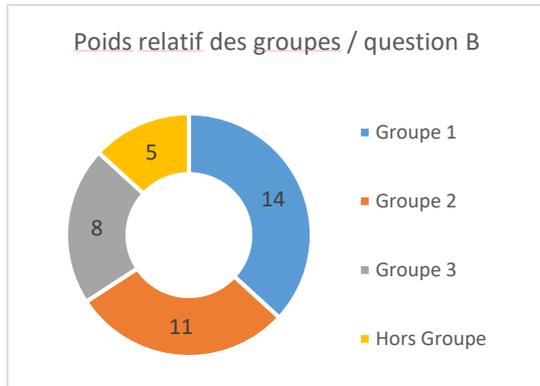
- Les 6 consensus partiels entre les facteurs 1 et 2 portent sur des missions obligatoires (3) et facultatives (3).
- Les 9 consensus partiels entre les facteurs 1 et 3 portent sur des missions de portée générale (3), obligatoires (4) et facultatives (2).
- Les 10 consensus partiels entre les facteurs 2 et 3 portent sur des missions de portée générale (3), obligatoires (6) et facultatives (1).

Les quatre consensus sont marqués en vert clair.

Missions		Q Valeurs			Q Déclarations			Q Liens		
		Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	F1-F2	F1-F3	F2-F3
Missions de portée générale	mission_1	-4	-4	-5						
	mission_2	-2	1	2		X	X			F2-F3
	mission_3	-5	-5	-4	X	X	X			
	mission_4	0	-2	3						
	mission_5	4	0	4	X		X		F1-F3	
	mission_6	2	-2	1	X		X		F1-F3	
	mission_7	-2	-5	-1	X		X		F1-F3	
	mission_8	2	-1	-2		X	X			F2-F3
	mission_9	1	-1	-2		X	X			F2-F3
Missions obligatoires	mission_10	-4	2	0						
	mission_11	-1	1	0		X	X			F2-F3
	mission_12	0	-1	1	X	X		F1-F2		
	mission_13	-5	-3	-5	X		X		F1-F3	
	mission_14	0	2	0	X		X		F1-F3	
	mission_15	-3	0	3				F1-F2	F1-F3	F2-F3
	mission_16	-3	-1	0		X	X			F2-F3
	mission_17	0	2	1		X	X			F2-F3
	mission_18	1	4	2		X	X			F2-F3
	mission_19	1	3	3		X	X			F2-F3
	mission_20	-1	-3	4						
	mission_21	3	3	5	X	X		F1-F2		
	mission_22	5	1	5	X		X		F1-F3	
mission_23	-1	-2	-3	X	X	X				
Missions facultatives	mission_24	2	1	-2	X	X		F1-F2		
	mission_25	4	5	2	X	X		F1-F2		
	mission_26	0	2	0	X		X		F1-F3	
	mission_27	5	4	1						
	mission_28	3	5	2	X	X		F1-F2		
	mission_29	3	-3	-1						
	mission_30	2	0	-1						
	mission_31	1	3	-2						
	mission_32	-2	-4	-4		X	X			F2-F3
	mission_33	-2	0	-3	X		X		F1-F3	
	mission_34	-1	0	-1	X	X	X			
	mission_35	-3	-2	-3	X	X	X			

Analyse des facteurs :

Le groupe cible CDG Occitanie est constitué de 38 personnes. Le traitement statistique Q a validé l'existence de trois facteurs (groupes) de taille et de composition différentes.



Les groupes 1, 2 et 3 (facteurs 1, 2 et 3) regroupent respectivement 37%, 29% et 21% des personnes totales. Cinq personnes sont traitées statistiquement comme des points aberrants (exclusion de l'analyse statistique).

L'analyse de la composition des groupes par Centre de Gestion d'origine nous indique que :

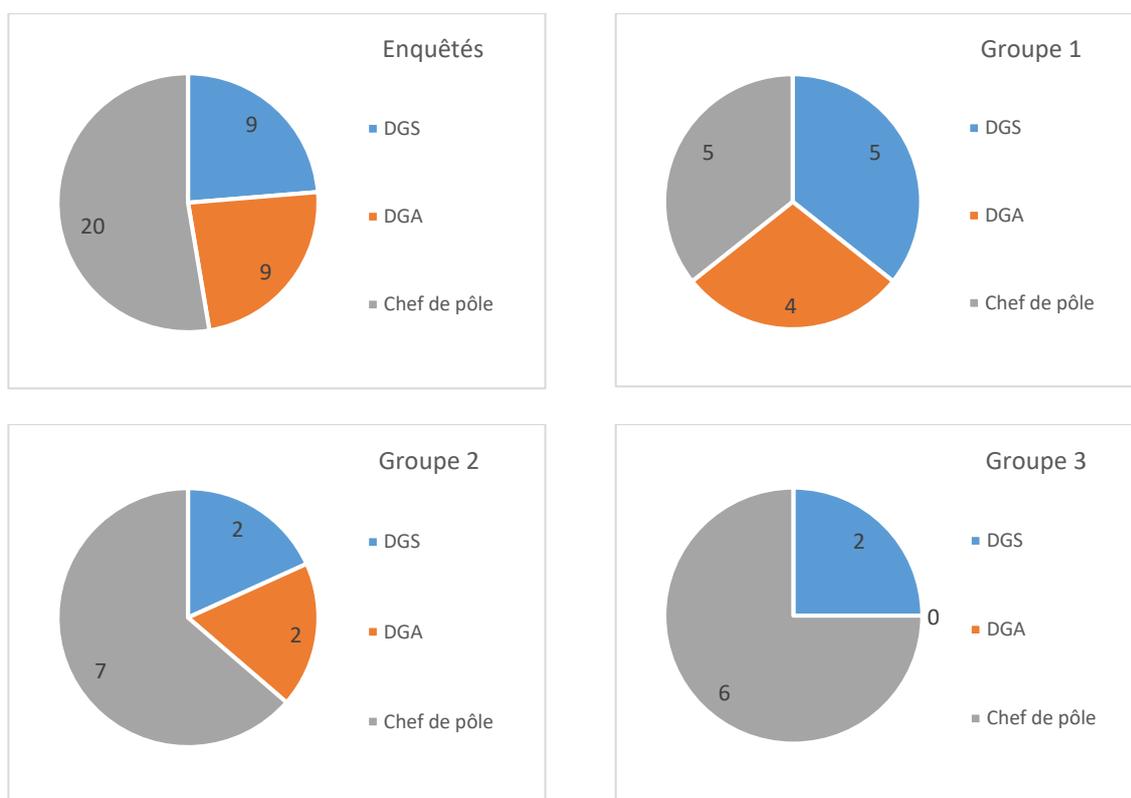
- Le groupe 1 rassemble des individus de 8 Centres de Gestion sur un total de 9 organisations du groupe cible CDG Occitanie. Un Centre de Gestion (F) n'est pas représenté. Le groupe 1 n'est pas homogène.
- Le groupe 2 rassemble des individus de 5 Centres de Gestion sur un total de 9 organisations du groupe cible CDG Occitanie. Quatre Centres de Gestion (A, B, E, F) ne sont pas représentés. Le groupe 2 n'est pas homogène.
- Le groupe 3 rassemble des individus de 4 Centres de Gestion sur un total de 9 organisations du groupe cible CDG Occitanie. Cinq Centres de Gestion (A, C, D, G, I) ne sont pas représentés. Le groupe 3 n'est pas homogène.

La représentation factorielle au niveau des Centres de Gestion du groupe cible CDG Occitanie est hétérogène dans les trois groupes. La comparaison des histogrammes illustre que les individus d'une organisation se retrouvent exclusivement (A, F) ou principalement (E, F, G) dans un groupe.

L'analyse de la composition du groupe cible CDG Occitanie au niveau des fonctions occupées par les agents met en évidence une hétérogénéité des groupes :

- Le groupe 1 fait état d'une sous-représentation relative des chefs de pôle et d'une surreprésentation relative des DGS et des DGA par rapport à la population du groupe.
- Le groupe 2 fait état d'une légère sous-représentation relative des DGS et des DGA et d'une légère surreprésentation relative des chefs de pôle par rapport à la population du groupe. Le groupe 2 est quasi-représentatif de la population du groupe.
- Le groupe 3 fait état d'une absence de représentation des DGA et d'une surreprésentation relative des chefs de pôle.

Dans le groupe cible CDG Occitanie, les résultats de l'analyse factorielle montrent que la fonction occupée par les agents influence leur perception.



Synthèse :

Les perceptions des agents du groupe cible CDG Occitanie concernant la question B font état de :

- 4 consensus sur 35 missions.
 - o dont 0 consensus sur des missions de forte importance.
 - o dont 2 consensus sur des missions de moyenne importance.
 - o dont 2 consensus sur des missions faible importance.
- 8 absences de consensus sur 35 missions.
- 23 consensus partiels sur 35 missions.
- 0 groupe sur 3 est représentatif de la population enquêtée.
- 1 groupe sur 3 est homogène quant aux fonctions occupées par les agents de la population enquêtée.

Synthèse de la Question B :

	CDG Externes	CDG Externes Bis	CDG Occitanie
Consensus	2	6	4
<i>dont missions de forte importance</i>	0	2	0
<i>dont missions de moyenne importance</i>	1	3	2
<i>dont missions de faible importance</i>	1	1	2
Non-consensus	16	15	8
Consensus partiels	17	14	23
Groupes représentatifs de la population enquêtée	0	0	1
Groupes homogènes par rapport à la fonction occupée	0	1	1

Ces résultats font état de différences de perceptions entre les groupes étudiés :

- Le nombre de consensus est faible pour des personnes qui exercent les mêmes métiers et les mêmes fonctions dans des départements distincts dans le cadre d'une réglementation identique.
- A l'exception des Centres de Gestion d'Occitanie, le nombre de non-consensus est élevé pour des personnes qui exercent les mêmes métiers et les mêmes fonctions dans des départements distincts dans le cadre d'une réglementation identique.
- Le nombre et la nature des consensus et des non-consensus diffèrent entre les Centres de Gestion d'Occitanie et les Centres de Gestion témoins.
- La représentativité et l'homogénéité des groupes n'a pas ou peu d'effet sur le nombre de consensus.
- Les structures supra-départementales ont des perceptions distinctes des Centres de Gestion départementaux dans le groupe témoin.

4.54 Conclusions de l'enquête Q :

Les résultats de l'enquête Q sont à analyser à deux niveaux, l'existence de consensus et la composition des groupes d'individus (analyse factorielle).

En termes de consensus et de perception du développement des Centres de Gestion à l'horizon 2030, les principales conclusions de l'enquête Q sont :

- Pour chaque question, le nombre de consensus au sein d'un même groupe est compris entre 0 et 6 sur un total de 35 missions testées. Ce résultat est relativement faible. Ces résultats sont également relativement faibles si nous les mettons en perspective avec la moyenne pondérée attribuée à chaque mission, pour chaque question, par les tops-managers (10 missions à enjeux forts ou faibles pour la question A, 12 missions à enjeux forts ou faibles pour la question B). Ces résultats démontrent que les équipes de direction perçoivent globalement les mêmes enjeux mais ne leur accordent pas les mêmes priorités. Ce constat s'applique aux deux groupes, le groupe cible (Centres de Gestion d'Occitanie) et le groupe témoin.
- Il existe une différence de perception entre le groupe cible et le groupe témoin sur les deux questions posées. Cette différence apparaît autant sur le nombre de consensus que sur les nombres de non-consensus et de consensus partiels.
- Le retraitement du groupe témoin en fonction de son périmètre d'intervention (départemental versus supra-départemental) ne modifie pas les conclusions générales mais illustre qu'il existe une différence de perception entre les tops-managers des organisations supra-départementales et les organisations départementales.

L'analyse factorielle a mis en évidence une faible représentativité des groupes dans la majorité des cas caractérisée par :

- Les groupes sont très peu représentatifs de la population enquêtée appréciée à partir de l'organisation d'origine. Les écarts se traduisent par la non-représentation de certaines organisations ou bien, parfois, par la domination d'un groupe par une organisation.
- La fonction du top-manager influence fréquemment sa perception. Quelques groupes sont pratiquement constitués d'une seule fonction.

L'analyse des consensus issue de la méthode Q correspond à une notion forte du consensus. Une absence de consensus ne signifie pas qu'une mission n'est pas importante. Le consensus se traduit, statistiquement, par l'existence d'une corrélation entre une mission et tous les groupes d'individus (facteurs).

L'analyse pleine et entière de ces résultats ne doit pas omettre deux éléments méthodologiques :

- Les résultats, pour chaque question, n'ont de sens qu'en regard la question posée.
- L'existence d'une corrélation est une information statistique importante mais elle ne renseigne ni sur la nature du lien de causalité, ni sur le sens de causalité.

5 Conclusions de l'enquête :

L'enquête conduite auprès des DGS d'une vingtaine de Centres de Gestion permet de dresser la situation de ces établissements publics spécialisés dans la gestion des ressources humaines de la fonction publique territoriale. Au niveau des équipes de direction, ces résultats montrent que les postes de direction sont majoritairement occupés par des femmes, que le niveau d'études est élevé (bac+4 / bac+5) et que le droit est la formation initiale privilégiée pour exercer ces fonctions dans un Centre de Gestion.

Le questionnement des périmètres des Centres de Gestion pour *travailler ensemble* confirme la segmentation des missions en trois ensembles. Les missions de portée générale sont perçues par les équipes de direction comme relevant d'un périmètre régional ou supérieur. Les missions obligatoires sont perçues comme des missions départementales sauf pour trois missions (n° 15, 20 et 21)¹⁸ dont le périmètre d'intervention est régional. Les missions facultatives sont également perçues comme des missions départementales exception faite des missions n°29 et n°35. Cependant, pour ce dernier ensemble de mission, les résultats entre les trois groupes étudiés sont moins homogènes.

La projection des équipes de direction à l'horizon 2030 pour définir ce que serait l'activité de leurs Centres de Gestion se traduit par un faible nombre de consensus et, à l'inverse, un nombre conséquent d'absence de consensus parmi les trois groupes étudiés. Ces résultats démontrent que chaque groupe a sa propre perception des enjeux de développement futur. Toutefois, il est difficile de parler de spécificité d'un groupe par rapport à un autre dans la mesure où l'ensemble des équipes de direction identifient les mêmes enjeux (forts, faibles, moyens) : la différence entre groupes intervient sur l'importance relative accordée aux missions à forts et faibles enjeux.

Ces premiers résultats du programme de recherche-action ITAS contribuent, avec la revue bibliographique scientifique, réglementaire et administrative, à définir la situation initiale des Centres de Gestion d'Occitanie et à la confronter à celle d'autres Centres de Gestion. Cependant, bien qu'intéressants et utiles pour la suite des travaux de recherche, ces résultats posent plus de questions qu'ils n'apportent de réponses. Comment expliquer que des personnes qui exercent les mêmes métiers, les mêmes fonctions dans le cadre d'une réglementation identique n'aient pas une vision plus homogène du développement des Centres de Gestion à l'horizon 2030 ? Dans quelle mesure le territoire et les évolutions réglementaires continuent influencent les perceptions des équipes de direction ?

Ces premiers résultats et les questions qu'ils soulèvent montrent que la complexité de l'activité d'un Centre de Gestion ne peut être analysée qu'au moyen d'une analyse systémique associée à une modélisation. Ces informations et ces résultats constituent une partie des données d'entrée pour la construction du modèle d'analyse dans le cadre du programme ITAS.

¹⁸ Se rapporter aux pages 5 et 6 pour l'inventaire in extenso des titres des missions.

6 Annexes :

Annexe 1 : Dénombrement des évolutions de la loi n°84-53 section III Les Centres de Gestion

Loi n°84-53 du 26 janvier 1984

Section III : Les Centres de Gestion

Mise à jour :

13/04/2017

 suppression article

8 nombre de modifications par année

 création article

Article	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
13	1										1																	1			1					4	
14		1		1							1		1					1						1				1	1	1						9	
14_1																																				0	
15		1		1			1				1						1	1						2								1				9	
16				1																																1	
17		1		1							1																			1					4		
18		1	1	1																																3	
18_1																																				0	
18 bis																																				0	
19		1		1																																2	
20				1																																1	
21		1		1																			1													3	
22		1		1	1	1							1										1					1								7	
22_1																																				0	
23		1		1							1												1			1	1	1			1	1				8	
23_1																																				0	
24				1																			1			1										3	
25				1	1	1					1							2				1	1		1						1				10		
26				1							2	1					1						1								1				7		
26_1																																			0		
27				1							1												1												3		
27_1																																			0		
Total	2	7	1	14	2	2	1	0	0	0	9	0	3	0	0	0	1	4	1	0	0	1	0	10	0	1	2	0	4	0	2	1	5	1	0	0	74

Annexe 2 : Dénombrement des évolutions de la loi n°83-634 portant droits et obligations des fonctionnaires

Loi n°83-634 du 13 juillet 1983

portant droits et obligations des fonctionnaires

Mise à jour :

13/04/2017

 suppression article

8 nombre de modifications par année

 création article

Article	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
1	1																																				0	
chapitre 1 : dispositions générales																																						
2	1																																				0	
3	1																																				0	
4	1																																				0	
5	1								1													1															2	
5 bis									1					1									2														3	
5 ter														1																							0	
5 quater														1																							0	
chapitre 2 : garanties																																						
6	1							1	1									2				2				1		1				3	1			12		
6 bis																		2																		0		
6 ter A																																	3			3		
6 ter																			1			1							1				2			5		
6 quater																							1								1					1		
6 quinquies																							1										2			3		
6 sexies																							1									2				2		
7	1																				1															1		
7 bis																									1												0	
8	1																											1	1				1			3		
8 bis																																1				1		
9	1																	1																		2		
9 bis														1																		1				2		
9 ter																												1	1				1			2		
10	1																																			0		
11	1													1																1				1		3		
11 bis A														1																		1				2		
11 bis									1																											1		

Annexe 3 : Dénombrement des évolutions du décret n°85-643 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale

Décret n°85-643 du 26 juin 1985

portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale (création des Centres de Gestion)

Mise à jour :

13/04/2017

 suppression article

8 nombre de modifications par année

 création article

Article	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Titre 1er : des Centres Départementaux de Gestion la Fonction Publique Territoriale																																				
Chapitre 1er : organisation																																				
1	1			1							1																									3
Section 1 : des collectivités territoriales et établissements publics affiliés aux Centres de Gestion																																				
2				1							1																									2
2_1				1																				1												2
2_2				1																			1													2
3																																				0
4																																				0
5																																				0
6				1							1																									2
7				1																																1
8				1		1					1												1													4
9																																				0
10				1							1																									2
11	1			1																																2
11_1																																				0
11_2																																				0
12											1																									1
13											1																									1
14																														1						1
15																																				0
16				1							1																			1						3
17											1																									1
18											1																		1							2
19	1			1							1																									3
19_1																																				0
20											1																									2

Section IV : dispositions communes aux centres interdépartementaux de gestion de la petite et de la grande couronne																													
85																													2
86																													2
87																													3
88																													1
Titre IV : du centre de gestion unique compétent sur les territoires du département du rhône et de la métropole de lyon																													
89																													0
90																													0
91																													0
92																													0
93																													0
94																													0
95																													0
96																													0
97																													0
98																													0
Chapitre II																													
Titre IV : du centre de gestion unique compétent sur les territoires du département du rhône et de la métropole de lyon																													
92 à 105																													0
Titre V : dispositions transitoires																													
106																													0
107																													0
107_1 à 116																													0
117																													0
118																													1
119																													0
Total	5	0	0	37	0	1	0	0	0	0	33	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	152

Annexe 4 : Synthèse du volet politico-institutionnel des scénarios de développement pour 2040 présentés par le CESER Occitanie.

CESER Occitanie, *Quelle perspective, quels défis, quel enjeu pour la nouvelle région à l'horizon 2040 ?*
23 novembre 2017.

Chaque scénario proposé est décliné en 9 items : organisation spatiale et infrastructures, environnement, économie et technique, démographie, politico-institutionnel, bio-social, culture et sport, enseignement-recherche, ouverture internationale.

Scénario Tendanciel	Scénario Sombre	Processus Nouvelles Convergences
Processus exogènes	Processus exogènes	Processus exogènes
<ul style="list-style-type: none"> • Clarification des compétences, développement des fusions de communes et de l'intercommunalité mais persistance du millefeuille territorial. • Baisse des ressources financières des collectivités. • Affaiblissement des services publics. • Diminution du cumul des mandats. • Inflation législative et réglementaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse aggravée de la gouvernance mondiale. • Désorganisation de l'Europe politique, souverainisme rigide, • Multiplication des micro-Etats. • En France, accentuation des blocages institutionnels. • Risque d'émergence de pouvoirs autoritaires et sécuritaires. • Décentralisation confuse et coûteuse (caciques territoriaux ; féodalités). • Faute de ressources, abandon par l'Europe et la France d'une politique d'aménagement du territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les Etats et plus largement les institutions internationales retrouvent les moyens de représenter l'intérêt général grâce à la maîtrise des systèmes d'information. • Reconstruction de l'Europe et claire délimitation du pouvoir des Etats. • L'Etat conserve ses compétences régaliennes et stratégiques en interaction intelligente avec les collectivités. • Nouvelle organisation territoriale. • Clarification du foisonnement réglementaire. • Les Conseils départementaux sont supprimés au bénéfice des communautés élues au suffrage universel. • Compétences très élargies des Régions. • Statut plus fédéral des Territoires d'Outre-Mer. • Réforme de l'Exécutif national. • Des formes de démocratie plus participative à tous les niveaux.

Processus endogènes	Processus endogènes	Processus endogènes
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion lourde et coûteuse de la région. • Schémas de développement prescriptifs. • Accroissement de l'endettement régional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absences d'organisation et d'interactions politico-administratives productives entre collectivités territoriales. • Accentuation de la confusion et de l'opacité des lieux de décision. • Dégradation des ressources des collectivités territoriales, d'où régression des équipements et des services publics. • Difficultés de renouvellement des élus (+forte abstention). 	<ul style="list-style-type: none"> • Communes : compétences de proximités, lieux d'expression démocratique et de relais avec les autres collectivités. • Conseil régional leader en économie et aménagement du territoire. • Nouvelle légitimité de la fonction consultative, en particulier du CESER, des conseils de développement, etc... • Accroissement des ressources des collectivités. • Réseaux de communication à distance très développés. • Identité régionale forte favorable à l'élaboration d'un projet commun. • Redynamisation politique des territoires ruraux.