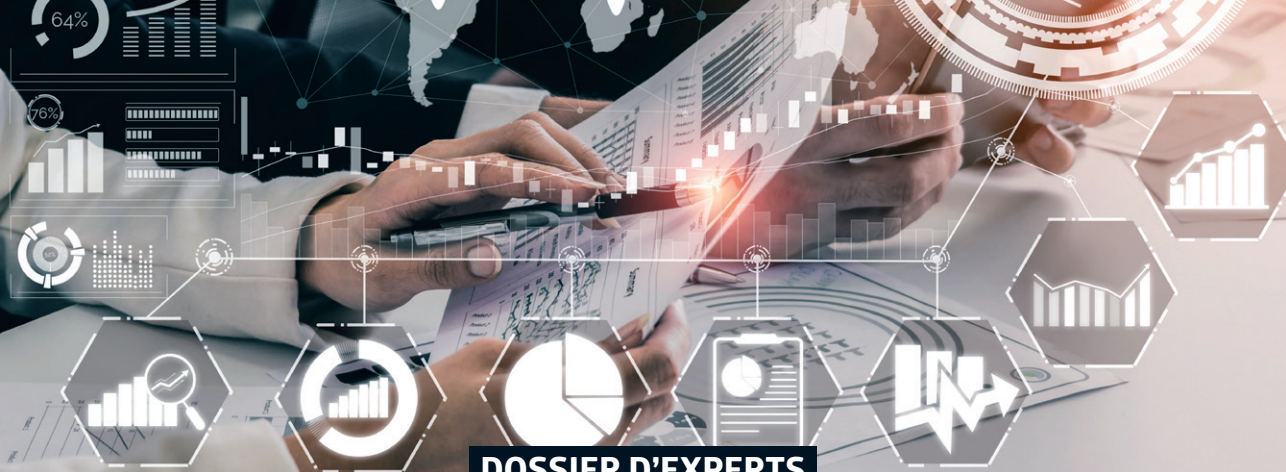




DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

GESTION ET FINANCES LOCALES

Outils de gestion de la collectivité

Améliorer son efficacité en 190 tableaux,
schémas et procédures

Joël Clérembaux

Consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

Outils de gestion de la collectivité

Améliorer son efficacité en 190 tableaux,
schémas et procédures

Ce dossier d'expert a été conçu et réalisé pour répondre aux attentes et à la demande de nombreuses collectivités. Des tableaux synthétiques, des représentations graphiques, des procédogrammes - illustrations de procédures - sont proposés pour fournir des outils de gestion performants : faciles à reproduire et à exploiter, pratiques, ils sont aisément assimilables par chacun souhaitant compléter et élargir sa panoplie d'outils propres.

Les « outils » présentés et commentés sont principalement destinés aux élus ou directeurs généraux, responsables de services ou cadres intermédiaires des communes de moins de 10 000 habitants. Ils peuvent être également utilisés avec profit dans les collectivités et établissements publics appartenant à des strates démographiques plus élevées.

Ce travail est le fruit d'une longue carrière professionnelle et retrace une partie des outils de gestion que l'auteur a eu l'occasion d'élaborer ou d'emprunter : seuls ceux qui lui ont semblé à la fois essentiels, fondamentaux et transférables ont été retenus.

Ce guide est organisé chronologiquement : un premier temps pour voir, un deuxième temps pour comprendre et un troisième temps pour agir. L'action se subdivise en production, communication et évaluation. Le contenu de cet ouvrage se présente donc sous la forme de « fiches pratiques » articulées autour de cinq thématiques générales : analyser, organiser, agir, communiquer et évaluer.

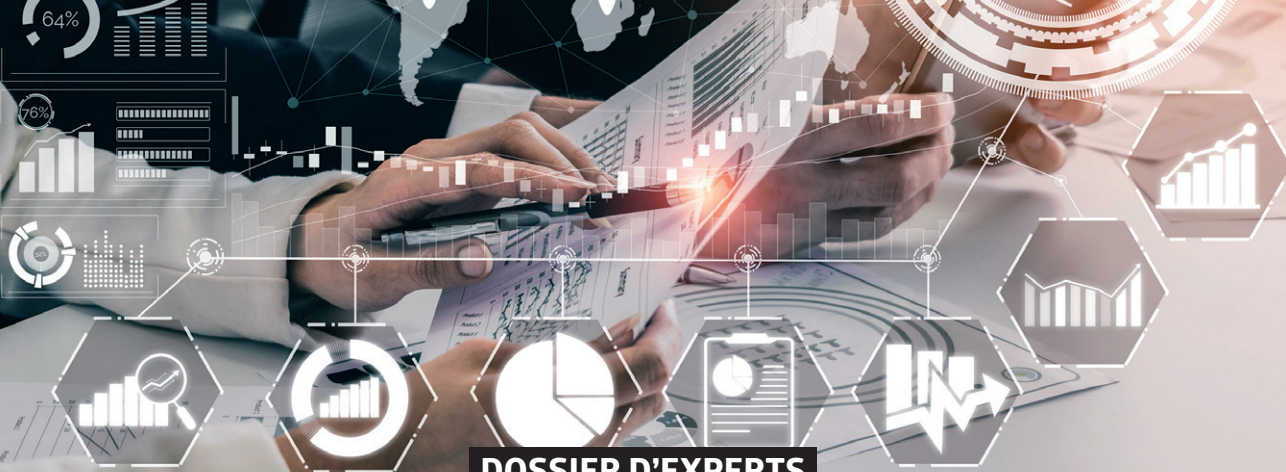


Après des études de philosophie et de sciences humaines à l'université de Bordeaux, **Joël Clérembaux** intègre la fonction publique territoriale. Pendant plus de vingt ans, il exerce des fonctions de cadre et de directeur général des services dans plusieurs communes et au conseil général de la région Languedoc-Roussillon. Il est aujourd'hui consultant-formateur auprès de collectivités territoriales. Outre de nombreuses et régulières contributions à Territorial éditions, il accompagne et conseille des collectivités territoriales et anime des sessions de formation, notamment en direction d'élus et de cadres territoriaux, auprès de divers organismes.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2121-9

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

GESTION ET FINANCES LOCALES

Outils de gestion de la collectivité

Améliorer son efficacité en 190 tableaux,
schémas et procédures

Joël Clérembaux

Consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 868A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication
sans autorisation du
Centre Français d'exploitation
du droit de Copie.

CFC

20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-2121-9

ISBN version numérique: 978-2-8186-2122-6

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Juillet 2023

Dépôt légal à parution

Sommaire

Introduction	p.11
--------------------	------

Partie 1 **Analyser**

Fiche 1

Repérer la collectivité compétente	p.15
A - Sécurité et salubrité publique	p.15
B - Enseignement	p.16
C - Culture	p.21
D - Sport et jeunesse	p.23
E - Interventions sociales et santé	p.26
F - Emploi et insertion professionnelle	p.29
G - Logement	p.31
H - Aménagement et services urbains, environnement	p.32
I - Action économique	p.39

Fiche 2

Les principaux métiers des directions fonctionnelles	p.43
A - Directeur général des services	p.43
1. Métier	p.43
2. Activités	p.45
3. Compétences	p.46
B - Directeur financier	p.49
1. Métier	p.49
2. Activités	p.50
3. Compétences	p.51
C - Directeur des ressources humaines	p.53
1. Métier	p.53
2. Activités	p.55
3. Compétences	p.55

Fiche 3

Les outils financiers	p. 59
A - Le schéma du budget	p. 59
B - L'exacte imputation de la dépense	p. 61
1. Exemple : achats de denrées alimentaires pour un service de restauration scolaire	p. 61
2. Exemple : imputation fonctionnelle des dépenses d'achat de denrées alimentaires destinées au service de la restauration scolaire	p. 63
3. L'imputation de la dépense en section d'investissement	p. 64
4. L'exacte imputation de la dépense ou de la recette	p. 67
C - Calculer le produit des impôts locaux	p. 67
1. Les ressources fiscales à taux constants	p. 67
2. Les ressources fiscales à taux différenciés	p. 67
D - La prospective fiscale	p. 68
1. Prospective sur les évolutions des bases	p. 68
2. Prospective sur les évolutions des taux	p. 69
3. Prospective sur les évolutions des produits	p. 69
4. Liaisons entre les données et les paramètres fiscaux	p. 70
E - Calculer la dotation globale de fonctionnement	p. 72
1. Calcul de la dotation de base	p. 72
2. Calcul de la dotation superficielle	p. 73
3. Calcul de la part « compensation » de la dotation forfaitaire	p. 73
4. Calcul du complément de garantie	p. 73
5. Calcul de la dotation parcs nationaux et naturels matins	p. 74
6. Calcul du montant total de la dotation forfaitaire	p. 74
F - Calculer l'annuité d'un emprunt	p. 75
G - Choisir une durée d'amortissement	p. 78
H - Calculer une dotation aux amortissements	p. 78
I - Calculer l'impact emprunt/amortissement sur la section investissement	p. 79
J - Prospective générale	p. 79
1. Prospective fonctionnement	p. 80
2. Prospective investissement	p. 81
K - Calcul du résultat d'exploitation	p. 82
L - Calcul du résultat financier	p. 82
M - Calcul du résultat exceptionnel	p. 83
N - Calcul des résultats consolidés de l'exercice	p. 83
O - Planning annuel des actes budgétaires	p. 85

Fiche 4

Caractériser un service public	p. 87
A - Le principe de continuité	p. 87
B - L'adaptation constante	p. 87
C - L'égalité de l'accès	p. 88
D - Le principe de neutralité	p. 88

Fiche 5

Les modes de gestion des services publics	p.89
A - La gestion directe	p.89
B - Les régies	p.90
C - La gestion déléguée (affermage, concession, délégation de SP...)	p.91
D - L'affermage et la concession	p.91
E - Les régies intéressées et partenariats	p.91
F - La procédure de délégation de service public	p.92

Fiche 6

Étudier les besoins des usagers	p.93
--	------

Fiche 7

Répondre aux différentes catégories de problèmes	p.95
---	------

Partie 2

Organiser

Fiche 8

Organiser les services	p.99
A - Le fonctionnel et l'opérationnel	p.99
B - Les fonctions	p.100
C - La hiérarchie	p.101
D - Les délégations	p.102
1. Les règles de la délégation	p.102
2. Le champ de la délégation	p.103
3. Déléguer : les principes	p.103
4. Les effets de la délégation	p.103

Fiche 9

Organiser une réunion	p.105
A - Organiser spatialement une réunion	p.105
B - Préparer une réunion	p.107
1. Les objectifs de la réunion	p.107
2. La composition du groupe	p.107
3. La formulation du sujet	p.107
4. Un plan de discussion	p.107
5. Les notes préparatoires à la réunion	p.108
6. Le matériel à préparer avant la réunion	p.108
7. Le minimum à noter avant la réunion	p.108
C - Animer une réunion	p.108
1. Une fonction de production	p.109
2. Une fonction de facilitation et de gestion	p.109
3. Une fonction de régulation	p.109
4. L'utilisation d'un tableau	p.110
D - Faire rater une réunion	p.110

Fiche 10

Organiser les activités	p.111
A - Planifier les activités	p.111
B - Absorber les surcharges de travail	p.111

Fiche 11

Classer les données selon un plan rationnel	p.113
--	-------

Partie 3

Agir

Fiche 12

Apprendre à gérer son temps	p.117
A - Les comportements chronophages	p.117
1. Les comportements chronophages des autres	p.117
2. Mes propres comportements chronophages	p.117
3. Quelques conseils pratiques	p.118
4. Quelques « lois » contre lesquelles il est difficile d'agir.....	p.118
B - Analyse de la durée de traitement et mesure des stocks	p.118

Fiche 13

Résoudre méthodiquement un problème	p.121
A - Le procédogramme	p.121
B - La procédure de recrutement	p.123
C - La procédure d'achat	p.124
D - La procédure d'attribution d'une subvention	p.124

Fiche 14

Vaincre la résistance au changement	p.127
--	-------

Fiche 15

Manager	p.129
A - La gestion de la ressource humaine	p.129
1. Le service des ressources humaines	p.129
2. Les marges de manœuvre	p.130
3. Le contrôle des moyens mis en œuvre et des résultats (efficience)	p.130
B - Le pilotage / la conduite de projet	p.130
1. Les objectifs assignés	p.130
2. Les différentes phases	p.135
3. Les bilans d'étape	p.136
4. Les ressources institutionnelles, humaines et financières	p.136
C - Le déroulement du projet	p.136
D - Les délégations	p.139
1. Les règles de la délégation	p.139
2. Le champ de la délégation	p.139
3. Les principes de la délégation	p.139
4. Les effets de la délégation	p.140

E - Le recrutement	p.140
F - La formation	p.140
G - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	p.141
Fiche 16	
Gérer	p.143
A - La gestion pluriannuelle	p.143
B - Gérer une opération de construction	p.144
C - La gestion par objectifs	p.145
D - Fixer un tarif	p.146
Fiche 17	
Déléguer	p.147
A - Les niveaux de délégation	p.147
B - La mise en œuvre de la délégation	p.148
Fiche 18	
Les outils relatifs aux élections	p.151
A - Les modes de scrutin	p.151
1. Mode de scrutin pour l'élection présidentielle	p.151
2. Mode de scrutin pour les élections législatives	p.151
3. Mode de scrutin pour les élections régionales	p.151
4. Mode de scrutin pour les élections départementales	p.152
B - Calculer le nombre d'élus dans une commune de moins de 1 000 habitants	p.152
C - Calculer le nombre d'élus dans une commune de 1 000 habitants et plus	p.153
Fiche 19	
Moderniser l'administration	p.157

Partie 4

Communiquer

Fiche 20	
Décrire l'organisation générale des services	p.161
Fiche 21	
Prendre des notes	p.163
A - La prise de notes linéaire et articulée	p.163
B - La prise de notes modulaire ou arborescente	p.165
C - La prise de notes dans un document normé	p.167
D - Les principes de la méthode MERAS	p.168
E - Les abréviations	p.169
1. La conservation du début du mot	p.169
2. La suppression de lettres à l'intérieur du mot	p.170
3. Tableau d'abréviations	p.170
4. Les abréviations codifiées (répertoriées par le code typographique)	p.171
5. Les abréviations spécialisées	p.171
6. Les symboles	p.172

F - Structurer la lecture d'un ensemble de documents	p.172
1. Le survol méthodique	p.172
2. La lecture sélective	p.173
3. La lecture intégrale	p.173

Fiche 22

Rédiger	p.175
----------------------	-------

A - Les différents écrits professionnels	p.175
1. La note de service	p.175
2. L'écriture des procédures	p.176
3. Logigramme / procédogramme	p.177
4. La lettre administrative / le courrier	p.177
5. Le cahier des charges	p.178
6. Le contrat / la convention	p.179
7. L'arrêté	p.179
8. La délibération	p.179
9. Le procès-verbal / le compte rendu de réunion	p.180
10. La note de synthèse	p.181
B - La simplification de l'écriture	p.182
C - L'élaboration d'un plan	p.187
1. Les qualités d'un plan	p.187
2. La structure du plan	p.187

Fiche 23

Déchiffrer les acronymes	p.189
---------------------------------------	-------

Fiche 24

Choisir les indicateurs des tableaux de bord	p.199
---	-------

Fiche 25

L'élaboration des graphiques	p.201
A - Les représentations linéaires	p.201
B - Les histogrammes	p.205
C - Les secteurs	p.210

Partie 5

Évaluer

Fiche 26

L'évaluation de l'activité	p.215
A - Les tableaux de bord d'activité	p.215
1. Les indicateurs	p.215
2. Les ratios	p.215
B - Les méthodes de calcul des ratios	p.216
C - Les ratios de niveau	p.218
D - Les ratios de structure	p.218

Fiche 27

L'évaluation des agents	p.219
A - Les normes d'évaluation des fiches métiers	p.219
1. Métier	p.219
2. Activités	p.221
3. Compétences	p.221
B - Les règles de l'entretien d'évaluation	p.224
C - Le guide de l'entretien	p.225
1. L'entretien professionnel	p.225
2. Les critères d'évaluation	p.226

Fiche 28

L'exploitation du classement fonctionnel	p.227
A - Classement fonctionnel et liens hiérarchiques	p.227
B - Classement fonctionnel et délégations	p.229
C - Classement fonctionnel et ventilation des dépenses par fonction	p.230

Fiche 29

L'évaluation des politiques publiques locales	p.233
A - Les indicateurs d'activité des services	p.233
B - Le tableau de bord de la direction	p.236
1. Les différents éléments des différents tableaux de bord	p.236
2. L'élaboration d'un tableau de bord	p.236
C - Les risques psychosociaux	p.237
1. Le recueil des indicateurs	p.237
2. Évaluation des sources ou facteurs de risques psychosociaux	p.237
3. Plan d'action comportant des mesures concrètes	p.239
D - La comptabilité analytique (les coûts de revient)	p.240
E - Les équilibres budgétaires	p.242
1. Les opérations de fonctionnement	p.242
2. Les opérations d'investissement	p.243
3. L'autofinancement	p.244
4. L'endettement	p.244
5. Le fonds de roulement	p.244
6. La fiscalité directe	p.244

Index	p.247
--------------	-------

Introduction

Ce dossier d'expert a été conçu et réalisé pour répondre aux attentes et à la demande de – plus ou moins ! – jeunes collègues, en activité dans des communes appartenant principalement à la strate démographique 500 à 10 000 habitants.

Il est le fruit d'une longue carrière professionnelle et ne retrace évidemment qu'un petit nombre d'outils de gestion que l'auteur a eu l'occasion d'élaborer ou d'emprunter : seuls ceux qui lui ont semblé à la fois essentiels, fondamentaux et transférables ont été retenus.

Les « outils » présentés et commentés sont principalement destinés aux élus, ou directeurs généraux, responsables de services ou cadres intermédiaires des communes de moins de 10 000 habitants mais peuvent être utilisés avec profit dans les collectivités et établissements publics appartenant à des strates démographiques plus élevées.

Le dossier est organisé chronologiquement : un premier temps pour voir, un deuxième temps pour comprendre et un troisième temps pour agir ; l'action se subdivise en production, communication et évaluation.

Le contenu de ce dossier d'expert se présente donc sous la forme de « fiches pratiques » articulées autour de cinq thématiques générales :

- 1/ Analyser ;
- 2/ Organiser ;
- 3/ Agir ;
- 4/ Communiquer ;
- 5/ Évaluer.

Les parties sont liées entre elles par la chronologie de l'action et les procédures en vigueur dans les collectivités ; les fiches qui sont rassemblées dans chaque partie expriment la diversité des actions et compétences dévolues à l'administration territoriale.

Ainsi, de nombreux tableaux synthétiques, des représentations graphiques, des procédogrammes illustrant des procédures de gestion sont proposés pour fournir des outils de gestion performants : faciles à reproduire et à exploiter, ces outils pratiques sont aisément assimilables par chacun souhaitant compléter et élargir sa panoplie d'outils propres.

Enfin, un index détaillé permet d'accéder aisément et directement à une ou plusieurs fiches à l'aide d'un mot-clé.

Ces « outils de gestion », ici rassemblés en un guide, revêtent un caractère pratique et leur transférabilité autorise une application immédiate dans chaque collectivité et pour chaque action spécifique, sans pour autant se substituer aux dispositifs informatiques.

Chacun de ces instruments, résultant souvent de réflexions et de travaux collectifs, peut cependant être amélioré par ses utilisateurs en fonction de l'usage qui en est fait, dans un cadre local, dans une collectivité particulière, pour répondre à des besoins spécifiques ; et l'ensemble peut être enrichi par l'ajout de nouveaux outils que chaque agent territorial est en mesure de construire pour son usage propre ou partagé.

Enfin, l'auteur souhaite que chacun puisse s'approprier les outils de ce guide, améliorer ou conforter ses compétences en la matière, faciliter l'exécution des tâches qui lui sont confiées et mettre en valeur ses propres aptitudes professionnelles.

Partie 1

Analyser

Fiche 1

Repérer la collectivité compétente

Bloc communal (commune et intercommunalité), département, région, État... qui fait quoi ? Les tableaux suivants regroupent, par blocs, les compétences de chacun des niveaux d'administration territoriale.

A - Sécurité et salubrité publique

SÉCURITÉ				
	Commune	Département	Région	État
POLICE GÉNÉRALE	maire : - officier de police judiciaire (par délégation de l'État) - exercice de la police municipale (bon ordre, sûreté, sécurité, salubrité publiques)	- police de la circulation sur le domaine départemental - moyens des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS), cofinancés par les communes		préfet : - autorité de police générale - membre de droit du SDIS ; direction des opérations de secours dans le département - tranquillité dans les communes où la police est étatisée et quand un trouble dépasse le cadre communal
POLICES SPÉCIALES	- pouvoirs de police portant sur des objets particuliers (circulation, stationnement...)			- polices spéciales (débits de boissons...)
CLSPD	- délinquance (conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance)	- participation au conseil départemental de prévention		- membre de droit du CLSPD

SÉCURITÉ				
	Commune	Département	Région	État
CRÉATION / COORDINATION	- possibilité de créer une police municipale ou des postes de gardes champêtres - possibilité de mutualiser les polices municipales			- direction, contrôle et coordination de l'action des services de police nationale et de la gendarmerie - pouvoir de substitution

FUNÉRAIRE				
	Commune	Département	Région	État
CRÉATION / GESTION	- création et gestion des cimetières - service extérieur des pompes funèbres			- habilitation des opérateurs funéraires - autorise la création et l'extension des chambres funéraires et des crématoriums - délivrance de l'autorisation d'inhumation en terrain privé
POLICE	- maire : police des funérailles et des cimetières			- autorise le transport de corps et de cendres en dehors du territoire métropolitain

B - Enseignement

ENSEIGNEMENT				
	Commune	Département	Région	État
ÉTABLISSEMENTS	- possibilité pour les communes et les établissements publics de coopération intercommunale qui en font la demande de se voir transférer la propriété des biens appartenant à l'État et destinés au logement des étudiants - construction, reconstruction, extension, grosses réparations et équipement des locaux destinés au logement des étudiants	- construction et fonctionnement des collèges - transfert des biens immobiliers des collèges appartenant à l'État	- construction et fonctionnement des lycées, des établissements d'éducation spéciale, des écoles de formation maritime et aquacole ainsi que des établissements d'enseignement agricole - maîtrise d'ouvrage déléguée des bâtiments universitaires - transfert des biens immobiliers des lycées appartenant à l'État	- construction et fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur (cofinancements locaux) - établissement de la liste annuelle des opérations de construction ou de reconstruction et de la structure pédagogique - détermination de l'implantation et des aménagements des établissements de l'enseignement supérieur

ENSEIGNEMENT				
	Commune	Département	Région	État
	- implantation, construction et gestion des écoles maternelles et élémentaires, gestion des personnels TOS correspondants	- définition, après avis du conseil départemental de l'Éducation nationale, de la localisation des collèges publics, de leur capacité d'accueil, de leur secteur de recrutement et du mode d'hébergement des élèves en tenant compte de critères d'équilibre démographique, économique et social - accueil, restauration, hébergement et entretien technique des bâtiments - consultation sur l'implantation d'établissements d'enseignement supérieur - programme prévisionnel des investissements relatifs aux collèges - possibilité pour les départements et les régions d'organiser, par convention, des mutualisations dans la gestion des établissements - possibilité, pour les collectivités et leurs groupements, de contribuer au financement des sites et établissements d'enseignement supérieur et établissements de recherche implantés sur leur territoire ainsi qu'aux œuvres universitaires et scolaires	- accueil, restauration, hébergement et entretien technique des bâtiments - établissement du schéma prévisionnel des formations - établissement du programme prévisionnel des investissements pour les lycées - consultation sur les aspects régionaux de la carte des formations supérieures et de la recherche - élaboration par la région d'un schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation - possibilité pour les départements et les régions d'organiser, par convention, des mutualisations dans la gestion des établissements - la sectorisation des lycées est conjointement définie par le recteur et le conseil régional - possibilité, pour les collectivités et leurs groupements, de contribuer au financement des sites et établissements d'enseignement supérieur et établissements de recherche implantés sur leur territoire ainsi qu'aux œuvres universitaires et scolaires	

ÉTABLISSEMENTS

	ENSEIGNEMENT			
	Commune	Département	Région	État
PERSONNELS	- compétence des communes pourvues d'une ou plusieurs écoles maternelles relative au recrutement et à la gestion des ATSEM	- recrutement et gestion des personnels techniciens, ouvriers et de service exerçant leurs missions dans les collèges	- recrutement et gestion des personnels techniciens, ouvriers et de service exerçant leurs missions dans les lycées	- gestion et rémunération du personnel enseignant et non enseignant
SCOLARITÉ	- financement des dépenses de fonctionnement liées à la scolarisation d'enfants dans des écoles privées ou publiques d'autres communes - restauration scolaire des écoles primaires - organisation d'activités périscolaires - participation aux frais de fonctionnement des écoles privées sous contrat d'association - mise en place du service minimum d'accueil des élèves (si plus de 20 % du personnel enseignant est en grève) - compétence du conseil municipal pour déterminer la sectorisation des écoles - veille au respect de l'obligation scolaire - aide à la scolarité des élèves des écoles primaires (par la caisse des écoles)	- participation aux dépenses de fonctionnement des établissements privés du second degré sous contrat d'association	- participation aux dépenses de fonctionnement des établissements privés du second degré sous contrat d'association	- responsabilité du service public de l'enseignement : définit les objectifs de la politique éducative, le contenu des enseignements et des diplômes - service minimum d'accueil dans les écoles sous réserve de la compétence communale - fixation, chaque année, par le directeur d'académie, de l'effectif maximum d'élèves pouvant être accueillis dans chaque établissement - compétence du directeur d'académie pour émettre un avis sur l'inscription d'un élève dans un établissement ne relevant pas de son secteur ou district - compétence du directeur académique pour arrêter l'ordre de priorité des demandes de dérogation à la carte scolaire

FORMATION PROFESSIONNELLE ET APPRENTISSAGE				
	Commune	Département	Région	État
CRÉATION / GESTION			- responsabilité de la politique régionale d'accès à l'apprentissage et à la formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle - compétence facultative pour élaborer des conventions d'objectifs et de moyens pour le développement de l'apprentissage en lien avec l'État - compétence pour créer des centres de formation d'apprentis - formation professionnelle des publics spécifiques (travailleurs en situation de handicap, personnes sous main de justice, Français établis hors de France, compétences clés et de lutte contre l'illettrisme)	- contrôle de l'obligation légale de financement de la formation professionnelle - formation professionnelle des jeunes sous statut scolaire ou universitaire et service militaire adapté - financement des actions de formation professionnelle

FORMATION PROFESSIONNELLE ET APPRENTISSAGE				
	Commune	Département	Région	État
ORIENTATIONS / PARTENARIAT			- mise en place du service public régional de la formation professionnelle se traduisant, notamment, par la garantie, par la région, d'un accès gratuit aux formations jusqu'au niveau 4 et par la possibilité d'habilitier une personne privée chargée d'une mission relative à l'accompagnement et à l'insertion professionnelle de personnes rencontrant des difficultés d'apprentissage ou d'insertion - possibilité pour l'État de transférer aux régions qui le demandent la propriété des biens de l'AFPA - coordination par la région des actions des organismes participant au service public régional de l'orientation - coprésidence du comité régional de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle	- coprésidence du comité régional de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle - définition par l'État de la politique d'orientation des élèves et des étudiants dans les établissements scolaires et les établissements d'enseignement supérieur

C - Culture

	SÉCURITÉ			
	Commune	Département	Région	État
ÉTABLISSEMENTS	- initiative et responsabilité des établissements municipaux d'enseignement de la musique, de la danse et de l'art dramatique ; des établissements d'enseignement public des arts plastiques	- initiative et responsabilité des établissements départementaux d'enseignement de la musique, de la danse et de l'art dramatique ; des établissements d'enseignement public des arts plastiques		
ARTS PLASTIQUES			- fonds régional d'art contemporain	
BIBLIOTHÈQUES	- bibliothèques de prêt municipales	- bibliothèques de prêt départementales		- bibliothèques nationales
MUSÉES	- organisation et financement des musées municipaux	- organisation et financement des musées départementaux	- organisation et financement des musées régionaux	- musées nationaux
ARCHIVES	- conservation et mise en valeur des archives municipales	- conservation et mise en valeur des archives départementales - financement des services départementaux d'archives	- conservation et mise en valeur des archives régionales	- archives nationales et désignation des responsables des archives départementales