



Isabelle BRAUN-LEMAIRE

Secrétaire générale des ministères économiques et financiers  
(février 2017-Septembre 2019)

## La trajectoire du secrétariat général des ministères économiques et financiers

***Si les ministères économiques et financiers sont installés à Bercy depuis 30 ans ...  
le secrétariat général des ministères aura pour sa part 20 ans en mai 2020***

Créé en 2000 avec un périmètre plus restreint qu'aujourd'hui, le secrétariat général des ministères économiques et financiers a connu plusieurs phases d'évolution.

Depuis la réforme de mai 2010, qui lui a donné son format actuel, des évolutions significatives sont intervenues, en s'appuyant sur les impulsions données par les Gouvernements successifs pour renforcer les SG dans l'ensemble des ministères et dans un contexte interministériel exigeant.

Le SG dispose depuis le milieu des années 2010 d'un cadre d'action clair pour exercer les quatre missions qui lui sont confiées : coordonner la modernisation des ministères économiques et financiers, animer le dialogue social ministériel, piloter les fonctions support ministérielles et assurer la gestion opérationnelle des services centraux.

Dans le cadre de la démarche de transformation des administrations centrales lancée par le Premier ministre le 5 juin 2019, il revient au SG d'assurer la coordination ministérielle du chantier, tout en menant sa propre transformation.

## Dossier

> Les trente ans  
de Bercy

Placé sous l'autorité conjointe du ministre de l'économie et des finances et du ministre de l'action et des comptes publics, le secrétariat général (SG) des ministères économiques et financiers (MEF) est chargé de la coordination des chantiers de transformation, du dialogue social ministériel et du pilotage des fonctions support (ressources humaines, finances, achats, immobilier, systèmes d'information, communication). Il assure également le soutien des services centraux des MEF<sup>1</sup>.

Ces attributions correspondent au cadre interministériel régissant les secrétariats généraux, qui n'a été formalisé qu'en 2014 (1). Au niveau ministériel, le périmètre du SG de Bercy s'est construit

progressivement de 2000 à 2010, en trois paliers (2). De nouveaux défis sont apparus au milieu des années 2010, liés aux attentes de l'interministériel, à la nécessité de mieux partager la construction des politiques ministérielles avec les directions de Bercy et, depuis 2017, à la réduction du format des cabinets (3). Aujourd'hui, les enjeux du SG traduisent un réel équilibre entre son rôle de pilote ministériel des fonctions support, ses fonctions de gestion opérationnelle des services centraux et son implication dans la coordination de la modernisation (4). Une démarche de transformation interne du SG vient d'être lancée pour accroître sa capacité à répondre aux attentes des ministres, des directions et de leurs agents (5).

## 1 Le cadre interministériel régissant les secrétariats généraux

Les secrétariats généraux ministériels, tels qu'on les connaît aujourd'hui, sont récents<sup>2</sup>. Au début de l'année 2000, seuls les ministères des affaires étrangères et de la défense disposaient d'une telle structure, avec une histoire et des caractéristiques différentes<sup>3</sup>. Puis la fonction de secrétaire général a été mise en place au ministère de l'économie et des finances en mai 2000, précédant de quelques années sa généralisation aux autres ministères, intervenue entre 2004 et 2006.

Depuis 2012, leur nombre s'est stabilisé à dix, quelle que soit l'organisation gouvernementale. Ainsi, dans la configuration actuelle, les différents secrétaires généraux sont placés sous l'autorité d'un ou plusieurs ministres, selon les périmètres ministériels. A Bercy le SG est commun aux deux ministères économiques et financiers.

Leurs attributions ont trouvé une traduction juridique à travers le décret du 24 juillet 2014 relatif aux secrétaires généraux des ministères. Premier texte interministériel de référence<sup>4</sup>, ce décret définit un large socle de compétences communes à tous les secrétaires généraux.

La mise en œuvre de ce cadre s'adapte aisément au contexte ministériel. Par exemple, si tous les SG sont responsables de la politique ministérielle de gestion des ressources humaines, il n'en assurent pas nécessairement la gestion opérationnelle sur tout le périmètre ministériel.

### Selon les termes du décret n° 2014-834 du 24 juillet 2014, les secrétaires généraux des ministères :

- assurent une mission générale de coordination et de modernisation de leur ministère,
- sont responsables dans leurs domaines de la bonne insertion du ministère dans le travail interministériel,
- proposent des évolutions dans l'organisation et le fonctionnement du ministère, pour le rendre plus économe en moyens et faciliter son adaptation ...,
- veillent à la qualité du dialogue social au sein du ministère,
- sont responsables, pour le ministère, ... de la politique ministérielle des ressources humaines, de la fonction financière, du contrôle interne, des achats et de l'immobilier, de la politique des systèmes d'information, de la communication et de la coordination de la tutelle des opérateurs.

Ainsi, s'agissant des ministères économiques et financiers, les directions à services déconcentrés assurent, dans un cadre ministériel fixé par le SG en liaison avec elles, la gestion des personnels relevant de leur périmètre, le SG assurant celle de l'administration centrale<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Pour mémoire, l'organigramme des MEF comprend 15 directions d'administration centrale (DAC), dont 5 exercent leurs missions via des services déconcentrés, 3 corps de contrôle et d'audit et 9 autres types de structures (délégations, médiations, services à compétence nationale).

<sup>2</sup> Historiquement, la fonction a certes été créée il y a plus de deux siècles, mais elle avait peu à voir avec ce qu'elle est aujourd'hui et elle avait quasiment disparu du paysage administratif au début des années 1960. Cf. l'article de Luc Rouban (Directeur de recherche au CNRS) dans le numéro 258 des Cahiers de la fonction publique (juillet-août 2006) « Histoire d'une institution : les secrétaires généraux de ministère ».

<sup>3</sup> Au ministère chargé des affaires étrangères, la fonction de secrétaire général a été mise en place dès 1920, avec des attributions très étendues, y compris sur les politiques publiques. Le ministère de la défense a stabilisé en son sein, à partir de 1961, une fonction de secrétaire général pour l'administration.

<sup>4</sup> Auparavant, on trouve uniquement une circulaire du Premier ministre en date du 2 mai 2004, demandant de généraliser la fonction de secrétaire général sur un socle minimaliste (modernisation, encadrement supérieur).

<sup>5</sup> Dans le même registre, le SG du ministère de l'intérieur n'assure pas la gestion opérationnelle des personnels non administratifs (police, gendarmerie), de même qu'au sein du ministère de la justice, les directions métier gèrent elles-mêmes leurs personnels (magistrats, surveillants pénitentiaires ...).

## 2 Le SG de Bercy : un périmètre construit par paliers de 2000 à 2010

Les dix premières années du SG ont été scandées par trois jalons : sa création en 2000, une première évolution de périmètre en 2006 et une évolution plus structurante en 2010. Procéder par étapes a permis d'installer la fonction puis d'asseoir progressivement sa légitimité.

### ➤ La création en mai 2000

Durant l'hiver 1999-2000, le ministère de l'économie et des finances est confronté à une crise sociale importante, consécutive à l'abandon d'un premier projet de fusion des administrations fiscales<sup>6</sup>. Cet échec est alors présenté par nombre d'observateurs comme le symbole de l'incapacité du ministère à se réformer, sur fond de critiques de la « forteresse Bercy ».

Tirant les conséquences de cette crise, le nouveau ministre décide de créer en mai 2000, une fonction de secrétaire général structurée autour de deux axes : le renforcement du dialogue social d'une part, le pilotage d'un processus de réforme et de modernisation d'autre part. S'y ajoute la nécessité de favoriser la transversalité au sein d'un ministère très cloisonné.

Le premier titulaire du poste, Bernard Pêcheur, adopte un format volontairement très resserré : un secrétaire général sans secrétariat général, uniquement entouré de quelques collaborateurs<sup>7</sup> (3 en 2000, moins de 10 jusqu'en 2006).

Entre 2000 et 2006, ces petites équipes portent, aux côtés des directions, une vision renouvelée du service à l'usager. Elles accompagnent également le développement à Bercy de démarches de performance et de contractualisation objectifs/moyens avant même l'entrée en vigueur de la LOLF.

### Les Secrétaires généraux de Bercy

**Bernard Pêcheur** – de mai 2000 à juillet 2002

**Philippe Parini** – de juillet 2002 à février 2005

**Jean Bassères** – d'avril 2005 à janvier 2008

**Dominique Lamiot** – d'avril 2008 à septembre 2013

**Laurent de Jekhowsky** – de septembre 2013 à janvier 2017

**Isabelle Braun-Lemaire** – de février 2017 à octobre 2019

**Marie-Anne Barbat-Layani** – depuis octobre 2019

### ➤ Une première étape est franchie en 2006.

Après un audit de la direction, du personnel, de la modernisation et de l'administration (DPMA), un secrétariat général est mis en place, en transférant et en développant des activités de pilotage ministériel précédemment exercées par la DPMA. La structure SG, car il s'agit désormais d'une structure, est élargie à 80 collaborateurs. Quatre services de petite taille sont créés (modernisation, ressources humaines, budget, systèmes d'information), ainsi qu'une fonction de délégué à l'encadrement supérieur. L'Institut de gestion publique et du développement économique (IGPDE) est également rattaché au SG, pour ancrer l'opérateur de formation dans la dynamique de modernisation.

Pour sa part la DPMA cède sa place à une direction des personnels et de l'adaptation de l'environnement professionnel (DPAEP), recentrée sur la gestion opérationnelle.

Entre 2006 et 2010 plusieurs facteurs renforcent le SG :

- le secrétaire général est désigné en 2006 responsable de deux programmes ;
- il est associé à la mise en place des grands projets interministériels sur les fonctions support (Chorus pour la fonction financière et l'Opérateur national de paye) ;
- les autorités interministérielles, notamment le secrétariat général du Gouvernement (SGG) et la direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME), s'appuient sur les SG en tant que coordinateur ministériel ;

- à partir de 2008, un rôle spécifique est confié au SG vis-à-vis des directions de Bercy concernées par la réforme de l'administration territoriale de l'Etat, au sein des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) et des directions départementales interministérielles.

### ➤ Une nouvelle étape structurante est franchie en mai 2010.

Contenue en germe dans celle de 2006, la réforme de 2010 franchit le pas consistant à fusionner au sein du SG les fonctions de gestion qui étaient restées au sein de la DPAEP et la fonction communication, jusqu'alors rattachée aux ministres. Dans le même temps, la fonction de Haut

<sup>6</sup> Projet de fusion des ex-direction générale des impôts (DGI) et des missions fiscales de l'ex-direction générale de la comptabilité publique (DGCP), qui seront réunies par la suite, en avril 2008, avec la création de la direction générale des finances publiques (DGFIP).

<sup>7</sup> Cf. l'article de Bernard Pêcheur, Conseiller d'Etat et premier secrétaire général de Bercy dans le n°258 (juillet-août 2006) des cahiers de la fonction publique « Le renouvellement des secrétaires généraux de ministère ».

# Dossier

> Les trente ans de Bercy

fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS) est confiée au secrétaire général, comme dans d'autres ministères.

Un des enjeux de la réforme est de gagner en efficacité en clarifiant les responsabilités : auparavant la DPAEP gérait les services centraux en lien avec le SG, désormais le SG en est directement responsable.

Il s'agit aussi de développer des synergies entre le pilotage ministériel et la gestion opération-

nelle des services centraux, pour qu'ils s'enrichissent mutuellement, dans un nouvel ensemble où la gestion opérationnelle occupe près de 90 % des agents.

Si les fonctions de gestion restent quantitativement prééminentes en 2019, leur optimisation a permis au SG de réduire de manière significative ses effectifs, passant de plus de 3 000 agents en 2010 à moins de 2 500 aujourd'hui (soit une baisse de 20 %).

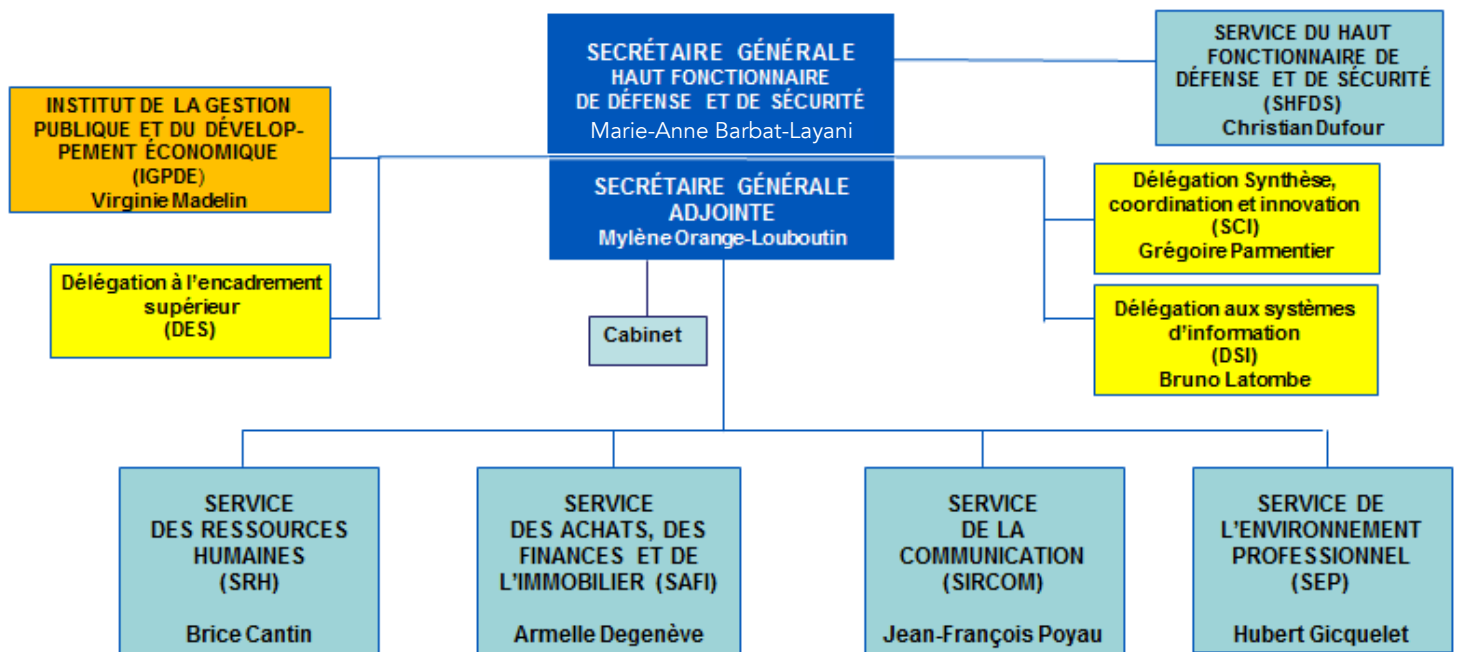
**En 2019, l'organisation du SG reste proche de celle de 2010 qui s'est révélée robuste**

Le SG est structuré autour de quatre services : le service des ressources humaines (SRH), le service des achats, des finances et de l'immobilier (SAFI), le service de la communication (Sircom), le service de l'environnement professionnel (SEP).

Sont aussi placés auprès de la Secrétaire générale, l'IGPDE opérateur de formation, et un service d'appui à la fonction spécifique de Haut fonctionnaire de défense et de sécurité.

L'organigramme comprend également trois structures légères dédiées au pilotage ministériel de certains domaines : la délégation synthèse, coordination et innovation (SCI) en charge de coordonner la transformation, la délégation aux systèmes d'information (DSI) et la délégation à l'encadrement supérieur (DES).

Depuis fin 2017, une fonction de secrétaire général adjoint (SGA) a été mise en place.



### 3 Les défis apparus au milieu des années 2010

Si le rôle du SG a été renforcé par le texte interministériel de 2014, la permanence des chantiers de transformation (révision générale des politiques publiques, modernisation de l'action publique, action publique 2022) a contribué à ancrer une fonction de coordination transversale au sein des MEF.

Parallèlement, le niveau d'exigence dans le domaine des fonctions support s'est élevé, tant au plan interministériel qu'au plan ministériel.

#### ➤ Un contexte interministériel plus exigeant.

Les années 2015-2017 ont vu l'affirmation de politiques interministérielles très structurées dans la plupart des domaines de compétences des SG :

- S'agissant de la fonction financière, la logique de chaîne de la dépense a été privilégiée, sous l'égide de la direction du budget (DB) et de la direction générale des finances publiques (DGFIP), conduisant à promouvoir de nouveaux modèles d'organisation financière, notamment la rationalisation des centres des services partagés et la généralisation de services facturiers.
- En matière de systèmes d'information (SI), la création de la direction interministérielle du numérique et des systèmes d'information et de communication (DINSIC) a structuré une nouvelle gouvernance interministérielle, avec pilotage ministériel confié aux SG. Dans un registre plus opérationnel, l'agence pour l'informatique financière de l'Etat (AIFE) et le centre interministériel de services informatiques en ressources humaines (CISIRH) portent, chacun dans leur domaine, une offre de services adaptée aux besoins de l'interministériel.
- S'agissant de la fonction achats, la transformation en 2016 de la direction des achats de l'Etat (DAE) a fortement élevé le niveau d'exigence en matière de structuration, de professionnalisation et d'efficacité de la fonction dans tous les ministères.
- En matière de ressources humaines (RH), le décret du 22 décembre 2016 a formalisé l'évolution de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) vers un véritable rôle de « DRH Etat » et a demandé aux responsables RH ministériels de définir une stratégie ministérielle RH. Parallèlement, tous les ministères ont élaboré un plan managérial ministériel pour l'encadrement supérieur.

- La politique immobilière de l'Etat a été renforcée sous l'impulsion de la direction de l'immobilier de l'Etat (DIE), avec un rôle important dévolu aux préfets mais aussi aux SG, responsables des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) des services centraux et de la déclinaison ministérielle des politiques définies par la DIE.

- Chaque ministère est tenu de décliner une politique de cyber-sécurité définie au niveau de l'Etat par le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) via l'agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

Les attentes sont d'autant plus fortes vis-à-vis du SG que les politiques interministérielles qu'il doit décliner au sein des MEF sont quasiment toutes portées par des structures rattachées à Bercy (DB, DGAFP, DITP, DINSIC, AIFE, CISIRH, DAE, DIE).

#### ➤ Des politiques ministérielles mieux partagées avec les directions métier.

La sémantique du décret de 2014 n'est pas anodine. En qualifiant explicitement le SG de responsable ministériel des fonctions support cela lui procure une légitimité forte pour fixer le cadre ministériel dans ces domaines, pour piloter les mutualisations utiles et pour en coordonner la mise en œuvre.

Corollairement le SG se doit d'apporter de la valeur ajoutée.

A cet égard, il est seul à même de fournir aux ministres une vision de synthèse dans le domaine des fonctions support, du dialogue social ou de la transformation des ministères, qui ne soit pas la simple juxtaposition de contributions directionnelles, mais qui permette de qualifier et d'objectiver la maturité et les marges de progrès de nos ministères.

Au-delà de cette fonction de synthèse, la méthode de travail avec les directions est essentielle, comme l'ont montré les travaux menés ces dernières années, dès 2015 dans le domaine des SI ou de l'encadrement supérieur, puis dans tous les domaines d'intervention du SG.

En méthode, il s'agit de fédérer les directions dans des démarches coopératives fondées sur un état des lieux et un diagnostic partagés avec elles, en capitalisant sur les meilleures pratiques, en les associant à toutes les étapes de co-construction des politiques ministérielles, tout en veillant à la concertation et à l'information sur les projets en amont.



Pour favoriser la diffusion de ces démarches coopératives, le ministère s'est outillé. Tel a été le sens de la création du Bercy Lab, inauguré à la fin 2017 dans le cadre des premiers travaux de réflexion sur la future loi PACTE, et désormais mis à la disposition de l'ensemble des directions de Bercy, avec un accompagnement adapté.

Le cadrage ministériel gagne par ailleurs à rendre possibles des déclinaisons différenciées en fonction des contextes directionnels et à distinguer entre les services centraux et les services déconcentrés, ces derniers ayant des problématiques propres.

Enfin, le fait que le SG assure la gestion de l'administration centrale lui permet d'être force de proposition pour nourrir les politiques ministérielles et les expérimenter, en veillant tout spécialement à favoriser l'innovation et le numérique.

#### ➤ **La réduction du format des cabinets ministériels.**

La réduction du format des cabinets intervenue depuis mai 2017, qui visait à faire évoluer la ligne

de partage entre le politique et l'administration, a eu des conséquences concrètes sur la responsabilisation et les attributions des directions. S'agissant du SG, l'impact a été réel dans le domaine de la communication, avec une dimension très opérationnelle, ou dans celui du dialogue social, accentuant le rôle historiquement dévolu au SG en la matière.

Une évolution très nette a également caractérisé la préparation des arbitrages budgétaires internes aux ministères de Bercy et la participation des MEF à la procédure Parlementaire. Ces fonctions sont désormais très largement exercées par le SG, qui agit en quelque sorte en tant que conseiller budgétaire des ministres, avec une vision transversale sur l'ensemble des programmes des ministères. Le SG incarne ainsi pleinement le rôle de responsable de la fonction financière ministérielle (RFFiM), défini dans le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion financière et comptable publique.

## 4 Quelques enjeux d'actualité pour le SG de Bercy

### ➤ **Les enjeux relatifs aux fonction support.**

Au-delà des textes, les missions du SG s'incarnent concrètement dans des chantiers diversifiés, renvoyant aussi bien à son rôle de pilote ministériel des fonctions support qu'à ses fonctions de gestion opérationnelle des services centraux. Pour illustrer brièvement cette diversité d'enjeux, voici une sélection limitée à cinq domaines d'intervention du SG :

- Les politiques RH doivent être mises au service des transformations en cours, qu'il s'agisse d'anticiper la mise en œuvre de la loi de transformation de la fonction publique ou de l'accompagnement des réorganisations concernant nos ministères, comme par exemple celle des pôles 3 E des Direccte dont l'activité de développement économique a été recentrée.

Il importe parallèlement de faire évoluer la politique RH de l'encadrement supérieur au service des cadres et de leurs directions d'emploi, dont une très large part est concentrée dans les services centraux. Il en va de l'attractivité des MEF.

- S'agissant de la fonction financière, au-delà du rôle budgétaire du SG déjà évoqué, la simplification de la chaîne de la dépense est au cœur des

priorités. Tel est l'objectif de l'expérimentation consistant à mutualiser la gestion des actes relatifs à l'exécution des dépenses entre le centre de service partagé (CSP), relevant de l'ordonnateur, et le service facturier, relevant du comptable. Ce nouveau modèle de centre de gestion intégrée est expérimenté en administration centrale entre le CSP du SG et le service facturier du département comptable ministériel, et en service déconcentré à la DRFiP de Rennes.

- Le SG veille aussi à favoriser une dynamique globale embarquant la chaîne achat, dont la transformation est complémentaire de celle de la chaîne de la dépense. Une démarche de professionnalisation propre à la chaîne achat est également conduite.

- En ce qui concerne le développement des usages du numérique, le SG consacre des moyens mutualisés, 15 M€ en 2018 portés à 20 M€ en 2019, à l'accompagnement des projets de transformation numérique qui correspondent aux priorités ministérielles, au moyen d'un appel à projets ministériel. En 2018, 51 projets innovants ont ainsi été aidés dans toutes les directions.

- S'agissant de l'environnement professionnel de Bercy, le SG poursuit sa politique d'aména-

gement des lieux de travail et de convivialité, qui concerne notamment les agents occupant les bâtiments trentenaires à l'origine de ce numéro spécial. L'objectif est de créer des lieux adaptés à de nouveaux usages de travail, dotés de services accessibles aux agents, dans un environnement plus convivial, tant à l'intérieur des bâtiments qu'à l'extérieur.

Ces chantiers sont développés, avec d'autres, dans le dernier rapport d'activité du SG, en ligne sur le portail [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr) (les ministères / rapports d'activité).

### ➤ La transformation des ministères.

Le SG a coordonné en 2018 l'élaboration de la feuille de route des ministères, en liaison avec les directions et les cabinets ministériels, et il fait la synthèse et le suivi de la mise en œuvre des réformes que les directions portent.

Chacun des deux ministères dispose en effet d'un plan de transformation ministériel (PTM), publié en octobre 2018, regroupant chacun une trentaine de réformes touchant aux politiques portées par les MEF et à la transformation des conditions d'exercice des missions.

Le PTM du ministère de l'action et des comptes publics (MACP) comprend des chantiers comme le prélèvement à la source ou la réforme du recouvrement fiscal et social, la mise en œuvre la loi ESSOC afin de garantir l'effectivité du droit

à l'erreur dans l'ensemble des services publics, de promouvoir une relation de confiance et de renforcer la transparence vers les usagers, particuliers et entreprises, la simplification des procédures budgétaires et comptables et l'allègement des contrôles, ou encore la réorganisation des réseaux territoriaux du MACP en tenant compte des besoins de proximité.

Au sein du PTM du ministère de l'économie et des finances figurent par exemple les chantiers visant à mettre en œuvre la loi PACTE, à porter la stratégie de la France dans l'agenda européen et international, via notamment la présidence française du G7, à renforcer l'attractivité de la France pour les investissements étrangers, à faire vivre la politique industrielle et la politique d'innovation à travers le renforcement de la compétitivité de l'industrie française et le développement de l'initiative « territoires d'industrie », ou encore à réformer le ministère.

Ces PTM intègreront prochainement les réformes décidées au titre de l'acte II du quinquennat, s'agissant notamment d'une fiscalité plus juste ou de la mise en œuvre de la circulaire du 5 juin 2019 relative à la transformation des administrations centrales, visant notamment à renforcer leur efficacité. Il revient au SG d'assurer la coordination ministérielle des chantiers découlant de cette circulaire du Premier ministre, tout en veillant à mener sa propre transformation.

## 5 Une démarche de transformation interne au SG

Conformément à la circulaire précitée, il est notamment demandé de recentrer les administrations centrales sur les projets prioritaires et de développer des méthodes plus agiles. Comme les autres directions des MEF, le SG est concerné par ces axes de transformation.

Ainsi, a été lancée une démarche de transformation interne au SG, pour laquelle un directeur de projet a d'ores et déjà été nommé.

Il s'agit en particulier de réexaminer l'ensemble des missions actuelles et leurs modalités d'exercice afin de s'assurer qu'elles s'intègrent parfaitement dans les quatre axes de valeur du SG :

- coordonner les projets ministériels avec nos partenaires,

- faciliter la vie des agents et des managers,

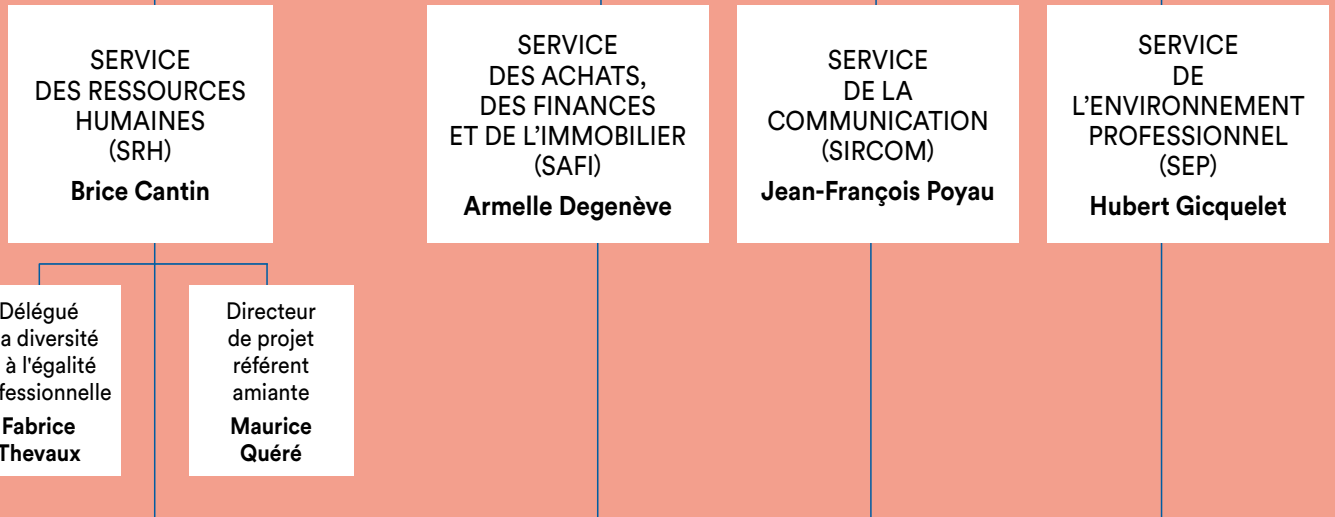
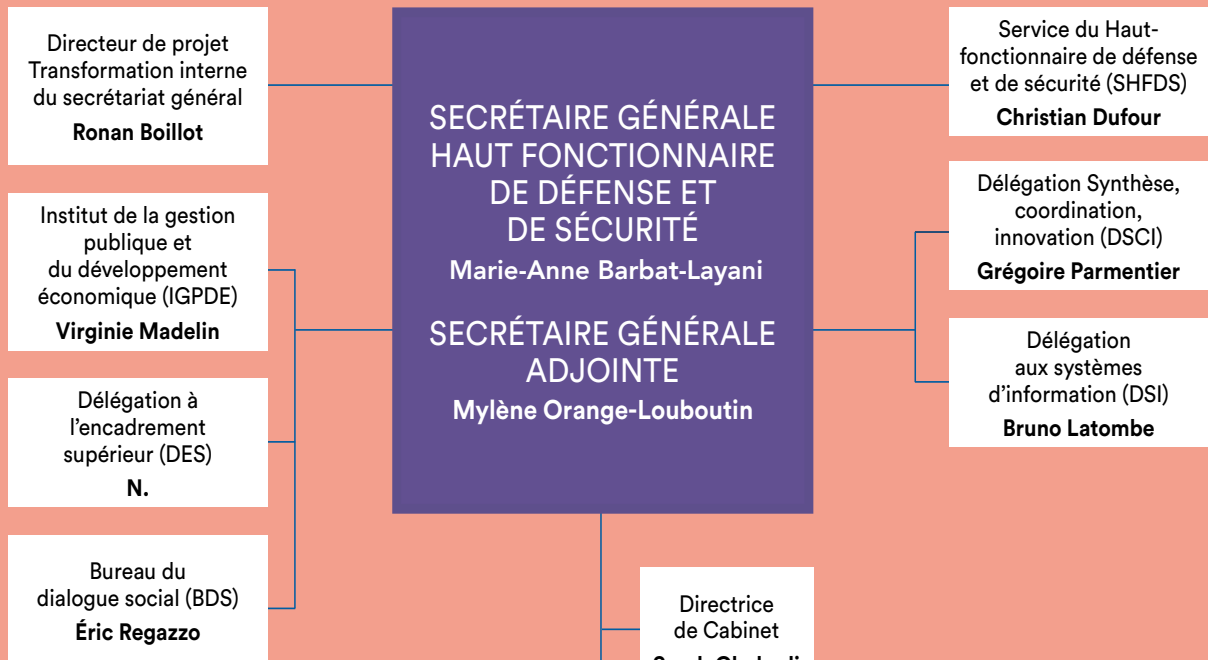
- simplifier les processus et enrichir le contenu des missions,

- améliorer l'efficacité tout en répondant aux attentes des partenaires.

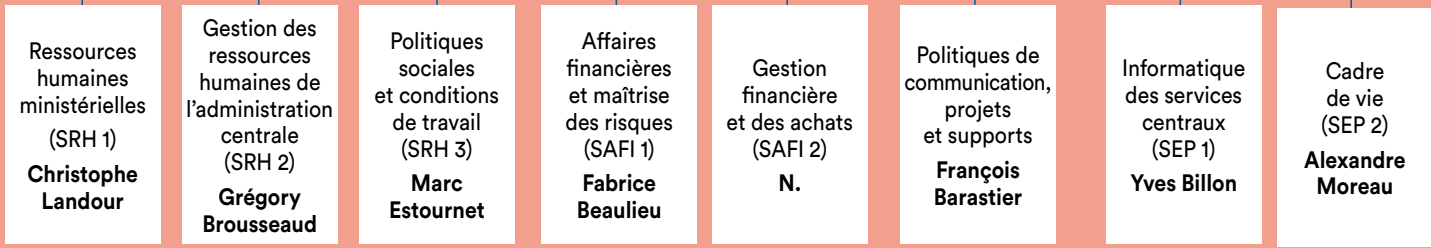
Cet exercice doit également conduire à une organisation plus efficace et plus lisible des partenaires du SG.

Il doit par ailleurs être l'occasion de revisiter la ligne de partage entre les directions et le SG sur les fonctions support dans une perspective de mutualisation accrue. ■

# Organigramme



## Sous-directions





# Carte d'identité

## 2 520

personnes  
au secrétariat général  
au 31 décembre 2018

répartition femmes/hommes  
au 31 décembre 2018

## 1 376

femmes

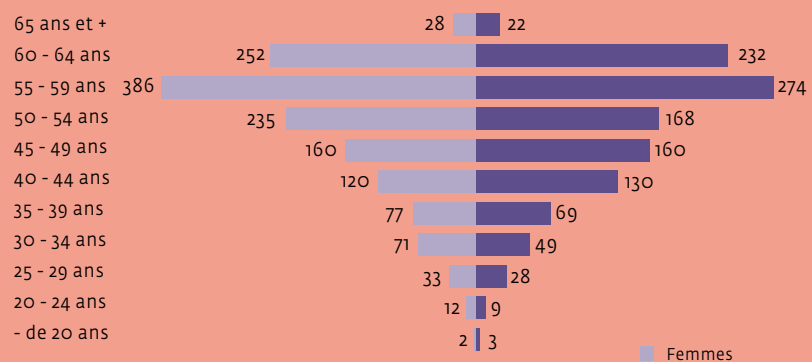
## 1 144

hommes

## 55%

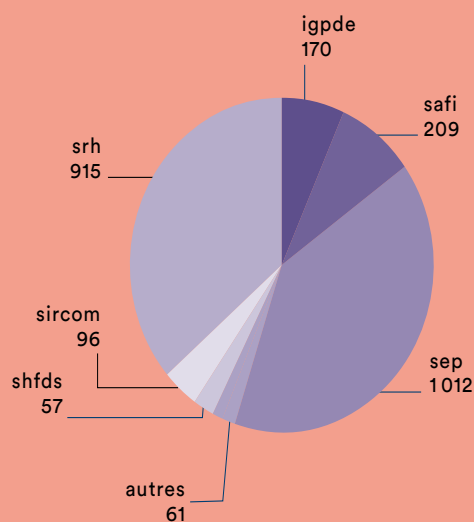
## 45%

Pyramide des âges  
pour l'année 2018

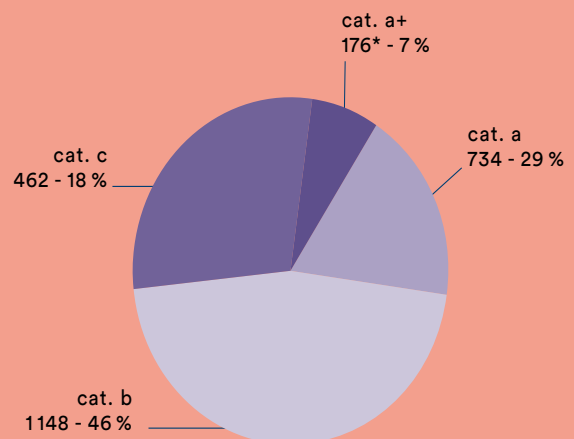


Moyenne d'âge 2018 : 51 ans et 6 mois

Effectifs du SG  
par structure



Effectifs du SG  
par catégorie



\* dont 114 médecins  
de prévention