

Cahier d'état des lieux de la fonction XXX

A. Historique de la fonction XXX

Cette partie, qui peut être très courte, permet de replacer la fonction dans le temps long ministériel, de distinguer des fonctions nouvelles de fonctions anciennes, de rappeler des formes d'organisation disparues (plus concentrées, plus déconcentrées...) et qui peuvent expliquer une organisation actuelle.

B. Répartition des acteurs de la fonction XXX

B1. Architecture légale et réglementaire de la fonction XXX au MCC

Il est utile d'identifier au plus tôt l'encadrement juridique des organisations. Cf notice B1

B2. Liste des acteurs de la fonction XXX

Il faut viser l'exhaustivité dans la liste, mais bien sûr pas dans l'analyse. Seule une partie des acteurs seront analysés dans l'état des lieux, ceux qui sont en charge de la « production » de la fonction. Il faut dès lors distinguer les acteurs en charge de la production (principal objet de l'étude) et les autres acteurs (donneurs d'ordre, « clients »)

Il faut également prendre en compte l'exercice de la fonction dans les DRAC et en rappeler les principes.

Cf notice B2

C. L'environnement de la fonction XXX

La fonction est exercée dans un environnement. Il faut identifier les acteurs extérieurs au MCC qui interagissent avec les acteurs de la fonction car ils appartiennent au même domaine.

D. Les missions de la fonction XXX

D1. Missions définies juridiquement pour les acteurs

Les différents acteurs identifiés disposent normalement d'une base juridique qui définit leurs missions (en plus de leurs organisations). Cf Notice D1.

D2. Missions informelles

Il s'agit de missions de la fonction qui n'ont pas été définies dans un texte.

D3. Evolutions des missions

De nouvelles missions ont pu apparaître tandis que d'autres ne sont plus exercées.

E. L'organisation juridique et formelle des acteurs en charge de la production du service

E1. documents d'organisation par acteurs

Il est utile à ce stade de présenter les différents organigrammes mais il faut les compléter par d'autres éléments éventuels d'organisation. Cf notice E1.

E2. Identification des relations de dépendance par rapport à d'autres acteurs

Dans cette partie, il faut faire apparaître les éventuelles relations de dépendance avec d'autres acteurs. Cela signifie que la production est réalisée si et seulement si un autre acteur qui n'appartient pas directement au champ étudié intervient.

E3. Les moyens humains

C'est une partie stratégique mais particulièrement délicate. Cf notice E3.

- Le plafond d'effectifs de la fonction
- La force de travail dans la fonction
- La composition qualitative des effectifs
- Les postes à compétence rare

E4. Les moyens financiers

Cf notice E4

- Le budget géré par chaque acteur
- Le budget géré par la fonction
- Les moyens financiers extrabudgétaires

E5. Les outils matériels de production

Cf notice E4

- Les outils spécifiques à la fonction
(logiciels, licences, documentation, etc.)
- Rappel des outils de droit commun

E6. Les satellites de la fonction

Existence d'association subventionnées parapubliques, de groupes dépendants... Cf Notice E6

E7. L'organisation de la fonction entre l'administration centrale et les services déconcentrés

Cf notice E7

F. Les évolutions de la fonction

F1. Les rapports entre les différents acteurs de la fonction

Cf notice F1.

Les procédures communes
Les procédures séparées
Les procédures imbriquées
Les rapports informels

F2. Les contrôles et inspections effectués sur cette fonction.

Il s'agit des principales conclusions des inspections ou corps de contrôle qui ont pu analyser la fonction ou certains des acteurs de la fonction.

F3. Des exemples d'organisation de cette fonction dans d'autres organisations (nationales ou internationales)

Il s'agit d'une partie pour mémoire, mais qui peut suggérer des pistes intéressantes d'évolution si les exemples sont pertinents. Elle est optionnelle, en fonction de l'existence d'une documentation ou d'une expérience existante sur le sujet.

G. Analyse de la fonction XXX

Matrice de synthèse

Cf notice G

Annexes

Lettres de mission
Composition du groupe de travail
glossaire et sigles
Autres

Notice B1 architecture juridique et réglementaire de la fonction

Comme les autres missions du ministère, la fonction dispose nécessairement d'une base juridique (principe de légalité).

A minima, il s'agit du décret n° 2017-1077 du 24 mai 2017 relatif aux attributions du ministre de la culture.

Ce décret établit l'autorité de la ministre de la Culture sur les services du ministère et rappelle les missions qui lui sont confiées en tant que ministre. Elle dispose également d'attributions relatives à d'autres services de l'État que le ministère et qui peuvent être des acteurs dans la thématique (par exemple sur l'international). Normalement, les textes visés par ce décret ne vous sont pas très utiles à l'exception du décret d'organisation du ministère.

Le [décret n° 2009-1393 du 11 novembre 2009](#) relatif aux missions et à l'organisation de l'administration centrale du ministère de la culture et de la communication organise quant à lui les missions du ministère. Les visas peuvent y être utiles.

C'est bien sûr dans ce document que vous trouverez l'essentiel de l'organisation de niveau réglementaire qui touche la fonction (et souvent dans des articles différents car il s'agit de fonctions transversales).

Il est parfois fait état de missions, parfois de structures. Les organisations évoluent et certaines parties du décret ont pu faire l'objet d'une application parcellaire voire de pas d'application du tout. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit de l'encadrement réglementaire du ministère : une réorganisation de la fonction qui ne serait pas compatible avec ce décret exigera à un moment de modifier le décret pour prospérer (sinon elle n'aura jamais une base juridique solide).

Ce décret a fait l'objet d'arrêtés spécifiques par direction. C'est à ce niveau que l'on trouve en général la mention des structures (mais plus rarement de leurs missions) : il faut un arrêté pour créer un service ou une sous-direction... Parfois, le rédacteur va jusqu'à préciser les bureaux (mais ce n'est pas à proprement parler une obligation juridique).

S'agissant de fonctions transversales, il importe d'analyser également le décret n°87-389 du 15 juin 1987 relatif à l'organisation des services d'administration centrale qui en réalité est bien plus un décret sur les attributions types d'un secrétaire général. On y trouvera donc des attributions... qui sont un peu contrariées par le décret spécifique du 11 novembre 2009 mais n'ont pas pour autant disparues.

Par ailleurs, vous aurez éventuellement besoin de vous reporter au décret d'organisation des DRAC et des services déconcentrés de l'État pour certaines fonctions : décret n° 2010-633 du 8 juin 2010 relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales des affaires culturelles. Attention, certaines parties de ce décret doivent se lire en lien avec le décret n°92-604 du 1 juillet 1992 portant charte de la déconcentration (qui pose les principes de la déconcentration) et le décret n°2004-374 du 29 avril 2004 relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'Etat dans les régions et départements.

Pour les SCN, la situation est plus simple car ces services sont créés par arrêtés. Les représentants des DG doivent pouvoir vous dire s'ils ont abordés le thème dans les arrêtés créant ces structures.

Pour certaines fonctions, l'architecture juridique et réglementaire ministérielle est également contrainte par des lois et règlements extérieurs (les textes régissant les affaires étrangères pour l'international par exemple...). Il ne s'agit pas de rappeler tout le droit afférent mais si un texte de

niveau législatif ou réglementaire conditionne l'exercice au ministère de la culture de la fonction, il importe de l'identifier.

Certaines fonctions, notamment, ont fait l'objet d'une intense normalisation par d'autres ministères sans nécessairement prendre en compte l'organisation du ministère de la culture... Notamment dans le domaine budgétaire (attributions des RFIN, des RPROG...) ou des ressources humaines.

Notice B2 l'identification des acteurs

Les thèmes ont pour caractéristique commune de se trouver dans des points d'articulation entre le SG et les DG. Il est donc demandé d'appréhender ces thèmes sous la forme d'une « fonction » ministérielle, qui traverse actuellement plusieurs structures.

On définira la « fonction » comme la production d'un ou plusieurs services. Comme toute production, on doit pouvoir définir les produits (les livraisons) et les ressources mobilisées pour cette production (du travail, exprimé principalement en emploi, du capital, exprimé principalement en matériel et en moyens budgétaires). Les produits doivent pouvoir être comparés aux attendus (les missions, les objectifs)

En amont de la fonction se trouvent certains acteurs considérés comme « donneurs d'ordres ». Ils ont pour caractéristique de pouvoir enclencher le mécanisme de production. Certains donneurs d'ordres peuvent être ponctuels, d'autres sont des donneurs d'ordres permanents. Bien qu'il s'agisse le plus souvent d'autorités hiérarchiques sur la fonction ou sur un segment de la fonction, il est possible que des donneurs d'ordres soient extérieurs au ministère. Il faut revenir à la définition : un donneur d'ordre a comme caractéristique de pouvoir entraîner la production (donc la mobilisation de ressources) sans que la fonction ne puisse s'y opposer (facilement du moins). Si l'on répondait automatiquement à des demandes par exemples des usagers, il faudrait considérer les usagers comme donneurs d'ordre.

Les « clients » sont des acteurs qui bénéficient de la production de la fonction. Ils ont pu être à la source de la production (auquel cas ils sont clients et donneurs d'ordres) ou pas.

Cette partie a donc pour objectif de montrer les relations amont-aval de la fonction. Une simple liste est suffisante, l'analyse des caractéristiques des demandes adressées au service pourra être conduite plus loin.

Certains acteurs de production de la fonction peuvent ne pas se trouver dans le groupe de travail (par exemple les DRAC).

On se limitera aux organisations du ministère ou sous contrôle étroit du ministère (sans considération de statut, certains acteurs peuvent par exemple être des prestataires de marché).

Les acteurs extérieurs sont traités en effet dans la section suivante.

Notice D1 : les missions de la fonction

Il est important de distinguer les structures et les objectifs des structures. L'identité entre l'organisation et son but (le bureau du pain s'occupe du pain) ne doit pas être un postulat. Certains acteurs de production de la fonction ont en effet un champ plus large que la fonction et délivrent d'autres productions qui n'ont pas de lien avec elle.

Il importe donc de bien déterminer les missions de la fonction et les missions de chacun des acteurs de la fonction.

Une mission est définie comme un ordre « permanent » qui n'a donc pas besoin d'un rappel par un donneur d'ordre.

Il existe normalement un document écrit qui rappelle formellement les missions de chacun des acteurs à étudier et de la fonction en général. On se reportera en priorité aux textes d'organisation des structures (cf notice B1), mais il faut descendre à un niveau de détail plus important.

Certaines missions peuvent également avoir été définies par une convention ou un contrat (et donc ne pas se trouver dans les textes d'organisation).

Certaines missions permanentes des services ont également pu prendre la forme de décisions formalisées non réglementaires (notes de services, circulaires, décisions de l'autorité supérieure...).

Enfin, des projets de service ou des documents d'orientation générale de ce type peuvent lister des missions de l'acteur (et, de nouveau, ces dernières ne sont pas nécessairement reprises dans les arrêtés).

On considère par convention que la somme des missions de chacun des acteurs de la fonction est égale à la mission de la fonction.

On distinguera les missions formelles et les missions informelles de la fonction.

Sont considérées comme des missions informelles celles qui, tout en nécessitant une consommation de ressource et se traduisant par une production, n'ont pas été formalisées par un document écrit ou un document écrit d'un niveau suffisant...

L'étude des fiches de postes chez les différents acteurs fait parfois apparaître des missions exercées mais qui ne sont pas reprises dans les intitulés des structures ou leurs documents officiels.

E1 : documents d'organisation par acteur

Les différents acteurs sont organisés juridiquement par un texte mais ce dernier est rarement très précis.

On peut décrire partiellement leur organisation à travers un organigramme. Il importe de savoir quel est alors le statut de cet organigramme (notamment s'il a été présenté ou pas aux instances représentatives du personnel).

Il convient de le préciser par une approche littéraire de l'organisation (qui peut être assez éloignée de l'organigramme officiel). Cette approche doit permettre d'identifier les principaux processus qui structurent le travail dans le service (les niveaux de validation par exemple, leur caractère obligatoire, les délégations...)

On pourra utilement se reporter aux documents élaborés lors de la réorganisation de 2009 qui étaient normalement assez détaillés.

Les différents documents d'organisation (projet de service par exemple) peuvent être joints mais beaucoup de structures du ministère en sont dépourvues.

E3 : les effectifs

La détermination des effectifs des acteurs pose des difficultés importantes qui réclament un effort d'harmonisation.

Le plafond d'effectifs de la fonction.

Il est, logiquement, l'addition des plafonds d'effectifs des différents acteurs de la fonction.

Il est exprimé en équivalents temps-plein (ETP). Il s'agit de l'unité de mesure qui est employée par les autorités d'emploi au ministère et pour les relations entre le ministère et l'interministériel. Elle correspond en fait à une autorisation de recrutement (qui a été réalisée ou non).

Il peut cependant être très délicat de déterminer exactement quel est le plafond en ETP d'un des acteurs de la fonction. Certes toutes les autorités d'emploi connaissent leur plafond de manière précise, mais la répartition de ce plafond au sein des structures peut être l'objet de pratiques diverses.

Si les acteurs de la fonction se sont vus notifier un plafond en ETP, il suffit de le reprendre en vérifiant la date de cette notification.

S'ils n'ont pas reçu une notification officielle (c'est-à-dire écrite par une autorité dûment habilitée), il va falloir reconstituer leur plafond à partir des éléments en leur possession. A ce titre, compte tenu de la contrainte d'emploi sur toutes les autorités d'emploi ministérielle, il faut considérer comme devenu très hypothétique un ETP laissé vacant pendant plus de deux ans...

La force de travail dans la fonction

Le calcul de la force de travail est moins « juridique ». Il s'agit d'évaluer la quantité de travail effectivement mobilisable pour la production, l'équivalent de « l'effectif au travail » des entreprises. L'approche se fait donc à partir non des postes théoriques mais des personnes physiques effectivement présentes. Un poste qui n'est plus occupé depuis plusieurs années n'existe pas dans la force de travail (la production de ce poste aura été réalisée par d'autres, ou abandonnée).

Les « mis à disposition », parfois rémunérés par le ministère, parfois pas, les stagiaires « permanents » (succession ininterrompue sur un même poste), les doctorants, les services civiques... font partie de la force de travail comme toute personne dont le départ entraînerait une diminution immédiate de la production du service.

Il ne faut pas hésiter à partir de l'annuaire de l'acteur étudié.

Dans certains cas, il peut exister une force de travail extérieure à l'acteur : des agents qui travaillent effectivement pour la production de son service mais ne sont pas sous son autorité officielle et sont affectés dans un autre service.

La composition qualitative des effectifs

Dans cette partie il convient de répartir les agents (force de travail) selon leurs caractéristiques personnelles.

A minima, on distinguera selon le schéma A+ / A+ « fonctionnel » / A / B / C

Seront considérés comme A+ les corps supérieurs de l'État (corps ENA, corps X, AUE, conservateurs, chargés de recherche, agrégés...) et les emplois de contractuels du groupe 5.

Seront considérés comme A+ « fonctionnels », les titulaires et contractuels qui, sans appartenir à cette « catégorie » exercent dans les faits des missions de A+ (attachés principaux sur un emploi de

chef de mission ou de département, certains contractuels de groupe 4, certains ingénieurs de recherche...).

Seront considérés en catégorie A les corps de fonctionnaires dit A type et les contractuels de groupe 3 ou 4.

Seront considérés en catégorie B, les corps de fonctionnaires de catégorie B et les contractuels de groupe 2.

Seront considérés en catégorie C les corps de fonctionnaires de catégorie C et les contractuels de groupe 1.

Il faudra préciser explicitement que ces répartitions n'ont pas d'autre valeur que de faciliter l'analyse des services selon une convention.

Si possible, vous distinguerez également la filière d'appartenance (administrative, scientifique, technique...).

Il est également utile à l'analyse de regarder les agents en service en fonction de leur origine professionnelle (recrutement par le MCC ? Détachement d'un autre ministère?). Sans entrer dans un détail difficile à obtenir, on doit pouvoir déterminer si cette fonction est plutôt alimentée par le ministère ou s'il est nécessaire pour la faire vivre de s'appuyer en permanence sur des viviers de recrutement extérieurs.

La répartition hommes-femmes est également utile. Si un membre du groupe de travail est suffisamment motivé, une pyramide des ages par acteur ou au niveau de la fonction peut être un document très éclairant pour préparer le cahier de propositions d'évolution.

Les postes à compétence rare

Pour certaines fonctions, il existe des postes « critiques » ou des compétences « critiques » et rares. Il ne s'agit pas de définir un effectif incompressible, mais de bien identifier des compétences qui, si elles ne sont plus détenues par personne, bloquent le processus de production.

Il peut s'agir de la maîtrise d'un logiciel spécifique, d'une langue... Il s'agit de compétences validées (c'est à dire reconnues et sanctionnées et mises en œuvre dans une organisation).

Notice E4 les moyens financiers et matériels

Les moyens de la fonction sont la somme des moyens des unités/acteurs qui la composent.

Les moyens financiers.

Ils sont normalement assez faciles à retracer du fait de la cohérence du circuit budgétaire. Un acteur est en général capable de dire de quoi il dispose pour l'exercice de ses missions.

Quelques précautions sont cependant à prendre en compte.

Il est préférable de s'appuyer, pour l'analyse, sur des consommations effectives de crédits (CP dépensés). Certains services disposent traditionnellement d'une enveloppe de CP ouverts notoirement insuffisante qui est réabondée en cours d'exercice. Or il s'agit bien d'analyser le fonctionnement réel de la fonction.

Il faut distinguer des crédits à la main des services et des crédits qui sont mobilisés par eux pour atteindre leurs objectifs mais qui ne sont pas directement à leur main. Les premiers forment les moyens budgétaires stricto-sensu d'un service ou de la fonction.

Les moyens budgétaires peuvent se trouver répartis sur plusieurs programmes. La logique voudrait qu'ils soient, pour des fonctions transverses, principalement sur le programme 224. Néanmoins le programme 175 peut intervenir sur des champs identiques à ceux du 224 dans les faits compte tenu de la très grande variété des missions qu'il porte. C'est notamment le cas pour les SCN de la DGP où le 175 est bien souvent le seul support (et donc peut porter des dépenses immobilières, informatiques, etc.). De même, les crédits d'intervention, notamment les subventions, peuvent porter en réalité des dépenses qui relèvent du champ de la thématique alors qu'ils sont portés par un unique programme sectoriel.

Il convient par ailleurs de veiller à préciser systématiquement l'année de référence quand on présente des chiffres budgétaires (ainsi bien sûr que le programme support).

Si peu de changements de périmètre ont eu lieu, il est possible de présenter des budgets moyens. Dans ce cas, la référence minimale est la moyenne sur trois exercices budgétaires.

Pour les fonctions qui ont des problématiques d'investissement, il convient de préciser également les AE ouvertes par la fonction.

Si possible, il est intéressant d'identifier les moyens de support de la fonction tels que les frais de mission associés, les bourses...

A défaut de documents plus précis, on indiquera des sommes « à dire d'expert », mais en le précisant.

Certains moyens peuvent ne pas se trouver dans le budget du ministère de la culture mais être interministérialisés ou être des « droits de tirage » établis sur un autre programme ou un organisme.

Il convient enfin de ne pas négliger les moyens extra-budgétaires. Ils ont pour caractéristique de ne pas se trouver dans les comptes de l'État. Il peut s'agir par exemple de fonds d'une fondation. Ils sont normalement plutôt rares pour des fonctions transversales.

Les moyens matériels.

Il est utile de rappeler les moyens matériels mis à disposition de la fonction sans rechercher pour autant l'exhaustivité. Les moyens courants sont des postes de travail, des salles de réunion, des véhicules de service, des espaces d'« archives »... Parfois, ces moyens sont « mis à disposition » ou prêtés par une autre administration.

Quand des matériels ou logiciels spécifiques sont indispensables à l'exercice de la fonction, il faut

les identifier. Il peut s'agir de licences informatiques, de matériel technique, de centres de documentation (indiquer si possible les volumes linéaires)...

E6 Les satellites

Sont considérés comme des satellites les structures qui, tout en se trouvant à l'extérieur de l'administration, sont en réalité sous son contrôle étroit et utilisés par elle. Certains acteurs peuvent disposer de satellites pour exercer leurs fonctions.

Le contrôle étroit signifie que le service est en position de donneur d'ordre sur le satellite. Si ce dernier dispose d'une autonomie juridique (association par exemple), la condition de contrôle étroit peut se déduire du poids important au CA de l'administration, de la nomination de ses dirigeants par l'administration, ou de l'importance de la subvention parmi les recettes de la structure.

Par des marchés publics, des acteurs peuvent s'être doté de véritables extensions de services (par exemple dans la communication...) avec des effectifs permanents mis à leur disposition.

Sans être sous contrôle étroit, certaines structures peuvent être nécessaires à l'atteinte des buts du service. Il est alors utile de les identifier, mais comme partenaires.

E7 Les relations entre l'administration centrale et les services déconcentrés

La fonction trouve souvent un prolongement dans les DRAC. Il s'agit, dans cette partie, de rappeler les principes fondamentaux qui organisent cette répartition.

Les DRAC peuvent se trouver en position de « donneur d'ordre », de « client » ou encore d'acteur de la fonction.

La répartition des rôles entre l'administration centrale et les DRAC a fait l'objet de travaux approfondis dans le cadre des réflexions gouvernementales sur la décentralisation et la déconcentration. Pour les fonctions support, il convient de relever la montée en responsabilisation des SGAR.

L'identification des principales évolutions de cette répartition depuis cinq ans est utile, elles sont normalement assises sur des notes de service/circulaires mais ont aussi pu faire l'objet d'une réorganisation moins formelle.

Les DRAC peuvent, enfin, participer aux procédures selon la répartition plus loin (F1).

F1 Les rapports entre les acteurs (procédures)

Dans cette partie, il convient de rappeler et d'analyser si possibles les grandes procédures dans la fonction. On distinguera

des procédures communes : tous les acteurs appliquent alors une même procédure.

des procédures séparées : il s'agit de procédures spécifiques à un acteur

des procédures imbriquées : dans ce cas, les différents acteurs sont les maillons d'une même chaîne de production.

Les procédures sont parfois formalisées. Il existe alors un document de référence qui établit la procédure en question. Elles peuvent n'avoir fait l'objet d'aucune formalisation.

Il est intéressant d'identifier dans cette partie les redondances, mais également les imprécisions. Dans la discussion du groupe de travail, la quantification de la charge de travail liée à certaines procédures peut être très utile pour la suite des travaux.

Une procédure peut être confiée, dans son intégralité, à un agent. Il est cependant fréquent que la procédure, si elle est complexe, concerne plusieurs agents. Dans ce cas, il est utile de réfléchir aux articulations entre ces agents et aux délais ainsi générés, surtout s'il s'agit d'une procédure imbriquée.

Certaines procédures sont écrites et formalisées sans être appliquées en réalité. Il est alors utile dans le cadre du groupe de travail de s'interroger sur les raisons de cet échec et les moyens d'y palier. Le rappel de la procédure par une autorité peut parfois être utile, mais si une procédure n'est pas appliquée, il est préférable de s'interroger sur les raisons de son obsolescence et de traiter les causes.

Notice G Matrice d'analyse

Pour faciliter la synthèse de l'analyse des acteurs, il est proposé de réaliser une matrice d'analyse de type « SWOT ». Malgré son caractère sommaire, ce type de matrice permet facilement une description synthétique d'une fonction ou d'un service.

Il est possible de réaliser une matrice de ce type pour chacun des acteurs en groupe de travail et de les reprendre dans le rapport.

A minima, il convient d'en réaliser une pour la fonction. Dans certains cas, l'addition des matrices d'acteurs pour réaliser la matrice de fonction peut faire apparaître que certaines cases se compensent entre acteurs, ce qui suscitera d'éventuelles pistes d'améliorations.

Cette analyse doit rester synthétique. Chaque cadrant ne doit pas dépasser 5 à 7 lignes pour se focaliser sur les sujets les plus prioritaires.

Le chef de chantier peut élargir le panel des personnes sollicités pour vérifier la pertinence du document (donc au delà du groupe).

Cette matrice comporte déjà en germe des pistes d'amélioration. Ses objectifs sont de s'appuyer plutôt sur les forces de l'organisation de la fonction et orienter les choix d'arbitrages dans le but de ne pas avoir à trop mobiliser les faiblesses de l'organisation ou identifier des partenaires susceptibles de palier ces faiblesses. Les menaces et les opportunités créent une dynamique pour la future gestion de la transformation.

Ci-dessous une matrice-type (et parfaitement théorique).

Forces	Faiblesses
<i>Moyens détenus par la fonction pour faire face à ses missions (compétences détenues pour la recherche de solution, capacités, adéquation du système d'information, etc.) Image de la fonction chez ses donneurs d'ordre et partenaires Technicité détenue...</i>	<i>Savoir-faire manquants compétences absentes, faiblement maîtrisées, non disponibles moyens de production non disponibles organisation déficiente...</i>
Opportunités	Menaces
<i>Innovations technologiques applicables évolutions du cadre juridique et réglementaire partenariats nouveaux déconcentration...</i>	<i>Technologies ou procédures en voie d'obsolescence Désengagement de partenaires importants perception négatives chez des donneurs d'ordre...</i>

Trois type de personnes peuvent vous aider à réaliser une telle matrice : celles qui connaissent bien les acteurs (de l'intérieur), celles qui connaissent bien l'environnement et ses évolutions, celles qui ont une vision globale de l'« écosystème » et donc de l'ensemble de la fonction (clients, partenaires extérieurs).

Bien sûr, cette présentation est très sommaire, son caractère synthétique est son principal atout. Elle n'interdit nullement de présenter une analyse plus détaillée de la fonction analysée.