

Les parcours professionnels des attachés d'administration

Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

Secrétariat général
Service des ressources humaines

Observatoire des missions et des métiers

Les parcours professionnels des attachés d'administration

Etude réalisée par :

Françoise Holard
Déléguée régionale à la formation
continue
DRAAF « Picardie »

Nathalie Guerson
Directrice
DDSV de la Drôme

François Granier
Responsable des études
OMM - Paris

Août 2009

*« En vérité, le chemin importe peu,
la volonté d'arriver suffit à tout ».*

Albert Camus

Sommaire

Résumé	9
Avant propos	13
Introduction générale	17
Chapitre I : Contexte et problématique de l'étude	21
Chapitre II : Quelques éléments de méthode	27
Chapitre III : Les attachés d'administration : un état des lieux	35
Chapitre IV : La mobilité : une notion polysémique	43
Chapitre V : Des mobilités perçues comme entravées	57
Chapitre VI : Logiques de parcours et engagements dans la mobilité	67
Chapitre VII : Préparer et accompagner les mobilités	79
Chapitre VIII : Ultimes pistes . . .	91
Chapitre IX : En guise de conclusion	97
Annexes	101

Résumé

A la demande du secrétaire général du ministère chargé de l'agriculture, l'étude «*Les parcours professionnels des attachés d'administration*» a été inscrite au programme des travaux de l'observatoire des missions et des métiers (OMM) lors de son conseil d'orientation de décembre 2006.

En aval de la fusion des trois corps d'attachés du ministère et des réorganisations des services déconcentrés (création de directions départementales de l'équipement et de l'agriculture au 1^{er} janvier 2007), l'étude cherchait à analyser les incidences de ces réformes statutaires et organisationnelles sur les parcours professionnels des attachés. Il s'agit donc de favoriser des dynamiques professionnelles qualifiantes et de préparer ainsi au mieux ces cadres à leurs emplois successifs.

Françoise Holard, déléguée régionale à la formation continue (DRAAF-Picardie), Nathalie Guerson, directrice départementale des services vétérinaires de la Drôme et François Granier, responsable des études de l'OMM, ont assuré le recueil et l'analyse des données. Les travaux ont été pilotés par un groupe d'étude animé par Alain Tournier, inspecteur général de l'agriculture, chargé des fonctions d'appui aux personnes et aux structures pour l'administration centrale.

Les travaux engagés en avril 2007 ont été alimentés par des données recueillies par entretiens individuels tant auprès d'attachés que de cadres dirigeants. Des représentants des personnels et des responsables «RH» d'autres institutions publiques ont apporté leurs éclairages. Les premières hypothèses ont été soumises à deux «groupes métiers» réunis en juin 2008. Enfin, un questionnaire électronique, adressé à chacun des quelques 800 attachés à l'automne 2008, a permis de livrer des résultats consolidés lors de l'ultime réunion du comité de pilotage le 20 novembre 2008.

Etat des lieux

L'analyse des emplois assurés par les 800 attachés fait apparaître d'abord quelques emplois-types centrés sur l'encadrement d'équipes dédiées à l'administration de fonctions «*Supports*» plus particulièrement au sein des établissements d'enseignement et des services déconcentrés.

Au-delà de ces emplois, et plus particulièrement depuis deux décennies, une large différenciation des activités confiées aux attachés de ces deux secteurs d'emplois s'impose. Ces cadres, comme nombre de ceux en poste en administration centrale, sont invités à occuper des emplois de caractère

«*technico-économique*» dans lesquels ils font valoir des savoirs et des savoir-faire juridiques et financiers issus de leur formation initiale et de leurs premiers apprentissages.

Les finalités et les logiques organisationnelles propres aux trois secteurs d'emplois marquent significativement les emplois et concourent à des carrières cloisonnées. Cadres administratifs et dirigeants s'accordent pour considérer que les modalités de gestion actuellement en vigueur ne concourent que marginalement à la réalisation de mobilités inter-secteurs.

Cependant, l'étude statistique des mutations fait apparaître que les attachés sont tout aussi mobiles que leurs homologues de la filière technique. La durée moyenne dans un poste est en effet de 4,7 ans pour les attachés et de 5 ans pour les ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE).

Une analyse des motifs à l'origine des mobilités met en évidence que celles-ci relèvent tout autant de considérations personnelles et familiales que de projets à caractère professionnel. Ainsi, si la construction d'un parcours alternant postes «*de spécialiste*» à dominante «*fonctionnelle*» et postes d'encadrement de nature «*généraliste*» fait sens pour certains cadres, cette modalité n'est pas motrice pour d'autres. La notion de mobilité revêt donc des acceptions fortement différenciées. Dès lors, seule une analyse des logiques professionnelles propres à chaque cadre peut permettre d'éclairer les demandes – et les «*non demandes*» – de mutation.

Les obstacles aux mobilités des attachés

La très grande majorité des acteurs concernés valide la fusion des trois corps d'attachés mais celle-ci est décrite comme «*inachevée*». En effet, les différences significatives qui perdurent entre les régimes indemnitaires propres à chaque secteur d'emplois freinent nombre de mutations et notamment celles en direction d'établissements d'enseignement.

Les emplois ouverts à la mobilité s'avèrent, au dire de nombre de cadres, trop souvent définis de manière floue. En outre, les éventuels enchaînements vertueux entre postes sont peu explicités. Dès lors, les dispositifs d'information actuellement mis en œuvre sont perçus comme largement perfectibles notamment en comparaison avec ceux dont disposent les cadres de la filière technique.

Enfin, les modalités réglementaires organisant jusqu'à présent les mutations, si elles sont perçues comme légitimes au nom de l'égalité des candidats, contribuent par leur lourdeur et leur non synchronisation à rendre les mobilités plus hasardeuses.

Les motifs de mobilité selon les attachés

Deux modalités : l'intérêt des activités exercées par les attachés et le niveau du traitement réunissent près des deux tiers des réponses recueillies auprès des attachés (résultat du questionnaire électronique envoyé à l'automne 2008 aux 800 attachés). Les opportunités de prise d'initiatives et d'apprentissage ainsi que le climat général de l'entité d'accueil sont par ailleurs évoqués de manière plus marginale.

Les axes de progrès plus particulièrement attendus

Quatre axes de progrès fédèrent les vœux d'une large majorité des attachés :

1. la mutualisation des postes ouverts sur l'ensemble des secteurs d'emplois : services déconcentrés, établissements d'enseignement et administration centrale,
2. la transparence et la présentation explicite des postes ouverts à la mobilité,
3. l'harmonisation des rémunérations,
4. la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement aux nouvelles fonctions.

Les attachés souhaitent enfin que le ministère s'engage sur la mise en place d'un dispositif de conseil personnalisé destiné à éclairer les projets de mobilités dans l'intérêt commun des personnels et des services.

En synthèse

L'étude a mis en évidence l'épuisement d'un modèle historique : la mobilité géographique. Celle-ci apparaît comme de moins en moins adaptée à la construction raisonnée de compétences professionnelles. Elle représente en outre un coût personnel et familial élevé particulièrement chez les couples biactifs.

A contrario, l'accès par mobilité à des emplois ouverts dans d'autres services de l'Etat, voire auprès de collectivités locales et d'établissements publics, est considéré comme une double opportunité. Ces mobilités débouchent le plus souvent sur des apprentissages professionnels pertinents. Elles favorisent en outre une intercompréhension des cultures propres à chaque service public. Dès lors, elles ne peuvent que fortifier des coopérations interservices largement attendues par les responsables territoriaux. Enfin, ces mobilités, réalisées dans une logique de «*bassin d'emplois publics*», s'avèrent plus compatibles avec les contraintes personnelles et familiales.

La mise en œuvre de mobilités authentiquement qualifiantes conduit à la mise en place d'une gestion capable de répondre à deux logiques professionnelles distinctes.

La première, majoritaire chez les attachés d'administration, se devrait d'accompagner une logique d'engagement collectif. Des règles communes et transparentes permettant des constructions de carrières à la carte sont valorisées. Une succession de postes : «*Généraliste*» ⇔ «*Spécialiste*» ⇔ «*Généraliste encadrant*» effectuée de préférence dans le même «*bassin d'emplois publics*» constitue une référence globalement validée.

La seconde logique, celle de l'engagement individuel, répond aux attentes de cadres qui souhaitent pouvoir saisir toute opportunité, dans et hors du ministère en charge de l'agriculture. Les cadres s'inscrivant dans cette seconde logique acceptent les «*prises de risque*». Ils souhaitent vivement être reconnus pour leurs compétences et leurs potentiels et sont disposés à contractualiser leurs engagements professionnels et à occuper des postes «*sensibles*» ou des postes «*à profil*».

Avant-propos

Dans les phases d'intenses questionnements sur les missions de l'Etat, son organisation territoriale et fonctionnelle mais aussi sur ses modalités d'intervention, l'ensemble des acteurs concernés : cadres d'administration centrale, responsables territoriaux, représentants des agents... s'efforcent de référer leurs décisions puis leurs actions à une valeur unanimement reconnue.

Moins que l'efficacité – même si celle-ci s'avère être une dimension prégnante – c'est plus largement à la notion de légitimité que ceux-ci se réfèrent. La légitimité s'attache en première instance à toute action conforme à la loi. Dans un Etat de droit, une telle référence peut paraître tautologique et donc peu opérationnelle quand vient l'heure de la mise en œuvre concrète d'une décision.

Au sein de services publics créés pour assurer des missions techniques, celles-ci ont fait émerger des logiques de service et des critères d'évaluation en lien direct avec ces finalités. Ainsi seront particulièrement reconnus comme légitimes, des institutions mais aussi des personnels aux savoirs et savoir-faire capables de répondre aux attentes de leurs contemporains. Pour le ministère en charge de l'agriculture et des espaces ruraux, il s'agira notamment de construire digues et chemins carrossables dès le XVII^{ème} siècle, d'introduire de bonnes pratiques agronomiques et vétérinaires au XVIII^{ème}, de reboiser des massifs dès le milieu du XIX^{ème}, d'apporter au monde rural eau potable et électricité durant une large partie du XX^{ème} siècle...

A cette fin, ingénieurs et techniciens auront à relever nombre de défis scientifiques et technologiques. Ils conforteront ainsi leur légitimité non seulement aux yeux des pouvoirs publics mais plus largement à ceux d'une large majorité de citoyens.

Dès lors, comment les cadres administratifs et notamment ceux qui ont rejoint il y a moins d'une génération les services déconcentrés de notre institution, peuvent-ils construire et asseoir leur légitimité ?

Trois dimensions peuvent être mises en avant : impartialité, proximité et professionnalité.

L'impartialité s'attache à la concrétisation des principes fondateurs de la République et plus particulièrement à celui d'égalité devant la Loi.

Dans nos sociétés postindustrielles où les cadres de référence s'avèrent être massivement communautaires, voire internationaux, la multiplication des normes publiques mais aussi le développement des contrats requiert une extrême vigilance. L'heure n'est plus à celle où les personnels issus de formations scientifiques ou techniques pouvaient, grâce à leur culture générale, faire face aux questions juridiques et aux éventuelles suites contentieuses. Aujourd'hui, l'impartialité ne relève pas seulement d'une éthique, propre à tout agent public, elle requiert des savoirs et des savoir-faire spécifiques que les cadres administratifs, grâce à leurs formations, sont les mieux à même d'apporter aux directions et services. Quant à la gestion des deniers publics, ne relève-t-elle pas de la même logique ?

La proximité peut apparaître comme contradictoire avec l'impartialité.

La distance entre l'administré et l'administrateur a été en effet longtemps considérée comme un gage, voire comme une condition indispensable, à une authentique impartialité. Cette conception d'une autorité publique distante s'avère chaque jour plus obsolète. Elle est rejetée tant par les partenaires des services publics : socioprofessionnels du monde agricole, élus ruraux, responsables associatifs... que par les personnels eux-mêmes. Le développement permanent d'outils d'information et de communication aurait pu faire reculer cette attente de proximité ; tel n'a pas été le cas. Tout observateur attentif note que celles-ci ont bien au contraire accentué ce besoin au point où la proximité apparaît comme consubstantielle au service public. Aux guichets intensément informatisés, les cadres administratifs et leurs équipes incarnent la déconcentration de l'action publique. Dans la fonction « Personnel », ils sont les mieux placés pour assurer une gestion personnalisée des carrières des agents publics. Par cette proximité assumée, ils sont aussi à même de réaliser des évaluations en temps quasi-réel de politiques nationales et européennes, éclairant ainsi les orientations des responsables publics locaux.

La professionnalité peut se définir comme la capacité à engager à termes réguliers, un travail réflexif sur ses pratiques.

Le professionnel s'avère être non seulement celui qui mène à bien la mission confiée mais surtout celui qui se donne les moyens d'améliorer ses interventions.

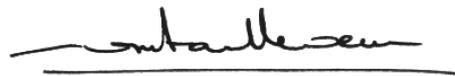
Cette capacité qui se construit en lien avec l'action conduit les cadres et leurs équipes à s'interroger sur l'efficacité de leurs pratiques : « *Compte tenu des moyens mis à notre disposition, avons-nous obtenu les meilleurs résultats possibles ?* »

Dans un contexte où l'optimisation des ressources du service public constitue une exigence majeure, est-il nécessaire de souligner combien la vigilance dans la gestion au quotidien s'avère précieuse ? Les cadres administratifs sont aussi les mieux placés pour développer toutes les coopérations interministérielles notamment quand elles favorisent la mutualisation de services fonctionnels : gestion financière et comptable, prévention des contentieux, traitement automatisé des informations, formation professionnelle des personnels....

Impartialité, proximité et surtout professionnalité ne sauraient être des qualités acquises au seul terme d'une formation initiale fut-elle de très haut niveau. C'est bien au contraire en s'engageant dans un processus cumulatif, construit au travers d'emplois diversifiés, qu'une authentique légitimité émerge et s'impose.

Parce que les attentes des partenaires et des personnels ne peuvent être pleinement satisfaites que par la conjugaison des trois dimensions évoquées, la construction raisonnée de parcours professionnels devient un impératif pour notre département ministériel. La récente fusion des corps d'attachés d'administration constitue une réelle opportunité. L'identification de parcours qualifiants et leur mise en œuvre dans les directions, services et établissements d'enseignement répondent aussi aux attentes des cadres administratifs qui aspirent à poursuivre et amplifier leurs contributions à la pleine réalisation de missions que nous confient les pouvoirs publics.

Le Président de l'Observatoire des
missions et des métiers



Constant Lecœur

Introduction générale

La fusion des trois corps d'attachés d'administration œuvrant au sein du ministère en charge de l'agriculture constitue-t-elle une opportunité, voire un levier, pour engager une authentique gestion prévisionnelle de ce groupe professionnel riche de près de 900 cadres ? Les débats engagés autour de la révision générale des politiques publiques et les décisions prises notamment quant à l'organisation des services déconcentrés ont en outre très logiquement conduit à analyser les missions dévolues à ces personnels et à identifier les voies et moyens de valoriser leurs contributions.

Cependant, au-delà de cette finalité majeure, nombre de questionnements se sont faits jour. Evoquons en quelques uns qui ont émergé dès les premiers échanges entre les membres du comité de pilotage et qui se sont trouvés largement confirmés tout au long de l'étude.

- Comment articuler le souhait très légitime pour notre institution de disposer de cadres administratifs dédiés aux politiques publiques spécifiques qu'il lui importe de mener à bien et favoriser, par des coopérations bien comprises, des mobilités interministérielles pertinentes tout à la fois pour nos structures et les cadres eux-mêmes ?
- Comment identifier les potentialités de ces cadres aux différentes étapes de leur vie professionnelle et les accompagner dans leur trajectoire en prenant en compte leur propre intérêt mais aussi celui de l'institution ?
- Comment appréhender et mettre en œuvre des mobilités fonctionnelles qualifiantes cruciales pour le développement des savoirs et savoir-faire des cadres administratifs et prendre en compte les aspirations, souhaits, projets professionnels... mais aussi les contraintes liées aux engagements personnels, familiaux et sociaux des attachés d'administration ?

Le cahier des charges de l'étude sur les parcours professionnels des attachés d'administration a retenu deux finalités :

- Identifier les opportunités de parcours rendues possibles par la fusion et en définir les conditions de mise en œuvre pratique : règles de gestion, règles indemnitaires...

- Engager un repérage prospectif des besoins futurs en terme de profils et de compétences de façon à être en situation de répondre aux attentes créées par les évolutions de l'organisation territoriale et centrale.

Il convient de noter que de tels objectifs ne sauraient être conduits de manière uniforme.

En effet une gestion prévisionnelle du potentiel constitué par les cadres administratifs se doit d'être référée aux caractéristiques significatives des différentes organisations. Ainsi, avoir le projet d'effectuer une mobilité fonctionnelle ou opérationnelle en étant affecté au sein d'une administration centrale n'implique pas les mêmes contraintes ni les mêmes opportunités qu'en étant en poste au chef lieu d'un département rural.

De même, la gestion qualitative d'un groupe professionnel implique de prendre en compte les singularités, les attentes et les ressources propres aux différents étapes d'une carrière administrative. La mise en œuvre de parcours qualifiants ne saurait aborder de manière uniforme les questionnements de jeunes cadres découvrant la réalité de la vie administrative, ceux de cadres plus expérimentés ayant un projet d'accès à des emplois de responsabilité opérationnelle, ceux enfin de seniors souhaitant, en dernière partie de carrière, pouvoir faire partager leurs savoirs et leur expérience...

Tout au long de ses travaux, le comité de pilotage a été confronté à la transformation rapide du contexte dans lequel évoluent les services de l'Etat. L'étude a été conduite en 2007/2008 au moment même où s'esquissait le processus de mutation profonde de l'organisation territoriale de l'Etat. Mais en raison du calendrier fixé pour achever le travail engagé sur les parcours professionnels des attachés, les incidences liées à la création des directions départementales interministérielles n'ont pas été analysées.

Toutes les opérations conduites en aval de la validation du cahier des charges pour le recueil des données et leur analyse ont été effectuées avec une double vigilance : le souci constant du pragmatisme et de la formulation des pistes de progrès ambitieuses. L'engagement des personnes sollicitées tant à titre individuel que par le biais des « *groupes – métiers* » a été déterminant pour formuler des hypothèses et identifier des recommandations. Ces données, après de passionnants échanges, ont été validées par le comité de pilotage. Elles ont constitué la base d'un questionnaire diffusé par voie électronique à chacun des attachés d'administration. Cette option de « *prospective participative* » est en effet apparue nécessaire au regard des enjeux de l'étude. Elle offre en outre aux commanditaires de ce travail des bases consolidées pour engager les décisions qu'ils jugeront prioritaires.

Il m'appartient de remercier chaleureusement les membres du comité de pilotage national ainsi que les trois chargés d'étude pour leur constance dans l'engagement. Que chacun trouve ici l'expression de ma reconnaissance pour l'esprit de coopération qui a prévalu.

Le Président du Groupe d'Etude
« *Parcours professionnels des attachés d'administration* »

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alain Tournier', with a large, sweeping underline that extends to the right.

Alain Tournier

Chapitre I

Contexte et problématique de l'étude

I – Des contextes institutionnels en mouvement

Toutes les organisations oscillent entre deux finalités. Elles sont d'une part très soucieuses de leur fonctionnement au quotidien en répondant avec diligence et transparence aux sollicitations de leurs interlocuteurs. Mais elles sont d'autre part attentives aux évolutions de leur environnement et ont ainsi le souci de se préparer aux changements. Cette seconde dimension s'incarne tout à la fois par des réformes de structures, l'adoption de modes de communication renouvelés mais aussi par une gestion qualitative de ce qui constitue aujourd'hui la richesse principale des institutions fournissant des services : leurs personnels.

Le soin apporté aux recrutements, à la formation « *tout au long de la vie* » mais aussi la gestion prévisionnelle des compétences témoigne indubitablement de cette préoccupation.

Le ministère en charge de l'agriculture s'inscrit pleinement dans cette perspective. Sans être le moins du monde exhaustif, citons quelques exemples.

En 1964, Edgar Pisani promeut la création des directions départementales de l'agriculture¹ en aval de la création de l'Europe verte directement issue du traité signé le 25 mars 1957 par les six pays fondateurs de la Communauté économique européenne et des lois de modernisation agricole de 1960 et 1962².

Vingt années plus tard, alors que les premières lois de décentralisation avaient consacré les conseils régionaux, l'Etat se dote en 1984 de directions régionales de l'agriculture et de la forêt³.

La prise en compte d'un développement durable des territoires conjugué avec la recherche d'une optimisation de l'action des services déconcentrés de l'Etat conduit en 2006 à la création des directions départementales de l'équipement et

¹ Les DDA regroupent les trois services existant alors au niveau départemental ; il s'agissait des « Conservations des Eaux & Forêts », des « Services du Génie rural » et des « Directions des Services agricoles ».

² Cf. L n°60 – 805 du 5 avril 1960 dite « loi d'orientation agricole » et L n° 62- 933 du 8 avril 1962 dite « loi complémentaire à la loi d'orientation ».

³ Cf. Décret n° 84-1192 du 28 décembre 1984.

de l'agriculture. Cette opération réalisée d'abord à titre expérimental sera généralisée les années suivantes⁴. Elle sera prolongée par la création des directions départementales des territoires⁵ (DDT) à compter du 1^{er} janvier 2010.

L'administration centrale a été à plusieurs reprises largement réorganisée. Citons notamment la création d'un Secrétariat général et d'une Direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires⁶ ainsi que la restructuration des offices agricoles.

Quant aux institutions éducatives de l'enseignement technique agricole public, elles ont été profondément refondées avec la création des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles⁷, puis plus récemment, au travers d'opérations de regroupement d'EPLEFPA à l'échelle d'un département.

II – Une fusion des trois corps perçue comme indispensable

En écho à ces restructurations, l'existence de trois corps distincts de cadres administratifs⁸ apparaissait de plus en plus comme un facteur de rigidité, voire comme un anachronisme. En effet, tant du côté des attachés d'administration que des cadres dirigeants progressait l'idée que des mobilités intersectorielles pouvaient constituer un levier puissant au service du développement des compétences de ces personnels mais aussi être un facteur de décroisement du ministère en charge de l'agriculture.

En septembre 2006 est publié un décret qui acte la fusion des trois corps existants au ministère chargé de l'agriculture et pose les règles de leur gestion⁹.

Ce texte complète un décret antérieur¹⁰ qui énonce les missions pouvant être confiés à ces cadres :

⁴ Cf. Décret n° 2006 – 1740 du 23 décembre 2006 relatif à la fusion des directions départementales de l'équipement et des directions départementales de l'agriculture et de la forêt dans les départements de l'Ariège, de l'Aube, du Cher, de Loir-et-Cher, du Lot, des Yvelines, du Territoire de Belfort et du Val-d'Oise.

⁵ Pour une présentation détaillée : http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/fileadmin/user_upload/1-4-Reforme_administration_territoriale2.pdf

⁶ Résultant de la fusion de la DGFAR et de la DGPEI.

⁷ Cf. Loi n° 83-633 du 22 juillet 1983.

⁸ Attachés d'administration centrale (AAC), attachés administratifs des services déconcentrés (AASD) et attachés d'administration scolaire et universitaire (AASU).

⁹ Cf. Décret n°2006 – 1155 du 15 septembre 2006 : www.droit.org/jo/20060916/AGRS0601804D.html

¹⁰ Cf. Décret n°2005-1215 du 26 septembre 2005 portant dispositions statutaires communes applicables aux corps des attachés d'administration et à certains corps analogues.

Article 2

« Les attachés d'administration exercent leurs fonctions en administration centrale, dans les services déconcentrés, dans les services à compétence nationale et dans les établissements publics de l'Etat. Ils peuvent également exercer leurs fonctions dans les établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle.

Ils participent à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques ministérielles et interministérielles.

Ils sont chargés de fonctions de conception, d'expertise, de gestion et de pilotage d'unités administratives. Ils peuvent être appelés à remplir les fonctions d'ordonnateur secondaire. Ils ont vocation à être chargés de fonctions d'encadrement. »

Le décret de septembre 2006 détaille le périmètre d'activité des attachés quand ceux-ci œuvrent au sein d'établissements d'enseignement technique agricole :

Article 2 :

Outre les fonctions mentionnées à l'article 2 du décret du 26 septembre 2005 susvisé, les attachés d'administration du ministère de l'agriculture et de la pêche, lorsqu'ils sont affectés dans les établissements publics locaux et nationaux d'enseignement ou de formation professionnelle agricoles, assurent, sous l'autorité du directeur, la gestion administrative, financière et logistique de l'établissement.

A ce titre, ils sont chargés de la conception, de la préparation et de l'élaboration des décisions administratives dont ils coordonnent et contrôlent l'application. Ils encadrent les personnels administratifs, techniciens et ouvriers de l'établissement.

Lorsqu'ils exercent les fonctions de gestionnaire d'un établissement d'enseignement et de formation professionnelle agricoles, ils participent aux responsabilités de l'équipe constituée par le personnel de direction, de gestion et d'éducation.

Lorsque l'établissement est siège d'une agence comptable, ils ont vocation à exercer les fonctions d'agent comptable.

Les attachés d'administration contribuent à l'éducation et à la formation des élèves ou des étudiants des établissements dans lesquels ils sont affectés.

III - Les travaux antérieurs

A la demande du directeur général de l'administration et des différents groupements de directeurs en charge de services déconcentrés mais aussi des directeurs d'administration centrale dont au premier chef la DGER, le bureau de la formation continue des personnels (DGA – SP1) fut chargé d'élaborer un référentiel d'activités des cadres administratifs de catégorie A. Le rapport final, remis au commanditaire fin 1992, fut diffusé début 1993 dans les directions et services. Ce document identifiait huit fonctions principales :

- gestion économique, comptable et logistique,
- gestion du personnel,
- direction,
- conseil,
- fonction juridique,
- communication et information,
- formation,
- conduite de projet.

En 2003 – 2004, en réponse à la sollicitation conjointe de la Direction générale de l'administration et de la Direction générale de l'alimentation, l'observatoire des missions et des métiers a conduit une étude consacrée aux attachés affectés en services déconcentrés¹¹. L'analyse des difficultés inhérentes aux responsabilités de secrétaire général affecté auprès de deux directeurs : directeur départemental de l'agriculture et de la forêt et directeur départemental des services vétérinaires avait été au cœur de cette étude.

Celle-ci avait mis en évidence les activités et fonctions assurées par ces cadres et formulé des pistes de progrès. Elle avait en outre permis d'identifier des emplois-types et proposait des options de parcours professionnels tant au sein des seuls services déconcentrés du ministère en charge de l'agriculture qu'au sein de l'ensemble des entités relevant de la fonction publique d'Etat et de la fonction publique territoriale.

Citons enfin, sans ambition d'exhaustivité, un récent rapport du CGAAER consacré à la situation des attachés d'administration. Celui-ci met notamment en relief les effectifs au sein des différents secteurs (Administration centrale, Services déconcentrés et Enseignement agricole) et analyse les différents régimes indemnitaires en aval du décret de fusion et dresse un état des rémunérations.

¹¹ Celle-ci peut être consultée sur le site de l'OMM : http://omm.agriculture.gouv.fr/pages/biblio/etudes_terminees.html

Il note ainsi :

« Toutefois, la distorsion la plus importante subsiste entre enseignement et autres secteurs puisque dans l'enseignement, les attachés ne bénéficient que de l'IFTS. A cela s'ajoute certes, le cas échéant, l'indemnité de gestion des gestionnaires de l'enseignement agricole, mais le montant de celle-ci qui variait en 2005 de 488 à 1483 € ne se compare pas avec la PR ou la PS. Cette faiblesse des rémunérations accessoires est un des facteurs du manque d'attractivité des postes en établissement ».

IV – Questions clefs et connexes de l'étude engagée

L'étude retenue à la demande du secrétariat général du ministère chargé de l'agriculture et discutée lors de la réunion du conseil d'orientation de l'observatoire des missions et des métiers de décembre 2006 s'inscrit dans cette triple filiation. Cependant elle ambitionne un questionnement significativement plus ample.

Elle lie expressément l'opportunité ouverte avec la création d'un corps unique avec des réorganisations administratives très substantielles : généralisation des DDEA et création à terme des DDT, amplification des attributions de l'échelon régional notamment en matière de politique sanitaire, rôle accru de l'autorité académique... mais aussi montée en puissance des fonctions budgétaires, de contrôle de gestion, de déconcentration de la gestion des ressources humaines....

En outre, la création de DDPP et de DDCSPP¹² ouvre des perspectives d'emplois du moins dans les structures qui rassembleront un nombre significatif d'agents.

Ainsi, sur la recommandation du président du comité de pilotage¹³, les membres de cette instance ont validé lors de leur première réunion¹⁴ l'objet de l'étude dans la formulation suivante¹⁵.

Ces considérations conduisent à engager une étude dont l'objet pourrait être le suivant : **"Incidences des réformes statutaires et organisationnelles en cours sur les parcours professionnels des attachés"**.

¹² Direction départementale de la protection des populations et Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations.

¹³ La composition de cette instance est reprise en annexe.

¹⁴ GEFE du 3 juillet 2007

¹⁵ Cf. note de problématique. Le texte de celle-ci est repris intégralement en annexe.

Cette initiative répond aux attentes du Secrétariat Général. Elle doit être suffisamment ciblée pour n'être redondante ni avec les travaux déjà conduits par l'OMM, ni avec les groupes de travail réunis sur la fusion des corps.

Deux orientations principales peuvent structurer les objectifs de cette étude :

- identifier les opportunités de parcours rendues possibles par la fusion et en définir les conditions de mise en œuvre pratique (règles de gestion, règles indemnitaires...), en résonance avec les évolutions de carrière ;
- engager un repérage prospectif des besoins futurs en terme de profils et de compétences de façon à être en situation de répondre aux attentes créées par les évolutions de l'organisation territoriale ou centrale.

La note de problématique explicite par ailleurs des champs d'investigation connexes.

Parmi ceux-ci, on peut citer la cartographie de l'activité actuelle des attachés dans un département, dans une région ; en administration centrale, dans les établissements publics ; l'analyse des flux de mobilité ; la description, à partir d'exemples, de parcours diversifiés ; l'approfondissement de toutes les conséquences résultant de la fusion (primes, congés, compétences....) ; l'approche de la question des parcours sous l'angle des représentations que peuvent en avoir les attachés et leurs hiérarchies, les opportunités de postes en fonction publique territoriale...

Chapitre II

Quelques éléments de méthode

I - Principes mobilisés

En référence aux attributions de l'Observatoire des missions et des métiers¹⁶, les chargés d'études ont été particulièrement attentifs à quatre préceptes.

A - Une posture compréhensive¹⁷

Le recueil et l'analyse des propos s'effectuent dans le strict respect des réponses formulées par les interviewés. Les chargés d'études s'interdisent de formuler tout jugement d'opportunité et *a fortiori* tout jugement de valeur. Leur objectif est exclusivement de tenter de comprendre les logiques d'action de leurs interlocuteurs. Toute posture pouvant être référée à une approche normative visant à identifier et évaluer l'existence d'écarts entre des situations prescrites et des situations observées a été exclue.

B - Le volontariat

En aucun cas, un agent n'a été sollicité sans l'explicitation des finalités des travaux confiés à l'observatoire et le recueil exprès de son plein accord. Ce principe a prévalu qu'il s'agisse d'entretiens individuels ou de groupe.

C – Le secret professionnel

La garantie de l'absolue confidentialité des propos recueillis émis par l'ensemble des participants a été réaffirmée en amont de tout entretien. La prise de notes a été justifiée au regard du nombre élevé de personnes rencontrées d'une part et par le souci d'analyses à effectuer en aval d'autre part. L'usage de « *verbatim* » dans les rapports intermédiaires et dans le présent document vise à donner à entendre des propos certes formulés par une personne mais ayant une

¹⁶ Arrêté ministériel du 24 janvier 2000 complété par des arrêtés relatifs à l'organisation du secrétariat général et du service des ressources humaines, cf. notamment l'arrêté du 30 juin 2008.

¹⁷ Pour une définition plus précise de cette posture, nous renvoyons le lecteur à l'article de Claude Dubar « Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux » - Revue « *Socio-logos* » AISLF - 2006.
<http://socio-logos.revues.org/document20.html>

valeur illustrative éminente. Ceux-ci sont repris en excluant tout élément permettant une identification de leur locuteur.

D – Le retour d’information

Ce quatrième principe dépasse la seule courtoisie due à toute personne qui concourt à un travail collectif. Il se réfère à une logique de « *don – contre don* »¹⁸ qui place tout contributeur dans une position d’acteur potentiel. En ayant accès à une information à laquelle le sujet a apporté son concours, celui-ci est placé dans une logique de participation et de poursuite du travail réflexif. Il n’est pas considéré comme « *un objet de recherche* » mais comme l’un des « *coproducteurs d’un savoir collectif* ».

L’organisation d’entretiens de groupe a notamment permis d’engager des retours d’information en aval de la phase d’enquête et conduire à l’identification de recommandations.

Rappelons enfin que le site de l’observatoire¹⁹ rend accessible les travaux de toute étude en cours en aval des différentes réunions du GEFE.

II - Définitions de quelques termes

Si nombre d’attachés assurent des responsabilités dans le champ de la gestion des ressources humaines et maîtrisent les notions d’activité, de fonction, de qualification, de compétence, de métier... d’autres mobilisent plutôt ces termes dans des acceptions parfois floues. Dans une logique d’harmonisation visant à limiter les approximations ou les faux-sens, nous proposons quelques repères.

A – Activité

Une activité rassemble un ensemble plus ou moins ample de tâches qui concourent à un résultat précis : résultat qui pourra être décrit par avance, identifié par étapes ... et qui sera ainsi évaluable tant par celui qui aura réalisé cette activité que par le donneur d’ordre.

Avec la multiplication des emplois de services, l’évaluation de l’activité tend à se décentrer. Si l’encadrement direct demeure légitime, les points de vues de bénéficiaires sont de plus en plus pris en compte notamment au travers d’enquêtes « *de satisfaction* ».

¹⁸ Nous faisons ici expressément référence aux travaux fondateurs de Marcel Mauss (1872 - 1950) « *Essai sur le don* » et au récent ouvrage de Norbert Alter « *Donner et prendre* » (2009) Paris, Editions La Découverte . Pour une introduction aux travaux de M. Mauss : <http://www.revuedumauss.com.fr/Pages/MMAUSS.html> :

¹⁹ www.omm.agriculture.gouv.fr

B - Emploi-type et poste

L'emploi-type désigne selon le CEREQ²⁰ « *un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu* ».

La notion d'emploi-type élargit la notion de poste qui désigne, une situation de travail spécifique identifiée dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises. Ainsi, on évoquera le poste de Madame B. ou celui de Monsieur D. en date du *x* janvier 2009 au sein de l'entreprise W.

C'est donc légitimement que l'on évoquera la « *fiche de poste de Monsieur D.* ».

Un emploi-type regroupe ainsi plusieurs postes et ouvre donc la voie à une gestion collective des emplois.

C - Emploi-cible

C'est un emploi-type futur exprimant un choix de l'organisation sur des évolutions souhaitables ou/et nécessaires. Un emploi-cible peut émerger de l'évolution d'un emploi existant. Il en sera ainsi quand un cadre dirigeant demande à un comptable d'intégrer dans ses activités l'élaboration de ratios débouchant sur une comptabilité analytique.

Il peut aussi s'agir de la création d'un emploi entièrement nouveau correspondant soit à des besoins actuellement non pris en compte, soit à une nouvelle mission de l'institution, soit enfin être dédié à la maîtrise de technologies nouvelles.

D - Métier

Dans une acception générique, on nommera « *métier* » l'ensemble de toutes les activités concourant à un but identifié et regroupées selon des caractéristiques techniques communes. Tout métier comporte une somme de connaissances, de savoir-faire et de savoir-communiquer professionnels qui se maîtrisent progressivement allant du plus simple au plus complexe. On peut ainsi être dans un métier : débutant, professionnel, confirmé, expert... Ainsi, la notion de parcours est expressément attachée à celle de métier.

L'exercice d'un métier s'avère être une modalité souvent essentielle de l'identité de celui qui l'exerce. Everett Hughes affirme :

« Le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi et même de son destin dans son existence qui ne lui est donnée qu'une fois. En ce sens, le

²⁰ CEREQ : Centre d'Etudes et de REcherches sur les Qualifications. Site : www.cereq.fr

choix d'un métier est presque aussi irrévocable que le choix d'un partenaire »²¹

Dans son ouvrage « *La révolution des métiers* »²² Françoise Piotet écrit :

«Au delà de son usage commun, le métier et la conception patrimoniale de la qualification qui y est associée servent de support à la construction d'un schéma de lecture critique du travail et de l'ordre de la production dans une économie de marché».

Françoise Piotet note que le métier est largement mis en avant pour promouvoir implicitement des valeurs fortes : « *l'autonomie, la solidarité, le travail bien fait...* ». La notion de métier apparaît donc en contre point de la parcellisation des tâches et des processus de taylorisation qui sont explicitement centrés sur la notion de poste de travail, de polyvalence recherchée, d'apprentissages courts...

L'évocation de « *la belle ouvrage* », dont on est fier et qui fonde la reconnaissance attendue, la coopération entre pairs²³, celle du service rendu «à *l'usager*» de manière individualisée mais dans le cadre de l'équité républicaine... structurent les propos des attachés qui mettent ainsi implicitement une «*identité de métier*»²⁴.

E - Mission

La mission explicite les orientations stratégiques d'une organisation publique ou privée, ses finalités, ses buts, ses objectifs...

Dans la fonction publique d'Etat, elle fait référence généralement à la loi et à la prescription. Sa formalisation concrétise parfois le résultat de concertations ou de négociations entre, par exemple, pouvoirs publics et groupes professionnels.

Ces différentes notions s'enchaînent ainsi de manière logique :

ACTIVITES ⇔ POSTE ⇔ EMPLOI – TYPE ⇔ METIER ⇔ MISSION

²¹ Everett Hughes « *Le regard sociologique* » (1996) Paris, Editions EHESS.

²² Françoise Piotet « *La révolution des métiers* » (2002) Paris, Editions Presses Universitaires de France.

²³ Marc Uhalde « *Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations* » Revue de l'IRES N° 47 – (2005/1) : <http://www.ires-fr.org/IMG/File/R47-7.pdf>

²⁴ Florence Osty « *Le désir de métier - Engagement, identité et reconnaissance au travail* » (2003) Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

F - Qualification

D'une manière générale, la qualification est identifiée comme étant l'aptitude du salarié à exercer un emploi. Nombre de qualifications nécessitent l'obtention d'un diplôme. Dans la plupart des pays, les qualifications ont une valeur nationale et sont donc attribuées par la puissance publique ou par des organismes explicitement habilités. Cette option est souvent présentée comme un levier, voire comme la condition *sine qua non*, de mobilités géographiques et/ou sectorielles.

Certaines qualifications peuvent s'acquérir pour tout ou partie par l'expérience²⁵. Dans tous les cas, ce qui caractérise les processus de qualification, c'est qu'ils seront administrés par un tiers qui se porte garant des savoirs, savoir-faire, habiletés... mises en œuvre par un ou plusieurs salariés en référence à une norme explicite et connue de tous. Cette norme définit donc les critères de performance en dessous desquels la qualification ne sera pas conférée.

G - Compétence(s)

Dans l'ouvrage coordonné par Philippe Carré et Pierre Caspar²⁶, Sandra Bélier propose une définition de la compétence :

«La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ».

Pour Philippe Perrenoud, Professeur à l'Université de Genève, la définition de la compétence²⁷ :

« .. se réfère d'abord à une catégorie de situations et à ce que représente une maîtrise honorable, compte tenu des résultats attendus, des contraintes, des règles à respecter. Mais l'identification de la compétence n'est pas complète si l'on ne peut dire à quelles ressources cognitives elle fait appel ».

Cette définition est complétée par celle proposée par F. Bataille²⁸ pour qui :

²⁵ La VAE constitue une démarche particulièrement illustrative d'une combinaison d'« épreuves » et de « expériences ». Pour une première approche : <http://www.education.gouv.fr/cid1106/fonctionnement-de-lav.a.e.html>

²⁶ Sandra Bellier La compétence est-elle un concept nouveau ? In Carre P. Caspar P. (dir.). *Traité des sciences et techniques de la Formation*. Paris, Dunod. 2^e édition 2004.

²⁷ Philippe Perrenoud « Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle » (2001) article consultable : http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_33.html

²⁸ François Bataille (1999) « Compétences collectives et management des équipes opérationnelles » Thèse Université de Caen.

« *La compétence collective est la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls* ».

Le développement constant des organisations en réseau, se substituant parfois aux organisations pyramidales, apparaît ainsi comme un signe tangible de la pertinence de cette approche²⁹.

III - Recueil et traitement des données qualitatives : entretiens et « groupes métiers »

Les entretiens individuels conduits l'ont été pour l'essentiel auprès :

- d'attachés affectés au sein de structures du ministère en charge de l'agriculture,
- de cadres dirigeants en poste tant en administration centrale qu'en services déconcentrés,
- de directeurs d'établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles,
- de représentants des organisations syndicales,
- de responsables « *Ressources humaines* » d'autres ministères mais aussi œuvrant au sein d'entités de la fonction publique territoriale.

Ces entretiens, réalisés tant dans la phase de pré-enquête que d'enquête proprement dite ont été conduits sur la base d'un canevas d'entretien de type « *semi-directif* » destiné à recueillir des données, à tester des hypothèses, à solliciter et apprécier la pertinence et la faisabilité de recommandations.

En juin 2008, deux « *groupes métiers* » réunissant plus d'une vingtaine d'attachés ont pu être organisés. Durant trois heures ont été plus particulièrement mis en évidence :

- les représentations attachées à la notion de mobilité,
- les freins majeurs dans la construction de parcours professionnels,
- les leviers devant être mis en œuvre pour faciliter des mobilités.

²⁹ Guy Le Boterf (2008) « *Travailler efficacement en réseau – une compétence collective* » Paris, Editions Eyrolles.

IV - Etude spécifique des attachés en position de détachement

Au terme de la pré-enquête, la proportion significative d'attachés en position de détachement a été mise en avant. Afin de mieux cerner les raisons ayant conduit ces cadres à opter pour cette position administrative, les chargés d'études ont sollicité l'examen de neuf dossiers. Ceux-ci, consultés avec l'aval des responsables du services des personnels, ont permis – notamment à la lecture des courriers adressés aux futurs responsables de ces cadres – d'appréhender les motivations de ceux-ci.

Trois de ces cadres en poste respectivement dans un service extérieur d'une autre fonction publique, d'un établissement public et d'un service extérieur d'un autre ministère ont en outre bien voulu nous accorder un entretien. Ces données se sont avérées particulièrement précieuses pour formuler des hypothèses testées par le biais d'un questionnaire.

V - L'enquête électronique : automne 2008

Une première maquette du questionnaire, fondée autour des thématiques majeures ayant émergé lors des entretiens et « *groupes métiers* » a été élaborée fin août. Testée auprès d'un panel d'une dizaine d'attachés, elle a en outre bénéficié des remarques des membres du comité de pilotage et des cadres ayant participé aux « *groupes métiers* ». Le service des ressources humaines a aussi fait part de ses recommandations.

Précédé d'un message du président du GEFE, les questionnaires ont pu être adressés à l'ensemble des attachés recensés dans la base de données du CGAAER – MOVAC.³⁰

L'encadré ci-après fournit les caractéristiques des cadres ayant répondu.

Nombre d'agents auxquels a été envoyé le courriel proposant l'enquête : 773
Population d'agents ayant répondu : 251
Taux de réponses : 32,5 %
dont : 115 femmes (45,8%) et 136 hommes (54,2%)

Affectations administratives :

- en services déconcentrés : 94 (soit : 37,5%),
- en établissement d'enseignement : 65 (soit : 25,9%),
- en administration centrale et autres : 92 (soit : 36,7%).

³⁰ Dominique Braive, chargé de mission auprès de la MOVAC, nous a apporté une aide des plus précieuses. Qu'il trouve ici l'expression de nos remerciements.

Les traits des cadres dont les réponses ont pu être analysées s'avèrent globalement homothétiques à la population de référence.

On notera cependant une légère sous-représentation des attachés d'administration affectés auprès d'établissement d'enseignement technique et une légère sur-représentation de ceux exerçant en administration centrale ou dans d'autres structures : établissements publics, autres services déconcentrés de l'Etat...

Les composantes « *sexe* » et « *tranches d'âges* » sont quant à elles tout à fait conformes aux paramètres de la population de référence.

Chapitre III

Les attachés d'administration : un état des lieux

I - Des cadres assurant des fonctions différenciées

L'analyse des emplois tenus par les attachés d'administration révèle qu'une majorité d'entre eux assurent des fonctions types.

« Le cœur de métier, c'est secrétaire général en services déconcentrés et gestionnaire en EPL, c'est historique. En centrale, ce sont des emplois de chargés de mission et des emplois de chef de bureau ».

Attaché d'administration – représentant CAP

Cependant, la très grande majorité des interviewés note un processus de diversification :

« Certains se sont assez tôt orientés vers des postes dans le domaine de la formation continue et de la communication, cela dès 1985 – 90... Puis d'autres ont pris des responsabilités dans les réseaux juridiques, les marchés publics et des emplois dans les services techniques : l'économie agricole, la police de l'eau. Plus récemment, certains ont eu accès à des emplois de directeur délégué ».

Cadre en administration centrale

Nombre de personnes rencontrées constatent l'ouverture de l'éventail des emplois offerts :

« Le panel des postes ouverts aux attachés est grand. Il y a plus à plaindre parmi les administratifs B ou C ».

Cadre en service déconcentré

Si plusieurs interviewés font état d'opportunités en lien avec le développement de la LOLF et la montée en puissance du contrôle de gestion qui ouvrent des espaces aux cadres administratifs, d'autres mettent plutôt en avant une réduction du nombre d'emplois réellement ouverts aux attachés.

« Les postes de chef de service sont ouverts aux A administratifs ; les attachés peuvent y prétendre que ce soit en économie agricole ou dans des services « Environnement » ... mais la concurrence est forte, elle s'accroît même depuis la fusion DDAF – DDE ».

Cadre en administration centrale

Les réformes de structures des services déconcentrés sont présentées comme étant à l'origine de « réactions de défense ». Des « demandes d'élargissement du champ des emplois ouverts » récurrentes sont également mises sur le compte d'un « paysage institutionnel mouvant » qui génère « un sentiment d'insécurité ». Ainsi :

« La mutualisation de fonctions support joue en défaveur des cadres administratifs qui ont durablement investi l'administration générale, la diversification s'impose... ».

Cadre, autre administration

La création des DDEA avec en leur sein un secrétaire général, poste relevant d'un corps A⁺ est perçue de manière ambivalente. Certains notent la reconnaissance *de facto* d'un emploi insuffisamment reconnu à leurs yeux au sein des services déconcentrés du MAAP. D'autres mettent en avant que cette option privilégie des ingénieurs des Ponts et Chaussées, des Inspecteurs de Santé Publique Vétérinaire et des ingénieurs du GREF. Pour ces personnes, cette décision conduit à l'ouverture de postes « administratifs » au bénéfice de cadres de formation « technique » alors que l'inverse demeure limité.

« Quand on sait que les postes de SG au ministère de l'équipement sont souvent l'ultime emploi avant d'accéder aux fonctions de directeur départemental, on voit bien à qui ceux-ci vont être accordés... ».

Attaché d'administration

« Compte tenu de la RGPP, de la mutualisation et de la nécessité d'économie sur les fonctions support, il me semble que les parcours professionnels pour les attachés ne seront possibles qu'en ouvrant les postes technico administratifs... mais la concurrence sera vive avec les ingénieurs ».

Attaché d'administration

A contrario, les emplois en administration centrale paraissent sensiblement plus stables.

« En centrale, 95% des postes peuvent convenir aux attachés mais trop d'attachés hésitent à sortir de leurs fonctions classiques ».

Attaché d'administration

« Les récentes réorganisations en administration centrale n'ont pas conduit à une réduction des emplois de chefs de bureau tenus par des attachés ».

Cadre en administration centrale

Dans le secteur de l'enseignement agricole, attachés et cadres font le constat d'emplois insuffisamment diversifiés, peu propices à des parcours qualifiants même si des opportunités existent :

« Etre gestionnaire dans un EPL, puis dans un autre... oui si les responsabilités sont en expansion, avec d'authentiques responsabilités d'encadrement... Les emplois en SRFD, c'est variable, la plupart sont des postes de spécialistes, je pense aux attachés dédiés au contrôle de légalité, d'autres sont animateurs de réseaux où ils assurent des mutualisations qui profitent à tous ... Mais d'autres non, soyons réalistes. ».

Chef d'établissement

Si la majorité des attachés évoque la reconnaissance tardive des compétences acquises, c'est surtout lors de mobilités recherchées que cette situation est regrettée.

« Dans les dossiers, il n'y a guère d'appréciations sur les activités effectivement assurées... Comment dès lors émerger, notamment sur des postes où il existe une vraie concurrence avec des ingénieurs ? ».

Attaché d'administration – représentant CAP

Evoquant les secondes parties de carrière, les points d'interrogation se multiplient :

« Quand un secrétaire général vise un poste de responsabilité supérieure, convenons que cela implique qu'il regarde hors du MAAP et là, s'il n'a pas de réseaux, c'est dur ! ».

Attaché d'administration – en détachement

Ces propos sont à mettre en lien avec une remarque récurrente :

« L'exemplarité de certains parcours, l'accès aux fonctions chef de service d'économie agricole, de directeur délégué, ou de chef d'établissement... qui sont toujours cités, ce n'est pas un modèle, c'est un alibi au regard du nombre d'attachés qui a réussi cela ! ».

Attaché d'administration

« L'Administration ne peut se gargariser de son discours sur la modernisation de la gestion des ressources humaines, sur les parcours valorisants, et ne pas mettre en place les moyens permettant à tout un chacun de faire mobilité dans des conditions acceptables ! ».

Attaché d'administration – représentant CAP

II - Des caractéristiques d'activités propres à chaque secteur d'emploi

Si la très grande majorité des personnes interviewées est informée de la fusion des trois corps, elles confirment que selon les secteurs les profils d'emplois demeurent spécifiques.

En administration centrale et au sein de l'enseignement professionnel agricole, les attachés d'administration occupent dans l'un et l'autre secteur des emplois homogènes : chargés de mission dans le premier, gestionnaire dans le second. Si des diversifications sont observées depuis longtemps, celles-ci n'ont pas changé de nature sur les dix dernières années.

En services déconcentrés, la cartographie s'avère clivée. En effet, 50% des cadres sont affectés sur des fonctions classiques : les fonctions support. Nombre de nos interlocuteurs évoquent là des « *emplois historiques* » au sens où lors de la création du corps et durant plus de quinze ans, les emplois de chef de SAF³¹, puis de SAG représentaient plus de 80% des affectations.

Les autres attachés de ce secteur sont à présent dispersés sur un éventail important de fonctions.

Cette diversification dans laquelle se sont engagés des attachés sur la base du volontariat n'est pas systématiquement présentée sous un jour positif. Trois griefs principaux sont évoqués par divers attachés :

- Des fiches de poste « *pas toujours calées* », « *au contenu peu explicite* »
« Des emplois ouverts à des catégories A ou B, administratifs ou techniques... on peut l'admettre à la rigueur pour des départements particulièrement peu attractifs, mais c'est une pratique à limiter ».
- Des postes mal ou peu reconnus alors qu'aux dires de ceux qui les occupent ils impliquent une prise de risque notamment du fait de leur création récente et/ou du contexte fortement évolutif. Sont ainsi cités des

³¹ SAF : Service Administratif et Financier, SAG : Service d'Administration Générale.

emplois dans les domaines des affaires juridiques, du contrôle de gestion...

« Etre en appui aux services dans la mise en place du contrôle de gestion alors que presque tout est à construire et qu'il y a une pression de la centrale... c'est stressant ».

- Une absence de cotation des postes qui rend malaisé la construction d'une carrière

« Faute de conseils, on peut postuler sur des emplois sans réelle cohérence à moyen ou long terme. Le risque, c'est que cela nous soit reproché plus tard ».

III - Des modalités de gestion administrative faiblement motrices

L'accès au grade d'attaché principal fait l'objet de propos différenciés. Certains mettent en avant sa dimension « républicaine » qui coupe court à des promotions à leurs yeux peu transparentes.

« Le "principalat", c'est un concours, c'est une garantie d'impartialité, mais cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas le faire évoluer et valoriser les dimensions professionnelles ».

Attaché d'administration

D'autres prônent des modalités moins rigides et évoquent des options de contractualisation qui pourraient accompagner des promotions

« Le principalat fonctionne en aveugle... Faut-il s'inspirer des dispositifs des IAE avec une contractualisation qui accompagne la promotion et la mobilité ? ».

Attaché d'administration

Ce qui apparait aujourd'hui comme une disjonction entre des dispositifs réglementaires et une volonté de valoriser des parcours qualifiants se traduit dans les faits par les positions qualifiées de « en retrait » des IGIR et IG VIR.

« Les IGIR et les IG VIR n'ont pas la main sur les promotions des attachés, mais c'est à leur corps défendant... Du coup, ils sont perçus comme ne s'en préoccupant pas ».

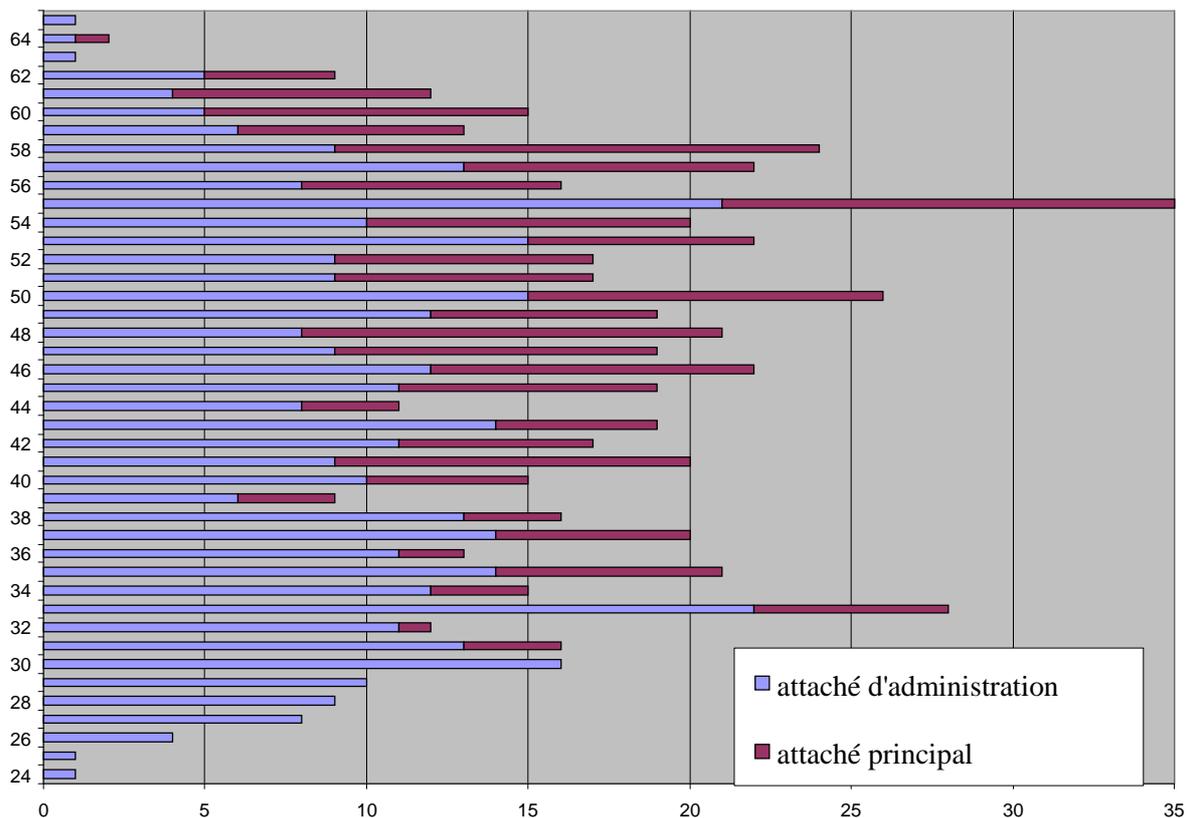
Cadre en administration centrale

Cependant, la connaissance fine des structures que possèdent IGIR et IGVIR est reconnue comme un levier significatif pour favoriser des parcours qualifiants :

« Sans disposer d'informations sur les postes ouverts, vacants, susceptibles de l'être à terme, le "conseiller carrière" apparaît un peu comme un couteau auquel il manquerait le manche... C'est pourquoi IGIR et IGVIR, avec une dimension "carrière" plus importante, me paraissent les mieux placés pour apporter des conseils personnalisés ».

Attaché d'administration

Pyramide des âges
Attachés d'A. et Attachés principaux d'A. (Données : 2008)



La pyramide des âges des attachés principaux d'administration se caractérise par une forme en « *chapeau de gendarme* ». Elle révèle deux « pics » : un premier chez les attachés de 34 à 36 ans, l'autre dans la tranche des 55 – 58 ans.

L'analyse de celle des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement ne présente pas cette déformation, les ingénieurs divisionnaires sont assez uniformément présents dans toutes les tranches d'âges entre 40 et 58 ans.

IV - Un corps aussi mobile que son homologue de la filière technique

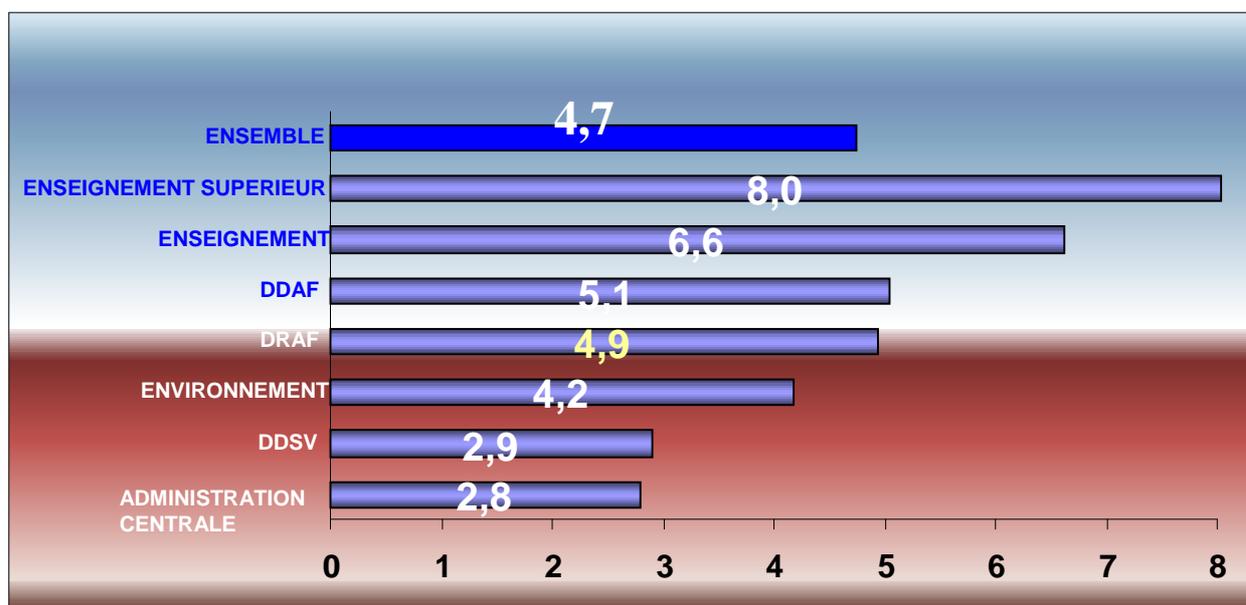
L'hypothèse d'une faible mobilité géographique ou/et fonctionnelle des attachés d'administration affleure dans maints discours de cadres mais aussi chez certains attachés. Il existerait une symétrie entre :

« Personnels techniques = mobilité vs. Personnels administratifs = fixité »

Au sein du corps des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement, l'ancienneté moyenne dans un poste est de cinq ans. Pour les attachés d'administration, elle s'établit à 4,7 ans.

Elle est cependant significativement différente d'un secteur à l'autre : ancienneté moyenne ou faible pour les cadres œuvrant en centrale, ancienneté élevée pour ceux affectés dans l'enseignement supérieur.

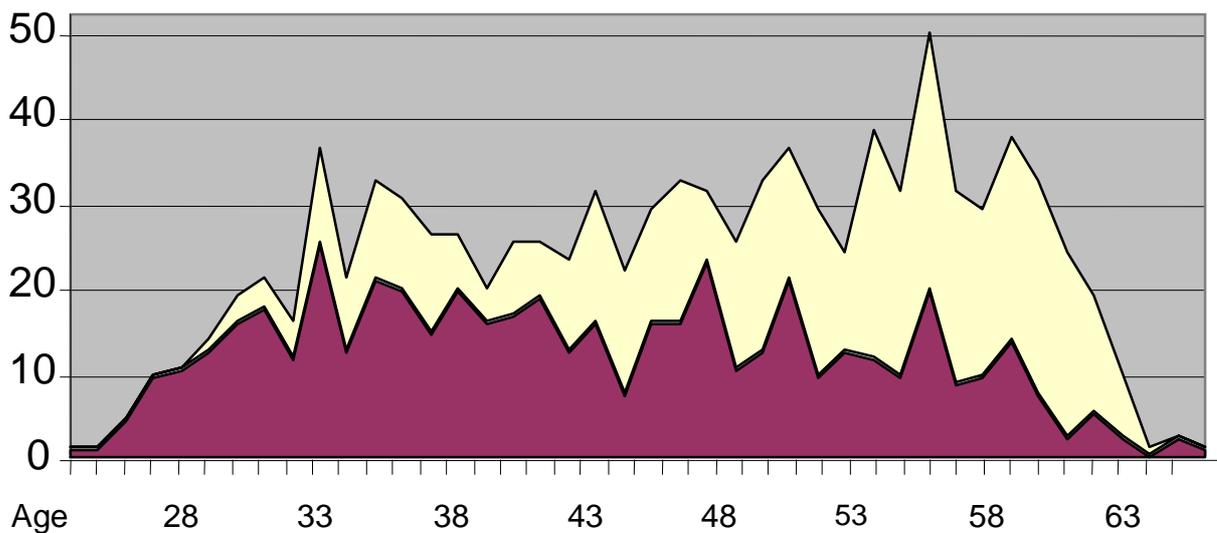
Ancienneté moyenne dans le poste actuel (en années)



Enfin, l'analyse des changements de corps met en évidence un ensemble ayant une respiration statutaire significative et échelonnée tout au long de la carrière.

Evolutions de carrière des attachés liées à un changement de corps ou à une nomination dans un statut d'emploi (48 % des attachés ont changé)

- sans changement de corps par rapport au poste précédent
- avec changement de corps par rapport au poste précédent



En observant la population des attachés en 2008, on constate que 48 % d'entre eux ont changé de corps au moment de leur prise de poste actuel : ils appartenaient auparavant à un autre corps d'attaché d'un autre secteur d'activité du MAP (antérieurement à la fusion des trois corps) ou étaient PLP, ou agent contractuel, ou encore catégorie B etc.

Ces différents constats conduisent à formuler une hypothèse quant aux mobilités :

« Si les mobilités des attachés d'administration s'avèrent peu portées par des dispositifs institutionnalisés, dès lors elles se réalisent plutôt à l'initiative des cadres directement concernés et selon des modalités diffuses ».

Chapitre IV

La mobilité : une notion polysémique

I – Des logiques différentes selon les cadres : un essai de typologie

L'évocation de la mobilité professionnelle induit assez naturellement des représentations et des définitions variées. L'analyse des propos recueillis tant auprès d'attachés d'administration que de cadres dirigeants révèle que ce terme peut renvoyer selon les interlocuteurs à des acceptions multiples.

Un premier distinguo porte sur sa nature.

Retient-on plutôt la mobilité géographique, la mobilité fonctionnelle, une combinaison variable des deux ?

Le second distinguo porte sur ses modalités.

Place-on en avant plutôt la mobilité choisie tant pour des motifs professionnels que personnels, la mobilité programmée par l'institution, la mobilité contrainte en lien avec des réorganisations... ?

Notons que la combinaison de ces deux registres conduit à des mises en œuvre et des appréciations très différenciées. Ainsi, une mobilité fonctionnelle choisie sera identifiée comme une opportunité alors qu'une mobilité géographique imposée sera *a contrario* particulièrement redoutée et vécue comme une sanction.

Quand la notion de mobilité est mise en perspective tant par les attachés que par les cadres dirigeants, apparaissent d'autres termes : parcours, carrière, trajectoire, itinéraire...

Ceux-ci sont utilisés sans que nos locuteurs jugent nécessaire d'explicitier l'acception qu'ils privilégient. Compte-tenu des enjeux institutionnels et personnels révélés notamment par la charge émotionnelle latente perceptible chez maints interviewés mais surtout au regard des conséquences découlant d'usages implicites, il convient, sinon de proposer des définitions, du moins d'éclairer ces termes.

A - Carrière

La carrière renvoie historiquement à un espace clos au moyen de haies ou de barrières dans lequel des cavaliers exécutent des figures imposées. La carrière s'oppose au manège où sont réalisées – parfois avec de la musique - des figures libres.

Cette double acception est particulièrement présente dans l'ultime strophe de l'hymne national français :

*« Nous entrerons dans la carrière
Quand nos aînés n'y seront plus
Nous y trouverons leur poussière
Et la trace de leurs vertus ».*

De nos jours encore, une carrière militaire s'ordonne selon des règles bien établies. L'avancement dans les différents grades est normé et seuls des faits exceptionnels peuvent justifier une dérogation.

Au sein des métiers, les règles des corporations ont, durant des siècles, scandé les étapes de la carrière. L'apprenti novice était confiné souvent dans les tâches les plus modestes, le compagnon accédait peu à peu aux gestes les plus caractéristiques du métier avant d'avoir le droit - après la réalisation de son chef d'œuvre - d'être reconnu comme maître au sein de sa corporation.

Mais les différences entre les métiers « réglés » et « jurés » seront entamées. Ainsi, dans les années 1920, Oswald Hall³² étudie la profession de médecin dans les villes de l'est des Etats-Unis. Il distingue au terme d'une enquête quatre étapes : le temps de la vocation, celui de l'admission dans les différentes institutions qui préparent à l'exercice, celui du développement des relations professionnelles au-delà du cercle des pairs, puis enfin celui de l'acquisition d'une clientèle après éventuellement un passage par un statut de salarié en hôpital. Ses observations et entretiens « déconstruisent » le schéma qui caractérisait et distinguait les praticiens médicaux vus comme des élites. Pour lui, la carrière médicale n'est pas fondamentalement différente de celle de banquier ou d'industriel.

Pour les attachés qui valorisent cette dimension, la « carrière » est principalement appréhendée au travers du statut général des agents publics et du statut d'attaché d'administration.

³² Oswald Hall « *Les étapes d'une carrière médicale* » (1948) repris dans l'ouvrage dirigé par Claudine Hertzlich « *Médecine, maladie et société* » (1970) Paris – La Haye Editions de l'EHESS

« La carrière... on la connaît déjà lors de la formation à l'IRA, puis quand on a intégré le ministère... C'est des info. qui nous ont été présentées dès le premier jour : on savait à quoi s'en tenir ».

Attaché d'administration

« Quand j'ai intégré le ministère, j'ai vite compris que la carrière de cadre administratif dans les services déconcentrés était moins favorable qu'en centrale. Pour preuve : un principal qu'il fallait attendre plus longtemps notamment... ».

Attaché d'administration

B – Parcours

Dès le Haut Moyen - Age, le parcours formalise la convention selon laquelle les habitants de deux seigneuries pouvaient aller résider dans l'une des deux sans perdre leurs franchises. Ce qui domine dans cet acte, c'est l'idée d'une convention de réciprocité favorisant la mobilité des personnes et du bétail dans un souci de bonne gestion des ressources. De telles dispositions ont une finalité explicite aux yeux des seigneurs : il s'agit d'éviter les « crises des grains », sources de jacqueries toujours difficiles à contrôler.

Dans notre lexique contemporain, on peut mettre en avant :

- le « *parcours du combattant* », exercice auquel est astreint le fantassin lors d'entraînements militaires et par extension toute action comportant des obstacles à franchir ;
- les « *parcours d'orientation* » qui s'effectuent avec carte d'Etat - Major et boussole ;
- les « *parcours de golf* » devant être effectués selon une norme, le « *par* », mais comportant nombre d'obstacles dont les redoutables « *bunkers* ».

A l'orientation circonstanciée, brève et positive initiale du parcours, semble s'être substituée à présent la mise en avant d'une action longue, obligatoire et ponctuée de difficultés. Ainsi, quand Roger Vercel évoque le remorqueur « *Le Cyclope* » parti secourir un navire pris dans une tempête, il recourt au mot parcours :

« Il avait pris la cape, dérivait obliquement, en crabe, puis, arrivé au bout de son parcours, il remontait sa dérive à petite allure, épaulait la lame de trois quart et son avant robuste lui frayait une route »³³.

³³ Roger Vercel « Remorques » (1935) Pars, Editions A. Michel.

« La thématique des parcours portée par le secrétariat général est intéressante... Pas mal de collègues y adhèrent, mais les règles du jeu ne sont pas claires et franchement les corps techniques bénéficient encore aujourd'hui de dispositifs bien plus efficaces... ».

Attaché d'administration

« Pour que le parcours soit entendu comme une modalité de gestion personnalisée, il nous faut être plus précis sur les choix ouverts, les modalités de candidature... C'est-à-dire ajouter à une gestion statutaire des dimensions qualitatives, du conseil... et communiquer avec l'appui des IGIR et des IGIR ».

Cadre en administration centrale

C - Itinéraire

Dans un sens aujourd'hui disparu, la colonne itinéraire, placée aux carrefours, veille à la bonne orientation du voyageur. Elle était souvent surmontée d'une tête du dieu Hermès, divinité des marchands, des voyageurs ... et des voleurs.

Mais Hermès était également dans la mythologie grecque chargé de conduire les âmes des morts jusqu'au Styx.

Au XV^{ième} siècle, est-ce le fruit tardif des croisades, l'itinéraire rassemble les prières dites lors d'un pèlerinage, sans doute pour s'assurer d'arriver à bon port. L'itinéraire devient alors un récit de voyage qui rassemble les descriptions, les pensées... de celui ou de celle qui veut garder trace de son périple. Point d'itinéraire qui ne prévoit haltes, refuges, ressources disponibles ou mobilisables... mais qui informe aussi sur la durée moyenne du trajet. Le voyageur contemporain évolue sans risque et le voyage organisé n'est qu'un itinéraire dûment balisé bien éloigné du voyage initiatique que tout jeune noble effectuait en Italie au XVIII^{ième} et XIX^{ième} siècle à la recherche des chefs d'œuvre de l'Antiquité.

Lors des balbutiements du chemin de fer, l'itinéraire, petit opuscule que tout chef de gare possède dans la poche de son uniforme, recense tous les points d'arrêts et horaires du réseau. Aujourd'hui, nous lui préférons le terme d'indicateur.

Depuis le XIX^{ième} siècle, la notion d'itinéraire comporte une acception figurée : l'itinéraire est devenu intérieur, spirituel, moral voire sentimental...

La notion illustre à présent le projet dans lequel s'engage toute personne afin d'atteindre, de manière certes toujours incomplète, des valeurs, un idéal... mais également dans les univers professionnels la reconnaissance de ses pairs.

« Moi, j'aime bien la notion d'itinéraire professionnel... C'est imagé, cela sous-entend de la liberté, des choix, quelque chose qui n'est pas prédéterminé, calé à l'avance.... J'y vois une métaphore maritime : y a de l'aventure, un peu, du risque aussi, mais on peut contrôler cela pour peu que l'on connaisse la carte ! ».

Attaché d'administration

L'itinéraire décrirait donc tout à la fois une visée et un processus. Le regain d'intérêt, depuis une vingtaine d'années, pour le « *Chemin de Compostelle* » s'inscrit sans doute dans ce schéma.

D - Trajectoire

Des quatre mots retenus, celui de trajectoire est assurément le plus moderne. Il n'apparaît qu'au premier tiers du XVIII^{ième} siècle. Entre balistique militaire et étude des astres, la trajectoire s'affirme comme la courbe tracée dans l'espace par un objet en mouvement. La loi de gravitation universelle conduit tout objet lancé à effectuer une trajectoire parabolique et seuls les satellites artificiels s'en affranchissent.

« Quand on parle d'un cadre qui a vite gravi les échelons, qui a occupé des emplois de responsabilité plus vite que ses collègues, on dira : « Il a une belle trajectoire »... C'était le cas de jeunes ingénieurs qui réalisaient de beaux projets, avaient pris des risques ou à présent de cadres passés par les cabinets ministériels : ce sont des accélérateurs de trajectoire... ».

Cadre dirigeant de service déconcentré

La trajectoire relève de calculs permettant de prévoir avec la plus grande des précisions le point d'impact d'un boulet de canon, d'un obus ou d'un missile.

Les calculs des astrophysiciens nous permettent depuis plusieurs siècles de connaître le retour dans notre galaxie des comètes. Les cieux n'auraient plus de secrets et la maîtrise des trajectoires nous conduirait-elle dès lors dans des univers hyper - déterministes où l'incertitude serait absente ? Les prouesses répétées et toujours plus audacieuses des agences spatiales nous portent à l'admettre.

En analysant les faits sociaux tels des choses et en portant notre regard sur les temporalités longues - le « *temps long* » cher à Fernand Braudel³⁴ - les trajectoires de collectifs humains s'inscrivent-elles dans cette même logique ?

³⁴ Fernand Braudel « *La Méditerranée* » (1949) Paris, Editions Garnier – Flammarion.

Les très nombreuses études consacrées à des cohortes d'élèves, d'ouvriers, de salariés, de professions libérales... nous conduisent à accréditer l'idée d'une mécanique sociale.

A contrario, si nous privilégions l'analyse des interactions sociales à l'échelle d'une tranche de vie d'un individu et surtout si ses activités se déploient dans des environnements diversifiés, alors l'hypothèse de trajectoires « *balistiques* », c'est-à-dire prévisibles, s'affaiblit, voire devient intenable.

D'ailleurs, la physique quantique nous alerte. Selon celle-ci, dans des milieux marqués par la coexistence de variables très différenciées, s'instaure le chaos, c'est-à-dire qu'il devient impossible de prévoir l'évolution à moyen terme de telle ou telle variable. Cette théorie a été popularisée par l'effet « *papillon* » : un battement d'ailes d'un coléoptère en Amazonie serait susceptible d'entraîner la naissance d'une tempête tropicale sur le golfe du Mexique...

Dans son ouvrage « *Sociologie de l'imprévisible* » Michel Grossetti³⁵ nous a familiarisé avec la notion de bifurcation. Pour lui, la bifurcation serait :

« ... un mode particulier (et donc parmi d'autres) d'articulation des imprévisibilités associé aux situations d'hétérogénéité des séquences d'action ».

Selon lui, la bifurcation apparaît comme un opérateur « *rendant compte de déplacements sur les échelles d'action du micro vers le macro, du temps court vers le temps long, du spécialisé vers le général* ». De ce point de vue, la bifurcation s'oppose à d'autres opérateurs :

- la reproduction qui n'induit pas de changement significatif,
- et
- l'agrégation qui opère des changements par addition de séquences homogènes.

La bifurcation peut être assimilée à des termes proches : on citera les *turning points* de Hughes³⁶, les *révolutions* de Kuhn, les *événements* de Sewell.

Georges Balandier avait d'ailleurs utilisé le terme de « *bifurcation* » dans son ouvrage : « *Le désordre : éloge du mouvement* »³⁷ pour caractériser nos sociétés postindustrielles.

³⁵ Michel Grossetti « *Sociologie de l'imprévisible* » (2004) Paris, Presses Universitaires de France.

³⁶Cf. Michel Grossetti « *L'imprévisibilité dans les parcours sociaux* » in « *Cahiers Internationaux de Sociologie* » N°120 (2006-1) p. 5 à 28.

³⁷ Georges Balandier « *Le désordre – Eloge du mouvement* » (1988) Paris, Editions Fayard.

« L'idée de bifurcation [...] limite l'emprise des déterminismes sociaux ; elle permet de situer des points de liberté, d'identifier des possibles. Les sociétés de la modernité les plus activées commencent à être considérées comme des sociétés de bifurcation : la sélection des possibles se ferait successivement et progressivement, à la façon dont un parcours est effectué de carrefour en carrefour, jusqu'à parvenir à un terme encore inconnu ».

« ...Parler de trajectoire aujourd'hui cela me paraît ambigu ! Avec toutes les incertitudes sur l'organisation des services de l'Etat, qui peut dire ce qu'il en ressortira pour les attachés ? ».

Attaché d'administration

II - Des logiques différentes, souvent implicites, mais qui guident les cadres administratifs dans leurs choix.

Les cadres administratifs qui ont été sollicités en entretien et ceux dont les dossiers ont pu être analysés ont adopté et adoptent des postures professionnelles plurielles. Quelles en sont les caractéristiques majeures ? Nous raisonnerons ici en terme « *d'idéaux-types* »³⁸ c'est à dire de traits dominants et spécifiques qui donnent à voir des logiques d'action très cohérentes mais qui ne sont que rarement observables chez une personne car la réalité humaine est plus nuancée.

Certains évoquent de manière dominante :

- un ou des diplômes d'accès à l'emploi,
- un territoire « *de référence* » : région d'origine ou choisie,
- la prévisibilité,
- un attachement fort à l'institution « *MAAP* » ou à la fonction publique d'État,
- une description de l'emploi explicite.

Ils privilégient une posture d'agent.

³⁸ Comme le soulignent Danièle Hervieu-Léger et Jean-Paul Willaime dans leur ouvrage « *Sociologie et religion. Approches classiques* », (2001) Paris, PUF : « *Max Weber, plus que tout autre, nous avertit qu'il ne faut jamais confondre l'objet réel et l'objet de connaissance* ».

D'autres évoquent plutôt :

- des ressources : notamment des savoir-faire acquis...
- des opportunités « *qu'il faut savoir saisir* »,
- des fonctions plutôt qu'un emploi,
- une veille pour avoir accès à des informations,
- un ou des personnages clefs : un « *mentor* », souvent cadre dirigeant, mais aussi des « *réseaux* » notamment de pairs,
- un attachement modéré voire faible à l'organisation « *MAAP* » mais un choix affirmé pour « *l'emploi public* ».

Ils privilégient une posture d'acteur.

D'autres évoquent plutôt :

- des apprentissages,
- une professionnalisation en cours,
- un métier plutôt que des fonctions ou un emploi,
- un ou des personnages de référence, presque toujours des pairs,
- une visée ... « *la belle ouvrage* »,
- un attachement fort au service du public ou/et à des collègues (cf. secteur fonctionnel).

Ils privilégient une posture d'auteur.

D'autres enfin évoquent plutôt :

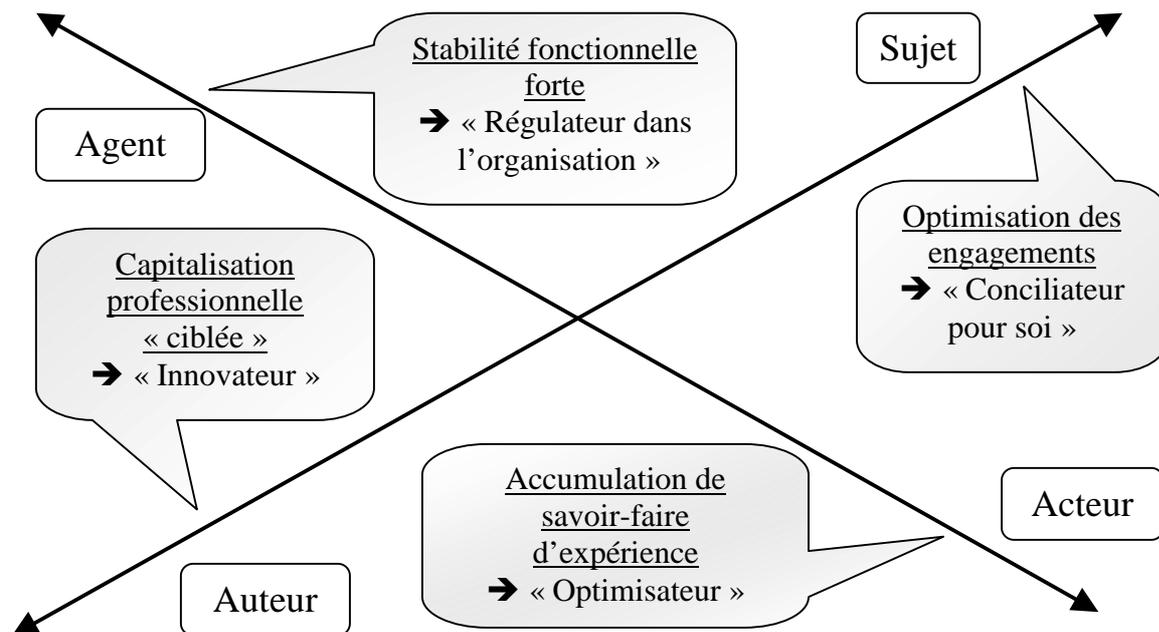
- des projets multiples : engagements professionnels, personnels, sociaux...,
- le « *je* » s'avère pluriel; le « *nous* » entre en scène,
- une constante : concilier différentes finalités professionnelles, familiales, personnelles...,
- des horizons multiples, parfois en tension : les visées de court terme sont différentes de celles à moyen ou long terme,
- l'attachement à l'organisation est lié à la capacité de celle-ci à être une instance rendant possible la pluralité des projets.

Ils privilégient une posture de sujet.

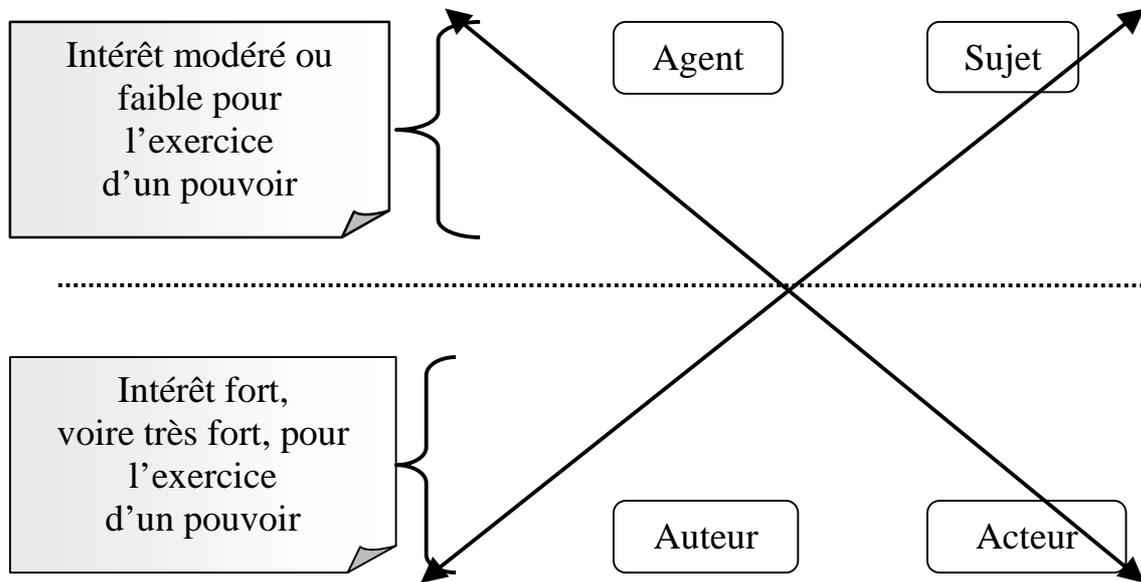
Nous proposons de mettre en miroir les quatre termes associés à la mobilité avec ceux d'agent, d'acteur, d'auteur et de sujet.

À la carrière ⇔ l'agent
Au parcours ⇔ l'acteur
À l'itinéraire ⇔ l'auteur
À la trajectoire ⇔ le sujet

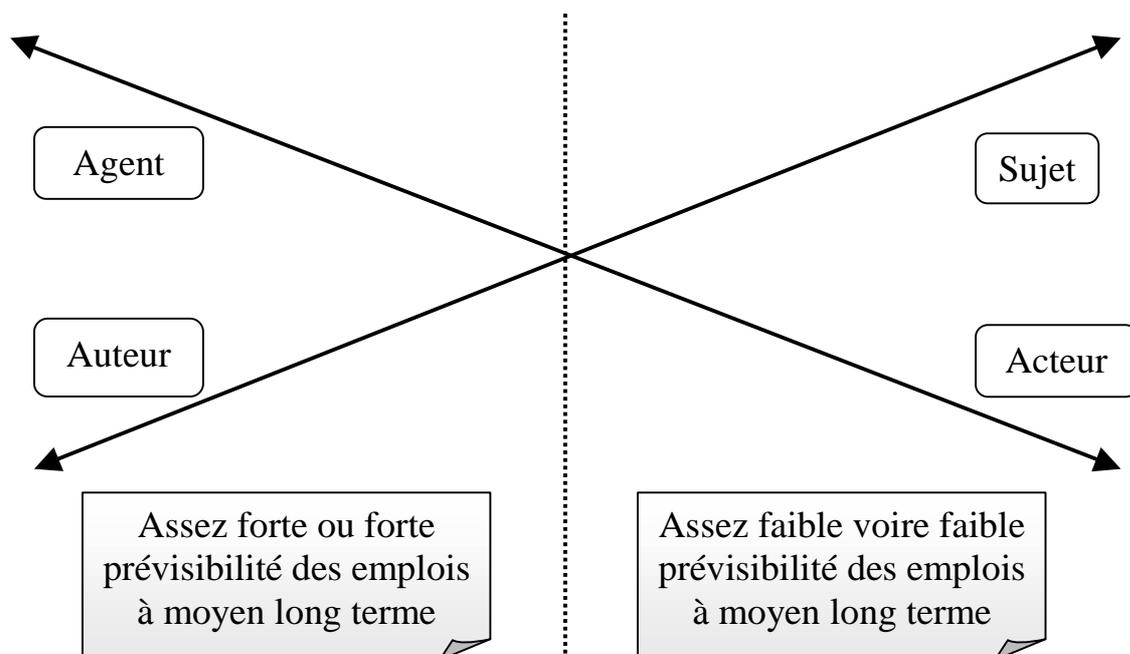
Les différentes logiques professionnelles s'organisent dès lors ainsi :



Qu'en est-il des positions de ces quatre logiques « *idéal-typiques* » par rapport à la question du pouvoir dans les univers de travail ?



Qu'en est-il quant à la prévisibilité des emplois qui seront à terme occupés par ces professionnels ?



Quatre constats issus de l'analyse des données recueillies :

- Sur une longue période, tous les attachés d'administration semblent avoir adopté différentes logiques.
- Il paraît très hasardeux de référer une logique professionnelle à une tranche d'âge. A une phase durant laquelle un attaché d'administration adhère à une logique de mobilité d'« *acteur* » peut succéder une phase où la logique d'« *agent* » prédominera. A l'inverse, un cadre administratif peut opter pour une logique plus proactive si les finalités d'action lui paraissent plus fondées et/ou si les conditions de travail s'avèrent plus propices.
- A l'orée de la vie professionnelle, une logique « *d'agent* » domine et l'influence du/des tuteur(s) s'avère souvent cruciale durant la phase d'apprentissage.
- Un engagement prolongé dans une logique « *d'auteur* » paraît difficilement réversible sinon à un « *coût psychologique élevé* ». Ceci explique pourquoi ces cadres attendent plus particulièrement une reconnaissance de leurs contributions par leur hiérarchie. A défaut, celle des pairs et/ou de leurs « *publics* » peut y pallier.

Une hypothèse :

- La montée de la logique de « *sujet* » paraît sensible chez les moins de 40 ans et plus encore chez les moins de 30 ans. Elle devrait se traduire par une recherche plus systématique d'équilibre entre les investissements professionnels, familiaux et personnels.

III - Des caractéristiques propres à chacun des trois secteurs d'emploi

Si les entretiens ont pu permettre de formuler des hypothèses quant aux logiques de mobilité que privilégieraient les attachés d'administration en fonction de leurs secteurs d'activité, le questionnaire électronique nous permet de mettre en évidence des tendances.

A la question N° 12 :

« Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est préférable d'encourager dans un même bassin d'emploi des mobilités inter-sectorielles et/ou interministérielles ».

Tous les cadres affirment leur accord mais des nuances s'expriment :

	Attachés en A. C.	Attachés en E. A.	Attachés en S. D.
Tout à fait d'accord	39%	47%	63%
Plutôt d'accord	57%	46%	35%
Plutôt pas d'accord	3%	7%	2%
Pas du tout d'accord	1%	0%	0%

Ainsi les attachés d'administration affectés en services déconcentrés s'avèrent particulièrement mieux disposés à s'engager dans des mobilités inter - institutionnelles quitte à changer de domaine d'activité ; alors que cette option est moins plébiscitée par les cadres œuvrant en administration centrale et par ceux du secteur de l'enseignement agricole.

Les réponses à la question N° 13 confirment ces orientations :

« Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est préférable d'encourager des mobilités géographiques dans le même domaine d'activité ».

	Attachés en A. C.		Attachés en E. A.		Attachés en S. D.	
Tout à fait d'accord	7%	38%	13%	51%	5%	29%
Plutôt d'accord	31%		38%		24%	
Plutôt pas d'accord	50%		45%		53%	
Pas du tout d'accord	2%		5%		18%	

Les attachés d'administration affectés en établissement d'enseignement affirment indirectement leur attachement à leurs fonctions au sein de la filière et sans doute aussi à l'institution « MAAP ». A l'inverse, les attachés d'administration en poste à Paris et surtout ceux œuvrant en services déconcentrés sont assez largement plus disposés à des mobilités fonctionnelles significatives notamment afin d'éviter les inconvénients de mobilités géographiques.

Ces réponses paraissent d'autant plus consistantes que les données par genre apportent une réponse contre intuitive. En effet, les résultats à la question N° 13 font apparaître que les femmes sont plus disposées à des mobilités géographiques que les hommes...

« Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est préférable d'encourager des mobilités géographiques dans le même domaine d'activité ».

	Attachés «Hommes»		Attachés«Femmes»	
Tout à fait d'accord	7%	37%	10%	41%
Plutôt d'accord	30%		31%	
Plutôt pas d'accord	51%		47%	
Pas du tout d'accord	12%		12%	

Les réponses à la question N°17 permettent d'affiner le diagnostic :

« Pour vous engager dans un parcours professionnel qualifiant, vous êtes personnellement prêt(e) à :

	Attachés en A. C.	Attachés en E. A	Attachés en S. D
Changer de secteur au sein du MAAP et ce dans la région où vous exercez actuellement ou une région limitrophe ?	20%	32%	21%
Changer d'employeur au sein de la Fonction Publique et ce dans la région où vous exercez actuellement ou dans une région limitrophe ?	49%	41%	49%
Faire évoluer l'équilibre entre votre engagement professionnel et vos engagements familiaux et sociaux ?	3%	6%	3%
Etre candidat sur un emploi motivant mais sur lequel il existe une forte concurrence ?	7%	6%	7%
Changer pour un emploi impliquant des compétences notablement différentes de celles que vous maîtrisez aujourd'hui ?	17%	9%	16%
Faire une mobilité hors de votre région actuelle ?	4%	6%	4%

Un essai de synthèse :

Les données ci-avant mettent en évidence la singularité des cadres administratifs en poste au sein de l'enseignement agricole. Ils apparaissent plus mobiles géographiquement, plus disposés à modifier l'équilibre entre engagements professionnels et familiaux mais aussi plus attachés à leurs fonctions même s'ils sont, plus que leurs collègues, prêts à changer de secteur d'activité au sein du ministère en charge de l'agriculture. Cette dernière caractéristique étant – *a priori* – plus liée aux conditions matérielles et financières de leurs emplois qu'au contenu de leurs responsabilités.

A l'inverse, les cadres administratifs en poste en administration centrale et ceux des services déconcentrés semblent moins attachés à l'institution « *MAAP* ».

Leur périmètre de mobilité fonctionnelle s'avère plus ample. Ainsi, l'inter ministérialité est plutôt appréhendée comme une opportunité « *positive* » par les attachés en administration centrale, et plutôt comme une option « *défensive* » par ceux en poste dans les services déconcentrés car elle permet d'éviter des mobilités géographiques globalement rejetées. Elle peut dès lors compenser un espace institutionnel perçu par eux comme étroit. Cette « *décentration* » n'est pas envisagée sans condition : elle doit s'effectuer dans un espace géographique d'appartenance.

	Mobilités des attachés en poste en S.D.	Mobilités des attachés en poste en E.A.	Mobilités des attachés en poste en A.C.
Mobilité « <i>Agent</i> »	Significative	Plutôt rare	Plutôt rare
Mobilité « <i>Acteur</i> »	En progression	En progression	Significative
Mobilité « <i>Auteur</i> »	Plutôt isolée	Significative	Plutôt rare
Mobilité « <i>Sujet</i> »	En progression	En progression	Installée

Chapitre V

Des mobilités perçues comme entravées par de multiples facteurs

I - Un élément central : des régimes identitaires différents

La fusion des trois corps si elle est une réalité objective connue de tous n'est pas nécessairement identifiée qualitativement de manière homogène.

Les réponses formulées à la question N° 3 éclairent ces différences :

« La fusion des trois corps d'attachés est en l'état actuel suffisamment aboutie pour favoriser des parcours professionnels qualifiants dans l'intérêt conjoint des personnels et des services du ministère en charge de l'agriculture. »

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

	Non réponse	1 - Tout à fait d'accord	2 - Plutôt d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Pas du tout d'accord	Total : 3 + 4
Attaché en S.D.	1,1%	6,4%	18,1%	57,4%	17,0%	74,4%
Attaché en E.A.	1,5%	1,5%	16,9%	53,8%	26,2%	80,0%
Attaché en A.C.	6,5%	2,2%	25,0%	50,0%	16,3%	66,3%
Femmes	3,5%	3,5%	20,0%	59,1%	13,9%	73,0%
Hommes	2,9%	3,7%	20,6%	49,3%	23,5%	72,8%
Activités à dominante administrative	2,5%	5,0%	24,0%	48,0%	19,8%	69,8%
Activités à dominante technique ou technico-écono.	5,1%	2,6%	15,4%	62,8%	14,1%	76,9%
Ensemble des réponses	3,2%	3,6%	20,3%	53,8%	19,1%	<u>72,9%</u>

Ainsi pour plus des deux tiers (72,9%) des attachés d'administration ayant répondu à l'enquête électronique, la fusion des trois corps est perçue comme plutôt non aboutie ou pas du tout aboutie. Pour ces cadres, cette décision n'a pas créé les conditions à leurs yeux nécessaires pour que des parcours professionnels qualifiants puissent être engagés au sein du ministère en charge de l'agriculture.

Cette analyse critique est plus particulièrement portée par les cadres œuvrant au sein de l'enseignement agricole : quatre sur cinq expriment en effet une opinion négative. A l'inverse, les attachés affectés en administration centrale ont une perception un peu plus positive ; deux sur trois - 66,3% contre 72,9% pour l'ensemble des répondants - partagent cette analyse.

Le genre des répondants apparaît comme une variable « neutre ». Les hommes affirment cependant leur point de vue négatif de manière plus affirmée : 23,5% des hommes considèrent la fusion comme pas du tout aboutie alors que ce jugement n'est exprimé que par 13,9% des femmes.

Enfin, la nature des activités assurées de manière dominante clive assez nettement les répondants. Les attachés dédiés à des activités administratives ont assez nettement une opinion moins négative de la fusion que les collègues déclarant assurer des missions technico-économiques : 69,8 % au lieu de 76,9%.

Sans trop anticiper sur les évolutions des emplois pouvant être confiés à des attachés d'administration – évolutions qui seront analysées ultérieurement – cette donnée nous paraît devoir être traitée avec la plus grande attention. Elle révèle incontestablement un « mal être » singulier de cadres administratifs opérant dans des univers professionnels où les missions techniques et technico-économiques peuvent se prévaloir d'une image plus positive, voire plus « noble ».

Parmi les nombreux commentaires recueillis, citons-en trois qui reflètent assez bien la tonalité générale des propos formulés :

« Cette fusion arrive trop tard. Les postes disponibles sont peu attractifs. Ils ne s'organisent pas autour d'une progression. Le coût des mobilités n'est pas vraiment pris en compte. »

« Un vrai parcours qualifiant pour les attachés passerait par des postes techniques : en service Economie Agricole, en service Environnement Or la fusion des corps n'a en rien ouvert ces postes techniques aux attachés. »

« La fusion des corps d'attachés a été réalisée en théorie mais elle n'entraîne pas, de fait, des capacités identiques et des responsabilités de même niveau, [.....] elle ne me paraît pas favoriser de facto les parcours professionnels qualifiants. »

Autrement dit, elle n'est pas suffisante pour favoriser ces parcours. »

Attachés d'administration

Quelles sont les raisons mises en avant par les attachés d'administration pour étayer une telle appréciation ?

Les réponses apportées en complément à la question N° 3 nous éclairent :

« Si vous avez répondu, « Plutôt pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord », pouvez expliciter votre réponse ? Vous cochez la raison que vous jugez déterminante.

- Parce que la diversité des postes offerts n'est pas la même,*
- Parce que les régimes indemnitaires sont différents,*
- Parce que les contraintes géographiques de certains emplois, demeurent déterminantes (Région parisienne, « rural profond »...),*
- Parce que les règles de mobilité sont différentes,*
- Autre, que vous voudrez bien expliciter.*

	Non rép. ³⁹	Diversité des postes	Régimes indemni. différents	Contraintes géographiques	Règles de mobilité différentes	Autres
Attaché en S.D.	25,5%	14,9%	36,2%	18,3%	4,3%	5,3%
Attaché en E.A.	21,5%	20,0%	43,1%	6,2%	6,2%	3,1%
Attaché en A.C.	30,4%	19,6%	27,2%	13,0%	3,3%	6,5%
Femmes	26,1%	17,4%	33,9%	12,2%	6,1%	4,3%
Hommes	26,5%	18,4%	35,3%	11,0%	2,9%	5,9%
Activités à dominante administrative	30,6%	18,2%	30,6%	11,6%	3,3%	5,8%
Activités à dominante technique ou techni-écono.	20,5%	16,7%	38,5%	15,4%	3,8%	5,1%
Ensemble des réponses	26,3%	17,9%	34,7%	11,6%	4,4%	5,2%

³⁹ Ce pourcentage renvoie à celui des attachés qui ont précédemment répondu par les items « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord » à l'énoncé de l'affirmation suivante : « *La fusion des trois corps d'attachés est en l'état actuel suffisamment aboutie pour favoriser des parcours professionnels qualifiants dans l'intérêt conjoint des personnels et des services du ministère en charge de l'agriculture.* »

Si les régimes indemnitaires sont, quel que soit le secteur, le genre ou les activités, identifiés comme le facteur entravant majoritairement des parcours qualifiants, il convient de noter que les différences indemnitaires sont plus particulièrement mises en avant par les attachés en poste dans l'enseignement agricole (43,1% vs. 34,7% pour l'ensemble des répondants) mais aussi par les attachés d'administration déclarant se consacrer majoritairement à des activités technico-économiques (38,5% vs. 34,7%).

De nombreux commentaires viennent compléter les choix des attachés qui ont répondu. A titre d'exemples significatifs :

« Les régimes indemnitaires disparates continuent à favoriser la centrale au détriment de l'enseignement parfois en discordance totale avec le niveau de responsabilité ou de difficulté réelle du poste ».

« Il reste à harmoniser le régime indemnitaire, pas par le bas, de grâce, on a déjà perdu beaucoup d'emplois de "Secrétaires généraux" au profit des ingénieurs de l'Equipement. Cette fonction, notamment en lycée, gagnerait à être mieux reconnue, reconnue par des indemnités plus importantes du fait des responsabilités et du travail croissant. On peut aussi augmenter la NBI. Enfin, il nous manque un troisième grade (A⁺), de conseiller⁴⁰ par exemple, à l'image de ce qui existe à l'Education nationale et à l'Intérieur... ».

Par ailleurs, il convient de noter que les attachés œuvrant dans les services déconcentrés sont plus particulièrement sensibles aux contraintes géographiques. C'est pour eux le second facteur qui entrave les parcours (18,3%) alors que les cadres administratifs en fonction dans les établissements ne semblent que peu contraints par cette dimension (6,2%).

Sur ce même paramètre, la différence « Homme – Femme » s'avère non significative (12,2% vs. 11,0%).

II - Des emplois trop souvent définis de manière floue et dont les enchainements s'avèrent peu explicites.

Profils précis ou esquisses d'emplois ? Si pour certains cadres et attachés, les difficultés d'affectation auprès de certains services peuvent justifier des

⁴⁰ Conseiller d'Administration Scolaire et Universitaire (CASU). Pour une présentation des missions et des conditions d'accès à ce corps, on se reportera au support suivant : <http://www.education.gouv.fr/cid1142/conseiller-administration-scolaire-universitaire-u.html>

ouvertures de postes de type « A ou B confirmé », la grande majorité des personnes rencontrées déclarent leur préférence pour des fiches d'emploi explicites quitte à affirmer que certaines caractéristiques du poste pourront être modifiées au regard des qualifications et expériences du candidat retenu.

Les supports mis en place au sein des DDSV⁴¹ ont été mis en avant notamment par les attachés en poste en services déconcentrés. L'explicitation des missions à assurer et la présentation des compétences à mobiliser constituent aux yeux des cadres qui ont eu à connaître ces documents sinon « le » modèle du moins une présentation adéquate. Les modalités de mises à jour de ces supports, identifiées comme très pertinentes mais exigeantes, constituent cependant un point de vigilance.

Au-delà de la présentation des emplois, c'est plus largement sur l'enchaînement de ceux-ci que nombre de remarques et de suggestions ont pu être recueillies. L'entrée dans la carrière a fait l'objet de remarques très convergentes. Les propos ci-après en constituent une synthèse :

« Il faut éviter à tout prix de confier des postes de responsabilité, type secrétaire général, à des attachés qui débutent leur carrière. Il est préférable de leur faire occuper des postes dans des services dits techniques qui donnent une ouverture sur d'autres compétences et qui peuvent, en outre, permettre à moyen terme de pouvoir postuler sur des postes de chefs de service technique où les qualités de management sont souvent plus importantes que les seules compétences techniques ».

Ils sont complétés par les propos d'un autre attaché qui déclare :

« Le parcours professionnel doit nécessairement être individualisé car certains jeunes attachés accèdent à des postes de responsabilité tôt dans leur carrière. Difficile par la suite, alors qu'il reste plus de 30 ans de carrière, d'évoluer vers le "haut", à moins d'élargir vers les services techniques l'éventail des postes proposés aux cadres administratifs ».

La seconde partie de ces propos ouvre un très large débat : celui de l'accès des attachés administratifs à des emplois au sein de services techniques.

Des emplois de chargé d'études, de chargé de missions voire des emplois de chef de bureau dans des domaines à forte connotation technico-économique sont assurés depuis longtemps au sein des directions d'administration centrale. La direction générale de l'alimentation, la direction des pêches et de l'aquaculture ou encore la direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des

⁴¹ Fiches de poste intégrant les qualifications, les activités assurées...

territoires ont même pour certaines une stratégie de recrutement de cadres administratifs.

Cependant, aux dires de personnes rencontrées et d'attachés ayant apporté leurs points de vue lors de l'enquête électronique, des résistances, voire des freins, demeurent quand des attachés sont candidats sur des emplois similaires au sein des services déconcentrés.

«A limiter les attachés à des postes administratifs vous les vouez à une mort à petit feu... Le discours du Secrétaire général nous incite à postuler sur des postes techniques mais la réalité est autre.

Les circulaires de mobilité sont édifiantes et laissent peu apparaître l'ouverture des postes à des cadres administratifs !».

Attaché d'administration

Dès lors, l'ouverture interministérielle est mise en avant.

«... Le développement des passerelles à l'interministériel est de nature à redonner un horizon au corps et à le légitimer au-delà du MAAP qui ne dispose pas de la taille critique permettant des carrières diversifiées ».

Attaché d'administration

Cependant, en contre-point de cette option jugée par certains comme trop individualiste, des voix formulent un vœu : celui d'une politique ministérielle plus hardie :

«On nous laisse en effet parfois entendre que ceux qui souhaitent une évolution de carrière n'ont pas d'autre solution que de quitter le MAAP pour aller voir ailleurs.

C'est bien dommage ! J'estime pour ma part que le MAAP n'a aucun intérêt à se priver de ses agents les mieux formés et les plus compétents au simple motif qu'il est soit disant incapable de leur offrir des perspectives intéressantes. Donnons-nous les moyens de promouvoir nos métiers et notre ministère et de donner envie aux agents d'y rester».

Attaché d'administration

III - Des dispositifs d'information perçus comme perfectibles

Dès les entretiens de la pré-enquête, nos interlocuteurs ont mis en avant des « déficits d'information » sur la nature des emplois pouvant être assurés par des attachés d'administration. Ces lacunes étaient identifiées tant en début de

carrière - voire durant la formation au sein des instituts régionaux d'administration - qu'aux différentes étapes de la vie professionnelle.

La question N°10 et des commentaires associés confirment des attentes en matière d'information mais aussi consolident des attentes quant à l'élargissement du périmètre d'action « historique » des attachés d'administration.

« Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que soit présenté aux attachés l'ensemble des emplois pouvant être occupés durant une carrière par des cadres administratifs et ce dès l'entrée dans les écoles d'applications (IRA) mais aussi lors de la première prise de fonction au sein du MAAP.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après : tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord ».

	Non réponse	1 - Tout à fait d'accord	2 - Plutôt d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Pas du tout d'accord
Attaché en S.D.	1,1%	71,3%	26,6%	1,1%	0
Attaché en E.A.	0	69,2%	30,8%	0%	0
Attaché en A.C.	0	57,6%	39,1%	2,2%	1,1%
Femmes	0	70,4%	27,8%	1,7%	0
Hommes	0,7%	61,8%	36,0%	0,7%	0,7%
Activités à dominante administrative	0,8%	64,5%	33,0%	1,7%	0
Activités à dominante technique ou technico-économique	0	61,5%	37,2%	1,3%	0
Ensemble des réponses	0,4%	65,7%	32,3%	1,2%	0,4%

Sans surprise, les deux tiers des attachés (65,7%) ayant répondu confirment l'importance d'informations quant aux emplois pouvant être occupés tout au long de leur vie professionnelle.

«C'est l'information qui manque sur les questions de mobilité : Quels postes ? Dans quels secteurs ? Pour quelles compétences ? Il faut une information large, ouverte à tous, transparente».

«L'étendue des possibilités d'acquisition de qualifications supplémentaires est aujourd'hui plus importante compte tenu de la

mise au même niveau des trois corps d'attachés. Toutefois, elle restera virtuelle tant que la mobilité effective ne sera pas assurée par une transparence des conditions d'accès à ces postes».

Ces demandes sont plus prégnantes chez les cadres œuvrant dans les secteurs de l'enseignement et des services déconcentrés que chez ceux affectés en administration centrale (plus ou moins 70% vs. 57%). Il faut sans nul doute y voir la marque d'un certain isolement.

Notons enfin que ce besoin d'information est en outre significativement plus mis en avant par les cadres féminins que par leurs homologues masculins (70,4% vs. 61,8%).

Cependant, pour certains cadres, des demandes d'information, d'appui, ... s'avèrent *in fine* contre-productives. Elles donnent selon eux de la consistance à des représentations sociales négatives ; celle d'un groupe professionnel qui aspire à des responsabilités mais ne fait pas assez preuve d'initiative :

«Certes des difficultés existent dans la construction d'un parcours professionnel qualifiant, mais normalement un cadre A est censé posséder une partie des outils pour piloter sa carrière selon des appétences, des engagements et ses choix personnels. Bénéficier d'un accompagnement est nécessaire. Toutefois les attachés me semblent un peu infantilisés, chacun doit être apte à se "prendre en mains"».

IV - Des procédures exigeantes et non synchronisées

Si la tenue des CAP constitue incontestablement la dimension la plus citée, la très grande majorité des personnes sollicitées connaissent les différentes étapes des dispositifs de mobilité :

- l'identification des vacances de poste,
- la préparation du « mouvement »,
- la consultation des organisations syndicales,
- les décisions.

Si ces personnes ne sous-estiment pas les impératifs administratifs qui sont garants de décisions sereines, elles valident néanmoins des « ajustements au cas par cas ». Ainsi, une mobilité décidée et effectuée entre deux réunions de CAP sera perçue comme légitime s'il y va de l'intérêt de l'attaché et du service d'accueil.

Les cadres en fonction dans l'enseignement agricole considèrent - à l'unisson de leurs collègues enseignants - que les cycles de mobilité doivent logiquement

s'inscrire en référence à l'année scolaire. Il n'en est pas de même pour les autres cadres qui considèrent que deux « *mouvements* », « *deux cycles de mobilité* » sur une année civile s'avèrent congruents tant pour les services à la recherche de candidats pour des postes vacants ou susceptibles de l'être à court terme que pour les agents.

Cette dualité, si elle génère en soi des contraintes au sein même du ministère en charge de l'agriculture, apparaît devoir se compliquer avec la prise en compte des modalités propres à la gestion des ressources humaines du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDM).

Cette question revêt, au moment où se structurent les nouvelles directions (DDEA – DDT), une grande acuité pour les personnels. Or, le MEEDDM conduit les mobilités de ses agents avec trois cycles annuels...

La grande majorité des responsables d'administration centrale et de services déconcentrés du ministère en charge de l'agriculture valident les dispositifs existants. Cependant, certains d'entre eux affirment que l'une des clefs de la réussite de la fusion des deux anciennes directions implique tout à la fois une communauté de règles et une forte réactivité.

Dans un contexte de réformes organisationnelles intenses, il n'est donc pas fortuit que les perceptions soient brouillées, qu'un désir de simplification conjugué avec des impératifs de transparence et d'équité soit affirmé mais que les personnes concernées ne soient pas spontanément en situation d'imaginer un dispositif refondé.⁴²

S'il existe un point de convergence, c'est bien dans de la présentation la plus objectivée possible des emplois à pourvoir, une amélioration de l'examen paritaire des dossiers des candidats avec une prise en compte fine des expériences acquises et validées et l'analyse des motivations mises en avant par les cadres candidats.

« Ce dont nous avons besoin est exigeant : c'est combiner une grande rigueur dans les procédures administratives et développer une approche qualitative pour aboutir à une GRH de haut niveau ! ».

Attaché d'administration en détachement

⁴² Une analyse fine des procédures de mobilité des deux ministères et une série de recommandations aux deux secrétaires généraux (MAAP & MEDDAT) a été réalisée en mai 2009 par une mission conduite par quatre membres du CGAAER et du CGPC. Ce document est disponible à l'adresse suivante : <http://portail.documentation.equipement.gouv.fr/documents/cgedd/005311-01.pdf>

Chapitre VI

Logiques de parcours et engagements dans la mobilité

I – Entre « généraliste » et « spécialiste », quels parcours privilégier ?

S'il fut une question qui suscita expressions de points de vue, débats, scénarios... aux différentes étapes de l'étude, c'est bien celle de l'orientation générale des emplois assurés par les attachés d'administration et celle de leur éventuel enchaînement dans une vie professionnelle.

Un bref retour en arrière met en évidence qu'historiquement les cadres administratifs affectés en services déconcentrés et auprès d'établissements d'enseignement agricole ont été durablement dédiés à des emplois de « généraliste » et plus particulièrement de responsables d'unités, de services... et ce dès leur première affectation. Au sein de l'administration centrale, la tendance est inverse. C'est plutôt dans un cursus débutant par des emplois de chargé d'études, de chargé de missions... que les attachés d'administration accédaient à des responsabilités d'encadrement : adjoint à un chef de bureau puis chef de bureau notamment.

Si ce schéma perdure pour les attachés en poste auprès de directions et services centraux, les cadres œuvrant dans les services déconcentrés ont connu au tournant des années 1990 – 1995 une assez large inflexion dans leur début de carrière. Un nombre croissant d'entre eux ont en effet débuté par des emplois de « spécialiste » aux contours proches de ceux de leurs homologues parisiens.

Les secteurs de l'économie agricole, des politiques environnementales, de la formation professionnelle des personnels, du droit administratif et pénal, du contrôle de gestion, de l'informatique⁴³ et de la communication... ont ainsi accueilli des cadres débutants.⁴⁴

⁴³ L'existence d'un recrutement spécifique d'attachés chargés du traitement de l'information - analystes informaticiens formalise cette évolution. Pour une présentation détaillée de l'emploi et du recrutement : http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/brochure1_2008_IRA.pdf

⁴⁴ Ce processus a été analysé plus précisément dans un précédent rapport de l'OMM : http://omm.agriculture.gouv.fr/pages/biblio/etudes_terminees.html et plus particulièrement au chapitre III.

La question N°1 ainsi formulée :

«La valorisation de parcours qualifiants pour des cadres administratifs doit avoir pour finalité principale de faire émerger de réelles compétences d'administrateur généraliste.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après : tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord».

nous livre une première série de réponses :

	Non réponse	1 - Tout à fait d'accord	2 - Plutôt d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Pas du tout d'accord
Attaché en S.D.	1,1%	20,2%	53,2%	21,3%	4,3%
Attaché en E.A.	0	21,5%	61,5%	13,8%	3,1%
Attaché en A.C.	0	14,1%	65,2%	17,4%	3,3%
Femmes	0,9	20,0%	56,5%	19,1%	3,7%
Hommes	0	16,9%	62,5%	16,9%	3,7%
Activités à dominante administrative	0	20,7%	56,2%	18,2%	5,0%
Activités à dominante technique ou technico-économique	0	12,8%	66,7%	19,2%	1,3%
Ensemble des réponses	0,4%	18,3%	59,8%	17,9%	3,6%

Si plus des trois quarts des attachés valident l'affirmation proposée - « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord » - des nuances doivent être prises en compte.

Ainsi, les attachés en fonction dans les établissements sont plus nettement en accord avec la finalité proposée que l'ensemble des répondants. Ils se distinguent en cela de leurs collègues œuvrant en services déconcentrés.

Se dégage ainsi le primat d'une logique professionnelle cumulative sur des fonctions d'encadrement.

Est-ce à dire qu'un cursus de « spécialiste » serait disqualifié ?

La question N°2 était bâtie comme suit :

«*La valorisation de parcours qualifiants pour des cadres administratifs doit avoir pour finalité principale de faire émerger de réelles compétences d'expertise. Exemples : spécialiste en informatique, en droit public, en gestion financière, en RH....*

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après : tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord»

	Non réponse	1 - Tout à fait d'accord	2 - Plutôt d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Pas du tout d'accord
Attaché en S.D.	2,1%	24,5%	52,1%	20,2%	1,1%
Attaché en E.A.	0	16,9%	70,8%	7,7%	4,6%
Attaché en A.C.	2,2%	15,2%	62,0%	19,6%	1,1%
Femmes	1,7%	17,4%	67,8%	12,2%	1,1%
Hommes	1,5%	20,6%	54,4%	20,6%	2,9%
Activités à dominante administrative	0,8%	14,9%	64,5%	17,4%	2,5%
Activités à dominante technique ou technico-économique	1,3%	28,2%	52,6%	17,9%	0
Ensemble des réponses	1,6%	19,1%	60,6%	16,7%	2,0%

Au-delà d'un large consensus, près de quatre-vingts pour cent de validation de l'affirmation, notons quelques différences.

Chez les attachés en poste en services déconcentrés, il semble exister un débat repérable autour des deux modalités « *tout à fait d'accord* » et « *plutôt pas d'accord* ». Dans les deux cas, les données enregistrées s'avèrent plus importantes que celles des résultats globaux.

Ainsi, (24,5% vs. 19,1% des attachés en poste en services déconcentrés déclarent être « *tout à fait d'accord* » et symétriquement (20,2% vs. 16,7%) expriment être « *plutôt pas d'accord* » avec l'affirmation proposée.

Nous décelons là les termes d'un débat : « *Un parcours qualifiant autour de compétences de spécialiste, est-ce réellement opportun, crédible... ?* », débat qui

apparaît moins explicitement chez les attachés en poste dans l'enseignement et en administration centrale⁴⁵.

Notons enfin que le genre met en lumière un clivage net. Si les attachés de sexe féminin valident très largement la voie « *spécialiste* » (85,2% *vs.* 79,1%), leurs collègues masculins s'avèrent moins affirmatifs (75,0% *vs.* 79,1%) : soit un écart de près de 10%. Il nous semble que cette différence d'appréciation doit être lue non sous le seul aspect des investissements professionnels mais en prenant en compte la gestion des temps sociaux et notamment les engagements dans et hors du travail.

« Si j'avais conservé mes responsabilités de gestionnaire à l'EPL de C., jamais je n'aurais pu avoir d'enfants. Compte-tenu des activités, des impondérables, il me fallait être sur le pont de 7 h 30 à 19 h. Ici, je maîtrise mieux mon temps même si j'amène des rapports à lire chez moi... ».

Attachée d'administration en détachement (FP d'Etat)

Ainsi, même si un cursus de spécialiste apparaît moins susceptible d'apporter des reconnaissances institutionnelles, il recueille l'adhésion d'attachés qui optent plutôt pour une logique de sujet en tout cas à un moment de leur vie.

« Complémentaires parce que non exclusifs l'un de l'autre. [...]. Ce qu'il faut éviter c'est la pénalisation des attachés qui choisissent la spécialisation et de ce fait restent longtemps dans un poste où ils apportent une réelle compétence. Il fut un temps où une demande de mobilité au bout de vingt ans était considérée comme de l'instabilité. Actuellement la mobilité est trop rapide. On hérite des cadavres des précédents occupants du poste. On rajoute les siens ».

Attaché d'administration

Les interrogations sur la complémentarité ou l'exclusivité de ces deux types de parcours apparaissent donc cruciales notamment pour les cadres qui vivent actuellement leur première partie de vie professionnelle.

⁴⁵ Les valeurs des différentes réponses s'avèrent en effet distribuées de manière plus classique (cf. courbe de Gauss).

La question N°2 bis, a permis de recueillir des points de vue et de nombreux commentaires.⁴⁶

« Ces deux modes de parcours « Généralistes » - « Spécialistes » sont-ils selon vous :

- Plutôt exclusifs ?
- Plutôt complémentaires ?
- Plutôt séquentiels : d'abord « spécialiste » puis « généraliste » ?
- Plutôt séquentiels : d'abord « généraliste » puis « spécialiste » ?

Vous cochez l'une des quatre propositions ci-après. Vous pouvez commenter votre réponse en utilisant l'espace ci-dessous ... ».

	Non réponse	Plutôt exclusifs	Plutôt complémentaires	Plutôt séquentiels « spécialiste » puis « généraliste »	Plutôt séquentiels « généraliste » puis « spécialiste »
Attaché en S.D.	2,1%	6,4%	56,6%	12,8%	19,1%
Attaché en E.A.	1,5%	3,1%	52,3%	4,6%	38,5%
Attaché en A.C.	0	10,9%	66,3%	4,3%	18,5%
Femmes	0,9%	6,1%	62,6%	1,7%	28,7%
Hommes	1,5%	8,1%	58,1%	12,5%	19,9%
Activités à dominante administrative	0,8%	7,4%	61,2%	6,6%	24,0%
Activités à dominante tech. ou technico-écono.	0	7,7%	62,8%	10,3%	18,2%
Ensemble des réponses	1,2%	7,2%	60,2%	7,6%	23,9%

Si fort logiquement l'ensemble des attachés valorisent la complémentarité des parcours, près d'un tiers s'engagent sur une option plus affirmée : celle de parcours séquentiels. Quant à l'option centrée sur une logique d'exclusion, elle n'est défendue que par un cadre sur quinze en moyenne (7,2%).

⁴⁶ 55 attachés ont souhaité s'exprimer pour compléter, nuancer... leurs réponses.

Les attachés en poste à Paris se distinguent assez nettement par leur faible adhésion à des parcours séquentiels quels qu'ils soient. Ceci confirme notre hypothèse de logique dominante d'acteur. Ce sont globalement les opportunités d'investissement qui sont privilégiées sans que préexiste une construction raisonnée.

A l'opposé, les attachés affectés dans des établissements d'enseignement mettent en avant une logique séquentielle et privilégient une option « *Généraliste → Spécialiste* ». Cette modalité les distingue très nettement de l'ensemble des réponses reçues (38,5% vs. 23,9%).

« L'évolution maintenant permanente des missions de l'Etat et de ses structures doit amener les cadres à réfléchir sur leur positionnement. Le parcours d'un attaché ne peut plus, sauf exceptions, être linéaire ; il doit à présent être alternatif, c'est à dire accepter des postures de généraliste puis de spécialiste et vice versa sans qu'il y ait pour autant un point de départ et un point d'arrivée.

Les deux parcours devraient donc être travaillés en parallèle pour permettre au cadre de s'adapter à toutes les combinaisons possibles, d'être réactif ».

Attaché d'administration

Cette analyse rejoint pleinement celle d'un cadre d'administration centrale :

« Dans le référentiel métier, il est prévu de faire commencer la carrière des attachés dans un lycée et non dans un EPL. Dans les faits comme à Z., c'est parfois un attaché dont c'est le premier poste qui gère un ensemble constitué de "n" structures. On appelle de nos vœux un parcours qui tienne compte de la difficulté du poste ».

Cadre en poste en administration centrale

C'est aussi cette modalité qui est très explicitement mise en avant par les attachés de sexe féminin. Nous trouvons donc ici la confirmation de nos hypothèses précédentes quant à des engagements inscrits sur un temps de vie largement plus étendu que celui de leurs collègues masculins.

Les attachés œuvrant dans les services déconcentrés sont quant à eux dans une logique de prise de responsabilité d'encadrement croissante. Ils valorisent naturellement la complémentarité mais s'engagent assez nettement pour une approche séquencée du type « *Spécialiste → Généraliste* ». Un début de carrière dans un domaine technico-économique suivi d'emplois impliquant

l'encadrement de personnels apparaît comme un «*modèle*» qui reçoit leur adhésion.

Cette option est expressément identifiée comme pertinente et devant être développée par un cadre dirigeant :

« Il faut également que les attachés acceptent de redescendre. Dans un parcours « normal », un poste d'adjoint [dans un service technique] après une fonction de SG pourrait interroger. En fait, il faudrait « contractualiser » cet aspect du parcours, le normer, le considérer comme valorisant ».

Cadre dirigeant d'administration centrale

Nombre d'attachés ont souhaité s'exprimer au-delà de considérations strictement individuelles. Plusieurs évoquent l'évolution des missions des services et formulent des pistes quant au pilotage plus global des parcours des cadres administratifs.

« Il me semble important de développer des spécialistes dans la conduite du changement, dans la gestion des ressources humaines, dans la communication, le contrôle de gestion... ».

Attaché d'administration

« L'administration a besoin des deux profils en fonction des missions à conduire. Toutefois, la complexité croissante des sujets impose une spécialisation d'un certain nombre de cadres pour des missions qui ne peuvent pas être externalisées, ou au moins pour pouvoir recourir à bon escient à des compétences extérieures et contrôler les apports d'experts externes aux services. Le spécialiste ne peut par ailleurs pas ignorer les règles générales du contexte dans lequel il intervient ».

Attaché d'administration

D'une manière générale, un assez large consensus émerge en faveur de profils de spécialistes ayant une base de «*généraliste*» afin d'être en mesure de d'inscrire leurs contributions dans le cadre d'une politique publique voire de l'action territoriale de l'Etat.

A contrario, le profil de «*généraliste*» tout au long d'une vie professionnelle est perçu comme peu congruent.

Lors des «*groupes métiers*», la montée en puissance des secrétariats généraux des DDEA fut évoquée. Une mise en commun des moyens, soit au niveau

territorial⁴⁷ à l'initiative des Préfets, soit même au niveau national⁴⁸ a fait l'objet d'échanges. Ces mutualisations ont été identifiées comme des tendances majeures et irréversibles.

Plus globalement enfin, une vision plus intégrée des emplois est portée par certains cadres dirigeants :

« Au départ les postes d'attachés se trouvaient essentiellement dans les sous directions de [...] et de la [...], des secteurs à forte dimension juridique.

Le choix a été d'introduire des attachés jusque dans les sous directions techniques comme celle de [...] et inversement d'introduire des IGREF dans ces deux sous directions plus administratives dans un souci de brassage de culture ».

Responsable en administration centrale

Une telle orientation reçoit l'aval d'un grand nombre d'attachés ayant répondu à l'enquête électronique.

« La valorisation de parcours qualifiants doit permettre dans les deux cas (généraliste ou expert) le développement progressif des compétences managériales et de l'animation d'équipes. Le cantonnement à des activités purement administratives est limitatif. L'implication dans des domaines techniques (économie agricole, eau, forêt, environnement) doit également pouvoir être envisagé avec une formation adaptée ».

Attaché d'administration

« Pourquoi devrait-on obligatoirement demander à un attaché d'administration de se cantonner dans des parcours d'administrateurs généralistes ? Des attachés ont prouvé qu'ils pouvaient faire un travail de "dirigeant" technique avec des résultats probants. Cela est riche non seulement pour lui-même mais aussi pour l'administration ».

Attaché d'administration

II – Les mobilités : quels seraient les facteurs déterminants ?

Au-delà de la mise en évidence des logiques de parcours des attachés, quels sont selon eux les facteurs qui s'avèrent clefs dans la décision de « faire mobilité » ?

⁴⁷ La formation professionnelle, les fonctions « Achats », la maintenance bureautique mais aussi la gestion de contentieux simples constituent quelques exemples.

⁴⁸ A la date de ces réunions dans la majorité des DDE, et ce à la différence des DDAF, la paie des personnels était effectuée au niveau local. Celle-ci pouvait mobiliser de quatre à six ETP.

A la lumière des entretiens individuels et des « groupes métiers », six propositions sont apparues comme fédérant la très grande majorité des motifs.

Ce sont ces données qui structurent la question N°16

« Dans votre décision de mobilité, quels sont les deux éléments que vous considérez comme majeurs ? Vous cochez deux items parmi les six proposés :

- l'intérêt des activités et missions du poste visé,
- le « climat général » : qualité du management, esprit d'équipe...,
- les opportunités d'initiatives, de prise de responsabilités...,
- le niveau du traitement lié au nouveau poste (primes et avantages inclus),
- les opportunités d'apprentissages liées aux nouvelles activités, aux nouveaux interlocuteurs...,
- autre que vous voudrez bien préciser. »

	Intérêt des activités	Climat général de l'unité	Opportunités d'initiatives	Niveau du traitement	Opportunités d'apprentissages	Autres
Attaché en S.D.	42,5%	8,6%	14,0%	25,8%	7,5%	1,1%
Attaché en E.A.	36,2%	16,9%	11,5%	22,3%	12,3%	0,8%
Attaché en A.C.	41,1%	13,9%	17,8%	18,3%	8,9%	0%
Femmes	40,8%	17,5%	11,4%	20,6%	9,2%	0,4%
Hommes	39,9%	8,9%	17,5%	23,5%	9,3%	0,7%
Activités à dominante administrative	40,7%	14,5%	13,7%	22,4%	7,9%	0,8%
Activités à dominante technique ou techni-écono.	40,8%	9,9%	17,8%	22,4%	7,9%	0,7%
Ensemble des réponses	40,3%	12,7%	14,7%	22,2%	9,3%	0,6%

Deux modalités, l'intérêt des activités et le niveau du traitement fédèrent près des deux tiers des réponses (62,5%).

Cette focalisation s'avère particulièrement forte pour les attachés en poste en services déconcentrés (68,3 vs. 62,5) ; à l'inverse, les attachés en poste dans

l'enseignement agricole évoquent une plus large palette de motivations. Intérêt des activités et niveau de traitement ne rassemblent que 58,5% des réponses.

Des emplois assez similaires quant aux missions et de faibles modulations salariales, dimensions qui semblent largement caractériser les emplois d'attachés en poste en EPLEFPA, s'opposent donc à ceux existants en services déconcentrés : ici une responsabilité de secrétaire général, là un poste de chargé de missions dans un service à finalité technico-économique...

Cette différence est en outre confortée par la dissymétrie des réponses quant au climat général, l'ambiance du service... Ce facteur est largement mis en avant par les attachés de l'enseignement agricole (16,9% vs 12,7% pour l'ensemble des répondants) alors que leurs collègues des services déconcentrés lui confèrent un rôle mineur (8,6% vs. 12,7).

Dans les établissements, l'attaché a en responsabilité une palette étendue⁴⁹ de collaborateurs œuvrant assez souvent de manière autonome et hors de sa présence. Les délégations formelles, mais plus souvent de fait, sont fréquentes. Elles ne peuvent s'avérer efficaces et durables que si un climat de confiance domine. Les relations socioprofessionnelles dans les services déconcentrés sont *a contrario* plus « cadrées » : définition des activités plus normées, espaces de travail plus circonscrits, temporalités synchronisées, absence d'astreintes....

Dès lors, il paraît assez logique que le climat social soit identifié comme un facteur moins central que pour leurs collègues en poste en EPLEFPA.

Il convient en outre de noter que ces deux groupes d'attachés se différencient quant aux opportunités d'apprentissage ouvertes par le biais d'une mobilité. Si les attachés des services déconcentrés placent ce facteur en cinquième et ultime rang (7,5% vs. 9,3% selon l'ensemble des attachés), il n'en va pas de même pour les attachés de l'enseignement agricole. En effet, ils déclarent être nettement plus attentifs à ces opportunités (12,2% vs. 9,3%).

Ces données mettent ainsi en lumière la vision plus processuelle du parcours professionnel des cadres administratifs d'EPLEFPA alors que ceux en poste en services déconcentrés semblent être amenés – sans doute à leur corps défendant - à réaliser leurs apprentissages dans un temps plus contraint voire sans réelles perspectives de progression professionnelle.

Les données obtenues soulignent par ailleurs la singularité des attachés en poste en administration centrale vis-à-vis de leurs homologues affectés en province.

⁴⁹ Personnels administratifs mais aussi personnels dédiés à des activités de restauration, d'entretien des locaux, de transport d'apprenants... Notons en outre que ces agents sont mobilisés sur des plages de temps plus amples y compris en fin de semaine. La gestion des astreintes ne peut être menée à bien que dans un climat social serein.

- Ils se distinguent d'une part par la mise en avant des opportunités d'initiatives et de prise de responsabilité comme facteur pouvant déclencher une mobilité : 17,8% contre 11,5% pour les attachés de l'enseignement et 14,0% pour ceux affectés en services déconcentrés.

Ces données semblent corroborées par les résultats obtenus selon que les répondants déclarent occuper plutôt des missions administratives ou plutôt des missions technico-économiques. Les premiers – regroupant sans nul doute une très large fraction des attachés en poste en EPLEFPA et ceux affectés dans des secrétariats généraux de DDAF ou de DRAAF – ne considèrent la prise d'initiatives et de responsabilités qu'à 13,7% comme un facteur pouvant engager une mobilité. Chez leurs homologues dédiés à des missions technico-économiques ce facteur est valorisé à hauteur de 17,8%.

Pour accentuer la typologie, nous pourrions opposer d'une part le profil d'un attaché (masculin), affecté en administration centrale et assurant des missions technico-économiques, à d'autre part, une attachée (féminin), en poste dans un établissement d'enseignement agricole et dédiée à des missions administratives.

Si le premier paraît adhérer à une logique d'acteur intégrant une dimension « *parcours professionnel ascendant* » qu'il s'agit de construire au travers de choix personnels, le second profil semble plutôt être mu par une logique d'agent souhaitant assurer une carrière fortement préétablie par des dispositions générales.

- Ils se différencient d'autre part par l'importance relative attribuée à la rémunération.

Les attachés en poste à Paris déclarent que le niveau de traitement ne constitue qu'un élément relatif de mobilité. Ce facteur est cité à 18,3% contre 22,2% selon l'ensemble des répondants et surtout 25,8% pour les cadres administratifs affectés en services déconcentrés.

Ces écarts sont d'autant plus significatifs que nous ne retrouvons pas dans une comparaison « *attachés dédiés à des missions administratives* » vs. « *attachés dédiés à des missions technico-administratives* » ni même dans une comparaison qui privilégierait le genre comme facteur de comparaison. L'écart s'avère en effet relativement modeste : hommes : 23,5% vs. femmes : 20,6%.

La clef d'analyse de ces données réside sans nul doute sur les régimes indemnitaires plus favorables en administration centrale mais aussi sur l'accès au grade d'attaché principal plus précoce en administration centrale qu'en services déconcentrés.

Ainsi il apparaît qu'une analyse des facteurs qui déclenchent une mobilité ne peut être fondée sur la seule base du statut. Une telle approche nierait des

dimensions propres à chacun des trois secteurs, à des dimensions tenant au genre des cadres administratifs mais aussi à la dominante de l'emploi occupé.

Une gestion des parcours à forte dominante procédurale, si elle peut apparaître comme une voie de rationalisation voire d'égalité entre les attachés, prendrait le risque de n'appréhender que marginalement des facteurs qui s'avèrent selon nous déterminants.

A contrario, leur prise en compte ouvre la voie à une compréhension fine des logiques professionnelles des attachés d'administration et à une valorisation des mobilités dans l'intérêt conjoint des personnels et des services.

Chapitre VII

Préparer et accompagner les mobilités

Si la décision de « *faire mobilité* » relève du registre individuel, la préparation et l'accompagnement des mobilités appellent à des engagements institutionnels. L'analyse des entretiens individuels et les échanges lors des « *groupes métiers* » permettent d'affirmer que des dispositifs d'information et d'accompagnement jouent un rôle significatif dans la prise de décision individuelle.

Cependant, les réponses formulées aux différentes questions doivent être lues sans établir de liens de cause à effet mécanique. Ainsi le fait qu'un nombre significatif d'attachés affirme que le Secrétariat général du ministère devrait favoriser l'information sur les parcours professionnels ne signifie pas qu'un fort développement de l'information serait de nature à générer *de facto* un flux plus conséquent de demandes de mobilité.

I – Préparer les mobilités : informer et conseiller

A – Une information sur les parcours ouverts aux attachés d'administration

Sans surprise, les réponses à la question N°10 valident l'affirmation proposée (question déjà développée à la page 63)

« Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que soit présenté aux attachés l'ensemble des emplois pouvant être occupés durant une carrière par des cadres administratifs et ce dès l'entrée dans les écoles d'applications ».

	Non réponse	1 - Tout à fait d'accord	2 - Plutôt d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Pas du tout d'accord
Attaché en S.D.	1,1%	71,3%	26,6%	1,1%	///
Attaché en E.A.	///	69,2%	30,8%	///	///
Attaché en A.C.	///	57,6%	39,1%	2,2%	1,1%
Femmes	///	70,4%	27,8%	1,7%	///
Hommes	0,7%	61,8%	36,0%	0,7%	0,7%
Activités à dominante administrative	0,8%	64,5%	33,1%	1,7%	///
Activités à dominante technique ou technico-économique	///	61,5%	37,2%	1,3%	///
Ensemble des réponses	0,4%	65,7%	32,3%	1,2%	0,4%

Le fait que les attachés en poste en services déconcentrés se déclarent assez souvent « *isolés* » à la différence de leurs homologues de la filière technique⁵⁰ mais aussi les incertitudes pesant lors de l'enquête sur les emplois administratifs « *généralistes* » expliquent sans doute la différence qui marque ce groupe de cadres de ceux exerçant en administration centrale⁵¹.

L'écart observé entre les attachés « *hommes* » et les attachés « *femmes* » semble résulter d'une conjonction de facteurs :

- les attentes de cadres en poste en EPLEFPA (elles sont supérieures à celles de l'ensemble de l'échantillon (69,2% vs. 65,7%)

et à un degré moindre,

- celles de cadres dédiés à des missions administratives (64,5%) contre (61,5%) pour ceux affectés à des activités à dominante technique ou technico-administrative.

⁵⁰ IAE : Ingénieurs de l'Agriculture et de l'Environnement

⁵¹ Les attachés en poste à Paris, sont en outre les seuls à désapprouver la proposition proposée : 3,3% vs 1,1% chez les attachés en services déconcentrés et 0% chez ceux œuvrant en EPLEFPA.

B – Un souhait largement partagé : un conseil personnalisé

La fusion des corps d'attachés, les réorganisations institutionnelles, notamment au niveau départemental et régional, et à un moindre degré les restructurations engagées au sein de l'appareil éducatif ont légitimement brouillé des repères bien établis. En outre, les cadres administratifs souhaitent depuis plusieurs années disposer de conseils personnalisés à l'orientation de leurs carrières à l'instar de ce qui a été mis en place pour des corps similaires.⁵²

Dès lors, les réponses à la question N° 11 confirment les données recueillies lors des entretiens individuels et des « groupes métiers » :

« Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que les attachés administratifs puissent avoir accès, dans des conditions déontologiques précises (neutralité, confidentialité...), à des personnes qualifiées en charge de leur apporter des conseils personnalisés ».

	1 - Tout à fait d'accord	2 - Plutôt d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Pas du tout d'accord
Attaché en S.D.	66,0%	30,9%	3,2%	0%
Attaché en E.A	69,2%	29,2%	1,5%	0%
Attaché en A.C.	63,0%	33,7%	3,3%	0%
Femmes	78,3%	20,0%	1,7%	0%
Hommes	55,1%	41,2%	3,7%	0%
Activités à dominante administrative	68,6%	28,1%	3,3%	0%
Activités à dominante technique ou technico-économique	61,5%	35,9%	2,6%	0%
Ensemble des réponses	65,5%	31,5%	2,8%	0%

Les différences, voire les clivages, observées précédemment se confirment.

⁵² Cf. au sein du CGAAER, la Délégation à l'Orientation et au Suivi (DOS) puis la Mission Permanente d'Orientation et de Valorisation des Compétences (MOVAC) pour les ingénieurs et les vétérinaires.

Les attachés en poste en administration centrale qui assurent des missions technico-économiques et plutôt de sexe masculin déclarent avoir significativement moins besoin de conseils personnalisés que les attachés en poste au sein de l'enseignement agricole, dédiés à des missions administratives et de sexe féminin. (78,3% vs. 55,1%).

Les profils des personnes qui seraient les mieux à même d'assurer ces conseils, sont à analyser en référence directe avec les affectations sectorielles. Là encore, une gestion uniformisée, et *a fortiori* portée par de seules procédures, apparaît simplificatrice et donc peu pertinente.

	Non réponse	Conseil carrière inter région. et inter ministériel.	Conseil carrière ministériel	Conseil « libéral » : consultant	IGIR & IG VIR	Autres
Attaché en S.D.	6,4%	64,9%	17,0%	3,2%	6,4%	2,1%
Attaché en E.A.	3,1%	69,2%	15,4%	4,6%	6,2%	1,5%
Attaché en A.C.	5,4%	52,2%	26,1%	6,5%	7,6%	2,2%
Femmes	3,5%	67,8%	15,7%	5,2%	6,1%	1,7%
Hommes	6,6%	55,9%	23,5%	4,4%	7,4%	2,2%
Activités à dominante administrative	5,8%	57,0%	23,1%	4,1%	6,6%	3,3%
Activités à dominante technique ou techni-écono.	3,8%	66,7%	19,2%	5,1%	3,8%	1,3%
Ensemble des réponses	5,2%	61,4%	19,9%	4,8%	6,8%	2,0%

Si l'option « *conseiller carrière interrégional et interministériel* » réunit une large majorité des réponses recueillies, il convient de noter que celle-ci reçoit plus particulièrement les faveurs des attachés de l'enseignement agricole (69,2% vs. 61,4% pour l'ensemble de données reçues) alors que les attachés en poste à Paris se distinguent en manifestant leur intérêt pour un « *conseiller carrière ministériel* » (26,1% vs. 19,9% pour l'ensemble des données reçues) et à un degré moindre pour les IGIR & IG VIR (7,6% vs. 6,2% pour les attachés de l'enseignement et 6,4% pour ceux en services déconcentrés).

Ainsi s'esquisse une tendance qui marquerait une orientation plus interministérielle et territoriale des mobilités des attachés en poste dans les territoires. Celles-ci seraient tant à la fois à visée fonctionnelle qu'opérationnelle.

« Un conseiller rattaché au ministère de la Fonction publique ; cette personne aurait une vision beaucoup transversale, non cantonnée au MAAP ».

Attaché d'administration

A l'inverse, les attachés en poste en administration centrale, dans une logique accordant une place plus significative à l'accès à des emplois de responsabilités opérationnelles, font une place à des conseillers connaissant plus particulièrement le ministère en charge de l'agriculture et les institutions publiques proches.

« Il me semble qu'un conseiller ministériel est plus à même d'avoir une meilleure connaissance des métiers exercés puis d'être apte à conseiller sur un autre profil, à charge à lui de prendre l'attache d'un conseiller "interministériel" ».

Attaché d'administration

« Sans disposer d'informations sur les postes ouverts, vacants, susceptibles de l'être à terme, le "conseiller carrière" apparaît un peu comme un couteau auquel il manquerait le manche... C'est pourquoi l'IGIR et l'IGVIR, avec une dimension "carrière" plus importante, me paraissent les mieux placés pour apporter des conseils personnalisés ».

Attaché d'administration

Les responsables « *Ressources - Humaines* » sont quant à eux particulièrement conscients des enjeux et de la difficulté d'assurer ces fonctions :

« Attention aux erreurs de casting ! Il faut une personne crédible, avec un positionnement clair par apport aux IGIR. Il faut une bonne connaissance des agents, pas seulement savoir si un agent travaille bien ou non. Il faut pouvoir détecter ses capacités à exercer d'autres fonctions. Attention aux parcours-types, et même stéréotypés : tu es bon en droit, tu ferras du droit ; tu as été SG, tu auras un autre poste de SG... ».

Responsable en administration centrale

Des comparaisons entre la gestion de cadres de la filière technique et ceux de la filière administrative sont très souvent évoquées.

« Dans la filière technique, il existe un suivi des viviers, un accompagnement, le sentiment d'une grande famille. Ce suivi n'existe pas pour les administratifs. Monsieur "Y" n'a pas eu les moyens d'agir... Ce suivi manque ! La raison, c'est que l'administratif est perçu comme un sous-produit de l'activité opérationnelle. L'idée existe également que les techniques peuvent faire le travail administratif : c'est une erreur d'analyse. En fait il faut un brassage des cultures ».

Attaché rencontré au titre d'une organisation syndicale

Quant aux attachés en position de détachement, ils expriment assez largement un sentiment de perte de visibilité de la part de leur premier employeur.

« Au MAAP, il n'y a selon moi aucun suivi personnalisé, aucun appel même en fin de détachement. Alors que j'ai été SG durant « x » années, je n'ai pas été contacté dans le cadre des fusions DDAF - DDE... ».

Attaché détaché dans la FP T.

II – Accompagner l'installation familiale et la prise de fonction

Les mobilités géographiques impliquent de plus en plus souvent non pas seulement le cadre demandeur mais aussi et assez systématiquement son conjoint. C'est incontestablement une dimension qui distingue nettement les cadres actuellement en fonction de leurs aînés. Dès lors, les cadres administratifs sont demandeurs d'une aide institutionnelle.

La question N° 9 a exploré ces demandes.

Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que les dimensions familiales et matérielles découlant de toute mobilité géographique soient mieux prises en compte par les services du ministère en charge de l'agriculture

Sans surprise, près des deux tiers des attachés (62,5%) ont déclaré être « tout à fait d'accord » avec l'affirmation proposée. Les différences quoique minimes confortent des analyses précédentes.

	Tout à fait d'accord
Attaché en services déconcentrés	69,2%
Attaché en enseignement agricole	66,2%
Attaché en administration centrale	53,3%
Femmes	66,1%
Hommes	59,6%
Activités à dominante administrative	64,1%
Activités à dominante technique ou technico-écono.	59,0%
Ensemble des réponses	62,5%

Ainsi, les attachés en poste en services déconcentrés, plus particulièrement dédiés à des missions administratives s'avèrent demandeurs. Ils se distinguent assez sensiblement de leurs collègues en poste à Paris et assurant des missions technico-économiques. Les premiers sont directement concernés par des mobilités géographiques, les seconds, à un bien moindre degré.

On notera que la différence de missions (administratives / technico-économiques) fait apparaître un écart (- 5,1%) fort proche de celui observé selon le genre des répondants (- 6,5%).

Pour affiner ces attentes, la question 9 bis était libellée ainsi :

« Vous classerez les trois items suivants en notant « 1 », la proposition centrale à vos yeux, « 2 » celle moins importante et « 3 » celle la plus accessoire »

	Ensemble des répondants
1 - Un accompagnement à l'installation : logement de fonction ou logement « relais », facilités administratives	36,3 %
2 - Une aide à l'emploi du conjoint	33,5 %
3 - Une revalorisation de l'indemnité liée au changement de résidence administrative.	29,9 %
Non réponse	0,3 %

Les différences selon les affectations, le genre ou la nature des missions s'avèrent mineures et conformes au résultat global.

Sur le plan professionnel, que souhaitent les attachés d'administration en aval d'une mobilité ?

La question N°5 a exploré cette dimension :

« Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que soit/soient mis en œuvre un/des dispositif(s) d'accompagnement à toute nouvelle prise de fonction ».

	Tout à fait d'accord
Attaché en services déconcentrés	68,1%
Attaché en enseignement agricole	60,0%
Attaché en administration centrale	57,6%
Femmes	60,0%
Hommes	64,0%
Activités à dominante administrative	58,7%
Activités à dominante technique ou technico-écono.	64,1%
Ensemble des réponses	62,1%

La place donnée aux formations d'accompagnement par les attachés des services déconcentrés peut être analysée comme l'anticipation de reconversions professionnelles. Les propos ci-après le laissent en effet penser :

« Compte tenu de la RGPP, de la mutualisation et de la nécessité d'économies sur les fonctions support, il me semble que les parcours professionnels pour les attachés ne seront possibles qu'en ouvrant des postes technico administratifs, mais la concurrence sera vive avec les ingénieurs... ».

Attaché d'administration

A contrario, les attachés en poste au sein de l'enseignement agricole et ceux en poste en administration centrale et plus particulièrement s'ils sont dédiés à des missions administratives, apparaissent moins demandeurs d'accompagnement.

On avait noté antérieurement que ces deux groupes d'attachés d'administration accordaient une place significative aux possibilités d'apprentissages lors d'une mobilité.

En outre, il est vraisemblable qu'ils vivent lors de mobilités des reconfigurations de fonctions moins conséquentes : le « cœur de métier » demeure.

III – En synthèse. . .

La question N° 14 permet un tri des axes de progrès : « Parmi les modalités présentées ci-après comme susceptibles de favoriser des parcours professionnels qualifiants pour les attachés administratifs, quelles sont les quatre qui à vos yeux s'avèrent les plus pertinentes ? »⁵³

	Ensem-ble	SD	EA	AC	Fem-mes	Hom-mes	Mis-sions adm.	Mis-sions tech-éco
Une mutualisation des postes ouverts au travers de dispositifs interministériels Ex : Bourses régionales de l'emploi public	23,1%	30,9	23,1	15,2	25,2	21,3	23,1	24,4
Des modalités administrat. harmonisées, transparentes et présentant de manière détaillée les postes ouverts	20,7%	16,0	26,2	21,7	17,4	23,1	24,8	12,8
L'harmonisation des régimes indemnitaires au sein de la FP d'Etat	20,7%	17,0	23,1	22,8	18,3	22,8	19,8	24,4
Des dispositifs d'accompagnement à toute nouvelle prise de fonctions	19,9%	23,4	16,9	18,5	19,1	20,6	14,9	23,1
L'accès à des personnes qualifiées en charge d'apporter aux attachés des conseils personnalisés dans un cadre déontologique précis	6,8%	7,4	4,6	7,6	10,4	3,7	9,1	5,1
Une réelle prise en compte des dimensions familiales et matérielles découlant de toute mobilité géographique par les services du MAAP	4,0%	4,3	3,1	4,3	2,6	5,1	3,3	3,8
Des présentations des emplois pouvant être occupés durant une carrière de cadres administratifs	4,0%	1,1	3,1	7,6	6,1	2,2	4,1	5,1
L'articulation des mobilités avec les changements de grades	0,8%	0	0	2,2	0,9	0,7	0,8	1,3

⁵³ Les données exprimées en % résument les choix prioritaires (moyenne obtenue par les quatre modalités privilégiées par les répondants).

Il convient d'abord de noter que :

- Quatre modalités rassemblent près de 83% des préférences. La question N°15 permet donc de mettre en évidence les quatre axes de progrès attendus prioritairement par les attachés d'administration ayant répondu au questionnaire.
- Ces quatre modalités sont mises en avant, quels que soient les critères d'identification retenus : affectations, genre ou nature des missions assurées.
- Les quatre autres modalités s'avèrent donc expressément mises en second rang et cela dans tous les cas de figures.

Les quatre axes de progrès privilégiés :

1. La mutualisation des postes ouverts

Cet axe, classé en premier rang, est particulièrement valorisé par les attachés d'administration des services déconcentrés (30,9% vs. 23,1). A l'inverse, les cadres en poste en administration centrale n'attachent qu'une importance relative à cette modalité (15,2% vs 23,1%). Les mobilités fonctionnelles - y compris à dimension interministérielle voire inter fonctions publiques - sont ainsi clairement mises en valeur au détriment de mobilités géographiques sur des fonctions proches.

2. La transparence dans les postes ouverts à la mobilité :

Cette évolution, classée en second rang, s'avère une demande forte chez les attachés d'administration œuvrant dans l'enseignement agricole (26,% vs. 20,7%). Il faut sans doute voir ici l'expression d'un souhait de mieux connaître les emplois ouverts dans les services déconcentrés – y compris hors du ministère en charge de l'agriculture – voire en administration centrale.

Les attachés assurant des missions technico-économiques affichent un intérêt plus modéré. Disposent-ils de réseaux d'information « *ad-hoc* », réseaux qu'ils considèrent peut-être comme plus adaptés à leurs projets ?

Ceux assurant des missions informatiques, de gestion d'aides agricoles ou ceux investis dans le secteur de la formation professionnelle des personnels semblent s'être dotés de telles sources d'information.

3. L'harmonisation des rémunérations :

Cet axe de progrès, classé en troisième rang, ne fait pas l'objet de différences significatives au sein des attachés. Les attachés en poste dans les EPLEFPA mettent un peu plus l'accent sur cette attente (22,2% vs. 20,7) et en font ainsi

leur seconde priorité. C'est aussi le cas également des attachés qui assurent des missions technico-économiques (24,4% vs. 20,7%).

4. La mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement aux nouvelles fonctions :

Cette attente, classée en quatrième rang par l'ensemble des attachés ayant répondu, est particulièrement valorisée par les cadres administratifs en poste dans les services déconcentrés (23,4% vs. 19,9%). Ce faisant, cette disposition occupe pour eux la seconde place.

Autres axes de progrès :

- L'accès à des « *conseillers - carrière* » et la connaissance des emplois pouvant être occupés :

Si les attachés en poste dans les établissements d'enseignement agricole affirment un intérêt relatif pour cette disposition (4,6% vs. 9,1%), les différences selon le genre s'avèrent significatives. Les attachés de sexe féminin valorisent nettement plus cet accès que leurs collègues masculins (10,4% vs. 3,7%).

Cette différence est confirmée par l'attention donnée à des présentations destinées à faire connaître les emplois ouverts aux attachés. Pour l'ensemble des attachés, cette proposition avait été retenue par 4 % d'entre-eux. Là encore, les différences selon le genre s'avèrent significatives : 6,1% pour les cadres féminins et 2,2% pour leurs collègues masculins. Une hypothèse se dessine : les attachées d'administration disposeraient-elles de réseaux d'information et de promotion à leurs yeux moins performants que ceux accessibles à leurs collègues masculins ?

- L'articulation des mobilités et des grades :

Cette disposition est radicalement rejetée par les attachés des services déconcentrés et ceux œuvrant dans les EPLEFPA (0%). Quant aux attachés d'administration centrale, ils lui accordent l'avant dernière place (2,2%).

Chapitre VIII

Ultimes pistes . . .

I – L'épuisement d'un modèle historique : la mobilité géographique

Jusqu'au tournant des années 1980 – 1990, les fonctions publiques et les grandes entreprises privées ont vécu selon le modèle des mobilités géographiques. Celles-ci étaient fondées sur le postulat qu'un salarié performant était amené tout au long de sa vie professionnelle à occuper des emplois de responsabilité croissante. Dès lors, il lui était proposé de s'engager dans des changements d'affectation qui scandaient l'accès à des fonctions de nature similaire ou fort proches mais impliquant l'encadrement d'un nombre toujours plus élevé de collaborateurs.

Ce modèle, d'inspiration militaire, a perdu de sa pertinence sous l'impact de deux tendances convergentes.

La première tient à la nature des emplois assurés par un salarié sur quatre décennies. L'homothétie des fonctions sur une telle durée devient rarissime. Un, voire des changements, de métier(s) au cours d'une vie professionnelle tendent à devenir, sinon la règle, du moins une réalité palpable. La mobilité fonctionnelle tend donc à l'emporter sur la traditionnelle mobilité géographique⁵⁴.

La seconde tient à la modification des rapports de genre dans les couples. Le temps n'est plus où l'épouse d'un cadre était vouée aux activités domestiques et de réception ou au sacrifice de sa carrière professionnelle du fait des mobilités successives de son mari. Les couples sont à présent engagés dans la gestion combinée des carrières⁵⁵.

⁵⁴ Deux récentes publications d'agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) ont mis en évidence cette évolution : www.aquitaine.aract.fr/pdf/sqvt08_pres_sondagearact.pdf & www.npdc.aract.fr/IMG/pdf/CPSONDAGENPDC.pdf

⁵⁵ Sur cette dimension, on se reportera notamment aux « Cahiers du genre » (N° 41 - 2006) intitulé « *Les intermittents du foyer. Couples et mobilité professionnelle* », numéro coordonné par Isabelle Bertaux-Wiame et Pierre Tripiet.

Ces deux tendances sociétales érodent le modèle des carrières fondé sur des mobilités géographiques et donnent un crédit croissant à des mobilités plutôt fonctionnelles s'organisant dans des logiques de « bassins d'emplois ».

Les résultats à la question N°12 où 96% des répondants déclarent être « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec l'affirmation :

« Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est préférable d'encourager dans un même bassin d'emploi des mobilités inter sectorielles et/ou interministérielles notamment par le recours à des bourses régionales de l'emploi public ».

traduisent l'ancrage de ces tendances chez les attachés. Celle-ci s'avère en outre confortée par les données obtenues à la question N°13.

« Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est préférable d'encourager des mobilités géographiques dans le même domaine d'activité ».

	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total (col 1 + col 2)
Attaché en services déconcentrés	52,1%	18,1%	70,2%
Attaché en enseignement agricole	43,1%	4,6%	47,7%
Attaché en administration centrale	50,0%	10,9%	60,9%
Femmes	47,0%	12,2%	59,2%
Hommes	50,7%	11,8%	62,5%
Activités à dominante administrative	53,7%	9,9%	63,6%
Activités à dominante technique ou technico-écono.	41,0%	15,4%	56,4%
Ensemble des réponses	49,0%	12,0%	61,0%

Si près des deux tiers des attachés ayant répondu affirment leur désaccord avec des mobilités géographiques dans le même domaine d'activité, il convient de noter que cette appréciation est plus particulièrement rejetée par les attachés en poste dans les services déconcentrés (70,2% vs. 61,0%) alors que les attachés en poste dans l'enseignement agricole sont moins catégoriques (47,7% vs. 61,0%).

La rupture avec le modèle « historique » s'avère enfin très significative chez les attachés assurant des missions administratives et donc *a priori* des fonctions d'encadrement (63,6% vs. 61,0% pour l'ensemble des répondants).

A l'inverse, les cadres assurant des missions technico-économiques, et sans doute plus sensibles à une « *identité de métier* », semblent moins catégoriques dans leurs jugements quant aux mobilités géographiques⁵⁶.

II – Quels leviers pour promouvoir des parcours qualifiants ?

La question N°8 a mis en évidence le rejet par les attachés d'une option conditionnant les changements de grades à une mobilité. En effet, 58,2% affirment leur désaccord contre 41,1% affirmant être « *d'accord* » ou « *tout à fait d'accord* »⁵⁷.

Seuls les attachés en poste dans des établissements d'enseignement agricole ont une opinion contraire : 55,8% étant « *plutôt d'accord* » ou « *tout à fait d'accord* » contre 46,2% étant opposés.

La question N°14 a tenté de faire émerger des leviers pour favoriser des parcours qualifiants.

Elle était ainsi libellée :

« Parmi les leviers d'un parcours professionnel qualifiant cités ci-après, quels sont les deux que vous considérez comme les plus efficaces ? ».

- L'intégration dans un corps supérieur,*
- L'accès à un grade d'avancement,*
- Une grille indiciaire plus favorable,*
- Un emploi dans le secteur privé,*
- Un emploi dans un établissement public,*
- Un emploi dans une autre fonction publique,*
- Autre, que vous voudrez bien préciser :*

⁵⁶ Cf. notamment : Florence Osty « *Le désir de métier* » Editions des Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2007 et Philippe Pierre « *Mobilité Internationale et identités des cadres* », Éditions SIDES, Paris, 2003

⁵⁷ En outre, 0,4% ne répondent pas.

	Ensem-ble	SD	EA	AC	Fem-mes	Hom-mes	Mis-sions adm.	Mis-sions tech-éco
L'intégration dans un corps supérieur	24,8	20,8	29,2	25,7	27,0	23,0	27,7	21,4
Une grille indiciaire plus favorable	18,1	19,1	22,3	14,2	15,0	20,7	17,2	19,5
L'accès à un grade d'avancement	17,3	19,1	10,8	16,8	16,8	17,8	16,4	20,1
Un emploi dans une autre fonction publique	13,1	15,3	13,1	10,9	14,2	12,2	13,4	13,6
Une formation attestée (ex : Master II)	10,3	10,4	8,5	11,5	11,1	9,6	8,4	13,0
Une préparation à un cycle d'accès à un emploi supérieur ⁵⁸	7,1	7,7	8,5	5,5	8,4	5,9	8,0	4,5
Un emploi dans un établissement public	4,4	1,6	3,0	7,7	2,6	5,9	4,2	3,2
Un emploi dans le secteur privé	2,4	2,4	3,1	2,2	2,2	2,6	1,7	1,9
Autres	2,0	2,7	1,5	1,6	2,2	1,9	2,1	2,6
Non réponse	0,4	0,5	0	0,5	0,4	0,4	0,8	0

Neuf options étaient proposées. Les quatre les plus fréquemment choisies regroupent *in fine* près des trois quarts des suffrages (73,3%) et ce quelles que soient les caractéristiques prises en compte : affectations, genre ou nature des missions.

En intégrant la cinquième option, c'est quatre cinquièmes des choix qui sont alors regroupés (83,6%) avec le même résultat concernant les caractéristiques de la population sollicitée.

Cette unité laisse cependant entrevoir des différences significatives :

- L'intégration dans un corps supérieur et une grille indiciaire plus favorable :

Ces leviers sont très largement mis en avant par les attachés en poste dans l'enseignement agricole.

Ces choix confirment les attentes de revalorisation financière de ces cadres.

⁵⁸ Exemple : ENA.

A l'inverse, les attachés d'administration centrale expriment un jugement plus modéré ; sans doute estiment-ils que de tels leviers sont - compte tenu de leur situation actuelle - moins pertinents.

- L'accès à un grade d'avancement :

Les attachés des services déconcentrés voient dans ce levier une option forte. Ils considèrent que l'accès à des corps de catégorie A⁺, dont celui des administrateurs civils, est actuellement fort limité voire mythique...

Pour eux, l'accès à cette catégorie statutaire ouvrirait formellement à des parcours qualifiants. Ils expriment ici un point de vue très différent de celui des attachés en poste en EPLEFPA (19,1% vs. 10,8%)

- L'accès à d'autres emplois de fonctions publiques :

Là encore, attachés des services déconcentrés et attachés d'administration centrale expriment des choix divergents. Les premiers y voient une option positive (15,3%) alors que les seconds s'affirment plus réservés (10,9%).

On notera que ni la nature des missions assurées, ni le genre ne constituent un facteur de différenciation quant à ce levier.

- Une formation attestée (exemple : Master II) :

Pouvoir consolider ses savoirs et savoir-faire s'inscrit pour nombre d'attachés dans la logique d'un parcours qualifiant bâti autour de mobilités fonctionnelles. Les points de vue différents des attachés dédiés à des missions administratives et ceux engagés dans des missions techniques ou/et technico-économiques s'avèrent patents.

Les premiers s'avèrent moyennement convaincus (8,4%) alors que les seconds à la recherche de la certification de capacités originales y sont assez résolument favorables (13,0%).

On perçoit ici assez nettement les deux logiques professionnelles à l'œuvre : une logique de « *carrière statutaire* » pour les premiers, une logique de « *métier* » pour les seconds. L'analyse de réponses au levier « *Préparation à un cycle d'accès à un grade supérieur* » confirme d'ailleurs cette hypothèse. (4,5% vs. 8,0%).

Les autres leviers :

Ils ne sont que faiblement mis en avant et ne peuvent être considérés comme moteurs.

- Emplois auprès d'un établissement public :

On notera les préventions des attachés d'administration de services déconcentrés face à des emplois auprès d'établissements publics (1,6%) alors que leurs collègues en poste en administration centrale y voient un levier, certes mineur, mais non négligeable (7,7%). Il faut sans doute voir ici la confirmation d'options effectivement mises en œuvre par certains attachés en poste à Paris. A l'inverse, l'image de ceux-ci chez les attachés des services déconcentrés s'avère moins positive. Est-ce du fait de récentes restructurations⁵⁹ ou des visions de « *fortes bureaucraties* » ?

- Emplois auprès du secteur privé :

Ce levier s'avère très marginalisé et ce par toutes les composantes des attachés ayant répondu au questionnaire. Il n'est valorisé que par de 2,2% à 3,1% au maximum des attachés.

- Autres :

Un passage par un emploi auprès d'institutions communautaires ou internationales est cité par trois cadres mais aussi un emploi à fort caractère « *technique* ».

Ainsi, si les attachés identifient de manière assez semblable les leviers susceptibles de favoriser des parcours qualifiants, ils n'y accordent pas le même poids. Leurs recommandations sont à analyser au regard de leur histoire au sein de la communauté professionnelle, de leurs contextes de travail d'aujourd'hui, des particularismes de leurs situations statutaires... mais aussi des projections que les différents groupes formulent à partir d'analyses plus globales que chacun d'eux dessine sur l'évolution de la Fonction publique d'Etat.

Dès lors, des modalités de gestion communes sont à développer, il apparaît qu'une uniformisation des pratiques nierait des singularités qui constituent l'une des richesses de ce groupe de cadres.

⁵⁹ Cf. par exemple les fusions dans le secteur des offices agricoles.

Chapitre IX

En guise de conclusion

I – L’interministérialité : une idée qui fait son chemin

Associer « *parcours qualifiants* » et « *interministérialité* » constitue une innovation. Au sein d’une institution qui met en avant la très forte variété de ses missions et de ses structures, l’affirmation qu’il peut exister des options prometteuses de parcours professionnels, hors du ministère en charge de l’agriculture, pourra surprendre.

Cette évolution offre aux attachés d’administration de nouvelles aires de mobilité compatibles avec un ancrage territorial revendiqué tant pour des raisons familiales que sociales : il s’agit donc là d’une dynamique positive.

Cependant, il importe que l’institution soit par ailleurs consciente du danger que peut représenter une dispersion trop importante des potentialités portées par ces cadres. Il convient donc d’être vigilant pour garantir un authentique développement de la compétence collective.

II – Une gestion plus incitative pour conserver et valoriser les compétences cruciales

A cette fin, un préalable s’impose : harmoniser sans tarder les rémunérations au sein du corps des attachés d’administration.

Cette harmonisation pour être motrice doit être conjuguée avec deux séries de dispositions :

- Assurer une égalité de traitement dans la gestion des cadres administratifs à l’instar de ce qui est mis en œuvre pour ceux de la filière technique.
- Veiller à ce qu’un nombre plus significatif d’attachés d’administration – et ce quelles que soient leurs structures d’affectation - puissent accéder à des corps de catégorie A⁺.

L'engagement du MAAP dans la mise en œuvre dès 2009 de la prime de fonction et de résultats annoncé lors de l'ultime séance du comité de pilotage⁶⁰ a été perçu comme une étape significative.⁶¹

III – Un corps unique mais non pas uniforme

L'existence d'un corps unique est une réalité pour tous. Cependant, il serait très dommageable de ne pas être attentif aux situations singulières. Nous faisons ici plus particulièrement référence :

- aux attachés dédiés aux missions de l'enseignement agricole,
- aux attachés assurant des missions techniques ou technico-économiques.

IV – Une gestion capable de répondre à deux logiques professionnelles distinctes

Face à deux logiques d'engagement professionnel, il apparaît opportun de mettre en œuvre non pas un ensemble indifférencié d'attitudes et d'outils « *R-H* » mais d'articuler deux registres intégrant des attentes distinctes.

1 – La logique d'engagement « collectif » :

Ce qui est attendu par les attachés se référant à cette logique, ce sont des règles communes, transparentes, permettant des constructions de carrières à la carte. *A contrario*, ce groupe exprime de fortes réticences pour des « *parcours - types* » imposés.

Les mobilités fonctionnelles, dans un bassin d'emploi, sont privilégiées.

Une succession de postes : « *Généraliste* » ⇔ « *Spécialiste*⁶² » ⇔ « *Généraliste encadrant* » constitue une référence globalement validée car souvent en cohérence avec les autres engagements personnels et sociaux.

Ces cadres privilégient comme périmètre de référence pour des mobilités le ministère en charge de l'agriculture. Ceci est particulièrement le cas des attachés en poste au sein de l'enseignement agricole et de ceux dédiés à des missions techniques ou technico-économiques.

⁶⁰ GEFE du 20 novembre 2008.

⁶¹ Pour une présentation de cette prime, on se reportera au décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008 ainsi qu'à la note de service : SG/SRH/SDMEC/N2009-1168 en date du 09 juillet 2009.

⁶² Un emploi de « *Spécialiste* » sera particulièrement apprécié lors de la tranche d'âge 30 – 40 ans, période où la majorité des couples ont une charge de famille significative.

L'interministérialité constitue un périmètre de mobilité « *second* » ; celui-ci est plus particulièrement apprécié par les attachés assurant des missions administratives et souhaitant continuer à s'y consacrer.

Pour les accompagner dans leurs mobilités, ces cadres privilégient :

- des conseillers « *Carrières* » : issus du MAAP mais aussi interministériels,
- une cotation des postes qui permet d'anticiper, voire de planifier les carrières,
- une mise à disposition de sites « *Offres d'emplois* »,
- des actions d'accompagnement aux prises de fonctions.

2 – La logique d'engagement « individuel » :

Ce qu'attendent ce second groupe de cadres, c'est de pouvoir saisir toutes opportunités, dans et hors du ministère en charge de l'agriculture, et ce sans considération du statut d'origine.

La « *prise de risque* » est acceptée. Ces cadres souhaitent être reconnus pour leurs compétences, leurs potentiels... aussi sont-ils disposés à contractualiser leurs engagements professionnels et occuper des emplois originaux (Ex. : postes « *sensibles* », postes « *à profil* »...) De telles propositions sont souhaitées voire attendues.

Les mobilités fonctionnelles et/ou géographiques seront examinées à l'aulne de l'intérêt des activités et des responsabilités proposées.

Pour leurs mobilités, ces cadres ont pour périmètres de référence le ministère en charge de l'agriculture, mais aussi toute autre affectation auprès d'autres secteurs de la Fonction publique d'État, d'établissements publics, de la Fonction publique territoriale...

Pour les accompagner dans leurs mobilités, ces cadres privilégient :

- des conseillers « *Parcours individualisé* »,
- une contractualisation des engagements professionnels,
- des bilans de compétences,
- un développement de dispositifs : Validation des Acquis de l'Expérience ou la Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle⁶³.

⁶³ Pour une présentation détaillée de la RAEP : www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/fiche-raep.pdf

Annexes

- Lettre de mission du Président du groupe d'études
- Note de problématique
- Composition du groupe d'études
- Personnes sollicitées : entretiens individuels et « groupes métiers »
- Evolution des effectifs des attachés
- Le questionnaire : le support
- Table des sigles
- Publications antérieures de l'OMM

Le groupe d'études "Parcours professionnels des attachés d'administration" s'est réuni sous la présidence de Monsieur Alain Tournier :

- le 3 juillet 2007
- le 29 novembre 2007
- le 17 avril 2008
- le 19 juin 2008
- le 20 novembre 2008



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

Observatoire des Missions et des Métiers

Alain TOURNIER

Le Président

Président du groupe d'études «Parcours professionnels
des attachés du ministère de l'agriculture et de la pêche»

251, rue de Vaugirard
75732 Paris Cedex 15

Dossier suivi par :
Anne-Marie MITAUT

Mél : anne-marie.mitaut@agriculture.gouv.fr

Objet : lettre de mission

Tél. : 01 49 55 54 44
Fax : 01 49 55 54 98

Paris, le 4 juin 2007

L'observatoire des missions et des métiers (OMM) est chargé d'assurer une veille prospective sur les missions du ministère de l'agriculture et de la pêche ainsi que sur les métiers et compétences nécessaires pour les exercer. Après avoir fait un état des lieux, notamment en décrivant les emplois, la réflexion doit permettre de contribuer à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). L'OMM est ainsi chargé de faire toute recommandation utile à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de parcours professionnels, de formation initiale ou continue pour les années à venir.

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, vous avez bien voulu accepter d'assurer le pilotage de l'étude relative aux parcours professionnels des attachés et je vous en remercie vivement.

La présente est une lettre de mission pour la conduite de ce chantier décidé par le conseil d'orientation de l'OMM, dans sa dernière séance.

1. Champ de l'étude

L'étude porte sur les parcours professionnels des attachés affectés dans les services et établissements du ministère de l'agriculture et de la pêche (administration centrale, services déconcentrés, enseignement agricole, établissements publics).

2. Objectifs de l'étude

Il s'agit d'étudier les conditions de perspectives nouvelles pour les parcours professionnels des attachés, dans un contexte marqué par la fusion des corps et la réforme de l'administration territoriale.

Ainsi, l'objet de l'étude est « Incidences des réformes statutaires et organisationnelles en cours sur les parcours professionnels des attachés ».

Deux orientations principales structurent les objectifs de cette étude :

- Identifier les opportunités de parcours rendues possibles par la fusion et en définir les conditions de mise en œuvre pratique (règles de gestion, règles indemnitaires...) en lien avec les évolutions de carrière ;

- Engager un repérage prospectif des besoins futurs en terme de profils et de compétences de façon à être en situation de répondre aux attentes créées par les évolutions de l'organisation de l'administration territoriale ou centrale.

En conclusion, l'étude permettra de formuler des recommandations sur tous les dispositifs d'accompagnement permettant une amélioration de la gestion des ressources humaines.

3. Organisation des travaux

Vous animerez un groupe d'études dont la composition doit notamment inclure les services et établissements concernés par le champ de l'étude ainsi que des attachés. Vous associerez également à ce groupe un représentant de la DGAFP. Ce groupe sera réuni pour définir la stratégie de l'étude et pour examiner périodiquement l'état d'avancement des travaux.

4. Appui de l'OMM

L'ensemble de l'équipe de l'OMM est à votre disposition de façon permanente.

De plus, vous bénéficierez de l'appui de chargés d'études appartenant au réseau mis en place par l'OMM.

5. Production attendue

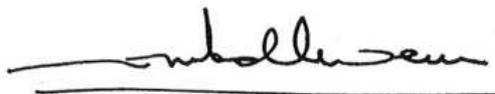
Les travaux déboucheront sur la publication d'un rapport et d'un document de synthèse.

Des éléments du projet de rapport seront présentés, à intervalles réguliers, au groupe d'études.

6. Calendrier

Le délai pour l'aboutissement de cette étude est fixé au mois de septembre 2008.

**Le Président de l'Observatoire des
Missions et des Métiers**



Constant LECOEUR

Copie pour information à :
Dominique SORAIN, secrétaire général du MAP,
Paul VIALLE, Vice-président du CGAAER,
Patrick DEDINGER, secrétaire général du CGAAER



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

Secrétariat général

Paris, le 20 juillet 2007

**OBSERVATOIRE DES MISSIONS
ET DES MÉTIERS**

PARCOURS PROFESSIONNEL DES ATTACHÉS

Le parcours professionnel des attachés reste un sujet récurrent pour la GRH, malgré les initiatives prises en la matière. En effet, de nombreux facteurs rendent difficile la mobilité et les évolutions professionnelles des cadres A administratifs au sein du ministère de l'agriculture et de la pêche.

Quelques-uns de ces freins sont connus et analysés. Mais ils doivent être resitués dans le contexte statutaire et organisationnel actuel qui apporte beaucoup de changements. C'est pourquoi un réexamen du dossier de la mobilité peut s'avérer opportun.

1 – Les freins à la mobilité

Les attachés se meuvent dans un champ professionnel exigeant. D'une part, les structures dans lesquelles ils sont affectés sont le plus souvent de faible taille (DDAF, DRAF, établissements d'enseignement), ce qui rend nécessaire une polyvalence comportant de fortes sujétions. D'autre part, leurs activités sont majoritairement ciblées sur les fonctions supports dont le périmètre est délimité : gestion des personnels, gestion budgétaire, communication, maintenance informatique...

Malgré les multiples facettes des fonctions administratives, le champ d'action souffre de la comparaison avec les personnels techniques de catégorie A qui peuvent exprimer leurs talents dans des domaines plus diversifiés : ingénierie publique, économie agricole, environnement, forêt, enseignement....

- La segmentation traditionnelle des corps a longtemps défini des aires de mobilité restreintes : administration centrale, services déconcentrés, secteur enseignement.

Ce cloisonnement, d'origine statutaire, s'est prolongé dans les modes de gestion : diversité des centres de décision, des CAP, des régimes indemnitaires, des référentiels métiers. Il a également pu se concilier avec le souci de pourvoir les postes les plus indispensables au bon fonctionnement des services.

- L'affectation fréquente, pour un premier poste, dans des fonctions de secrétaire général ou de gestionnaire d'établissement important a souvent rendu difficile les évolutions de carrières. Quitter la posture de chef de service pour un emploi de chargé de mission n'est pas une démarche habituelle, d'autant qu'elle comporte des conséquences financières négatives.

- Le différentiel indemnitaire représente dans beaucoup de cas un frein plutôt qu'une incitation à la mobilité, que cette mobilité soit fonctionnelle, géographique ou inter-structures.

Ces constats habituels sur le parcours des attachés s'inscrivent aujourd'hui dans un contexte marqué par une forte évolution.

2 – Un nouveau contexte : la fusion des corps et la réforme de l'administration territoriale

- La fusion des corps a été réalisée par décret du 15 septembre 2006. Les clivages statutaires entre administration centrale, services déconcentrés et enseignement sont maintenant juridiquement abrogés. Mais il reste à en tirer toutes les conséquences pratiques. L'effectif du nouveau corps est d'environ 850 agents (320 AAC, 280 ASD, 250 AASU).

- La création des DDEA (décret du 23 décembre 2006) provoque un questionnement sur le rôle des attachés issus du MAP dans ces nouvelles structures compte tenu de l'organisation actuelle des parcours et des carrières.

Les fonctions de secrétaire général dans les huit nouvelles directions ont été confiées à des fonctionnaires du Ministère chargé de l'Équipement. Une interrogation est posée sur les solutions qui seraient appliquées dans une perspective de généralisation des fusions.

- Le rôle complexe confié au secrétaire général à la suite de la création des DDSV n'a pas débouché sur une configuration stable et standard. Au contraire, les facteurs de complexité se sont aggravés avec le rapprochement des DRAF/DDAF au niveau régional et la création des DDEA.

- Les dispositions intervenues récemment en matière de décentralisation ont sensiblement modifié l'environnement professionnel des attachés en poste dans les établissements d'enseignement. Leur rôle d'interlocuteur des Régions pour la gestion des services s'est fortement développé, confortant ainsi l'intérêt, et également la difficulté, des fonctions exercées.

3 – L'opportunité d'un réexamen de la gestion des parcours professionnels des attachés

Face à cette nouvelle donne, qui comporte des opportunités mais aussi des incertitudes, les attachés attendent des perspectives nouvelles pour leurs parcours professionnels au sein du ministère. Le MAP lui-même se doit d'ailleurs de rester un ministère attractif et l'une des réponses réside incontestablement dans une meilleure lisibilité des parcours offerts à ses agents. L'organisation des mobilités et des carrières internes est nécessaire pour répondre aux attentes des agents mais aussi pour faire en sorte que les investissements consentis pour l'acquisition de compétences soient valorisés en interne plutôt que dans d'autres collectivités ou établissements.

Ces considérations conduisent à engager une étude dont l'objet pourrait être le suivant: "Incidences des réformes statutaires et organisationnelles en cours sur les parcours professionnels des attachés". Cette initiative répond aux attentes du Secrétariat Général. Elle doit être suffisamment ciblée pour n'être redondante ni avec les travaux déjà conduits par l'OMM, ni avec les groupes de travail réunis sur la fusion des corps.

Deux orientations principales peuvent structurer les objectifs de cette étude:

- identifier les opportunités de parcours rendues possibles par la fusion et en définir les conditions de mise en œuvre pratique (règles de gestion, règles indemnitaires...), en résonance avec les évolutions de carrière ;
- engager un repérage prospectif des besoins futurs en terme de profils et de compétences de façon à être en situation de répondre aux attentes créées par les évolutions de l'organisation territoriale ou centrale.

4 - Méthode, phasage et productions attendues

Il convient en premier lieu de s'appuyer sur l'étude conduite par l'Observatoire des Missions et des Métiers en 2003 et 2004 sur les cadres administratifs en services déconcentrés, et de l'enrichir à la fois en changeant d'optique par rapport au sujet et en abordant des champs d'investigation nouveaux. Parmi ceux-ci, on peut citer: la cartographie de l'activité actuelle des attachés dans un département, dans une région; en administration centrale, dans les établissements publics ; l'analyse des flux de mobilité ; la description, à partir d'exemples, de parcours diversifiés; l'approfondissement de toutes les conséquences résultant de la fusion (primes, congés, compétences.....) ; l'approche de la question des parcours sous l'angle des représentations que peuvent en avoir les attachés et leurs hiérarchies, les opportunités de postes en fonction publique territoriale...

Un raccordement avec les travaux conduits sur des sujets connexes est indispensable : études réalisées par l'OMM sur les parcours professionnels, travaux conduits par la DGAFP sur la mobilité, circulaires sur les parcours professionnels et sur la cotation des postes, groupe de travail réuni par le SRH sur la fusion des corps, étude des IGIR et des IGVIR sur le fonctionnement des SG, travaux de la MOVAC, référentiel des gestionnaires de l'enseignement, travaux menés par d'autres ministères sur la filière administrative.....Une bibliographie et un travail de réappropriation synthétique de l'existant sont donc également à réaliser dans la phase 1. La phase 2 portera sur l'analyse proprement dite selon les deux profondeurs de champ définies précédemment : l'impact de la fusion puis une approche prospective.

Deux chargés d'étude de l'OMM seront en charge des travaux de recherche, d'enquête et de rédaction des rapports intermédiaires et définitifs.

5 – Composition du comité de pilotage

Le comité de pilotage de l'étude pourrait être composé comme suit:

- 6 attachés (2 par secteur) affectés dans des fonctions administratives
- 3 attachés affectés dans des services techniques
- Le chef du service des ressources humaines
- GESPER
- Le service de la modernisation
- DGER
- DGAFP
- Groupement des DRAF
- Groupement des DDAF
- Groupement des DDSV
- Groupement des directeurs d'EPLEFPA
- Groupement des SG
- IGIR membres de la CAP des attachés
- IGVIR membre de la CAP des attachés
- MOVAC
- Inspection de l'enseignement agricole

Alain TOURNIER
Inspecteur général de l'agriculture

Composition du Groupe d'études
"Parcours professionnels des attachés d'administration
Président : Alain Tournier

Nom	Structure	Ville
Pascale MARGOT-ROUGERIE	SG - Chef du service des ressources humaines	PARIS
Denis FEIGNIER	SG – SRH -Sous-Directeur de la gestion des personnels	PARIS
Marc DUVAUCHELLE	SG – SRH - Adjoint au SDGP	PARIS
Dominique PERRIER	SG – SRH - SDGP BFA -	PARIS
Françoise ROBIN	SG – SRH - SDGP BFA	PARIS
Florence ROLLET	SG – SM -SDMS	PARIS
Yves SCHENFEIGEL	DGER - Sous-Directeur EPC	PARIS
Philippe CLERGEOT	DGAFP	PARIS
Dominique PARDOUX	DGAFP	PARIS
Olivier CHAMBOREDON	représentant le groupement des S.G (DDAF des Vosges)	EPINAL
Isabelle CHMITELIN	représentant du groupement des DRAAF (DRAAF Centre)	ORLEANS
Odile BOBENRIETHER	représentant du groupement des DRAAF (DRAAF Haute-Normandie)	ROUEN
Pierrick HUET	représentant le groupement des DDAF (DDAF du Nord)	LILLE
Françoise LIEBERT	représentant le groupement des DDSV (DDSV du Nord)	LILLE
Patricia FROMAGE	Présidente de l'association des directeurs d'EPLEFPA (LPA de St Rémy de Provence)	ST REMY DE PROVENCE
Pierre RICHEZ	Porte-parole des IG VIR	PARIS
Jean-Claude MICHEL	CGAAER	PARIS
Geneviève FERNIER	DGER - Inspectrice de l'enseignement agricole	PARIS

Nom	Structure	Ville
Danièle GRAL-LEPAGE	représentant l'IGISC - SG	PARIS
Rodolphe JAYET GENDROT	SG – DAFL - SDLP	PARIS
Christelle DUBOSQ	DGPEI – SPM - SDEPA	PARIS
Bruno POUPIN	EPL Poitiers Venours	ROUILLE
Saluciano VIERA	DRDAF Midi-Pyrénées	TOULOUSE
Emilie FONTAINE	LPA Belleville	BELLEVILLE
Jean-Paul FRISON	DRDAF Nord Pas-de-Calais	LILLE
Cécile ALIX	DDSV de Gironde	BORDEAUX
Bernard ROUSSET	DDEA de l'Ariège	FOIX
Françoise HOLARD	Chargée d'étude OMM (DRDAF Picardie)	AMIENS
Nathalie GUERSON	Chargée d'étude OMM (DDSV de la Drôme)	VALENCE
Constant LECOEUR	Président de l'OMM	PARIS
Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet de l'OMM	PARIS
François GRANIER	Responsable des études de l'OMM	PARIS

Liste des personnes sollicitées durant l'étude (2007/2008)

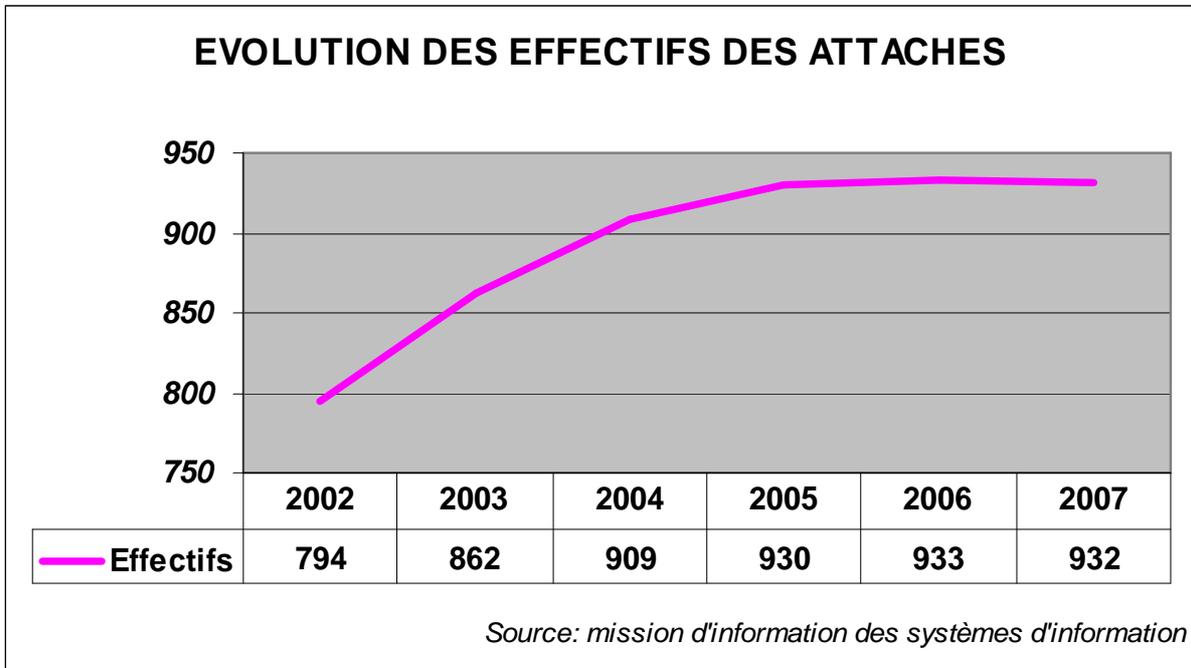
Nom - Prénom	Structure
AZIZI Leïla	Préfecture de Haute-Marne
BARDIN Claudine	CMM Auvergne
BRAIVE Dominique	CGAAER -MOVAC
CALVET Christine	Syndicat CFDT
COUTIN Hervé	DRAAF Rhône Alpes
DANGEL Pierre	Secrétariat général - MAP
DELOMEZ Xavier	DGAL
DUFOUR Emmanuel	DDEA du Lot
DUPARD Amaël	DDAF Orne
DUTERNE Jacques	DRAF Bretagne - PRJ Ouest
ELKAÏM Gilbert	IRA de Lille
FERNIER Geneviève	DGER
FOUBERT Patrice	Mission SIRH
GAUCHEE Marc	Etablissement public du Parc et de la Grande Halle de la Villette
GRAL-LEPAGE Danièle	MPI AC
HAURE Yves	Parc National des Pyrénées
JUILLE Stéphane	Mission SIRH
KERZERHO Carine	DAFL / SDAB / BISC
LAMOTTE Damien	SM – SDMS
LARDE Patrice	Préfecture de police Paris
LARIVE Thierry	DGER
LE DILY Dominique	DDAF Manche
LEBLANC Jean-Paul	Conseil régional Nord Pas de Calais
LORRE Jocelyne	DIREN Bretagne

Nom - Prénom	Structure
MALGLAIVE Christophe	DRIAF Ile-de-France
MANEUF Catherine	DERF
MANGIN Jocelyne	Syndicat Force Ouvrière
MARY Olivier	DGAL MACS
METRICH-HECQUET Valérie	DGFAR
MEYBECK Alexandre	DGFAR
MIROCHNIKOFF Nadine	Syndicat Force Ouvrière
PERREAUX Françoise	Syndicat Force Ouvrière
PIATON Hervé	DRAF Rhône-Alpes
RAMES Annie	DDEA des Landes
ROLLET Florence	SM – SDMS
SAOUT Françoise	Syndicat FSU
SCHNABELE Philippe	SM
TEYSSÉDRE Jean-Paul	IGVIR Rhône Alpes Auvergne
WAMBEROILD Claire	SRH – Préfecture Drôme

Liste des participants aux groupes métiers du 4 juin 2008

Nom	Structure	Adresse
Dominique Mc COOK	ENFA de Toulouse	CASTANET TOLOSAN
Claudine BARDIN	DDSV du Puy de Dôme	LEMPDES
Willy JUSTIN	Agro Paris Tech	PARIS
Brigitte FLORENTIN	SG - S.A.J	PARIS
Gil BOURDILLON	CFPPA de Nérac	NERAC
Anne GARZINO	EPLEFPA d'Auch	AUCH
François BERTRAND	DRDAF Auvergne	LEMPDES
Nicole ROSI	LEGTA du Valentin	BOURG LES VALENCE
Nathalie ALEU SABY	DRDAF Languedoc- Roussillon	MONTPELLIER
Christian CHROBOT	EPLEFPA de Lavaur	LAVAUUR
Jacky BODIN	SG - SCEES	MONTREUIL S/ BOIS
Ninon CHARTIER- BRASSET	DGAL	PARIS
Jean-Luc SILOT	EPLEFPA de Montauban	MONTAUBAN
Christine ETIENNE	DDAF Côtes d'Armor	SAINT BRIEUC
Christophe MALGLAIVE	DDEA Val d'Oise	CERGY PONTOISE
Cécile DEDIENNE	DDAF Saône et Loire	MACON CEDEX

Evolution des effectifs



Etude « Les parcours professionnels des attachés d'administration »

Maquette de questionnaire – version « 5 »

Le présent questionnaire vise à recueillir de manière anonyme vos avis et suggestions. A l'exception de l'ultime question, il vous est demandé de formuler votre point de vue en écho à des propositions. Ces questions sont construites selon deux modalités :

- Pour certaines, il vous est demandé d'indiquer si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord. Dans ce cas, vous cochez la case correspondant à votre position.
- Pour les autres, il vous est proposé une série de réponses. Dans ce cas, il vous est demandé de hiérarchiser vos propositions. Vous cochez en premier la proposition qui vous paraît la plus pertinente à la question posée, en deuxième celle qui vous paraît venir ensuite et ainsi de suite jusqu'à la fin des items proposés.

Quel que soit le type de question, vous pourrez à tout moment revenir en arrière en cliquant de nouveau sur une case.

Préambule : La notion de parcours qualifiant sera souvent utilisée dans ce questionnaire. Elle peut être définie comme suit :

« Le parcours qualifiant est un enchaînement cohérent de postes et de situations professionnelles ou de formations qui doivent permettre à un agent public d'occuper progressivement des emplois de complexité croissante. A ce titre, les mobilités réussies par les agents faciliteront leur accès à des promotions ou à des statuts d'emploi. Les fonctions confiées devront être mises en adéquation avec les avancements proposés ».

1 – La valorisation de parcours qualifiants pour des cadres administratifs doit avoir pour finalité principale de faire émerger de réelles compétences d'administrateur généraliste.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

2 – La valorisation de parcours qualifiants pour des cadres administratifs doit avoir pour finalité principale de faire émerger de réelles compétences d'expertise. Exemples : spécialiste en informatique, en droit public, en gestion financière, en RH...

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

Ces deux modes de parcours « Généralistes » - « Spécialistes » sont-ils selon vous :

- Plutôt exclusifs ?
- Plutôt complémentaires ?
- Plutôt séquentiels : d'abord « spécialiste » puis « généraliste »
- Plutôt séquentiels : d'abord « généraliste » puis « spécialiste »

Vous cocherez l'une des quatre propositions ci-après. Vous pouvez commenter votre réponse en utilisant l'espace ci-dessous:

|

3 - La fusion des trois corps d'attachés est en l'état actuel suffisamment aboutie pour favoriser des parcours professionnels qualifiants dans l'intérêt conjoint des personnels et des services du ministère en charge de l'agriculture,.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

Si vous avez répondu , « *Plutôt pas d'accord* » ou « *Pas du tout d'accord* », pouvez expliciter votre réponse ? Vous cocherez la raison que vous jugez déterminante.

- Parce que les règles de mobilité sont différentes,
- Parce que les régimes indemnitaires sont différents,
- Parce que les niveaux de responsabilité des postes offerts sont très hétérogènes et/ou très spécifiques,
- Parce que les contraintes géographiques de certains emplois demeurent déterminantes (Région parisienne, « rural profond »...),
- Autre, que vous voudrez bien expliciter

4 – Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que les postes ouverts à la mobilité soient :

- présentés de manière détaillée : missions, niveau de responsabilité, activités-clefs, savoir et savoir-faire requis...
- publiés sur un site accessible à tous,
- que les modalités d'examen des candidatures soient homogènes et transparentes.

Vous ordonnancerez vos réponses en cochant : « 1 », « 2 » et « 3 ». La condition à vos yeux la plus importante sera cotée « 1 ».

5 - Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que soit/soient mis en œuvre un/des dispositif(s) d'accompagnement à toute nouvelle prise de fonction.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

6 - Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que les services du ministère en charge de l'agriculture fassent appel à des dispositifs interministériels et/ou inter fonctions publiques tels que les bourses régionales de l'emploi public.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

7 - Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que les statuts, régimes indemnitaires, déroulement de carrière ... au sein de la fonction publique d'Etat soient harmonisés.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

8 - Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel de conditionner les changements de grades à une mobilité.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

Si vous avez répondu « Plutôt pas d'accord » ou « Pas du tout d'accord », quels seraient selon vous les deux modalités d'accès à un grade supérieur que vous estimez les plus appropriées ?

- un examen professionnel,
- le niveau de responsabilité du poste occupé avant la mobilité,

- le parcours effectué,
- la contractualisation sur un poste « *sensible* »,
- le niveau de responsabilité du poste visé lors d'une demande de mobilité aboutie,
- autre modalité que vous voudrez bien expliciter :

9 - Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que les dimensions familiales et matérielles découlant de toute mobilité géographique soient mieux prises en compte par les services du ministère en charge de l'agriculture.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

Vous classerez les trois items suivants en notant « 1 » la proposition à vos yeux centrale à « 3 », « 2 » celle moins importante et « 3 », celle la plus accessoire :

- une revalorisation de l'indemnité liée au changement de résidence administrative,
- une aide à l'emploi du conjoint,
- un accompagnement à l'installation : logement de fonction ou logement « relais », facilités administratives...

10 - Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que soit présenté aux attachés l'ensemble des emplois pouvant être occupés durant une carrière par des cadres administratifs et ce dès l'entrée dans les écoles d'applications (IRA) mais aussi lors de la première prise de fonction au sein du MAP.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

11 - Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est essentiel que les attachés administratifs puissent avoir accès, dans des conditions précises (neutralité, confidentialité...), à des personnes qualifiées en charge de leur apporter des conseils personnalisés.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

Si vous avez répondu « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord », à qui cette mission devrait-elle être confiée ? Vous cocherez l'option qui vous apparaît la plus adaptée.

- un conseiller « carrière » à vocation interrégionale et interministérielle,
- un conseiller carrière « ministériel », (Cf. par exemple IGOS),
- un conseiller - consultant oeuvrant en libéral,
- un IGIR – IG VIR,
- autre. Merci de précisez votre réponse :

12 – Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est préférable d'encourager dans un même bassin d'emploi des mobilités inter sectorielles et/ou interministérielles.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

13 – Pour favoriser des parcours professionnels qualifiants, il est préférable d'encourager des mobilités géographiques dans le même domaine d'activité.

Vous formulerez votre réponse en cochant l'une des quatre cases ci-après :

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord

14 – Parmi les leviers d'un parcours professionnel qualifiant cités ci-après, quels sont les deux que vous considérez comme les plus efficaces ? Vous cochez donc deux des dix items ci-après :

- l'intégration dans un corps supérieur,
- l'accès à un grade d'avancement,
- une grille indiciaire plus favorable,
- un emploi dans le secteur privé,
- un emploi dans un établissement public,
- un emploi dans une autre fonction publique,
- une formation qualifiante attestée (Ex. : Master II),
- une préparation à un cycle d'accès à un corps supérieur (Ex. : cycle d'accès à l'ENA),
- un emploi dans un établissement public,
- autre, que vous voudrez bien préciser :

15 – Parmi les modalités présentées ci-après comme susceptibles de favoriser des parcours professionnels qualifiants pour les attachés administratifs, quelles sont les quatre qui à vos yeux s'avèrent les plus pertinentes ?

Vous indiquerez par un « 1 » la proposition à vos yeux la plus pertinente puis par « 2 », « 3 » et « 4 » celles qui vous paraissent opportunes mais moins déterminantes.

Des modalités administratives harmonisées, transparentes et présentant de manière détaillée les postes ouverts ;

Des dispositifs d'accompagnement à toute nouvelle prise de fonction ;

Une mutualisation des postes ouverts au travers de dispositifs interministériels tels que les bourses régionales de l'emploi public ;

L'harmonisation des régimes indemnitaires au sein de la fonction publique d'Etat ;

L'articulation des mobilités avec les changements de grades ;

Une réelle prise en compte des dimensions familiales et matérielles découlant de toute mobilité géographique par les services du ministère en charge de l'agriculture ;

Des présentations des emplois pouvant être occupés durant une carrière de cadres administratifs ;

L'accès à des personnes qualifiées en charge d'apporter aux attachés des conseils personnalisés dans un cadre déontologique précis.

16 – Dans votre décision de mobilité, quels sont les deux éléments que vous considérez comme majeurs ? Vous cochez deux items parmi les six proposés.

l'intérêt des activités et missions du poste visé,

le « climat général » : qualité du management, esprit d'équipe...,

les opportunités d'initiatives, de prise de responsabilités...,

le niveau du traitement lié au nouveau poste (primes et avantages inclus),

les opportunités d'apprentissages liées aux nouvelles activités, aux nouveaux interlocuteurs...,

autre que vous voudrez bien préciser :

17 - Pour vous engager dans un parcours professionnel qualifiant, vous êtes personnellement prêt(e) à :

Changer de secteur au sein du MAP (Exemples : Services Déconcentrés → Administration Centrale ou Administration Centrale → Enseignement Agricole...) et ce dans la région où vous exercez actuellement ou dans une région limitrophe ?

Changer d'employeur au sein de la Fonction Publique et ce dans la région où vous exercez actuellement ou dans une région limitrophe ?

Faire évoluer l'équilibre entre votre engagement professionnel et vos engagements familiaux et sociaux ?

Etre candidat sur un emploi motivant mais sur lequel il existe une forte concurrence ?

Changer pour un emploi impliquant des compétences notablement différentes de celles que vous maîtrisez aujourd'hui ?

Vous classerez « 1 » l'option que vous privilégieriez puis de « 2 » à « 5 » les autres propositions.

18 - Au regard de la thématique générale de l'étude, quels commentaires, avis, autres recommandations... souhaitez vous faire en complément à vos réponses ?



Précisions sur le répondant

Pour mieux vous situer professionnellement, pouvez-vous répondre aux quelques questions ci-après :

1 - Vous êtes ?

- une femme un homme

2 – Dans quel secteur exercez-vous vos activités professionnelles (Vous ne cochez qu'une seule case)

- services déconcentrés (MAP ou autres services de l'Etat),
 établissement d'enseignement,
 administration centrale du MAP,
 autres affectations : collectivité locale, établissement public, autre département ministériel...

3 – Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ?

- moins d'un an,
 entre une et trois années,
 entre trois et cinq années,
 entre cinq et dix années,
 plus de dix années.

4 – L'entité administrative dans laquelle vous exercez vos missions, c'est à dire :

- en administration : la sous-direction,
- dans l'enseignement agricole technique ou supérieur : le département ou le service (Ex. la direction des études, l'administration générale, la cellule « Examens et concours »...),
- en service déconcentré et en établissement public : le service (Ex. Secrétariat général, Service d'économie agricole, Service régional « Formation & Développement...)

assure en majorité :

- des missions administratives : gestion de personnels, gestion financière et/ou logistique, affaires juridiques...
- des missions éducatives et administratives,
- des missions techniques ou économiques,
- des missions « *mixtes* » : techniques et administratives ou techniques et économiques,
- autre configuration que vous voudrez bien préciser :

5 – Vous avez effectué votre carrière professionnelle : (plusieurs réponses cumulables) :

- au sein d'un même secteur du MAP ?
- au sein de plusieurs secteurs au sein du MAP ?
- avec un passage dans le secteur privé ?
- avec un passage au sein d'un établissement public ?
- avec un passage au sein d'un autre ministère ?
- avec un passage au sein d'une autre fonction publique ?
- autre que vous voudrez bien précisez :

Nous vous remercions bien sincèrement pour votre contribution. Début décembre 2008, vous pourrez prendre connaissance des résultats de cette enquête sur le site de l'Observatoire des missions et des métiers : <http://www.omm.agriculture.gouv.fr/>

Table des sigles

AAC	Attaché d'administration centrale
AASD	Attaché d'administration des services déconcentrés
AASU	Attaché d'administration scolaire et universitaire
CAP	Commission administrative paritaire
CASU	Conseiller d'administration des services universitaires
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CGAAER	Conseil général de l'agriculture de l'alimentation et des espaces ruraux
CHS	Comité hygiène et sécurité
CODIR	Comité de direction
CTP	Comité technique paritaire
DDAF	Direction départementale de l'agriculture et de la forêt
DDEA	Direction départementale de l'équipement et de l'agriculture
DDSV	Direction départementale des services vétérinaires
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DDCSPP	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDT	Direction départementale des territoires
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DGFAR	Direction générale de la forêt et des affaires rurales
DGPEI	Direction générale des politiques économique, européenne et internationale
DRAF	Direction régionale de l'agriculture et de la forêt
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DR - FORMCO	Délégué régional à la formation continue
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
EA	Enseignement agricole
EPLEFPA	Etablissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP	Equivalent temps plein
GEFE	Groupe d'étude de la filière d'emplois
GRH	Gestion des ressources humaines
IGIR	Inspecteur général interrégional chargé de mission permanente d'inspection
IGOS	Ingénieur général chargé d'orientation et de suivi

IGVIR	Inspecteur général vétérinaire chargé de mission permanente d'inspection
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MEEDDM	Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer
MOVAC	Mission permanente d'orientation et de valorisation des compétences
MPEGP	Mission du pilotage de l'emploi et de la gestion prévisionnelle
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
PFR	Prime de fonction et de résultats
PRJ	Personne ressources juridiques
RGPP	Révision générale des politiques publiques
SD	Services déconcentrés
SEA	Services d'économie agricole
SG	Secrétaire général et Secrétariat général
SRFD	Service régional formation et développement
SRH	Service des ressources humaines
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Publications antérieures de l'Observatoire des missions et des métiers

Etude de la filière d'emplois des agents des services vétérinaires chargés d'inspection sanitaire en abattoirs – janvier 2002

Olivia Foli (CNRS/LSCI), François Mathieu (DRAF/SRFD Nord – Pas-de-Calais)

Secrétaires et assistant(e)s en administration centrale : des emplois au cœur des changements organisationnels – août 2003

Dominique Le Dily (DDAF Mayenne), François Granier (OMM Paris)

L'avenir de l'ingénierie au ministère de l'agriculture : des professionnels au service des politiques publiques – septembre 2003

Juliette Faivre (EPLEFPA de Chartres), Daniel Valensuela (DPEI Paris), Bernard Chabbal (CFPPA de Carcassonne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Hélène Delahaye (étudiante, Université de Paris XIII)

Les réseaux de personnes ressources juridiques : une innovation organisationnelle au service de la prévention des contentieux - octobre 2004

Jacques Duterne (DRAF/DDAF Bretagne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Aziz Loum (étudiant, Université de Paris XIII)

Cadres administratifs en services déconcentrés : un processus de professionnalisation en construction – novembre 2004

Geneviève Dahan-Selzter (Institut d'Etudes Politiques de Paris), François Granier (OMM Paris)

Compétences hydrauliques : Travaux conduits en appui à la mission interministérielle présidée par Monsieur Philippe Huet (IGE) - août 2005

Marie-José Leterme (Agrocampus Rennes), Pascal Duchêne (INFOMA Nancy)
Coordination : François Granier (OMM Paris)

Les emplois des services d'économie agricole à l'épreuve de la nouvelle PAC : quelles évolutions ? quels accompagnements ? – octobre 2005

Sylvie Vareille (DDSV Rhône), Alfred Gros (DRAF Auvergne) - **SYNTHESE
OMM n° 1**

Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier vers des missions environnementales – novembre 2005

Nelly Mauchamp (CNRS/LISE), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE
OMM n° 2**

Les métiers de la filière : Gestion financière & comptable – juin 2006

Sylviane Tétart (CGAAER), Laure Béguin (DDSV Bouches du Rhône), Gina Martinez (SG/MISC) - **SYNTHESE OMM n° 3**

Au service des dynamiques territoriales : des ingénieurs entre enseignement et politiques rurales – septembre 2006

Elisabeth Champalle (INFOMA), Dominique Ragot (DRAF Franche Comté), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 4**

Les services de la protection des végétaux : de nouveaux emplois pour de nouveaux défis – octobre 2006

Catherine André (DDSV de la Vendée), Gilles Marsoni (DSV de Guadeloupe), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 5**

Au carrefour de nouvelles demandes sociales : les recompositions des métiers de secrétaires et d'assistant(e)s – novembre 2006

Dominique Le Dily (FORMCO), Hélène Delahaye (doctorante, Université de Marne la Vallée), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 6**

Le parcours professionnel des cadres techniques du ministère de l'agriculture et de la pêche dans les collectivités territoriales – novembre 2006

Annie Soyeux (DGAL), Pascal Duchêne (INFOMA), Françoise Brunet (Cabinet Accessio) - **SYNTHESE OMM n° 7**

Mobilité en DRAF / DDAF : quelle gestion et quel développement des compétences ? – janvier 2007

Serge Barzucchetti (Adige Conseil), Martine Boury (DRAF Lorraine) - **SYNTHESE OMM n° 8**

Le développement des territoires ruraux : contributions des agents du ministère de l'agriculture – avril 2007

Juliette Faivre (DGFAR), Sylvie Kergreis (DGER), François Granier (OMM).- **SYNTHESE OMM n° 9**

La diversification des parcours professionnels des informaticiens du ministère de l'Agriculture – septembre 2007

Rebecca Akrich (DGAL), Elisabeth Champalle (INFOMA) - **SYNTHESE OMM n° 10**

Les métiers de la recherche en interface avec les politiques publiques – octobre 2007

Dominique Coste (DRAF/SFRD Lorraine), Jérôme Coppalle (ENSV Lyon) - **SYNTHESE OMM n° 11**

Les métiers du contrôle et de l'inspection – novembre 2007

Jacques Bec (DRAF PACA et Corse), Alfred Gros (DRAF Auvergne), François Granier (OMM Paris), Jean-Jacques Renault (CGAAER) - **SYNTHESE OMM n° 12**

Diversification des parcours professionnels d'enseignants – novembre 2007

Bernard Chabbal (EPLEFPA Castelnaudary), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 13**

De la production à la valorisation des données – mai 2008

Françoise Holard (DRDAF Picardie), Sylvie Vareille (DDSV du Rhône), Gilles Marsoni (DSV de Guadeloupe), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 14**

L'évolution des métiers en réponse aux missions des DDEA en collaboration avec le CEDIP (MEEDDAT) – juin 2008

Vers l'établissement d'enseignement numérique – novembre 2008

Roland Labregère (ENESAD Dijon), François Granier (OMM Paris) avec l'appui de Magali Bochow (étudiante - Université de Paris XIII) - **SYNTHESE OMM n° 15**

Personnes ressources et référents au service des politiques de santé publique vétérinaire – novembre 2008

François Mathieu (DRAF Nord Pas-de-Calais), Nelly Mauchamp (CNRS/LISE), François Granier (OMM Paris).

Vers un répertoire ministériel des métiers – avril 2009

François Rous (DRAAF Languedoc-Roussillon), Dominique Coste et Marie-José Leterme (consultantes), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 16**

Diversification des parcours professionnels des personnels de catégorie B technique – mai 2009

Laure Béguin (DGAL Paris), Pascal Duchêne (DIREN Lorraine), Serge Barzucchetti (Adige conseil) - **SYNTHESE OMM n° 17**