

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Secrétariat général

Observatoire des missions et des métiers

Mobilité en DRAF /DDAF :

quelle gestion et quel développement des compétences ?

Etude réalisée par :

Serge Barzucchetti
ADIGE Conseil

Martine Boury
DRAF Lorraine

*Sous la présidence de Michel Lafond
IGIR Auvergne, Rhône-Alpes*

Janvier 2007

SOMMAIRE

I. RESUME.....	5
II. LA COMMANDE INITIALE ET SON EVOLUTION.....	11
III. LES RESULTATS OBTENUS	17
A CONTEXTE DU DEPARTEMENT/REGION : caractéristiques agricoles et environnementales, orientations stratégiques, priorités des politiques	19
B CARACTERISTIQUES HUMAINES DU SERVICE DECONCENTRE : structure du personnel, ancienneté, enracinement, mobilité, attractivité... ..	19
C IDENTIFICATION DES BESOINS : GPEEC, outils, entretiens annuels... ..	21
D DECLENCHEURS DE MOBILITE.....	25
E ARBITRAGE INTERNE / EXTERNE.....	26
F CAS DE REDEPLOIEMENTS INTERNES	28
G USAGE DES FICHES DE PROFIL DE POSTE.....	29
H PROCESSUS DE RECRUTEMENT.....	30
I AVIS FORMULES SUR LES PARTANTS.....	32
J POSTES NON POURVUS choix effectués et leçons tirées	32
K EVOLUTION DES PROFILS sur le moyen terme	32
L COMPETENCES RARES	37
M LOGIQUES DE MOBILITE : territoriale, hommes, corps, compétences.....	39
N CONSEQUENCES LOLF en terme de choix.....	39
O FREINS ET CONTRAINTES par catégories	40
P LA VISION D'AVENIR face aux changements qui se dessinent.....	42
Q LES SUGGESTIONS D'AMELIORATION.....	45
IV. ESSAI DE SYNTHESE	49
A LES ENJEUX DE LA MOBILITÉ.....	50
B LA PRÉGNANCE DANS LES ESPRITS DU FACTEUR GÉOGRAPHIQUE.....	51
C L'ARTICULATION BESOINS LOCAUX / EXIGENCES NATIONALES ...	53
D UN CONSTAT NET ET PEU SURPRENANT	54
E UN CONTEXTE ÉVOLUTIF	55
V. PRECONISATIONS.....	57
A PRECISER D'AVANTAGE LES FINALITES POURSUIVIES ET SE DOTER D'UNE POLITIQUE PLUS OFFENSIVE	59
B RECONNAITRE ET VALORISER D'AVANTAGE LES MOBILITES.....	61
C PRENDRE DES MESURES POUR LUTTER CONTRE LES DESEQUILIBRES D'ATTRACTIVITE.....	66
D DÉVELOPPER LES POSSIBILITÉS DE MOBILITÉ A L'INTERIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE.....	68
VI. ANNEXES.....	69
ANNEXE 1 : ORGANISATION DE L'ETUDE.....	71
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX SERVICES DECONCENTRES.....	79

I. RESUME

La commande et le contexte

Depuis sa création, l'OMM réalise des études dans des secteurs variés conduisant à la définition de typologies d'emplois, l'identification d'emplois émergents ou la caractérisation de tendances d'évolution des compétences. Il a souhaité compléter sa connaissance de l'adéquation effectifs/compétences/missions par une étude transversale sur l'analyse des postes déclarés vacants dans les structures déconcentrées du ministère. La proposition a recueilli un avis favorable du comité des programmes des études du MAP ; un comité de pilotage présidé par Michel LAFOND, IGIR en Auvergne et Rhône-Alpes a été constitué.

La méthodologie utilisée

L'étude a été conduite en 3 étapes :

- un recueil d'informations à partir d'entretiens auprès d'une douzaine de personnes ressources principalement issues de l'administration centrale et sur le terrain auprès de 5 équipes de direction de structures départementales ou régionales représentatives,
- un recueil sous forme de questionnaire envoyé à l'ensemble des directeurs. Le taux de réponse ayant été de 55%, cinquante trois questionnaires ont pu être ainsi exploités,
- l'élaboration de préconisations en groupes de travail associant des représentants des groupements des directeurs (DRAF, DDAF) et des secrétaires généraux des services déconcentrés ainsi que des IGIR.

Les principaux résultats

Les caractéristiques humaines des services déconcentrés

D'une manière générale, on peut faire état d'une coexistence dans les services de personnes à très forte ancienneté et de personnes "en transit". En terme d'attractivité, il convient de prendre en compte l'ensemble des caractéristiques du département et de son chef-lieu : attractivité de la ville, accessibilité, possibilités d'emploi et de carrière, cherté de la vie.... Mais l'attractivité peut aussi se construire : 85% des structures qui ont répondu pensent que la qualité du management a un caractère décisif pour attirer ou pour garder des agents.

L'identification des besoins en compétences

Si l'évolution des missions est clairement exprimée par les équipes de direction, les traductions en terme d'évolution des compétences sont en revanche peu mises en avant. Ceci s'explique en partie par le manque de marges de manœuvre pour raisonner en local la gestion des compétences. Dans ce contexte, une logique de GPEEC ne peut réellement exister qu'en de rares endroits. La possibilité d'anticipation dépend essentiellement de la capacité du management à connaître suffisamment tôt les intentions et projets des agents.

Pour l'avenir, plus de 50% des directeurs prévoient un renforcement important du rôle de l'encadrement intermédiaire comme réel premier niveau de management. En outre, ils soulignent un développement des compétences transversales, ainsi que la nécessité de raisonner en "compétence collective" d'une cellule ou équipe pour faire face aux missions.

Dans les 5 prochaines années, en moyenne 13 agents par structure vont partir en retraite et 55 % des directeurs prévoient un risque fort de rupture dans la chaîne des compétences.

Processus de recrutement et choix effectués entre recrutement et redéploiement interne

La notion de recrutement interne est plus ou moins développée selon les structures et la communication sur les postes à pourvoir y est très variable. D'une façon générale, la politique est très différenciée selon les catégories de personnel : ainsi, pour un poste de C administratif, près de 50% des directeurs ont déclaré se tourner systématiquement vers l'interne ; mais aucun ne se tourne systématiquement vers l'externe. En revanche pour les catégories A administratifs et techniques, le choix est plutôt externe. En ce qui concerne le recrutement des chefs de service, 58% disent se tourner systématiquement vers l'externe.

La baisse du recrutement et des sortants d'école oblige les structures qui bénéficient de ce type de recrutement à réduire certaines activités ou à redéployer davantage en interne.

Le processus de recrutement varie en fonction du degré d'attractivité de la structure. S'il est élevé, la direction peut espérer mettre en œuvre un "vrai" processus de recrutement, s'il est faible, elle fait "feu de tous bois" d'abord pour susciter des candidatures, puis pour les faire venir. Le système actuel ne permet pas de pourvoir toutes les structures déconcentrées de manière équitable, et, de ce fait, creuse l'écart entre les directeurs, qui peuvent, qui savent attirer et conserver les agents et ceux qui n'y arrivent pas.

La généralisation éventuelle de la fiche de profil de poste aux catégories B dans les circulaires mobilité

Plus de 80% des directeurs ont déclaré être favorables à une généralisation de la fiche de profil de poste aux catégories B, mais 74% estiment qu'elle ne doit être que moyennement détaillée afin de garder une certaine souplesse dans le processus de recrutement.

La pénurie de candidatures dans un grand nombre de structures a conduit ces dernières années à un recul de la gestion des compétences (choisir un candidat parmi plusieurs en fonction de ses compétences et motivations pour un poste) au profit d'une gestion par les flux (trouver quelqu'un coûte que coûte). D'où des fiches de profil de poste au contenu faible qui, en ne décrivant pas les compétences requises et le métier exercé, dévalorisent l'investissement possible de l'agent et ne laissent apparaître qu'un choix par localisation géographique.

La perception des directeurs sur les freins et les contraintes relatifs à la mobilité

Les principaux freins perçus sont d'ordre financier, quelle que soit la catégorie de personnel, pour une mobilité structurelle et s'y ajoutent les questions familiales pour une mobilité géographique. Pour la mobilité fonctionnelle, le manque d'attractivité de l'activité est le premier frein évoqué pour les catégories A, les B et C techniques et la peur du changement d'environnement pour les catégories B et C administratifs. Aussi, améliorer la mobilité passe par un développement de passerelles avec d'autres administrations ou services publics (pour 79% des directeurs), une meilleure rétribution (75%), une valorisation de la mobilité interne (57%), un meilleur accompagnement des agents qui ont des projets professionnels (53%).

D'une façon générale, la culture est perçue comme sédentaire et confinant parfois à l'immobilisme. L'arrivée de nouvelles générations pourrait modifier cette situation. Les fusions DDE/DDAF - si elles se généralisent - devraient quant à elles développer la mobilité fonctionnelle.

Les préconisations de l'étude

Il convient tout d'abord de rappeler que « *la mobilité n'est pas un but en soi, mais un moyen au service de l'adéquation entre des personnes – dans leurs compétences et leurs motivations - et des objectifs organisationnels* ». Ceci oblige notamment à envisager la mobilité sous l'angle de la performance globale des structures et du management des compétences. A cet égard, plusieurs interlocuteurs souhaitent que l'administration centrale reprenne l'initiative en fonction d'un but clairement affiché en terme de management des ressources humaines.

Préciser davantage les finalités poursuivies et se doter d'une politique plus offensive

- définir des orientations clairement affirmées à partir d'un diagnostic partagé qui viseraient à :
 - o se doter d'objectifs de développement pour chaque type de mobilité et pour chaque catégorie de personnel,
 - o établir des liens explicites entre performance individuelle et décision de mobilité appliquée de façon homogène par les directeurs dans une cohérence managériale,
 - o identifier les flux prioritaires à favoriser entre structures et entre emplois.
- fournir aux structures et aux agents des outils leur permettant de mieux appréhender la notion de parcours professionnel et de favoriser leur construction par :
 - o l'élaboration d'une cartographie des emplois proposant des aires de mobilité pour chaque emploi (en s'inspirant du RIME – Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat),
 - o la rédaction, dans les fiches descriptives d'emplois types, des compétences à développer dans l'emploi et des bénéfices possibles pour les personnes,
 - o la description de parcours de carrière types illustrés par des témoignages d'agents,
 - o la contribution à la mise sur pied de cellules territoriales interministérielles d'orientation et de conseil de carrières,
 - o la formation des managers à leur rôle en RH avec mise à disposition d'une mallette sur leur rôle de gestionnaire de ressources humaines.

Reconnaître et valoriser davantage les mobilités

- faciliter la mobilité géographique :
 - o par une aide au logement plus conséquente
 - o en ne pénalisant pas cette mobilité par une baisse de note ou de prime ou par un recul dans la liste des propositions d'avancement
- fluidifier la mobilité structurelle régionale notamment avec les établissements publics sous tutelle du MAP (ONF, AFSSA,...) par la sortie d'une circulaire commune sur les postes mis en mouvement ou la tenue de bourse régionale interne de l'emploi
- valoriser la mobilité fonctionnelle interne par la reconnaissance des compétences dans les promotions individuelles et la diminution du poids de l'ancienneté, notamment à travers :
 - o l'introduction du critère de la mobilité interne dans la grille d'avancement
 - o la traçabilité administrative des changements de poste dans le système d'information des ressources humaines EPICEA
 - o la modification du taux de recrutement dans un corps donné ou à un grade donné en faveur de l'avancement au choix
 - o une orientation accrue des examens professionnels sur les compétences

- encourager la mobilité interne par la transparence et une réelle politique RH en local par :
 - o la valorisation à l'interne du volet projet professionnel de l'entretien d'évaluation
 - o l'ouverture systématique (en dehors des postes à profil) des postes à l'interne avant de faire appel à la mobilité à l'externe
 - o l'accompagnement de l'agent à travers un appui personnalisé (plan de formation individuel) assuré par un référent de proximité lui-même professionnalisé,
- développer une culture de la mobilité par la mise en place de parcours qualifiants et d'un suivi individuel à différentes étapes clefs de la carrière,
- former l'encadrement et inciter chaque service déconcentré à mettre en place une Charte locale de management et à développer un volet GRH dans son projet stratégique.

Prendre des mesures pour lutter contre les déséquilibres d'attractivité

- Comment pallier un manque de candidatures ?
 - o en organisant des concours locaux, à l'échelon départemental, notamment pour les catégories C et B administratifs,
 - o par la mise en place d'une bonification d'ancienneté ou d'une prime.
- Comment fidéliser ?
 - o en enravant le phénomène "zapping" constaté auprès des nouvelles générations (notamment des catégories A+) développant des logiques personnelles de carrière indépendamment du service rendu. Ceci passe par le renforcement du critère de la compétence et du service rendu dans la gestion des carrières et la mise en place d'outils (portefeuille de compétences, entretien d'évaluation des compétences)
 - o en sensibilisant les jeunes fonctionnaires dès leur arrivée à leurs droits, mais aussi à leurs devoirs en terme de mobilité et de développement des compétences au service des missions confiées.

- Comment anticiper ?

L'anticipation repose sur la capacité de l'ensemble de la hiérarchie à développer des circuits d'informations formels et informels avec la communauté de travail et à instaurer des relations de confiance. Elle implique également l'optimisation du volet « projet professionnel » de l'entretien d'évaluation. Ouvrir les postes de façon anticipée et échelonnée revient à avoir une véritable stratégie en terme de ressources humaines locales, compétence à développer au sein des secrétariats généraux encore trop mobilisés sur la seule dimension administrative.

Développer les possibilités de mobilité à l'intérieur de la Fonction Publique

Les bourses de l'emploi expérimentées en Lorraine et Champagne Ardenne permettront à chaque agent d'être informé des postes vacants sur sa région, mais elles ne lèveront pas complètement les rigidités des procédures actuelles. Aussi, il convient d'aller vers :

- une gestion plus locale des mouvements (CAP interministérielles départementales ou régionales),
- la mise en place de cellules territoriales interministérielles d'orientation et de conseil de carrières, s'appuyant sur le RIME et permettant l'accompagnement des agents,
- la fusion de corps en interministériel.

II. LA COMMANDE INITIALE ET SON EVOLUTION

Le commanditaire de l'étude

Depuis sa création, l'OMM a réalisé des études sur de nombreuses filières d'emploi conduisant à la description de typologies d'emplois, à l'identification d'emplois émergents ou à la caractérisation de tendances d'évolution des compétences dans des secteurs variés. Cependant, la variété et la richesse des constats effectués ne peuvent rendre compte entièrement des problèmes d'adéquation effectifs/compétences/missions qui se posent dans les structures. L'approche forcément linéaire et analytique par métier et spécialité ne permet pas d'aborder les difficultés à pourvoir les compétences de nombreuses structures et leur manière d'y faire face. C'est pourquoi, l'OMM a souhaité conduire une étude transversale portant sur l'analyse et l'interprétation des postes déclarés vacants dans les structures déconcentrées DDAF et DRAF du point de vue de l'évolution des missions et des métiers. La proposition a recueilli un avis favorable du comité de programme des études du MAP et a été lancée en décembre 2005. Un comité de pilotage a été constitué (*voir composition en annexe*).

Le contexte

Les DRAF et les DDAF procèdent en permanence à des arbitrages en matière d'affectation d'agents dans leur structure, à des ouvertures de postes, à des définitions du contenu des postes de travail... Les évolutions de leurs missions et les départs des personnels, en mobilité ou à la retraite, les conduisent en effet à prendre des décisions visant à la meilleure adéquation possible à un moment donné de leurs moyens humains pour l'atteinte de leurs objectifs.

L'administration centrale pilote et suit leurs décisions sur le plan quantitatif pour s'assurer du respect des dotations d'emplois qu'elle leur attribue (SG/SM/SDMS) et pour assumer la gestion statutaire des corps (SG/SRH/SDGESPER), en lien avec les IGIR. Mais à ce jour, l'administration centrale ne dispose pas de données lui permettant de procéder à des analyses qualitatives sur les flux d'entrées et de sorties dans les services en termes d'activités à exercer et de compétences recherchées.

Aussi, l'étude se proposait de mettre en évidence les évolutions réelles en cours du point de vue des contenus des missions et des emplois et d'apporter également un éclairage transversal et opérationnel aux travaux réalisés par l'Observatoire des Missions et des Métiers.

Les objectifs de l'étude et les productions attendues (extraits du cahier des charges)

L'étude avait 3 objectifs :

- Identifier, à partir des descriptions d'emplois, les tendances et les faits porteurs d'avenir à l'œuvre dans les DDAF et les DRAF, les stratégies et les processus de décision des décideurs locaux en termes de mobilité interne et externe,
- Confronter les résultats des travaux réalisés par l'OMM avec les enseignements tirés des observations concrètes faites sur le terrain,
- Contribuer à l'élaboration de la GPEEC du MAP, en donnant des pistes de réflexion à l'OMM pour ses travaux futurs ou des recommandations aux acteurs de la GRH (gestion des parcours professionnels, formation...).

Les productions attendues de cette étude étaient les suivantes :

- Une identification des différentes stratégies des décideurs locaux avant les ouvertures de postes à la mobilité,
- Le résultat de l'analyse des fiches de profils de postes des circulaires « mobilité », comportant notamment des préconisations,
- La formalisation des évolutions constatées dans les missions, les métiers et les compétences à partir du travail d'analyse des fiches de profils de poste et des observations de terrain,
- Une analyse comparative des évolutions et des stratégies qui auront été identifiées avec les résultats des travaux de l'OMM,
- Les outils et méthodes utilisés de façon à pouvoir les réutiliser pour des campagnes de mobilité ultérieures et pour d'autres services (DDSV),
- Des préconisations en termes de GPEEC et notamment sur une politique plus qualitative de gestion des mobilités.

La méthodologie envisagée dans le cahier des charges

Deux grandes étapes étaient alors envisagées :

- Un recueil d'informations à partir du terrain sous forme dans un premier temps d'une enquête conduite dans plusieurs structures régionales et départementales. Ces rencontres devaient permettre de mieux appréhender les stratégies des décideurs locaux, de comparer les profils recherchés et les profils des personnes qui ont quitté le service afin de repérer les grandes évolutions à l'œuvre. Dans un deuxième temps, il était prévu de produire un questionnaire à partir des informations recueillies à destination de l'ensemble des services.
- Une analyse des profils de poste tels qu'ils étaient décrits dans les fiches des circulaires du MAP ouvrant des postes à la mobilité ou pour l'accueil des primo affectations au MAP de façon à identifier des grandes tendances en termes d'évolution des missions, des métiers et des compétences recherchées, qu'elles soient émergentes ou non.

La méthode réellement utilisée – Le déroulement de l'étude

La deuxième étape a été abandonnée dès le départ du fait de l'absence de fiches pour les postes de catégories B et C, et de l'intuition qu'un tel travail d'analyse ne porterait que de maigres fruits (problème d'interprétation des contenus des fiches, hétérogénéité des contenus, existence de fiches très succinctes ou très vagues quant aux profils etc.). Cette intuition a été vérifiée par la suite et, par ailleurs, l'analyse sur le terrain a démontré et confirmé que le départ d'un agent, par le biais de la mobilité interne et du jeu de « chaises musicales » qui en résultait, rendait vaine l'exploitation des fiches des circulaires mobilités.

Les différentes phases de l'étude ont de ce fait été les suivantes :

- Lancement de l'étude en comité de pilotage, choix de la typologie des structures à enquêter (décembre 2005),
- Analyse des différentes études OMM sous 3 aspects: la dimension prospective, les besoins en compétences futurs, les question spécifiques à creuser du point de vue de la mobilité,
- Rencontre de diverses personnes ressources internes et externes. Compte-tenu des problèmes de disponibilité des uns et des autres, les rendez-vous se sont étalés de janvier à juin 2006. La liste des personnes rencontrées est jointe en annexe de l'étude,
- Enquête sur le terrain auprès de 5 structures retenues en fonction de critères territoriaux (zone montagnaise, urbaine...) et de critères d'attractivité. Ont été rencontrés les directeurs et chefs de service, à raison d'une journée par structure,
- Elaboration d'un rapport d'étape intermédiaire et présentation en comité de pilotage (avril 2006). Cette réunion a permis d'engager la suite des travaux à savoir l'élaboration d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des DDAF et DRAF,
- Elaboration du questionnaire en collaboration avec les membres du comité de pilotage et le groupement des IGIR,
- Diffusion du questionnaire, exploitation des questionnaires retournés : 53 questionnaires retournés (se répartissant comme suit : 42 DDAF, 11 DRAF ou DRDAF), soit un taux de réponse de 55%,.
- Restitution des résultats du questionnaire en comité de pilotage (septembre 2006),
- Elaboration des préconisations en prenant appui sur deux groupes de travail (octobre 2006) associant divers acteurs des services déconcentrés et de l'administration centrale (voir liste en annexe),
- Rédaction du rapport final présenté en comité de pilotage (décembre 2006).

Le Comité de pilotage

L'ensemble des travaux a été suivi par un comité de pilotage présidé par Michel LAFOND, IGIR et constitué de membres représentant l'administration centrale, les groupements des DRAF, des DDAF et des secrétaires généraux. (voir la constitution du comité de pilotage en annexe)

Les chargés de l'étude :

L'étude a été conduite par un binôme constitué d'un consultant externe et d'une chargée d'étude interne : Serge Barzucchetti (Adige Conseil) et Martine Boury (Déléguée Régionale FORMCO Lorraine).

L'évolution de la commande

La commande initiale a évolué en fonction de deux éléments :

- les matériaux recueillis à l'issue des enquêtes terrain et des analyses documentaires,
- les attentes des membres du comité de pilotage et plus particulièrement des représentants des services déconcentrés au fur à mesure des avancées de l'étude.

En effet, l'enquête réalisée sur le terrain a démontré que, si les études OMM étaient pertinentes, elles n'étaient pas utilisées localement pour prendre des décisions de GRH. Les études OMM sont plutôt des outils prospectifs sur le moyen terme par filière. Or, les équipes de direction doivent conjuguer au quotidien des départs et des arrivées d'agents dont ils maîtrisent mal le profil et le recrutement. De fait, l'étude envisagée ne pouvait répondre que fort partiellement à l'un des objectifs de départ, à savoir, la confrontation des résultats des travaux réalisés par l'OMM avec les enseignements tirés des observations concrètes faites sur le terrain.

Par ailleurs, les attentes initiales portaient sur un suivi qualitatif des mobilités. Or, les acteurs locaux, notamment au travers de l'expression de leurs représentants au comité de pilotage, ont plutôt porté la problématique sur le développement d'une « mobilité de qualité » qui :

- intègre l'ensemble des mouvements à savoir : la mobilité géographique, la mobilité interne et la mobilité structurelle et interministérielle,
- assure une harmonisation entre les régions dites attractives et les régions non attractives dans un contexte de changement organisationnel profond (il est question ici notamment des fusions expérimentées entre les DDE et DDAF), de réduction d'effectifs et de départs importants en retraite.

Une partie du questionnaire a donc été orientée dans ce sens : comprendre les freins et les leviers pour favoriser la mobilité, identifier les risques de rupture avec les départs non remplacés... De même, le comité de pilotage a souhaité orienter les préconisations autour de 2 thèmes : « Comment reconnaître et valoriser davantage les mobilités ? » « Quelles mesures prendre pour lutter contre le déséquilibre d'attractivité ? ».

III. LES RESULTATS OBTENUS

Préalable :

Les résultats qui suivent sont présentés sous forme de réponses aux questions posées aux chargés de mission en début de mission (validées par le Comité de pilotage du 9 décembre 2005). Ils regroupent :

- les points de vue d'interlocuteurs rencontrés sur le terrain lors de l'étude de 5 monographies,
- les résultats issus du questionnaire envoyé à l'ensemble des structures,
- le point de vue d'autres interlocuteurs rencontrés,
- certaines réflexions émises en Comité de Pilotage.

A CONTEXTE DU DEPARTEMENT/REGION : caractéristiques agricoles et environnementales, orientations stratégiques, priorités des politiques

L'enquête de terrain permet de vérifier une nouvelle fois que chaque département est unique et que chaque structure DRAF ou DDAF est particulière. En revanche, il est important de souligner que le tableau de la région ou du département est rapidement brossé par le directeur, les évolutions du contexte et les orientations stratégiques apparaissent en général très claires, des priorités sont affirmées et la structure semble en phase avec les enjeux du territoire. Notamment, sont bien identifiées les synergies qu'il serait souhaitable de créer entre services de façon à mieux réaliser les objectifs du Projet Stratégique, objectifs qui sont le plus souvent transversaux (exemple : « la problématique de l'eau permet d'associer l'ensemble de nos services »). Cet aspect est à souligner car il alimente pour partie les réflexions des directeurs en terme de redéploiements internes.

B CARACTERISTIQUES HUMAINES DU SERVICE DECONCENTRE : structure du personnel, ancienneté, enracinement, mobilité, attractivité...

En terme d'attractivité, il faut aller au-delà des images trop globales (l'Est peu attractif), même si elles reflètent des tendances de fond dont la véracité n'est pas contestable. Ainsi, certaines villes de l'Ouest (dont Rouen) sont très peu prisées. C'est qu'il faut prendre en compte l'ensemble des caractéristiques du département, mais aussi du lieu, de la ville où est implanté le service déconcentré :

- ✓ Attractivité de la ville : ville universitaire, ville de culture, ville à image dynamique ou pas etc. (exemples Reims versus Chalons en Champagne),
- ✓ Accessibilité, modes de transport qui peuvent faciliter ou empêcher une domiciliation hors de la ville. Exemple : Saint-Lô qui n'est pas desservie par la ligne de chemin de fer Paris – Caen - Cherbourg est, de ce fait, très pénalisée. On trouve néanmoins, sur ce point comme

sur le précédent, un sérieux contre-exemple avec Rouen (ville universitaire, dynamique, proche de Paris et néanmoins peu prisée),

- ✓ Possibilités d'emploi (pour le conjoint) et de carrières offertes localement : présence d'autres Établissements Publics (ONF, Agence de l'eau, agences de Bassin, Haras Nationaux, CEMAGREF, Écoles du Ministère, Météo France...) ou Administrations (DIREN,...). Parmi les services rencontrés, les deux extrêmes, de ce point de vue, sont Toulouse (très pourvue en structures diverses et qui comprend de surcroît des services de l'administration centrale : CERIT et SCEES) et Saint-Lô (où plusieurs administrations ne sont pas installées au chef lieu de département). On observe ainsi de nombreux exemples de parcours de mobilités effectués dans une mini région autour de la ville concernée (par exemples : le triangle : Épinal – Metz – Nancy ou le quadrilatère Lyon – Grenoble – Annecy - Chambéry), voire des parcours dans le périmètre de la Cité Administrative (Toulouse),
- ✓ Attractivité régionale (exemple : Rhône-Alpes), mais cet atout est contrebalancé par la cherté de la vie qui règne dans les régions ou villes attractives (exemples : Annecy, Grenoble, Toulouse...) et des effets « cliquets » qui s'ensuivent car :
 - soit la vie est trop chère pour l'agent et il ne vient pas : l'évolution du prix du foncier et des loyers est supérieure aux augmentations de salaire qui elles reflètent l'augmentation du coût de la vie. Ce phénomène commence à toucher les catégories A, notamment les jeunes (« les anciens ont leur maison et les jeunes préfèrent aller en Ariège qu'à Toulouse »). Ceci conduit aux résultats suivants : 0 à 2 candidats (3 maxi) à Toulouse sauf pour les chefs de service,
 - soit l'agent arrive à surmonter cela et il ne bougera plus (« Quand on a fait construire à Grenoble, pourquoi partir ? », « De Toulouse, on ne veut plus partir »).

Perception de l'attractivité des structures

Cette question de l'attractivité – thème sensible s'il en est – est perçue de la manière suivante par les directeurs qui ont répondu au questionnaire :

Classez votre structure en terme d'attractivité sur l'échelle suivante :

(échelle de 1 à 10, 1 étant le moins attractif) - (cochez une case)

Degré d'attractivité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Moyenne
Nombre de réponses	2	8	9	7	6	8	7	5	0	1	4,70

Une analyse détaillée des réponses confirme qu'il convient de sortir des idées toutes faites (on peut par exemple trouver des villes très attractives quant au cadre de vie être mal cotées en raison de la cherté de leurs prix).

L'enracinement, en revanche, peut s'appuyer sur la qualité de vie locale ou sur une ambiance de travail qu'on découvre et qu'on ne soupçonnait pas. Une identité locale forte peut

également avoir son importance dans les choix de vie (d'autant qu'on ne vient pas au MAP par hasard). Tout ceci renforce l'enracinement des locaux et fidélise certains jeunes sortis d'écoles. De même, arriver à faire connaître la structure malgré un handicap géographique relève d'une vraie stratégie : l'attractivité peut aussi se construire.

Sur les moyens à mettre en œuvre et l'importance respective de certains facteurs, le questionnaire apporte une réponse éclairante :

Quel est votre avis concernant les affirmations suivantes ?

Pour attirer ou pour garder des agents, le projet stratégique du service déconcentré a un caractère décisif

FAUX	Plutôt faux	Plutôt vrai	Tout à fait vrai
20	27	6	0

Pour attirer ou pour garder des agents, la qualité du management a un caractère décisif

FAUX	Plutôt faux	Plutôt vrai	Tout à fait vrai
1	7	37	8

D'une manière plus générale, on peut faire état d'une co-existence dans les services de personnes à très forte ancienneté (en général, « les gens du coin » dont toujours les personnels administratifs, mais parfois aussi les chefs de service) et de personnes « en transit » : surtout les jeunes diplômés pressés de retourner chez eux, mais dont certains finissent par rester. De ce point de vue, on ne peut traiter la problématique de la gestion de la mobilité sans évoquer celle de la fidélisation des personnels sur place. Mais dans les départements « déshérités » il devient très difficile de fidéliser le personnel dès que l'on atteint un certain niveau de responsabilité (exemple à Saint-Lô où les chefs des 4 principaux services ont une durée moyenne d'occupation de leur poste de 3 ans sur les 12 dernières années). Dans de tels cas de rotation, on imagine aisément la réaction d'un agent dès l'arrivée d'un nouveau chef de service (« vous repartez quand ? »). Par ailleurs, certains directeurs ou responsables de services soulignent les risques pris par un jeune sorti d'école dans la prise directe d'un service.

C IDENTIFICATION DES BESOINS : GPEEC, outils, entretiens annuels...

Comment les services déconcentrés (SD) identifient-ils les besoins en compétences (en anticipation, en réactivité) ? Font-ils ou ne font-ils pas de la gestion prévisionnelle ? Si non pourquoi ? S'appuient-ils sur les études de l'OMM ? La mise en place des entretiens annuels les aide-t-elle à anticiper ?

L'évolution des missions est clairement exprimée par la direction et les chefs de service (exemples non exhaustifs) :

- L'évolution de l'ingénierie publique (ingénierie territoriale de conseil auprès des collectivités locales),
- La mise en place d'un service départemental unique de police de l'eau avec renforcement et extension de l'activité de police
- La nouvelle réglementation européenne entraînant de nouvelles missions (coordination des contrôles, DPU...),
- A l'interne, la transversalité des dossiers par la prise en compte grandissante de l'environnement, de l'approche territoriale nécessitant de nouveaux outils,
- L'évolution du rôle des DRAF vers le pilotage (fixer les priorités, négocier), une accentuation des activités en termes de réflexion et d'animation de réseaux (notamment celui des DDAF), le développement des bases de données en appui à ces nouvelles missions,
- L'évolution des SRPV vers un renforcement de la mission de contrôle en concurrence avec l'appui au développement agricole,
- Etc.

Les conséquences (ou les traductions) en terme d'évolution des compétences sont en revanche peu mises en avant. Mais, cela s'explique par deux facteurs : d'une part, un responsable de service - et même un directeur - se retrouve davantage dans la nature des missions à accomplir que dans le « jargon compétences », d'autre part, il sait qu'il doit ou devra de toutes les façons faire avec les ressources disponibles, soit celles des agents en place, soit celles des personnes susceptibles de venir en fonction de l'attractivité de sa structure.

Sur ce dernier point, les différences sont très importantes en terme d'attractivité (mesurée par le ratio nombre de candidats / poste à pourvoir) d'une ville à l'autre :

- certains peuvent, grâce à un nombre de candidatures élevé, raisonner en terme de profils et de compétences,
- d'autres avec un nombre suffisant de candidats peuvent néanmoins faire des choix (plutôt en terme de niveau),
- d'autres enfin se satisfont d'avoir un candidat (exemple de la Nièvre avec 0 candidat sur 9 postes à pourvoir). Ceci étant, même dans des villes considérées comme attractives, on constate parfois des difficultés à pourvoir un poste (exemple : le SRPV Toulouse).

D'une façon plus générale, on peut se demander si le large spectre des missions, métiers, compétences et domaines disciplinaires nécessaires au bon fonctionnement d'un service déconcentré n'est pas une cause majeure des problèmes d'adéquation entre l'offre et la demande.

Des chiffres sont fournis grâce au questionnaire et illustrent ces différences :

Ces 3 dernières années (2004-2005-début 2006), quel a été le nombre moyen de candidats externes à votre service déconcentré par type de poste ouvert

	Nombre moyen de candidats externes :					
	0	1	2 ou 3	3 à 5	5 à 10	> 10
Chef de service	2	10	16	12	10	2
A Technique	7	11	20	11	3	0
A Administratif	9	9	9	1	1	0
B technique	7	19	17	6	1	0
B Administratif	10	16	11	3	1	0
C technique	12	10	4	1	1	0
C Administratif	10	7	10	2	1	0

Nota : dans les cases du tableau figure le nombre de structures répondantes (nombre de réponses obtenues).

Ces résultats peuvent fortement varier au sein d'une même catégorie en fonction du type de poste.

Dès lors, si les études de l'OMM réalisées par filière restent vérifiables dans leurs grandes lignes sur le terrain, si l'analyse exposée dans l'étude apparaît pertinente à ceux (peu nombreux) qui l'ont lue, les études ne peuvent bien entendu représenter la diversité des particularismes locaux. La multiplicité des cas particuliers disparaît inévitablement dans la réflexion des groupes de travail des études de l'OMM. On peut faire l'hypothèse qu'un participant n'y citera pas une situation qu'il estime trop originale et particulière, celle par exemple d'avoir mis telle personne qui n'a absolument pas le profil dans tel poste pour des raisons de simple opportunité ou d'effet de « chaises musicales » internes. En groupe de travail, il aura tendance à raisonner en terme d'état souhaitable, alors que de retour dans sa structure, il gèrera le réel. D'où le sentiment plusieurs fois exprimé de « décalage » et le fait que les études reflètent une logique de GPEEC qui ne peut réellement exister qu'en de rares endroits.

Hormis les départs en retraite programmés pour lesquels le directeur a le temps d'agir, l'anticipation qu'il met le plus souvent en place se situe au niveau des velléités ou souhaits des personnes (donc en général à un horizon 1 à 2 ans) et cela dans tous les services rencontrés. Pour y parvenir, les stratégies sont parfois subtiles : un directeur doit avoir « ses antennes » et engranger tous les détails ayant un possible lien avec la mobilité, y compris les détails très personnels, voire intimes (rencontre d'un(e) ami(e), désir d'enfant etc.). D'où

l'importance des circuits informels (réseaux amicaux, secrétariats, sorties le week-end..), d'une bonne ambiance dans la structure et de la confiance que le personnel a dans le management. De ce point de vue, l'ouverture relationnelle du directeur, de son adjoint, ou du secrétaire général est décisive.

Le circuit formel y a également sa place : les entretiens d'évaluation sont, de ce point de vue, très appréciés comme moments privilégiés de discussion avec les agents, notamment pour connaître leur degré de satisfaction et leurs souhaits. Ceci étant, ces entretiens n'apparaissent pas toujours bien conduits, ni bien exploités au niveau de la structure collective. D'une façon plus générale, les Secrétaires Généraux font peu de gestion des Ressources Humaines au sens de développement humain : on observe beaucoup plus de production de statistiques brutes, de photographies de l'existant que d'analyses qualitatives et dynamiques de changement.

Dans les 2 cas (circuit formel ou informel), le fonctionnement du triangle directeur – secrétaire général – chef de service est essentiel pour rapprocher l'ensemble des informations relatives au contenu du travail, aux relations de travail existantes et aux souhaits de la personne. Le développement d'un management cohérent est décisif (notamment la qualité de fonctionnement de l'équipe de direction).

Au total, on peut dire que la possibilité d'anticipation du service dépend essentiellement de la capacité du management à connaître suffisamment tôt les intentions et projets des agents, capacité qui à son tour dépend des relations de confiance établies dans la structure. Là où l'information n'est pas donnée, les effets en sont dommageables pour la structure : « on vient d'apprendre qu'un chef de service a postulé à l'ONF. Certains ne se dévoilent pas, ils répugnent à dire qu'ils voudraient partir ». En revanche, lorsque des informations fiables sont recueillies, elles servent à alimenter en permanence la réflexion des directeurs et secrétaires généraux et leur permettent de faire des hypothèses pour le futur et même d'élaborer quelques scénarios. Si le projet stratégique vient nourrir la réflexion de l'équipe de direction et est porteur de sens pour la communauté de travail, le scénario se bâtit au fur et à mesure des opportunités qui se présentent : scénario en recomposition permanente, mais avec une visée qui reste stable.

Toutes ces raisons, ainsi que la prégnance du quotidien expliquent sans doute en partie pourquoi les études de l'OMM ne constituent pas un outil pour les responsables rencontrés. De façon plus précise, on constate que :

- les études sont en général peu connues y compris des directeurs, parfois on en a « entendu parler », mais rarement on a été jusqu'à en lire une (sauf parfois au niveau d'un chef de service qui a lu en partie l'étude consacrée à son domaine et s'en est servi pour bâtir des fiches de poste),
- l'argument le plus souvent entendu pour ne pas les lire est celui de la somme d'informations qu'il faut déjà quotidiennement « digérer » (nombre de mails, nombre de textes, de pages etc. : « on avale déjà des tonnes de papier »), ainsi que l'apparente densité qui caractérise les études OMM (« si je dois me plonger là-dedans, je vais en avoir pour 4 heures au moins », « je les lirai quand il y aura un résumé de 2 pages »). Une synthèse plus communicante serait appréciée par certains de façon à favoriser la lisibilité des études.

- d'autres arguments viennent corroborer les hypothèses faites ci-dessus concernant le « décalage ». Ils concernent le peu d'appétence à lire ces études « puisque de toutes façons, il faudra faire avec les moyens du bord ». C'est ici la traduction des orientations politiques en impact sur les compétences qui est jugée de peu d'intérêt : « aller à un groupe de travail technique sur l'évolution de nos missions, ça oui c'est utile. Pour le reste, j'en fais mon affaire » ou bien plus explicite encore : « J'en fais quoi de ces études ? Une fois que j'ai vu qu'il faut telle compétence, quelle est ma marge de manœuvre pour faire évoluer la situation ? Je n'en ai aucune ! On est tellement sur de l'aléatoire qu'il est difficile de construire des stratégies ». Loin d'être perçues comme un outil pour réfléchir à l'organisation, fabriquer des fiches de poste ou inspirer des plans de formation, elles apparaissent souvent comme le fruit d'une réalité nationale qui ne peut se vivre chez soi : « nous sommes trop petits pour tirer parti de ces études, au niveau d'un IGIR qui a une vue plus large peut-être... ». Les chefs de service devraient constituer une cible privilégiée en tous cas pour l'étude qui concerne leur domaine d'activité, mais beaucoup n'ont pas connaissance des études. Enfin, le peu de marges de manœuvre dont disposent les directions et sans doute aussi le sentiment qu'il n'y aura pas de retombées intéressantes en termes de formation initiale, concours, formation continue aboutissent à un effet paradoxal : les études semblent générer parfois une certaine frustration.
- enfin, certains arguments parfois entendus renvoient au traditionnel clivage « administration centrale – services déconcentrés », l'OMM étant alors assimilée à « la centrale » : « ça n'est pas la centrale, qui va encore nous dire comment faire ! ».

D'une façon générale, les responsables rencontrés se disent trop pris par leur quotidien pour avoir le temps de réfléchir à l'avenir moyen - long terme de leur structure. L'avis est qu'on ne peut guère aller au-delà du court terme : "On n'a pas une vision assez longue des événements, on voit les choses arriver et on se doit surtout d'être réactif à ce que l'on nous demande. Par exemple, on a dû créer une cellule DPU, une SA arrivait, on l'a mise dessus. Un technicien DDSV qui voulait venir, on l'a mis sur la cellule contrôle." Ces constats pessimistes sont cependant contrebalancés par des explicitations de changements provoqués dans la durée et qui témoignent d'une vision à moyen terme, comme, par exemple, le passage progressif d'agents affectés à l'ingénierie publique vers la police de l'eau.

Certains responsables déplorent de ce point de vue un manque de lisibilité de la stratégie ministérielle. Ils s'interrogent en outre sur ce qu'il adviendra des départements peu attractifs et fonctionnant grâce aux sorties d'écoles dès lors que celles-ci fourniront moins de diplômés ; surtout si cet affaiblissement du flux s'accompagne de départs en retraite conséquents (« dans 3 ans, la situation sera grave, notamment pour les fonctions les plus spécialisées »). Cet aspect est également souligné par les IGIR et la DRH avec parfois des exemples très éclairants : sur un Igirat, 2/3 des postes sont pourvus par sorties d'écoles, pour 19 partants, un seul candidat s'est manifesté et a mis le poste en 7^{ème} position !

D DECLENCHEURS DE MOBILITE

Quels sont (et qui sont) les déclencheurs de mobilité (agent, direction, SG, chef de service, IGIR, administration centrale, autre...) ?

En ce qui concerne les mobilités externes, il ne fait pas de doute que ce sont les agents qui déclenchent la mobilité. On a le net sentiment que ce sont les agents « qui ont la main » sur

cette thématique. Personne ne s'oppose au souhait de départ d'un agent. L'idée partout entendue est que cela ne sert à rien et que retenir quelqu'un contre son gré est contre-productif (hormis le cas d'un « sortie d'école » qui voudrait partir avant d'avoir effectué les 3 ans dans la même structure, période minimum de service requise par l'administration centrale. D'autant que les souhaits de mobilité se fondent sur motifs forts : raison personnelle (rapprochement de conjoint, retour vers la région natale), promotion de carrière, voire même cherté de la vie locale. Parfois, un agent émet un souhait après avoir été « débauché » par un autre service ou par un service de l'administration centrale. Des logiques de Corps sont ici à l'œuvre avec leurs réseaux parallèles et leur part de non-dit.

Mais il faut également tempérer le constat de la « centralité des souhaits des agents », car la mobilité géographique s'impose aussi à l'agent pour bénéficier d'une promotion (par liste d'aptitude ou Concours interne), notamment pour le passage d'une catégorie B à une catégorie A ou encore le changement de grade d'un IAE ou d'un IGRF.

En ce qui concerne les mobilités internes, deux cas de figure peuvent se présenter :

- soit l'agent demande spontanément un changement,
- soit il reçoit une incitation de la direction lors d'une restructuration interne visant à accompagner des évolutions lourdes (montée en puissance de certains domaines (SEA, police de l'eau) au détriment d'autres (IP, abandon de l'électrification rurale). Ces changements s'effectuent dans la durée et parfois on se calque sur des programmations de départs (retraite notamment) pour faire descendre une activité en pente douce. Mais il peut s'agir aussi d'une forte incitation de la direction dans un cas non prévu initialement de redéploiement interne et faisant suite à un « jeu de chaises musicales ».

Pour favoriser et faciliter cette mobilité fonctionnelle, certaines structures développent une politique conséquente d'accompagnement à l'interne (formation par un référent technique, mise en place d'un encadrement de proximité).

E ARBITRAGE INTERNE / EXTERNE

Afin de pourvoir un poste, quels sont les choix effectués selon les postes et selon les services déconcentrés entre le recrutement ou le redéploiement interne ?

L'IGIR représente un appui important pour l'ouverture de poste et la venue d'agents. Il est apprécié comme une personne-ressource à travers ses conseils éclairés, son appui pour régler les cas difficiles, sa connaissance du « marché du travail » et des « viviers » sur une zone géographique large. Mais certains se posent la question : est-ce normal d'être aidé ?

L'arbitrage entre l'interne et l'externe se fait soit en fonction d'une politique définie par le directeur, soit en fonction de cette politique et des opportunités du moment. Une politique peut, par exemple, consister à s'appuyer sur les sorties d'écoles pour les techniciens, vouloir décloisonner une structure que l'on trouve trop immobile en provoquant des mouvements internes ou introduire du changement dans un service donné par appel à du « sang neuf » externe.

La notion de redéploiement interne est plus ou moins développée selon les structures et la communication sur les postes à pourvoir est très variable : dans un département, par exemple, tous les postes à pourvoir sont connus en interne, ceci favorise les échanges internes et le développement des compétences (« je suis surpris que des gens qui ne sont pas d'ici envisagent d'y rester. Ils sentent qu'il y a un projet, que c'est construit, que c'est du solide »).

En termes de catégories de personnels : quand un poste catégorie C administratif est à pourvoir, c'est souvent par redéploiement interne qu'il est pourvu ou alors par concours direct local.

Pour les postes B techniques, deux discours coexistent : ceux qui estiment qu'il est très difficile de faire changer de spécialité à un technicien (et on se tourne alors vers l'externe : mobilité nationale ou sortie d'école), ceux qui estiment cela possible et qui le tentent quand l'opportunité se présente. Mais il reste vrai que toutes les passerelles ne sont pas d'égale difficulté.

Les postes de chefs de services sont pourvus par la mobilité organisée nationalement. Cela est également vrai d'une manière générale pour les catégories A.

Des raisonnements particuliers viennent compléter les tendances habituelles : postes à profil particulier, souhait de ne pas voir telle candidature interne se manifester.

Il importe de souligner qu'en cas de choix d'un recours à l'interne, la personne qui vient occuper le poste à pourvoir en libère généralement un autre dans la structure (sauf si on estime que l'on peut en faire l'économie). Aussi, après un jeu de « chaises musicales » plus ou moins développé, il reste le plus souvent « en bout de course » un autre poste à pourvoir. Il est donc quand même fait appel à l'externe : mobilité nationale, concours local, opportunité, sortie d'école.

La politique des directions est en effet très différenciée selon les catégories de personnel ainsi que le montre le résultat du questionnaire :

En cas de départ d'agents, selon leur catégorie, quelle est la première étape que vous engagez afin de pourvoir le poste vacant (cochez une seule case par ligne) :

	Je me tourne systématiquement vers l'interne	Je me tourne plutôt vers l'interne	Je me tourne plutôt vers l'externe	Je me tourne systématiquement vers l'externe
Chef de service	0	2	19	31
A Technique	0	4	43	6
A Administratif	1	4	36	9
B Technique	3	22	27	0
B Administratif	8	35	10	0
C Technique	11	25	12	0
C Administratif	24	24	5	0

La réduction actuelle du nombre de sortants d'école, va t-elle nécessiter de votre part une stratégie particulière d'adaptation ? (cochez une case)

Pas de stratégie particulière	Réduire certaines activités, missions	Redéployer davantage en interne	Débaucher davantage à l'extérieur	Autre (précisez)
9	17	17	4	1

F CAS DE REDEPLOIEMENTS INTERNES

En cas de redéploiement interne, quels en sont les impacts ? S'agit-il d'une opportunité pour un directeur de revoir l'organisation du service ?

Souvent, le choix de faire appel à une candidature interne constitue une opportunité de redéploiement pour le directeur ou bien alors ce choix a lui-même pour origine une volonté de redéployer en interne (le mouvement peut aller dans un sens comme dans l'autre : de l'opportunité à pourvoir un poste vers le changement organisationnel ou l'inverse).

En cas de départ d'un agent, vous procédez (cochez une seule case)

A un remplacement poste pour poste	Parfois à un réaménagement interne	Souvent à un réaménagement interne	Systématiquement à un réaménagement interne
2	24	22	2

L'ambiance de travail, l'habitude des réorganisations facilitent ces mouvements, mais une telle culture du changement se construit dans le temps au-delà du mandat d'un directeur. De même, certaines structures mettent l'accent sur l'accompagnement - formation des nouveaux arrivants par le chef de service amené ainsi à jouer pleinement un rôle de type « manager-coach ».

Ces redéploiements (et ceci vaut aussi pour les renouvellements dus à des candidatures externes) conduisent parfois à des changements importants dans les profils des personnes qui occupent les postes : technicien qui remplace un ingénieur, cadre administratif qui prend un service etc. La nature de ces changements et notamment l'accent mis sur le management (« pour moi un chef de service est d'abord un manager »), dépendent de la taille des structures.

La facilité théorique de redéploiement engendrée par la mise sous autorité commune DDAF DRAF est fortement tempérée par le fait que les deux communautés de travail (avec les

contraintes administratives qui s'y rattachent) persistent et que les différences de primes ne motivent pas le passage des agents de DDAF vers la DRAF.

G USAGE DES FICHES DE PROFIL DE POSTE

Quel usage est fait des fiches de poste de la circulaire de mobilité, notamment lorsqu'elles ne sont pas obligatoires (catégories B ou C)? Leur contenu est-il succinct ou détaillé? Pourquoi ?

Les réponses au questionnaire indiquent qu'une large majorité de directeurs souhaite généraliser l'usage des fiches de profil de poste de la circulaire de mobilité aux catégories B :

Concernant les fiches de profil de poste de la circulaire de mobilité, pensez-vous qu'il faille :

	Oui	Non	Ne sait pas
* En généraliser l'usage aux catégories B	43	9	1

Cependant, il ne faudrait pas en déduire que les directeurs souhaitent détailler davantage les fiches. En effet, les départements peu attractifs défendent l'idée d'une certaine souplesse dans la rédaction des fiches de poste de la circulaire de mobilité. Par exemple, en proposant des profils alternatifs (technicien confirmé ou ITA débutant), en ouvrant un poste « là où on estime qu'on aura le plus de probabilités d'avoir quelqu'un », voire en demeurant volontairement flous quitte à adapter le poste en fonction du (seul) candidat. Ils espèrent ainsi éviter le risque de se fermer des portes par rapport à des candidats potentiels. Les flux et le marché de l'emploi jouent un rôle important dans les choix rédactionnels effectués (il est plus difficile de trouver un technicien confirmé qu'un jeune ingénieur de travaux).

Concernant les fiches de profil de poste de la circulaire de mobilité, pensez-vous qu'il faille :

	Peu détaillée	Moyennement détaillée	Bien détaillée
* Y décrire les activités et le contenu du poste à pourvoir de façon	3	39	11

Quelques commentaires :

- *Détaillé mais pas trop pour pouvoir adapter la fiche selon le profil qui se présente, nous ne sommes pas en situation d'avoir l'oiseau rare, il faut donc s'adapter réciproquement entre les candidats et la structure en place.*
- *Le détail donne une illusion de mobilité et ferme en fait les possibilités de recrutement.*
- *L'information objective vaut mieux que l'ignorance, mais dans une organisation mouvante, la fiche de poste, indicative, ne doit devenir un carcan ni pour l'agent, ni pour sa future hiérarchie.*

- *La structure d'accueil doit savoir définir le contenu d'un poste ouvert. Le candidat doit connaître les missions pour lesquelles il postule. Rien n'empêche une phrase sur les évolutions possibles du poste*

Concernant les fiches de profil de poste de la circulaire de mobilité, pensez-vous qu'il faille :

	Peu détaillée	Moyennement détaillée	Bien détaillée
*Y décrire les profils des personnes recherchées de façon	10	34	8

Quelques commentaires :

- *Pour une raison simple : les candidats sont en général peu nombreux ; il ne faut pas risquer d'en éliminer par des critères trop étroits.*
- *Le corps d'appartenance suppose une bonne part du profil, mais ceci sera de moins en moins vrai avec la fusion*
- *Afin de ne pas freiner les candidatures de personnes qui estimeraient ne pas avoir le "bon profil" si celui-ci apparaissait de façon trop détaillée. En fait l'adéquation parfaite entre profil de poste et candidat est rare. Au-delà des compétences de base, c'est plus la facilité d'adaptation de la personne et sa motivation qui constituent l'élément essentiel à rechercher.*

En ce qui concerne les fiches de postes dans les services celles-ci ont été rendues obligatoires avec la mise en place des entretiens d'évaluation. Elles ne sont pas toujours utilisées pour la rédaction de la fiche qui paraîtra dans la circulaire. Lorsqu'elles sont utilisées, elles peuvent être « recalibrées » en fonction du candidat que l'on souhaite faire venir (par exemple, lorsque l'on souhaite conserver un « bon élément » en adaptant un poste pour faire venir son conjoint). Et à son arrivée dans la structure, l'agent verra à nouveau sa fiche reformatée en fonction de ce qu'il sait faire mais aussi des redéploiements internes qui ont pu intervenir entre-temps.

H PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Comment se passe le processus de recrutement et quel est le processus de décision interne ?

Le processus de recrutement est fonction du degré d'attractivité de la structure qui est bien connu en interne et que le nouveau directeur apprend très vite à connaître. Cette situation propre à chaque structure se traduit par des stratégies différentes :

- en cas de bonne attractivité, la direction peut espérer mettre en œuvre un « vrai » processus de recrutement : description du poste à pourvoir, compétences requises, appel en interne ou en externe selon l'évolution souhaitée du service, réception et choix des candidats. Les candidats sont alors classés par ordre de préférence (critères : l'adéquation avec le poste à pourvoir, mais aussi la complémentarité et la cohérence d'équipe) et si la structure ne veut pas l'un des candidats, elle n'hésite pas à émettre un avis défavorable argumenté. En revanche si un candidat l'intéresse, elle va tout mettre en œuvre pour

l'inciter à venir ("le candidat nous avait positionnés en deuxième position, alors pour l'inciter à venir, je lui ai proposé de lui trouver un appartement.") Une ville comme Grenoble reçoit par exemple entre 3 et 4 candidatures pour un poste de cadre A ou de chef de service, entre 2 et 3 candidatures pour un poste de catégorie B (mais ce chiffre tend à diminuer à cause de la cherté de la vie). Mais même dans ce type de ville on estime l'incertitude trop forte au bout du compte : « ensuite, il y a l'interclassement de l'IGIR, puis les CAP qui peuvent faire émerger un montage non imaginé ». Il s'agit là de décisions parfois prises pour faciliter la fluidité des mobilités (et donc leur nombre) respectant les souhaits des candidats et les avis des directeurs mais sans s'en tenir à leurs ordres respectifs stricts »,

- en cas de faible attractivité, la direction fait davantage encore « feu de tous bois » d'abord pour susciter des candidatures, puis pour les faire venir. Elle s'efforce de recueillir le maximum d'informations sur « le marché de l'emploi interne et externe » : en premier lieu les souhaits des agents (comme évoqué plus haut), mais aussi des informations sur des personnels extérieurs à la structure (autre DDAF ou DRAF, autres services déconcentrés, fonction publique territoriale, établissements publics etc.) qui, par exemple, ne se plaisent pas là où ils sont, souhaitent changer de poste etc. L'ensemble de ces informations recoupées avec les CV recueillis lors des publications antérieures des « postes susceptibles d'être vacants » permet à la direction de se constituer des viviers potentiels pour les postes à pourvoir (ou pour les postes susceptibles de l'être par le jeu des redéploiements internes) et d'établir des scénarios possibles de réorganisation.

La pratique qui consiste à déclarer systématiquement un poste en « poste susceptible d'être vacant » dès qu'une possibilité se fait jour est répandue dans la plupart des structures attractives ou non. Ceci permet de recueillir et conserver le maximum de CV intéressants et de constituer un vivier de candidats potentiels.

Aucun moyen n'est négligé pour attirer un « bon candidat » (dans les zones attractives) ou « un candidat tout court » (dans les zones déshéritées) ou bien pour faire en sorte qu'un « bon élément » ne quitte pas la structure pour s'en aller rejoindre son conjoint ailleurs : l'équation devient alors : « comment faire en sorte que les deux conjoints soient ici plutôt que là-bas ? ». Tout ceci conduit les directions – en caricaturant à peine – à se transformer en agence immobilière – agence pour l'emploi (du conjoint) – club de rencontres (pour éviter qu'un célibataire ne s'en aille). La nécessité de trouver un emploi également pour le conjoint peut conduire à des redéploiements internes imprévus si celui-ci est fonctionnaire. Savoir saisir les opportunités est une vraie compétence de direction.

Le processus de décision interne est assez semblable partout : les candidatures sont examinées par le directeur, le secrétaire général et le chef du service concerné et en dernier recours, c'est le directeur qui tranche. L'avis du secrétaire général est toujours demandé.

Quelques cas particuliers méritent d'être signalés :

Il arrive que des personnels venus de préfecture ou de l'armée ne s'adaptent pas à une culture trop ouverte pour eux et qui fait largement place à l'initiative de l'agent.

Il arrive aussi qu'il y ait des personnes imposées par le ministère (agents en sureffectif la première année, mais intégrés ensuite dans la masse salariale, notamment des cadres A+,

hautement rémunérés sans rapport avec le poste occupé). Ces situations créent des tensions internes.

Enfin, le manque de préparation après une CAP concernant l'accueil d'une personne fragile est souligné.

I AVIS FORMULES SUR LES PARTANTS

Quelle est la validité des avis formulés par les services de départ ?

Il y a unanimité pour dire que l'avis formulé sur les partants par les services de départ n'est pas significative. Hormis le cas des sorties d'écoles qui n'ont pas « fait leurs 3 ans », on ne peut interpréter de manière claire l'avis formulé (comment interpréter un avis « très favorable au départ » ?). Aussi, certains se contentent de viser la demande de départ sans porter d'avis.

J POSTES NON POURVUS choix effectués et leçons tirées

Que se passe-t-il si un poste n'est pas pourvu : redéploiement interne, sorties d'école ?

La question ne se pose pas exactement en ces termes, car, en général, la structure connaît son degré d'attractivité et peut prévoir si elle aura ou non des candidats. Il faut de ce point de vue sortir de certains clichés. Par exemple, dans les Vosges, malgré une image de département de l'Est de la France, aucun poste est demeuré non pourvu ces 2 dernières années, en revanche, le SRPV de Toulouse a des difficultés à pourvoir certains postes.

Si elle n'a pas le candidat souhaité, la structure pourra se tourner vers l'interne ou les sorties d'école, les deux ayant leur défaut : le candidat interne se vivant comme « second choix », le candidat « sortie d'école » n'étant pas forcément adapté et pas immédiatement disponible.

K EVOLUTION DES PROFILS sur le moyen terme

Y a-t-il sur le moyen terme une évolution des profils des agents dans les postes ? Si oui, retrouve-t-on le contenu des analyses prospectives réalisées dans les différentes études de l'OMM ?

Au plan des filières « métier », on retrouve globalement sur le terrain lors des entretiens réalisés les évolutions décrites dans les études moyennant quelques adaptations locales. Les réponses au questionnaire confortent cette affirmation.

Dans les 5 prochaines années, prévoyez-vous une variation des besoins en compétences métier dans les activités suivantes (complétez la liste si nécessaire) :

Activités et compétences métier	Diminution	Stabilité	Augmentation moyenne	Augmentation importante
Contrôle en police de l'environnement	0	6	22	24
Ingénierie globale de projet	2	23	20	7
Gestion des milieux naturels	1	13	26	10
Économie de l'environnement	1	19	19	3
Instruction et contrôle des dossiers forestiers	34	17	2	0
Assistance à maîtrise d'ouvrage	12	18	17	5
Ingénierie de développement de territoires	1	11	28	13
Contrôle des aides économiques	9	33	10	1
Instruction de dossiers primes	17	28	5	1
Coordination des contrôles	2	19	21	11
Protection des végétaux	2	7	11	1
Administration et valorisation des données	0	6	27	16
Compétences juridiques	0	14	25	12
Contrôle de gestion	0	3	31	19
Gestion des ressources humaines	4	20	22	7
Analyse technique des questions liées à la ressource en eau				1
Gestion budgétaire et comptable		1		
Communication externe				1
Secrétariat			1	

Quelques commentaires illustratifs :

- Les questions foncières liées aux multi usages du territoire, et les questions techniques liées au respect de la directive cadre sur l'eau, et globalement sur les questions de pollution sont celles où nous sommes attendus demain et où la compétence est difficile à acquérir par formation continue ; les jeunes sortant d'école sont dramatiquement mal formés sur ces questions et à tout niveau (du C au A plus,)
- Les missions au service de l'utilisateur, en réponse à un besoin sociétal vont prendre de plus en plus d'importance (environnement, gestion durable des territoires, protection des végétaux au regard des enjeux de santé publique). Parallèlement la complexification des métiers, l'évolution institutionnelle et du contexte nécessiteront un pilotage efficace, une capacité à évaluer l'impact des activités et à conduire le changement pour les cadres quel que soit leur niveau (cadres dirigeants ou cadres opérationnels),
- Evolution qui semble inéluctable (compte tenu des nouvelles missions et des baisses d'effectifs) en faveur des missions environnementales et d'ingénierie des territoires et au détriment de l'ingénierie « classique »,
- La réduction des moyens en personnel et l'augmentation des exigences sociétales impliquent outre des compétences techniques, des capacités nouvelles en terme de travail en réseau, interne entre les services, en interministériel en dialogue entre le niveau régional et départemental.

Trois autres tendances méritent d'être relevées.

En premier lieu, on constate une tendance globale à la structuration des services en cellules avec à leur tête un ingénieur ou un technicien à qui on confie selon les services un vrai rôle de manager ou de chef de projet (certains chefs de service n'ont pas encore fait le pas et veulent conserver le rôle de manager). On attend alors du responsable de cellule qu'il ait une expertise, mais aussi des capacités de synthèse, la connaissance du terrain, la culture du milieu professionnel et de réelles capacités en management. Confier une cellule permet d'ouvrir l'agent à d'autres disciplines (par exemple au management par son rôle d'encadrant). Cette structuration managériale en cours pourrait faire l'objet d'un approfondissement par l'OMM. Elle s'exprime fortement à travers le questionnaire.

Dans les 5 prochaines années, prévoyez-vous une évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire (chef de cellule) comme réel premier niveau de management (cochez une case) :

Pas d'évolution	Renforcement faible ou moyen	Renforcement important	Renforcement très important
1	18	28	5

Quelques commentaires illustratifs :

- Le resserrement probable des actions des services déconcentrés auprès des préfets renforcera notablement ce rôle,
- L'évolution de l'organisation administrative tend vers des fusions de structures donc des services importants qui nécessiteront de renforcer le management intermédiaire,
- La complexification des missions et des règlements excluent le tout savoir au staff de direction. L'émergence managériale de l'encadrement intermédiaire (chefs d'unité ou

chefs de cellule) me paraît nécessaire à la cohésion des équipes. Il convient alors de promouvoir cette responsabilité (reconnaissance de ces postes comme postes de Divisionnaires IAE) et intégrer cet encadrement intermédiaire dans une composante interne proche du comité de direction,

- *A mon avis, deux tendances s'opposeront : si les effectifs d'exécution diminuent (ce qui est probable) sans diminution corrélative de la charge de travail (ce qui est également probable), l'ajustement charge de travail / effectifs ne pouvant perpétuellement être assuré par des gains de productivité, l'encadrement intermédiaire devra plus encore qu'aujourd'hui s'investir dans des missions d'exécution, au détriment de son investissement dans les tâches managériales. A l'opposé, si la réorganisation des services de l'Etat passe par des fusions de services, la dilution des cellules actuelles dans une structure plus globale nécessitera un accompagnement managérial au plus près des agents, et ce sont donc les chefs de cellule qui seront les premiers mis à contribution.*

En second lieu, ce qui transparait à travers certaines études de l'OMM (compétences hydrauliques, personnes-ressources juridiques...) à savoir la nécessité de raisonner à travers la « compétence collective » d'une cellule ou d'une équipe pour faire face à un ensemble de missions, se retrouve bien comme tendance de fond plus ou moins maîtrisée. Par exemple, au SEA, c'est au niveau collectif et non au niveau d'un poste que l'on raisonne pour que les compétences techniques demeurent suffisamment présentes dans le service : "Dans tous les secteurs, j'ai un technicien qui connaît bien le terrain sur lequel je m'appuie. Si ces personnes viennent à disparaître, nous devenons un guichet administratif pur et dur à l'image des préfectures. C'est cette connaissance du terrain qui nous permet d'être force de proposition et d'interpréter intelligemment la règle". Dans cette perspective, la diversité des parcours suivis par les agents au sein d'un service constitue une richesse notamment avec l'arrivée de personnel administratif de niveau universitaire parfois élevé et venant d'horizons très divers (géographie, histoire, économie, droit...).

Enfin, l'évolution vers le développement de la compétence au niveau collectif rejoint une autre tendance de fond appuyée par l'élaboration des Projets stratégiques : les problématiques rencontrées actuellement sont plus complexes et les dossiers à traiter peuvent faire appel aux compétences de différents cellules ou services. De même, au niveau des DRAF, le développement des activités de pilotage et d'animation de réseau fait davantage appel à la pluridisciplinarité et la transversalité. Tout ceci renforce la nécessité de raisonner au niveau du collectif de compétences dont on dispose sur un périmètre donné (DDAF ou région).

Dans les 5 prochaines années, prévoyez-vous une variation des besoins en termes de :

	Diminution	Stabilité	Augmentation moyenne	Augmentation importante
Polyvalence au sein d'une équipe	0	11	22	16
Multi compétence inter-services	0	6	24	17
Multidisciplinarité	0	11	23	12

Quelques commentaires illustratifs :

- *Les services sont de moins en moins cloisonnés. Les dossiers à instruire nécessitent de plus en plus de compétences interdisciplinaires,*
- *Réforme de l'Etat et resserrement des effectifs imposent ces évolutions,*
- *Les services s'adapteront mais la polyvalence ne doit pas aboutir à l'incompétence. La spécificité et la richesse du MAP qui est un ministère technique, résident dans ses capacités d'expertises,*
- *Dans la logique des questions précédentes, le travail en équipe et en réseau doit s'accompagner de polyvalences, sinon de suppléances, au sein des équipes dans une optique de continuité et de qualité du service rendu dans un contexte de raréfaction des ressources. De la même façon les compétences inter-services vont continuer à se développer et pourront se concrétiser dans les structures sous forme de missions inter-services. Par contre, le caractère de plus en plus complexe des métiers ne devrait pas faciliter la multidisciplinarité au niveau de l'individu exposé à une spécialisation de plus en plus marquée,*
- *La polyvalence est un élément fort d'évolution des compétences des personnels d'une équipe et d'organisation de travail pour répondre à la continuité du service.*
- *Alors que nous avons besoin de compétences très pointues, nous devons offrir de plus en plus une approche globale des politiques par rapport au territoire d'où une nécessaire multidisciplinarité.*

En troisième lieu, la montée en puissance de l'environnement et des problématiques territoriales, ainsi que la mise en place de missions inter services, requiert le développement de compétences transversales. Ainsi que l'illustrent les résultats ci-dessous :

Dans les 5 prochaines années, prévoyez-vous une variation des besoins en compétences pour les compétences transversales suivantes (complétez la liste si nécessaire) :

Activités et compétences métier	Diminution	Stabilité	Augmentation moyenne	Augmentation importante
Animation et travail en réseau / coopération externe	0	9	30	13
Négociation, médiation, gestion de conflits	0	17	25	10
Management, capacité à mobiliser	0	13	29	10
Travail en équipe /coopération interne	0	12	28	12
Montage/conduite de projet	1	18	26	6
Communication (vers l'externe)	0	18	27	7
Analyse et prospective	0	12	24	16

Quelques commentaires illustratifs :

- *Nécessité de coopérations interne et externe plus soutenues pour que le « pôle territoires » co-animé par la DDAF et la DDE puisse émettre des avis plus pertinents en matière d'aménagement du territoire, de prospective et plus concrètement de documents d'urbanisme ou d'avis financier.*

- *Un travail en réseau et un mode de management participatif avec pour corollaire une capacité de négociation, de médiation voire de gestion des conflits constitueront et constituent déjà les compétences transversales essentielles à développer ou à acquérir dans un contexte de conduite du changement,*
- *Pour l'ingénierie publique en particulier, il est clair que la conduite de projet ciblée sur des actions spécifiques nouvelles à l'initiative des Préfets est amenée à se développer dans le cadre de l'appui territorial.*

L COMPETENCES RARES

Certaines compétences sont-elles particulièrement difficiles à pourvoir ? Existe-t-il des compétences rares ?

Certains exemples sont donnés qui témoignent de compétences rares ou dont on présume qu'elles seront difficiles à remplacer. Elles reposent par exemple sur des techniciens qui ont des compétences de terrain très développées. On parle alors « d'agents précieux » qui ont des qualités tout à fait spécifiques comme, par exemple, en environnement la prévention des risques en montagne (DDAF Isère) ou au SRPV de Toulouse. En SEA, on parlera plutôt de piliers : "La moitié des agriculteurs l'appelle, le jour où il part...".

Il est à noter que la préservation de ce capital précieux pour la structure est incompatible avec la mobilité : l'expertise locale qu'elle soit technique ou institutionnelle est contradictoire avec la règle de mobilité géographique. Cette réflexion est importante et certains n'hésitent pas à en élargir les conclusions : face à des collectivités territoriales qui montent en puissance et qui ont d'importants moyens financiers, un des atouts des services de l'Etat est la connaissance du territoire : dans ces conditions comment penser la mobilité géographique ?

Mais les compétences rares peuvent aussi ne pas relever d'une spécialité pointue : il suffit qu'elles reposent sur peu de personnes et fragilisent de ce fait la structure. On les découvre parfois par hasard : « suite à un congé maternité, on s'est aperçu qu'il y avait des mono compétences sans possibilité de suppléance ».

Il est intéressant de rapprocher cette analyse des résultats issus du questionnaire concernant les départs prévisibles en retraite et les risques de rupture dans la chaîne des compétences qui en résultent :

Quel est le nombre de départ en retraite prévisible dans les 5 prochaines années dans votre structure :

Moyenne : 13.45

D'une façon générale, prévoyez-vous pour votre structure des risques forts de rupture dans la chaîne des compétences ?

Oui	Non	Ne sait pas
29	16	4

- *Gestion des fonds européens,*
- *Lutte contre érosion (aménagement de bassins versants),*
- *En matière d'ingénierie, la reconversion vers une ingénierie de territoire pose les questions du déficit de compétences pluridisciplinaires et du risque d'accélération de la réduction des prestations aux collectivités,*
- *Gestion des aides PAC - développement / aménagement rural,*
- *La DDAF se doit d'assurer la continuité des missions donc d'une part les ouvertures de postes privilégient les remplacements d'agents ayant des compétences spécifiques et d'autre part les départs sont anticipés. Toutefois, je crains une rupture dans le renouvellement de B ou C administratif essentiels au fonctionnement de la structure,*
- *Assistance aux collectivités au niveau des politiques non prioritaires (petite hydraulique, voiries forestière par exemple),*
- *Il ne s'agit pas d'une compétence précise, mais la réduction d'effectifs a conduit à fragiliser notre structure où tout le monde est « indispensable » et où le départ et le non remplacement d'une personne pose problème (excepté au Service Aide aux collectivités locales où l'on a la possibilité de réduire nos missions). La situation particulière de notre département fait que si l'attractivité géographique est forte, peu de personnels de catégories B font la démarche de venir compte tenu du coût élevé de la vie. Le scénario catastrophe serait que 3 ou 4 personnes ne soient pas remplacées faute de candidats. C'est ce que l'on commence à voir avec la dernière CAP,*
- *Ingénierie publique (citée 9 fois),*
- *Économie agricole (citée 5 fois),*
- *Inspection travail, gestion de l'eau,*
- *Secrétariat général – comptabilité (cités 3 fois),*
- *Compte tenu des départs en retraite et de la mobilité, les risques concernent : La Police de l'Eau,*
- *Environnement,*
- *Cette réflexion, prévue au projet stratégique devait être engagée avec un concours du fonds de modernisation, mais le constat à ce jour est qu'elle ne semble pas intéresser le ministère,*
- *Informatique,*
- *Au regard des difficultés pour pourvoir les postes. Sont concernées les compétences managériales, techniques, relationnelles,*
- *Management, conduite de projet, pérennité encadrement,*
- *Ingénieurs et techniciens dans les domaines de l'agronomie, de la forêt, de l'économie et dans la connaissance des territoires.*

M LOGIQUES DE MOBILITE : territoriale, hommes, corps, compétences...

Quelle logique de mobilité prévaut ? Comment modéliser les différents paramètres qui interagissent ?

L'ensemble de ces logiques se superposent et s'enchevêtrent, mais on peut relever le poids prédominant des logiques individuelles pour tous les personnels et de façon moindre l'intérêt des possibilités de carrière au plan régional pour la promotion des catégories A essentiellement (c'est-à-dire la possibilité d'aller poursuivre sa carrière dans une autre structure).

Les mobilités à l'intérieur de la Fonction Publique sont peu répandues. Certains y voient un avenir obligé pour les services du ministère et pour l'Etat en général. D'autres sont moins optimistes sur un tel développement : « si personne ne veut aller dans la Meuse, c'est vrai pour la DDAF, comme pour la DDSV, la DDASS etc. » ou bien : « il faudrait développer des passerelles, mais y aura-t-il des structures susceptibles d'accueillir des A ? ».

La logique de Corps a sans doute vu son importance décroître sous l'effet d'une plus grande ouverture concernant les profils des postes à pourvoir, mais elle demeure encore structurante : « On reste très attaché au corporatisme, il faut aller vers la fusion des corps, mais même quand ça sera fait, on continuera à raisonner comme avant : il y a 4 ans, on a fusionné les corps de techniciens, mais on les gère séparément. C'est une révolution culturelle qu'il faut, mais qui aura le courage de mettre un coup de pied dans la taupinière ? ».

Enfin, beaucoup de critiques sont portées sur les règles écrites ou tacites (mobilité géographique obligatoire, règle des 3 ans) sur la forme (contournements fréquents, inégalités face à la règle), comme sur le fond : certains considèrent que le postulat du changement géographique est hérité d'une autre époque (« la mobilité géographique est devenue trop complexe de nos jours avec les deux conjoints qui travaillent ») et, de plus, n'a pas forcément de fondement réel : « Quelqu'un d'actif, ça n'est pas gênant qu'il reste au même endroit. Faire bouger géographiquement, est une règle non-écrite. Quel est son sens ? » ou bien : « pour passer ingénieur au choix, il faudrait qu'il quitte la ville, c'est idiot car il connaît très bien. Faire bouger les gens dans tous les sens géographiquement, c'est absurde. En revanche pour ne pas s'encroûter, il faut changer de job ».

N CONSEQUENCES LOLF en terme de choix

Quelles sont les conséquences de la mise en œuvre de la LOLF sur la mobilité ?

Ce thème n'est jamais abordé directement par les personnes interviewées sauf en DRAF sur des questions relatives à l'évolution des missions (« la LOLF est une occasion pour la DRAF de prendre son rôle de pilotage régional »). Il est perçu comme ayant peu d'impacts compte-tenu des modalités de gestion des personnels instaurées au MAP antérieurement à l'application de la LOLF.

On relève quelques inquiétudes ou questionnements sur la gestion de la masse salariale quand la structure n'a pas la main libre pour recruter (agents imposés, refusés...) ou sur la diminution des budgets formation.

O FREINS ET CONTRAINTES par catégories

Quels sont les freins ou les contraintes quant à la mobilité ? Que faudrait-il faire ?

Il est rappelé ici qu'il s'agit de l'avis des directeurs et non des résultats d'une enquête auprès des agents eux-mêmes.

D'une façon globale, la culture est sédentaire et confine parfois à un immobilisme étonnant : « 35 ans dans le même poste, ça ne choque même pas ».

Freins pour la mobilité interne :

- ✓ L'image perçue du service et la nature du travail à effectuer (exemple : le SEA où les gens ne veulent pas aller, à l'inverse de l'Environnement qui attire les jeunes et en position médiane l'Ingénierie Publique qui n'a plus son ancienne image de métier « noble » ; mais il est à noter à ce propos que plusieurs exemples indiquent que le SEA réussit en revanche à fidéliser ceux qui y viennent : est-ce un effet de « solidarité interne forgée dans une certaine adversité » comme le suggère une étude de l'OMM ?),
- ✓ L'ambiance interne du service,
- ✓ La faiblesse de l'enjeu de carrière, notamment pour les B et les C,
- ✓ Le refus du management pour retenir des agents jugés indispensables au bon fonctionnement, notamment là où les chefs de services ont une rotation forte (y compris jusqu'au blocage des avancements) ou alors pour conserver des hommes de terrain ou experts considérés comme « compétences rares ».

Freins pour la mobilité externe à la structure :

- ✓ Les primes : cas de l'inter ministérialité, mais aussi en partie des DDAF vers les DRAF. On souligne que cet aspect est beaucoup plus bloquant que le problème des statuts,
- ✓ Les logiques de Corps (« on m'a refusé à l'ONF quitte à n'avoir personne, puisqu'ils n'avaient pas de candidat ») et la complexité administrative des parcours (« passer dans l'enseignement, c'est très compliqué, même si le c'est le même ministère »),
- ✓ L'information manquante : opacité des postes disponibles localement dans les autres administrations ou services publics,

- ✓ La peur du changement (autres méthodes, peur de ne pas savoir faire) ou des valeurs non compatibles (« je n'envisage pas l'ONF qui devient un établissement trop commercial »).

Les freins à la mobilité géographique ont toujours été très importants pour les catégories C et B, ils commencent à peser pour les catégories A autour des paramètres suivants : la vie de famille (notamment rapprochement/ travail du conjoint et l'augmentation du chômage) et l'importance croissante de la qualité de vie pour les jeunes (avec le rôle familial plus important pour les jeunes pères), voire la cherté de la vie ou le coût du déménagement (« le jeu ne vaut pas la chandelle »).

Les freins liés aux écarts de compétences seraient à analyser plus finement, car si dans certains services (par exemple S1 ou S2), les responsables disent avoir du mal à pourvoir des postes en interne, d'autres responsables considèrent qu'avec un bon appui formation, un agent devrait pouvoir changer de spécialité deux ou trois fois dans sa carrière. Certains exemples montrent que des reconversions qui apparaissent risquées sont néanmoins réussies : ainsi, une attachée administrative, chef de SAG dans une DRAF a pu venir créer le poste « aménagement rural et urbanisme » dans un service S1 avec des missions tout à fait nouvelles pour elle (forêt, PMPOA, urbanisme...) tout en se mettant au niveau grâce à l'appui des collègues.

Les résultats issus du questionnaire permettent d'aller plus loin quant à l'interprétation des phénomènes en jeu (voir annexe). Ils doivent cependant être pris avec précaution, dans la mesure où il s'agit de la perception des directeurs quant aux freins présumés des personnels. Ce que soulignent dans leurs commentaires certains directeurs.

- *Je suis incapable de renseigner un tel tableau dont les réponses ne pourraient avoir de sens que si elles synthétisaient les résultats d'une enquête exhaustive auprès de l'ensemble des agents (mais il faudrait plus de 8 jours pour lancer un tel travail). Il me paraît néanmoins évident que dans tous les cas interviennent plus ou moins : des arguments personnels, d'ordre économique et familial : rémunération, contraintes familiales (et coût économique de ces contraintes), coût de déménagement (bien mal remboursé !), le cas échéant cherté de la vie dans la cité d'accueil. Certains agents ne veulent pas sacrifier leur qualité de vie pour les avantages improbable d'une mobilité. L'argument professionnel : un manque d'attractivité de l'activité, des problèmes de management ou d'ambiance dans le service d'accueil, l'absence de reconnaissance en termes de carrière sont évidemment des freins à la mobilité.*
- *De grandes difficultés pour hiérarchiser les facteurs freins à la mobilité. L'analyse est délicate car la vérité d'un jour n'est plus celle de l'autre. Autrement dit, ces facteurs évoluent et trouvent une pondération différente selon les catégories socio professionnelles et selon le positionnement de l'agent dans son déroulement de carrière. Aussi peut-on penser qu'un agent récemment recruté sera plus exposé aux contingences économiques qu'une personne installée dans son métier et plus portée sur l'attractivité des missions qui lui sont confiées et des valeurs liées à son poste, rattachées notamment à l'identité professionnelle. Autre postulat : l'attachement aux repères identitaires du métier qui semble plus marqué chez les personnels techniques, notamment en catégorie A.*

On peut néanmoins résumer les réponses recueillies.

Les principaux freins perçus :

	Mobilité géographique	Mobilité structurelle (sans mobilité géographique)	Mobilité fonctionnelle (interne à la structure)
Catégories A	1. Les contraintes familiales* 2. La rémunération (dont le régime indemnitaire) 3. L'absence de reconnaissance de carrière	1. La rémunération (dont le régime indemnitaire)* 2. L'absence de reconnaissance de carrière 3. Le manque d'attractivité de l'activité	1. Le manque d'attractivité de l'activité* 2. L'absence de reconnaissance en terme de carrière 3. Les problèmes de management ou d'ambiance du service d'accueil
Catégories B et C techniques	1. Les contraintes familiales* 2. La rémunération (dont le régime indemnitaire) 3. La qualité de vie	1. La rémunération (dont le régime indemnitaire)* 2. L'absence de reconnaissance de carrière 3. Le manque d'attractivité de l'activité	1. Le manque d'attractivité de l'activité 1bis. La perte du repère identitaire du métier 2. L'absence de reconnaissance de carrière
Catégories B et C administratives	1. Les contraintes familiales* 2. La rémunération (dont le régime indemnitaire) 3. La qualité de la vie et la cherté de la vie dans la ville d'accueil	1. La rémunération (dont le régime indemnitaire)* 2. La peur du changement d'environnement 3. L'absence de reconnaissance en terme de carrière	1. La peur du changement d'environnement* 2. Les problèmes de management ou d'ambiance du service d'accueil 3. L'absence de reconnaissance en terme de carrière

* Item se démarquant nettement des autres

P LA VISION D'AVENIR face aux changements qui se dessinent

Enfin, le questionnaire permet d'éclairer la vision d'avenir que possèdent les directions concernant l'évolution possible de la mobilité en fonction de nouveaux paramètres : le renouvellement démographique des agents, les fusions DDAF/DDE si elles se généralisent, les fusions des Corps.

Dans le cadre du renouvellement démographique à venir, l'arrivée des nouvelles générations de jeunes fonctionnaires aura plutôt tendance à (cochez une seule réponse par rubrique) :

	Concernant la mobilité fonctionnelle (interne) :
Favoriser leur mobilité :	42
Défavoriser leur mobilité :	2
Ne pas avoir d'effet :	7

	Concernant la mobilité structurelle ne conduisant pas à une mobilité géographique :
Favoriser leur mobilité :	34
Défavoriser leur mobilité :	0
Ne pas avoir d'effet :	15

	Concernant la mobilité structurelle conduisant à une mobilité géographique :
Favoriser leur mobilité :	29
Défavoriser leur mobilité :	7
Ne pas avoir d'effet :	14

	Concernant « l'enjeu carrière » :
Renforcer l'impact de cet enjeu pour eux :	22
Diminuer l'impact de cet enjeu pour eux :	9
Ne pas avoir d'effet :	18

- Les nouvelles générations arrivent « surdiplômées » et réussissent beaucoup plus facilement les concours externes entraînant des mobilités géographiques,
- Il faudra leur proposer des postes « valorisants » pour leur carrière, car ils seront « aspirés » par d'autres employeurs,
- A mon avis, il faudrait plutôt parler de causes pouvant influencer la mobilité des nouvelles générations comme la fusion des corps, la réorganisation de l'Etat tant en services déconcentrés que centraux, la définition de nouvelles priorités dans les missions, de nouvelles décentralisations, la formalisation de parcours de carrière diversifiés (surtout pour les catégories A),

- D'une façon générale, une ressource qui se raréfie, qui sera courtisée par toutes les structures, pourra poser ses conditions et s'enraciner lorsqu'un poste occupé sera considéré comme favorable, ce qui avantagera les structures attractives au détriment des autres et ira à terme à l'encontre d'une politique de mobilité,
- Les jeunes paraissent plus pressés de trouver une affectation géographique correspondant à leur souhait et notre département en est rarement un. Dans ce cas, ils cherchent plus à repartir qu'à évoluer en changeant de poste en interne. Si, par contre, leur implantation géographique est forte, ils n'hésitent pas à aller voir dans d'autres structures,
- Davantage d'opportunités, donc davantage de mobilité. Mais d'autres facteurs seront aussi décisifs : fusion des corps ; possibilité de détachements inter ministériels, surtout sur les mobilités structurelles sans mobilité géographique,
- Les jeunes générations ont des aspirations qui évoluent vers des priorités familiales et n'envisagent pas de manière prioritaire la mobilité comme « élément déterminant pour la carrière ». Le nombre de postes offerts aux entrées dans les écoles et en examen professionnel ou interne sont réduits, ce qui reste un frein à la mobilité. L'activité du conjoint est également importante ainsi que la non prise en compte des frais induits,
- Forte adaptation à la mobilité et au changement du fait des parcours scolaires, diversifiés, des cursus universitaires et de la recherche des premiers emplois.

Les fusions DDAF/DDE si elles se généralisent dans les années à venir (et déjà aujourd'hui pour les 8 départements concernés) vont sans doute avoir un impact sur la mobilité des personnels. Par catégorie de personnel, pensez-vous qu'elles vont (cochez une case par ligne) :

Catégories A				
	Faiblement	Assez faiblement	Assez fortement	Fortement
Favoriser la mobilité fonctionnelle	4	9	23	15
Favoriser la mobilité géographique (à terme)	8	20	22	1

Catégories B et C techniques				
	Faiblement	Assez faiblement	Assez fortement	Fortement
Favoriser la mobilité fonctionnelle	6	12	27	6
Favoriser la mobilité géographique (à terme)	21	26	4	0

Catégories B et C administratifs				
	Faiblement	Assez faiblement	Assez fortement	Fortement
Favoriser la mobilité fonctionnelle	8	19	20	4
Favoriser la mobilité géographique (à terme)	34	14	3	0

Quel impact vont avoir sur la mobilité des personnels concernés les fusions des Corps en cours ou à venir (cochez une case par ligne) :

	Impact très faible	Impact faible	Impact assez fort	Impact fort
Ingénieurs IAE (ITA, ITF, ITR)	8	19	24	1
Attachés (AAC, AASD, AASU)	7	19	22	4
Secrétaires Administratifs (SAAC, SASD, SASU)	14	22	14	2

Q LES SUGGESTIONS D'AMELIORATION

Les directions ont pu faire connaître leur choix quant à des suggestions proposées et éventuellement compléter la liste fournie.

Pour améliorer le fonctionnement actuel de la mobilité interne ou externe des agents, il conviendrait de (plusieurs réponses possibles) :

Préconisations à caractère incitatif	Nbre de citations
- Développer réellement des passerelles avec d'autres administrations ou services publics	42
- Valoriser davantage la mobilité fonctionnelle (interne)	30
- Accompagner davantage les agents qui ont des projets professionnels	28

- Détailler davantage et systématiquement les fiches de profil de poste de la circulaire de mobilité de façon à revaloriser les métiers et le contenu du travail	7
- Formaliser des parcours qualifiants	25
- Rétribuer davantage la mobilité	39
- Valoriser les DDAF ou DRAF « peu attractives»	20

Préconisations à caractère sanctionnant	Nbre de citations
- Ne plus tolérer d'exceptions aux règles écrites concernant la mobilité	22
- Ne plus accepter un départ tant qu'il n'y a pas un remplaçant	5
- Renforcer l'obligation de mobilité structurelle pour tous les cadres A	22
- Renforcer l'obligation de mobilité fonctionnelle	22
- Fusionner au maximum les corps	24

Les préconisations à caractère incitatif sont nettement plus prisées que celles à caractère sanctionnant (même si ce dernier terme est impropre, il eut mieux valu parler de « préconisations de nature réglementaire ou à caractère normatif »).

Autres suggestions :

- *la mobilité pourrait être favorisée en levant les barrières érigées par la gestion des ressources humaines du type : compteurs par secteur (central, enseignement, vétérinaire...), plafonds d'emplois, régimes indemnitaires entre secteurs,*
- *le management d'une petite structure avec un encadrement par des règles nationales et cloisonnées par ministère n'est pas viable... il faudrait se tourner beaucoup plus vers une gestion interministérielle et locale et encourager les passerelles interservices, notamment pour la carrière des administratifs.*
- *Une question : la mobilité est-elle une fin en soi ? une réponse : non, mais elle peut devenir à brève échéance une obligation dans le cadre des réformes de l'Etat ; il faudra mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement de la mobilité subie,*
- *Pour que la mobilité ne soit pas vécue comme un abandon forcé d'affectation ou de compétences, il faut qu'elle s'inscrive dans un parcours professionnel reconnu, si possible qualifiant et qu'elle présente des avantages économiques pour ceux qui font l'effort de la mobilité. Attention aux nouveaux blocages liés à la loi compteur par programme,*
- *Le management par la contrainte ne nous paraît pas pertinent pour inciter à une plus grande mobilité. Le blocage de la partie haute de la pyramide donne peu de marge de manœuvre pour encourager des parcours professionnels qualifiants. Le contexte de réforme des services de l'administration de l'Etat en département devrait inciter à*

valoriser les parcours à mobilité structurelle pour favoriser l'essaimage des agents du MAP,

- *Il nous semble que les parcours professionnels soient à construire sur des mobilités fonctionnelles ou structurelles (interministérielles) plus que de mobilités géographiques internes au MAP. Ceci contribuerait sans nul doute à construire la fonction publique d'Etat de demain,*
- *On ouvre les postes en fonction de nos besoins, des possibilités offertes par l'AC et surtout en fonction de l'espoir d'un recrutement. Le profil est une conséquence de cette stratégie et non un préalable. On ne choisit pas les personnes que l'on recrute, on s'adapte à leur profil,*
- *Donner un vrai rôle au recruteur dans le choix des candidats. Contractualiser les mobilités futures grâce à une gestion prévisionnelle des vacances de poste (réservation de poste futur contre période d'affectation minimum).*

IV. ESSAI DE SYNTHESE

A LES ENJEUX DE LA MOBILITÉ

La conduite de cette étude, les évolutions dans la commande et les débats qui l'accompagnent posent très centralement la question : la mobilité certes, mais pour quoi faire ? On ne peut en effet s'engager dans des préconisations sans se (re)poser cette question du sens. Il est bon de se rappeler ici que « la mobilité n'est pas un but en soi, mais un moyen au service de l'adéquation entre des ressources – dans leurs compétences et leurs motivations - et des objectifs organisationnels ».

Or, sur ce point, les textes officiels s'ils apportent des orientations utiles ne permettent pas de faire le tour de la question. Ainsi, le Schéma Stratégique de Gestion des Ressources Humaines (juillet 2006) propose des moyens d'action pour favoriser la mobilité (harmonisation des régimes indemnitaires, fusion des corps) et indique que « *le développement de la mobilité est au coeur de la politique de gestion des RH* », mais sans répondre vraiment aux questions de finalité. Certes on trouve une référence à la mobilité dans la « circulaire d'orientation sur les parcours professionnels des agents de catégorie A » (circulaire DGA/GESPER/C2003-1003 du 28 janvier 2003). Cette circulaire a le mérite d'introduire une logique de compétences, mais elle demeure dans un cadre catégoriel qui ne peut servir de réponse satisfaisante aux nombreuses interrogations managériales sur le sujet (voir notamment les remarques sur un « immobilisme » qui serait trop présent dans les structures) faute d'outils opérationnels pour la relayer.

En complément des textes officiels, la mobilité semble dans certains discours entendus en cours d'étude comme « bonne en soi » puisqu'elle est source d'enrichissement et de motivation. Un tel point de vue nous semble trop général et donc partiellement contestable : certaines personnes trouvent en effet leurs sources de motivation au travail dans la spécialisation et l'approfondissement d'une thématique. Et de fait, la gestion publique avec la structuration par corps a longtemps poussé en ce sens. Par ailleurs, si l'on ne peut nier que la mobilité est source d'ouverture et occasion d'enrichissement, cela ne dit pas de quelle mobilité il s'agit (type et fréquence), quel type d'enrichissement est souhaité, pour quel type de parcours et pour quelles catégories d'agents.

Pour d'autres interlocuteurs rencontrés, il faudrait de ce fait communiquer de manière beaucoup plus ferme et précise sur ce que veut le ministère. Par exemple :

- en affichant un discours clair sur la nécessité pour l'Etat d'avoir des personnes, notamment les cadres A, rodées à différents types de situation afin de pouvoir faire face aux évolutions des attentes des citoyens et des politiques publiques,
- en prenant nettement position au niveau managérial à partir des résultats obtenus par les agents et en inscrivant une mobilité fonctionnelle obligatoire dans les cas les plus négatifs en termes de résultats obtenus,
- en adoptant une politique offensive vis-à-vis des mobilités structurelles, notamment pour les catégories B et C, et en l'explicitant clairement : « *nous voulons nous placer en tête de tous les ministères pour les mobilités inter structures* »,
- en prenant toutes les initiatives nécessaires pour déclencher, si ce n'est la mobilité elle-même, du moins une réflexion sur la mobilité d'un agent en poste depuis x années (seuil à définir en fonction des catégories).

Toutes ces orientations ou propositions traduisent un souhait que l'administration centrale reprenne l'initiative en fonction d'un but clairement affiché en terme de management des ressources humaines.

De fait, lorsqu'elle est soit organisée réglementairement au plan national, soit déclenchée localement par la hiérarchie, la mobilité correspond :

- à une logique de compétence : pour pourvoir tel type de poste, il faut avoir fait tel type de parcours (c'est le cas des catégories A +)
- à une logique de motivation : c'est le cas lorsqu'un directeur demande à un agent de changer de poste, parce qu'il n'y est plus performant.

Au-delà de ces exemples, le consensus mi-explicite, mi-implicite, qui semble exister autour de la nécessité de développer la mobilité, nous semble flou et imprécis. Cela résulte du fait que la mobilité est une réponse à des questions qui ne sont sans doute pas toutes posées :

- comment « motiver » certains agents qui à l'évidence vont faire toute leur carrière au même endroit ?
- comment rendre plus dynamique la gestion des personnes ?
- comment reconnaître et promouvoir en fonction des performances réelles, compte tenu des contraintes de tous ordres (statutaires, financières, réglementaires) ?
- comment éviter les disparités trop grandes entre structures (question du degré d'attractivité) ?
- comment concilier un système d'affectation géré nationalement (afin notamment de préserver l'équité entre agents) avec l'évolution des besoins locaux ?

D'autant que les systèmes actuels de notation, d'avancement et de distribution de primes jouent encore parfois en sens inverse de l'effet souhaité en terme de mobilité : nombreux exemples de personnes qui ont fait acte de mobilité et qui ont vu leur note baissée, leur niveau de prime baissé (au prétexte d'une méconnaissance : « *je ne vous connais pas* ») ou encore leur avancement retardé.

L'ensemble de ces éléments nous conduit à penser qu'on ne peut pas poser la question de la mobilité indépendamment du traitement des questions de performance globale des structures et de management des compétences (incluant une vision prospective). Autrement dit, faire des préconisations en terme de mobilité induit inévitablement des questions d'un niveau supérieur.

B LA PRÉGNANCE DANS LES ESPRITS DU FACTEUR GÉOGRAPHIQUE

Les catégories officielles concernant la mobilité distinguent (circulaire DGA/GESPER/C2003-1003 du 28 janvier 2003) les mobilités géographique, sectorielle, structurelle et de métier.

Cependant, ces catégories ne sont pratiquement jamais utilisées dans les discussions avec les responsables. Le discours réel et le plus répandu oppose la mobilité sur place - structurelle ou fonctionnelle au sein de la même structure - à la mobilité géographique. Des règles implicites – non écrites – semblent même avoir fleuri (« *vous passerez ingénieur si vous bougez*

géographiquement ») et dont la finalité visible est de contribuer à fournir des candidats pour les postes difficiles à pourvoir géographiquement. La doctrine de l'administration est que toute mobilité, quelle que soit sa forme, raisonnée et réussie est un élément positif du parcours de l'agent dans la mesure où il fait preuve à chaque fois des qualités d'adaptation indispensables et qu'il acquiert dans un nouvel environnement de nouvelles compétences. Cependant, à certains moments de la carrière, correspondant d'ailleurs à des changements de positionnement hiérarchique (passage de technicien à ingénieur, de SA à attaché, accès au divisionnariat...), la mobilité structurelle (et donc souvent géographique pour les services déconcentrés) est imposée.

Ce discours a du mal à être entendu, mais peut être n'est-il pas suffisamment explicite.

L'importance du facteur géographique est de ce fait très présente dans les entretiens réalisés. Il s'agit d'un facteur très sensible, car il touche à la fois :

- des intérêts et motivations très intimes chez les agents (rapprochement de conjoint, origines familiales etc.),
- l'intérêt vital des structures dites « peu attractives » d'autant que d'ici 2 ans le cumul des départs massifs en retraite avec la sortie de petites promotions des écoles (« effet ciseau ») va impacter fortement les zones les moins attractives qui survivent grâce aux sorties d'écoles.

Mais, la sensibilité du thème s'explique sans doute aussi par un autre phénomène que ressent fortement l'encadrement des structures déconcentrées : la congruence entre un territoire et les hommes issus de ce territoire. Cette congruence est souvent porteuse d'un ancrage local et d'une expérience très profitables à la structure déconcentrée (et à son directeur qui ne restera qu'un temps limité !). Mais elle est aussi porteuse de risques de routine et d'une tendance à la « contre mobilité » puisque pour l'agent les avantages à attendre d'une mobilité géographique ne compensent pas « le retour au pays » (sauf a priori pour les catégories A, mais les résultats issus du questionnaire semblent montrer que la mobilité ne serait pas suffisamment incitative même pour cette catégorie d'agents).

Rappelons qu'il faut se garder ici d'une approche géographique simpliste en la matière et intégrer la logique territoriale des villes (et non des départements) qui génèrent au sein d'une même région des disparités importantes (préfecture isolée type Bar-Le-Duc versus parcours diversifié autour d'une ville offrant des opportunités type Nancy). Cette logique territoriale nous semble en recouper une autre autour de la dualité milieu urbain / milieu rural. En effet, si la moitié des agents est aujourd'hui d'origine rurale, tous les jeunes arrivants sortants d'école sont des urbains. La population agricole a baissé et aujourd'hui les enfants d'agriculteurs ne se destinent plus à faire des études agricoles, leurs stratégies scolaires deviennent identiques aux urbains. Même dans les exploitations agricoles, il y a urbanisation des modes de vie (les exploitants habitent en ville, leur conjoint y travaille etc.). Or, les urbains ont une proportion forte à retourner dans l'urbain : il s'ensuit que l'administration va avoir de plus en plus de mal à envoyer des agents dans la ruralité.

Tous ces éléments concourent à un consensus quasi-général sur le fait de ne pas imposer la mobilité géographique aux catégories B et C (« *leur stabilité est un gage pour l'Etat* »). Mais ce type d'orientation ne peut se suffire à lui-même. La pénurie de candidatures dans un grand nombre de structures a sans doute conduit ces dernières années à un recul de la gestion des compétences (choisir un candidat parmi plusieurs en fonction de ses compétences et

motivations pour un poste) au profit d'une gestion par les flux (trouver quelqu'un coûte que coûte). D'où des fiches de profils de poste au contenu faible qui, en ne décrivant pas les compétences requises et le métier à exercer, dévalorisent l'investissement possible de l'agent et ne laissent apparaître qu'un choix par localisation géographique. Terrible paradoxe dans lequel sont prises les structures peu attractives qui en ne voulant pas figer un profil pour avoir au moins un candidat ne mettent en avant que le nom de leur ville qui n'attire personne alors qu'un descriptif du poste pourrait au contraire mettre en valeur son intérêt.

C L'ARTICULATION BESOINS LOCAUX / EXIGENCES NATIONALES

Le fonctionnement du système actuel, géré nationalement avec CAP par corps et arbitrages inter corps, apparaît très lourd. Quelques chiffres : il existe environ 50 CAP, soit 100 réunions par an, plus autant de réunions préparatoires aux CAP entre le bureau de gestion et les IGIR pour classer les candidats, plus les commissions d'arbitrage inter-corps en bout de course ! La fusion actuelle des corps simplifie le système, mais la diversité des corps reste élevée pour un petit ministère.

Il apparaît également fort rigide soumettant les carrières des agents à une logique de corps qui est loin de représenter un modèle d'équité. En effet, le cloisonnement par corps peut offrir des moments de large respiration, mais aussi des moments de forts étouffements, ceci indépendamment des performances des personnes. Le pyramidage des corps donne des possibilités qui ne sont pas synchronisées avec l'investissement réel des agents.

Par ailleurs, le système actuel ne permet pas de pourvoir toutes les structures déconcentrées de manière équitable. Et de ce fait, creuse l'écart entre les directeurs qui savent attirer et conserver les agents et ceux qui n'y arrivent pas. Les compétences managériales sont bien sûr décisives pour ce faire : savoir concevoir des projets motivants pour les agents, savoir déceler ce qui va intéresser quelqu'un, savoir se situer dans le développement des compétences utiles à la personne etc. Mais peut-on reprocher à certains directeurs de ne pas y arriver ? Sont-ils suffisamment recrutés sur des critères managériaux ? Là encore, on soulève à travers la gestion de la mobilité des questions d'un autre niveau. D'autant que les compétences managériales ne suffisent pas : lorsqu'il s'agit de se constituer un vivier, d'aborder des agents lors d'une réunion régionale pour obtenir leur CV, d'entrer en contact sans en informer la structure d'appartenance ou de réaménager différents postes pour leur faire une place (ainsi parfois qu'à leur conjoint), on est loin du management classique, mais plutôt dans des compétences de réseau, voire de « lobbying » et dans une aptitude au « bricolage permanent ».

Enfin, le fonctionnement actuel compte aussi beaucoup sur les directeurs pour valoriser le capital compétences des agents. Or, la mobilité souhaitée des directeurs renforce leur propension à s'appuyer sur des « valeurs sûres » : il est plus facile de pouvoir continuer à compter sur un agent qui connaît par cœur telle filière agricole ou bien toutes les rivières du département ou encore toutes les autorisations de captage que de prendre la décision de le faire bouger si l'on sent un risque d'ennui, de baisse de productivité ou de démotivation. Pourtant en procédant comme cela, on dessert à terme le ministère et la personne. La pression des résultats à court terme et la pénurie des compétences fait le reste. Dans un tel contexte, la valeur du directeur, son professionnalisme, mais aussi son goût du risque sont décisifs. D'où des attitudes radicalement différentes d'un directeur à l'autre et un manque de continuité

managériale dans le temps. Les directeurs n'étant pas évalués sur la valorisation du patrimoine compétences qu'on leur a confié, leur promotion n'étant pas liée à un critère de ce type, on ne voit pas bien ce qui permettrait à cette situation de changer.

Au bout du compte, si le fonctionnement actuel apparaît très centralisé, il ne permet paradoxalement pas la conduite du changement par l'échelon central.

D UN CONSTAT NET ET PEU SURPRENANT

Dès lors, il n'est guère surprenant que les dirigeants locaux gèrent la situation de manière extrêmement pragmatique et qu'émerge un modèle de gestion et de fonctionnement local que l'on a nommé « bricolage des compétences ». Le terme « bricolage » peut apparaître péjoratif. Il ne l'est pas dans notre esprit, car il souligne certaines caractéristiques de la situation que vivent les structures déconcentrées. Ces caractéristiques évoquent l'activité du bricoleur, activité « réalisée par un particulier pour améliorer son intérieur », c'est-à-dire réalisée en mobilisant sa compétence propre (variable selon chaque directeur), sans formatage préalable, avec les « moyens du bord » pourrait-on dire. En caricaturant à peine :

- impossibilité de réaliser une véritable GPEC à moyen terme, notamment à cause d'un faible volume d'effectifs à gérer par compétence métier, d'incertitudes sur l'avenir de certaines missions et de faibles possibilités de choix entre des personnes compétentes,
- soumission à un certain nombre d'aléas (imprévisibilité de l'évolution des situations personnelles d'agents),
- utilisation de ficelles de tous ordres pour attirer ou fidéliser les agents (selon l'expression consacrée : « *on fait feu de tout bois* »),
- réaménagements / ajustements des postes afin de pouvoir utiliser au mieux les ressources disponibles sur place ou prêtes à venir,
- investissement variable selon les directions sur certaines missions non prioritaires, quitte à faire carrément l'impasse et inversement, habitudes prises de sur-investissement sur des missions liées aux intérêts de certains agents,
- profils de recrutement tellement larges qu'ils ne peuvent rebuter personne (*cf métaphore du quatre-quarts* »).

Le terme « bricolage » est d'autant moins péjoratif qu'il permet malgré tout aux structures de faire face à leurs missions en réalisant les compromis nécessaires et en tenant compte des contraintes.

On pourrait développer simultanément l'émergence d'une notion de compétence collective, déjà visible dans certaines études de l'OMM (notamment l'étude « compétences hydrauliques »). En d'autres termes, il n'est pas toujours possible de raisonner en terme de gestion par métier ou emploi-type dans la mesure où l'ensemble des activités à réaliser peuvent l'être par une ou par plusieurs personnes et où les solutions organisationnelles peuvent être nombreuses. Dès lors, il vaut mieux raisonner sur l'ensemble des compétences d'un service ou d'une équipe pour réaliser l'ensemble des activités plutôt que d'affecter de manière rigide telle activité à tel ou tel poste. Cette modalité organisationnelle permet également de s'adapter aux compétences et aptitudes individuelles. Il s'agit d'une forme « noble » du « bricolage » évoqué plus haut.

E UN CONTEXTE ÉVOLUTIF

La question s'est posée en cours d'étude de savoir si le périmètre actuel du MAP était dépassé et s'il convenait d'élargir le périmètre. Les perspectives de fusion DDAF/DDE sont bien évidemment à prendre en compte. Pour illustrer cela, on peut noter que l'INFOMA forme cette année 7 TSSMAP en génie rural alors que le ministère de l'Équipement va en recruter 250 ! Il est donc nécessaire là aussi avant d'établir un plan d'action concernant la mobilité de raisonner en prospective à moyen terme sur l'évolution des missions et des métiers. Les fusions avec les DDE si elles se généralisent conduiront sans doute à rapprocher certain(e)s missions/métiers, à élargir les opportunités, à établir de nouvelles passerelles. On peut, par exemple, imaginer un regroupement des compétences et donc des cursus de formations autour de 2 spécialités :

- une spécialité Gestion du Vivant incluant élevage - agriculture comprenant TA et techniciens vétérinaires,
- une spécialité Sciences et Techniques de l'environnement incluant les forêts, le génie rural et la police de l'eau.

Se situer dans une telle perspective a des effets sur la politique de mobilité à mettre en place dès aujourd'hui.

D'une manière plus générale, s'il est vrai que la fusion et donc l'appartenance à une structure plus grande, ne résoudra pas le manque d'attractivité (« *si personne ne veut aller à Vesoul, cela vaut aussi bien pour l'agriculture que pour l'équipement* » entend-on souvent dire), on peut néanmoins penser que des parcours professionnels enrichissants seront davantage possibles dans la structure fusionnée avec de surcroît des proximités plus fortes avec d'autres structures extérieures : DIREN, DRE et, de façon plus large, avec les pôles de compétences au niveau territorial. S'il est trop tôt pour analyser l'expérimentation de « bourse de l'emploi » en régions Champagne-Ardenne et Lorraine, on peut cependant nourrir l'espoir que de nouvelles possibilités verront jour.

Pour l'instant, on peut néanmoins faire le constat que des détachements en provenance d'autres ministères sont refusés. Ce blocage d'arrivées externes est dû à un problème de sureffectifs conjugué à la diminution des effectifs et à une gestion par corps qui rigidifie le système.

v. PRECONISATIONS

A PRECISER DAVANTAGE LES FINALITES POURSUIVIES ET SE DOTER D'UNE POLITIQUE PLUS OFFENSIVE

Cette première préconisation prend source dans les constats faits ci-dessus (chapitre « Essai de synthèse », notamment « les enjeux de la mobilité » et « la prégnance du facteur géographique »). Elle vise à octroyer un rôle moteur à l'administration centrale et à redonner une cohérence d'ensemble à cet aspect stratégique des ressources humaines, que constitue la mobilité.

Elle passe par des orientations clairement affirmées à partir d'un diagnostic partagé. Ce diagnostic est nécessaire, car aujourd'hui :

- on ne sait pas dire en quoi et jusqu'où la mobilité des différentes catégories d'agents est suffisante ou pas dans le ministère. Ou autrement dit en quoi l'ancienneté actuelle dans les postes est satisfaisante ou en quoi elle constitue un facteur de routine et de répétitivité trop important et, dans ce cas, préjudiciable aux performances des structures et à la motivation des agents. Ceci permettrait de répondre à la question soulevée en comité de pilotage : « *en quoi la mobilité est-elle un indicateur de la vitalité d'une institution ?* »,
- de même, on ne sait pas lier développement des compétences, développement des parcours professionnels et amélioration de la performance des structures,
- enfin, on ne sait pas évaluer les risques encourus dans les années à venir pour la continuité des missions, notamment dans les zones peu attractives et compte tenu des départs prévisibles en retraite.

Un tel diagnostic permettrait de dégager quelques lignes d'orientation claires :

- se doter d'éventuels objectifs de développement pour chaque type de mobilité et pour chaque catégorie de personnels,
- établir des liens explicites performance individuelle / décision de mobilité appliqués de façon homogène par les directeurs dans une cohérence de ligne managériale,
- identifier les flux prioritaires à favoriser entre structures et entre emplois.

Il ne s'agit pas de développer une mobilité à tout va (bouger pour bouger ou bouger pour des raisons à visée uniquement personnelle) mais de développer une mobilité maîtrisée et raisonnable qui ne perd pas de vue le sens du service public et de l'action collective.

Il est indispensable à ce stade de la réflexion de différencier 3 types de publics donc trois types de réponses :

- le premier public, probablement le moins nombreux, est constitué d'agents qui aiment découvrir et pour qui la routine devient vite source d'ennui et de démotivation. Pour ce type de situation, les leviers d'action sont l'accompagnement de l'agent en lui proposant un parcours professionnel qui lui permettra d'évoluer et la reconnaissance pour valoriser son parcours,
- le deuxième public est constitué d'agents qui ne bougent pas, mais qui ne posent pas de problème, car ils savent s'adapter à un métier et à un environnement en perpétuelle évolution. Il conviendrait dans ce cas précis de mettre en place un dispositif qui

permette la reconnaissance de cette qualification et de cette capacité d'adaptation. Cela passe par l'élaboration d'outils pour repérer, formaliser ces évolutions et cette capacité d'adaptation,

- le troisième public est constitué des agents qui ne bougent pas et pour qui cet immobilisme a un impact direct sur l'accomplissement des missions qui leur sont confiées. La dimension managériale nous semble ici prendre toute son ampleur. Cela demande dans un premier temps un effort d'anticipation important afin de préparer l'agent au changement. N'oublions pas que la peur du changement est perçue comme le premier frein à la mobilité fonctionnelle pour les agents de catégories B et C administratifs. L'accompagnement notamment par la formation est indispensable.

En corollaire à ces impulsions venues « d'en haut », il revient à l'administration centrale de fournir aux structures et aux agents des outils leur permettant de mieux appréhender la notion de « parcours professionnel » et de favoriser leur construction. A travers notamment :

- l'élaboration d'une cartographie des emplois (rapidement élargie aux métiers du ministère de l'Équipement) proposant des aires de mobilité pour chaque emploi (en s'inspirant du RIME - Répertoire Interministériel des Métiers de l'État). On se situerait ici le plus souvent en terme d'emploi-type, mais quelques fois simplement en terme de mission-type lorsque la notion d'emploi-type n'est pas pertinente. Chaque emploi ou mission serait ainsi inscrit dans un espace de parcours possibles comprenant une évaluation du degré de difficulté à réussir le changement (difficulté liée certes aux nouvelles compétences à acquérir, mais aussi à l'adaptation à un certain type d'environnement et de relations, à la maîtrise d'une « logique-métier » spécifique). Un tel outil contribuerait au développement d'une culture de la mobilité (voir ci-dessous) contrecarrant une trop fréquente « culture de l'immobilisme ». Il est certain que ce type d'outil mis à disposition du management et des agents se développera à l'avenir, y compris à une échelle interministérielle,
- la rédaction dans les fiches descriptives d'emploi-types (ou missions-types) de termes décrivant les compétences à développer dans l'emploi et les bénéfices possibles pour les personnes (en terme d'opportunité de développer leur portefeuille de compétences),
- la description de parcours de carrière types mettant en évidence avantages et acquisitions à effectuer et faisant appel à des témoignages d'agents (récits de parcours),
- la contribution à la mise sur pied de cellules territoriales d'orientation à vocation interministérielle et de conseil de carrières. Un véritable effort d'accompagnement est ici à effectuer, notamment en direction des agents de catégories B et C dont on entend trop souvent affirmer « qu'ils ne veulent pas bouger » sans se demander comment une telle position lorsqu'elle est affirmée par l'agent peut se relier à son histoire passée (souvent, on ne veut pas bouger, parce qu'on n'a jamais bougé ! Comment inverser cette logique, là est la vraie question !)

- la mise à disposition pour les managers (directeurs et chefs de services) d'une mallette du « manager premier gestionnaire de ses ressources humaines » sensibilisant le management à son rôle. Il s'agit d'un outil complémentaire à la mise sur pied des cellules territoriales d'orientation et de conseil de carrières. Un des chapitres d'une telle mallette pourrait avantageusement porter sur la manière d'accueillir et d'intégrer un nouvel agent (combien de fois entend-on encore des agents décrire leur arrivée dans un nouveau service : improvisation, absence de micro-ordinateur, voire de bureau, pas d'accueil etc.). D'autres chapitres expliciteraient les principes simples pour attirer, recruter, fidéliser, évaluer, accompagner etc.

Ces outils seraient de nature à redonner du souffle à une gestion des compétences qui semble avoir démarré il y a quelques années, pour s'essouffler ensuite. Ils pourraient permettre aux structures qui le peuvent d'enrichir les fiches de profil de poste à pourvoir et aux structures peu attractives de valoriser leurs emplois dans une perspective de développement de carrière.

En outre, ceci pose la question du développement du management et de la préparation des managers à leur rôle : favoriser le développement professionnel des personnels qui lui sont confiés, anticiper les besoins en compétences dont aura besoin sa structure ou son service, optimiser l'adéquation compétences – objectifs à atteindre, articuler besoins individuels et besoins collectifs. Les conditions de réussite du développement des managers impliquent de définir des critères de sélection des futurs managers et futurs directeurs, ainsi que des critères d'évaluation annuels incluant la dimension GRH, d'approfondir le parcours managérial actuel (depuis le CSMA jusqu'à des bilans approfondis à mi-carrière). L'ensemble de ces mesures pour importantes qu'elles soient ne résoudra pas le problème d'agents particulièrement peu performants ou conflictuels, problème qui reste actuel avec le peu de moyens réels de sanction qui existent.

En terme de poursuite de cette investigation ou d'idées d'études nouvelles de l'OMM, il nous apparaît que le plus urgent serait de s'engager sur l'élaboration de cartographies d'emploi et de parcours possibles, et en parallèle de compléter l'investigation qui a été faite au cours de la présente étude du point de vue des agents : leurs intérêts, freins, peurs etc.

B RECONNAITRE ET VALORISER DAVANTAGE LES MOBILITES

1. Faciliter la mobilité géographique

- **Une aide au logement plus conséquente**

Incontestablement si la mobilité géographique des catégories A est un élément important de la politique GRH et donne lieu à une reconnaissance de carrière, les contraintes familiales constituent aujourd'hui un frein important à ce type de mobilité. Les leviers dans ce domaine sont minces. Ils peuvent se concrétiser par un effort financier plus conséquent permettant de couvrir intégralement les frais de déménagement et par un appui à la recherche d'un logement ; la réserve du parc immobilier géré par les préfetures mériterait d'être réactivée.

L'investissement au niveau local de l'équipe de direction pour accueillir la personne (aide à la recherche d'un logement, d'un emploi pour le conjoint) constitue également une piste mais qui ne peut reposer que sur la volonté des acteurs en place.

- **Des parcours qualifiants associés à des déroulements de carrière plus lisibles**

Les résultats de l'enquête interpellent l'institution : l'absence de reconnaissance de carrière dans le cadre des mobilités structurelles et géographiques est perçue comme un frein relativement important pour les cadres A. Les "dividendes" seraient-ils à ce point si opaques ? Pour favoriser cette lisibilité, la présentation de parcours diversifiés associés à une reconnaissance professionnelle permettrait aux cadres d'élaborer divers scénarios de mobilité et d'arrêter une stratégie qui pourrait faire l'objet d'un "contrat" de mobilité raisonné.

- **Surtout ne pas faire le contraire en pénalisant la mobilité géographique**

En ce qui concerne les catégories B et C, la mobilité géographique ne représente pas un enjeu important en GRH contrairement à la mobilité structurelle et à la mobilité fonctionnelle. En revanche quand elle existe, elle ne doit pas être pénalisante pour l'agent (baisse de note, avancement retardé).

Quelques mesures simples proposées par le groupe de travail peuvent être mises en œuvre :

- en ce qui concerne les propositions d'avancement, présenter une liste d'attente limitée pour laisser toutes les chances à l'agent muté d'être positionné (les directeurs pourraient par exemple proposer une liste de 2 agents au lieu de 6 comme c'est parfois le cas) et instaurer le droit de suite (un engagement pris par un IGIR vaut pour un autre IGIR),
- garantir un niveau de note pour l'agent ou tout du moins ne pas baisser celle-ci l'année de son arrivée.

Il conviendrait d'explicitier localement auprès de la communauté de travail ces règles afin de ne pas générer de l'incompréhension. Ceci pourrait faire l'objet d'un point dans une Charte de management locale.

2. Fluidifier la mobilité structurelle régionale

Au sein du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, l'harmonisation progressive des régimes indemnitaires entre les services déconcentrés est en phase active. La fusion des corps a démarré. Ces deux mesures doivent permettre une meilleure perméabilité entre les services déconcentrés. En revanche, les mobilités entre les services déconcentrés et les établissements publics sous tutelle du MAP (ONF, AFSSA, ...) ne vont pas de soi (non connaissance des emplois mis en vacance, différences de régimes indemnitaires, demandes de détachement) et relèvent d'un parcours quasi identique à une mobilité interministérielle. La proximité de travail peut permettre d'avoir à la marge connaissance d'un poste qui se libère. Une circulaire regroupant l'ensemble des postes permettrait de mieux faire circuler l'information ou encore la tenue d'une bourse de l'emploi régionale interne.

3. Reconnaître la mobilité fonctionnelle interne et développer une culture de la mobilité

La mobilité fonctionnelle des agents de catégorie B et C au sein de leur structure répond à un véritable enjeu GRH. Des actions concrètes peuvent être mises en place rapidement.

A ce jour, ces mobilités ne sont aucunement valorisées ; elles sont mêmes parfois freinées lorsque le chef de service n'est pas sûr d'avoir un remplaçant ou encore lorsqu'il vient d'arriver et qu'il n'a pas envie de voir partir un agent d'expérience. Ces situations génèrent de la frustration, du mécontentement et à moyen terme de la démotivation. Par ailleurs, la mobilité interne reste "invisible" » et ne donne pas lieu à une reconnaissance professionnelle. L'agent, face à un projet de changement, se retrouve la plupart du temps seul et ne bénéficie d'aucun accompagnement personnalisé.

- **Encourager la mobilité interne par la reconnaissance :**

- en introduisant le critère de mobilité interne dans la grille d'avancement.

Actuellement, la sélection d'un agent proposé à l'avancement repose sur 3 critères : l'ancienneté, la notation, l'appréciation de la qualité du service (importance du poste, autonomie dans le poste). Nous proposons d'y introduire un quatrième critère concernant la mobilité. Ceci permettrait d'institutionnaliser la mobilité interne et d'en garder une traçabilité administrative dans le système d'information des ressources humaines de Ministère (EPICEA).

- en modifiant le taux de recrutement dans un corps donné ou à un grade donné en faveur de l'avancement au choix.
- en orientant les examens professionnels sur les compétences.

Les examens professionnels comportent une ou plusieurs épreuves écrites d'admissibilité plutôt centrées sur des savoir généraux et une ou plusieurs épreuves orales centrées sur l'activité et l'expérience professionnelle. Ces modalités d'examen pénalisent les agents qui ont cumulé une expérience professionnelle riche qu'il leur est difficile de valoriser dans l'épreuve d'admissibilité. Ce type d'examen génère souvent des préparations conséquentes et un investissement important de la part de l'agent et qui plus est, en cas d'échec répété, produit de la démotivation et de l'amertume.

Plusieurs pistes nous semblent intéressantes à explorer :

- la simplification des examens professionnels par l'organisation d'une seule épreuve orale s'appuyant sur un dossier professionnel étoffé et validé par la hiérarchie. Il conviendrait d'en analyser les points forts et les points faibles.
- l'abandon de la phase d'admissibilité comme cela a été le cas par exemple pour le concours réservé des ingénieurs des travaux en 2002 où seules des épreuves d'admission ont été organisées (une épreuve écrite et une épreuve orale) avec un coefficient plus favorable à l'épreuve centrée sur l'expérience professionnelle.
- augmenter le nombre de places sur la liste d'aptitude.

D'une façon plus générale, nous préconisons de promouvoir une logique de reconnaissance des compétences dans les promotions individuelles et la diminution du poids de l'ancienneté.

Ceci favorisera la progressive mise en place d'un réel management par les compétences et passera par la formalisation d'un certain nombre d'outils de gestion.

Récemment, l'accord salarial signé le 25 janvier 2006 entre le Gouvernement et trois organisations syndicales représentatives présente dans son volet statutaire les dispositions relatives à la prise en compte de l'expérience et de la formation. L'application de cet accord a abouti à l'élaboration du projet de loi de modernisation de la fonction publique dans lequel la RAEP (Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle) permet aussi bien l'accès à la fonction publique que la promotion interne en proposant une adaptation des procédés de sélection (concours ou examen professionnel). La volonté politique du Gouvernement et des organisations syndicales va dans le sens de la logique des compétences. Ce projet s'il aboutit permettra de réelles avancées.

- **Encourager la mobilité interne par la transparence et développer une réelle politique RH en local**

L'entretien d'évaluation représente un moment privilégié pour aborder le projet professionnel de l'agent. C'est l'occasion pour le chef de service de mieux connaître les velléités de ses collaborateurs à bouger. La direction peut détenir des éléments intéressants pour se projeter dans l'avenir, imaginer des scénarios et saisir des opportunités. Certains l'ont compris et maîtrisent en interne la remontée d'informations formelles ou informelles des projets des agents ce qui leur permet de mieux anticiper les départs et d'organiser la mobilité interne en partenariat avec les représentants du personnel. Mais à l'inverse nous avons vu des structures qui n'avaient aucune politique locale, voire où les agents "cachaient leurs intentions de départ", des structures où la remontée d'information n'a pas lieu faute de confiance suffisante et de communication entre les membres du CODIR.

La réussite à nos yeux repose sur le climat "managérial", la qualité de la communication entre le directeur, le secrétaire général et les différents chefs de service et les relations de confiance instaurées dans la structure. Cette ambiance est fondamentale et constitue un préalable aux propositions suivantes :

- la remontée au responsable ressources humaines des projets professionnels afin d'établir une synthèse et permettre d'organiser la mobilité interne et l'accompagnement des agents,
- l'ouverture systématique quand cela est possible (en dehors des postes à profil) des postes à l'interne avant de faire appel à la mobilité externe.

- **Encourager la mobilité interne par l'accompagnement de l'agent**

Dans le contexte actuel de changement et de réorganisation des services où les agents sont ou seront amenés à changer de métier, de service, voire de structure, il est essentiel d'organiser l'accompagnement des agents par la mise en place de personnes référents de proximité (au niveau local ou régional, cela pourrait faire l'objet par exemple d'une professionnalisation des actuels délégués régionaux de formation) et de proposer systématiquement un plan individuel de formation dès le changement de poste. Ceci est d'autant plus crucial lorsque la mobilité est subie. Dans ce cas l'effort doit être porté bien en amont, dans un souci d'anticipation.

- **Susciter la mobilité chez l'agent en développant une culture de la mobilité**

Cela passe par la mise en place de parcours qualifiants, de scénarios de carrière pour toutes les catégories d'agents. La richesse des informations apportées par les différentes études métiers de l'OMM pourrait alimenter une "banque de données", une « cartographie » que chaque agent consulterait depuis son poste de travail. A son arrivée dans l'administration, l'agent se verrait proposer les différentes possibilités de métiers qui s'ouvrent à lui et pourrait choisir un ou plusieurs scénarios de déroulement de carrière avec la mise en place d'un suivi individuel à différentes étapes clefs de sa carrière et formalisation d'un "contrat de carrière ».

- **Former l'encadrement et encourager la mise en place de Chartes de management en local**

La pierre d'angle des dispositifs proposés repose à nos yeux sur la capacité des membres de l'encadrement à se mobiliser pour mener une véritable politique de gestion des ressources humaines au sein de leur structure, mettre en œuvre un management par les compétences, développer des outils d'accompagnement aux projets professionnels des agents, accompagner au quotidien leurs agents dans leur développement professionnel et reconnaître leur professionnalisme avec discernement et objectivité.

Cela passe par la formation des cadres. Le ministère pourrait proposer des modules spécifiques et introduire une réflexion sur ces sujets au sein des dispositifs de formation proposés aux différents niveaux d'encadrement (directeurs, chefs de service et cadres opérationnels).

Au niveau local, la gestion des ressources humaines devrait faire l'objet systématique d'un volet du projet stratégique de la structure.

Certaines structures, suite à la mise en place des entretiens d'évaluation, ont élaboré des Chartes de management qui précisent les règles locales (déroulement des entretiens d'évaluation, notation, avancement...). De telles initiatives mériteraient d'être généralisées. Chacun dispose en local d'une marge de manœuvre. Expliquer, formaliser les règles du jeu internes dans le respect des règles nationales, afficher la stratégie locale en terme de management permettrait plus de cohérence et surtout une meilleure transparence.

En effet, un manager dispose actuellement de plusieurs leviers de management pour reconnaître un agent :

- 1) la bonification d'ancienneté liée actuellement à la notation,
- 2) les primes,
- 3) l'avancement au choix,
- 4) l'aide individuelle pour accompagner l'agent dans les préparations de concours,
- 5) la formation pour l'accompagner dans un projet professionnel conduisant ou non à une mobilité.

Leviers qu'il peut actionner en fonction de la situation de l'agent. Par exemple si l'agent est jeune, il pourra actionner le levier 4 ou 5, s'il est plus âgé le levier 1 ou 3, si l'agent est au maximum de son avancement, cela pourra être le levier 2...

C PRENDRE DES MESURES POUR LUTTER CONTRE LES DESEQUILIBRES D'ATTRACTIVITE

Une tendance générale à la baisse est constatée pour les mobilités géographiques ce qui se traduit par une diminution du nombre de candidatures ou l'absence de postulants, même dans les régions dites attractives. Il nous semble indispensable de concentrer la réflexion sur les régions les plus sinistrées qui n'arrivent plus à pourvoir des postes parfois stratégiques. En effet, l'absence récurrente de candidatures, couplée à une baisse de recrutement et au départ massif en retraite vont occasionner de graves problèmes organisationnels dans ces zones et remettre en cause l'exercice de missions importantes. Si de nombreuses pistes ont pu être repérées, notamment par le collège des IGIR, plusieurs méritent d'être approfondies. Elles reposent sur un constat : l'importance du bassin d'emploi local. On ne peut plus raisonner à l'échelon national, voire régional.

La population d'agents qui viennent "peupler" les services déconcentrés des départements non attractifs appartient à deux catégories :

- les locaux qui reviennent au pays et qui ne bougeront plus, constituant ainsi le noyau dur de la structure ou qui bougeront régionalement pour aller vers la ville la plus attractive,
- les jeunes qui sortent des écoles et les agents qui ont dû faire une mobilité pour leur déroulement de carrière et qui partent dès qu'ils le peuvent.

Certaines structures qui n'ont pas anticipé ces mouvements et qui ont mal échelonné l'arrivée d'agents, se voient confrontées à un cycle important de départs sans que ceux-ci puissent être compensés. Ce phénomène engendre un impact psychologique très négatif dans la communauté de travail. Les IGIR constatent que plus il y a de postes vacants, plus les agents hésitent à postuler par peur de ne plus pouvoir par la suite partir ; or, les structures pour espérer avoir une candidature ouvrent plus de postes renforçant ainsi ce phénomène.

Le groupe de travail qui s'est réuni à l'occasion de cette étude a orienté ses travaux autour de 3 questions : comment attirer ? Comment fidéliser ? Comment anticiper ?

• Comment attirer ?

Diverses solutions ont été analysées :

- mettre en place des surprimes et/ou des bonifications d'ancienneté, mais ceci n'aura qu'un faible impact sur les catégories B et C,
- imposer des affectations, mais celles-ci n'empêcheront pas les départs et la mobilité de proximité est prise en compte dans les promotions,
- accueillir des agents en détachement, mais actuellement la gestion centralisée des effectifs dans un contexte de diminution entraîne un phénomène de blocage ce qui limite très fortement l'impact local, notamment dans le cadre de la mise en place des

bourses de l'emploi. En effet, les bourses d'emplois expérimentées actuellement en Lorraine et Champagne-Ardenne ne semblent pas remédier à ces manques d'effectifs pour plusieurs raisons : la rigidité des règles statutaires actuelles, la non-concordance des réunions des CAP des différentes administrations qui privilégient par ailleurs les candidatures internes et une zone de recrutement trop vaste qui favorise les départs vers les villes attractives. Pour pallier l'absence de candidatures dans les zones non attractives, il est indispensable de poursuivre la politique actuelle qui consiste à réserver les sorties d'école aux structures en sous-effectifs et d'y autoriser en priorité, les détachements en provenance d'autres administrations,

- organiser des concours locaux (pour les catégories C voire certaines catégories B), mais à l'échelon départemental afin d'éviter les phénomènes régionaux évoqués ci-dessus. Ce niveau est d'autant plus judicieux que l'on se trouve le plus souvent dans des zones où le chômage est important et l'emploi rare.

En conclusion, deux pistes mériteraient d'être approfondies : le recrutement par des concours départementaux et la mise en place de bonification d'ancienneté ou de prime unique de « restructuration » pour les agents qui accepteraient d'aller dans les départements "sinistrés".

- **Comment fidéliser ?**

Augmenter la contrainte, c'est à dire le délai des 3 ans ne nous semble pas être une solution heureuse. En revanche, il convient d'enrayer le phénomène de "zapping" constaté auprès des nouvelles générations qui développent des logiques personnelles de carrière indépendamment du service rendu. Cette logique semble concerner plus particulièrement les catégories A+. En l'absence de projets collectifs, les projets individuels prennent le pas. Comment associer les deux niveaux de projet ?

La carrière des cadres est liée au critère de la mobilité. Il est nécessaire de renforcer le critère de la compétence et du service rendu. Cela revient à évaluer les compétences du cadre au regard des différents postes tenus. Pour cela il faut se doter d'outils (portefeuille de compétences, parcours qualifiants, entretien d'évaluation des compétences) qui prennent appui sur des référentiels de compétences...

D'une façon générale, la sensibilisation des jeunes fonctionnaires à leurs droits mais également à leurs devoirs doit être systématique lors de la prise de fonction. Elle doit aborder la question de la mobilité et du développement des compétences au service des missions confiées.

- **Comment anticiper ?**

Cela repose sur la capacité de l'ensemble de la hiérarchie à développer des circuits d'informations formels et informels avec la communauté de travail, à instaurer des relations de confiance. Cela passe également par une optimisation du volet « projet professionnel » de l'entretien d'évaluation. Ouvrir les postes de façon anticipée et échelonnée revient à avoir une véritable stratégie en ressource humaine locale. Cette compétence serait à développer au sein des secrétariats généraux encore trop mobilisés sur la dimension administrative.

Face à l'hémorragie de postes dans les départements peu attractifs, ne faudrait-il pas explorer de nouvelles organisations ou modalités de travail axées par exemple sur des logiques interdépartementales (spécialisation, centre de traitement) ou sur le télétravail ?

D DÉVELOPPER LES POSSIBILITÉS DE MOBILITÉ A L'INTERIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE

Aujourd'hui, les différences de rémunération représentent un frein réel aux mobilités interministérielles. Les primes sont nombreuses et variées et l'agent hésite souvent car il ne sait pas réellement ce qu'il va gagner ou perdre. Les démarches administratives lui semblent complexes, la peur de se retrouver "isolé" de son corps d'origine ou de ne pas pouvoir réintégrer son administration est présente. Il se retrouve seul, livré à lui-même face à ces démarches et parfois sa hiérarchie, soucieuse de ne pas voir partir un "bon agent", ne l'y encourage pas, d'autant plus s'il y a pénurie d'effectifs. La complexité des règles statutaires, la non concordance des dates de réunions des CAP ministérielles, la priorité données au sein de ces CAP aux candidatures internes ne favorisent pas ce type de mobilité.

A cela vient s'ajouter le manque d'information des postes qui se libèrent en dehors de son administration. A ce jour, la connaissance ne repose que sur les relations personnelles que l'agent possède soit dans le cadre de son travail, soit dans un contexte privé. Les bourses de l'emploi expérimentées en Lorraine et Champagne Ardenne permettront indéniablement d'avoir accès à l'information, mais elles ne lèveront pas les rigidités des procédures actuelles et le poids du statut. Cela passe par une gestion plus locale des mouvements (CAP interministérielles départementales ou régionales), la mise en place de cellules de reclassement ou d'orientation permettant l'accompagnement des agents et la fusion des corps. Néanmoins, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche doit inciter ses agents à consulter les bourses d'emplois existantes et ses services à y déposer des offres d'emplois.

A terme, on peut imaginer - comme il a été vu plus haut - un accompagnement des agents sous forme de « cellules d'orientation professionnelle » s'appuyant sur une cartographie des emplois ministériels fondée sur le RIME (Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat). Car, proposer des « bourses de l'emploi » de manière purement administrative, sans accompagnement nous semble aller droit à l'échec. Nous sommes persuadés que sous certaines conditions de nombreux agents seraient prêts à changer de structure sentant le risque (ou vivant déjà une situation) de « routinisation » de leurs activités. Ces conditions nous semblent devoir être :

- ne pas y perdre au change en terme de statut, rétributions, avantages etc. (ce qui pose la question du droit de retour),
- être conseillé et accompagné dans le parcours (et non livré à soi-même pour les démarches, informations, contacts à prendre),
- y trouver un intérêt que le conseiller doit pouvoir valoriser et illustrer sur une palette large : nouvel environnement, changement de nature des missions, nouveaux interlocuteurs ou partenaires, nouveaux publics, domaine de connaissance etc.

VI. ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANISATION DE L'ETUDE

La proposition d'étude de l'Observatoire des Missions et des Métiers a été retenue par le comité de programme des études du ministère.

Anne-Marie MITAUT, directrice de projet de l'OMM a rédigé un cahier des charges pour la réalisation de cette étude. Après consultation de consultants par appel d'offres, le choix s'est porté sur le cabinet ADIGE Conseil représenté par Serge BARZUCCHETTI.

L'OMM a souhaité que le consultant réalise cette prestation avec l'un de ses chargés d'études. Martine BOURY, DR FORMCO Lorraine, a été retenue pour cette étude.

Pour le pilotage de l'étude sous la responsabilité d'Anne-Marie MITAUT, un comité de pilotage a été constitué, avec pour président Michel LAFOND. Ce comité de pilotage s'est réuni à 4 reprises sur une durée d'un an : les 9 décembre 2005, 3 avril, 6 septembre et 6 décembre 2006.

COMPOSITION DU COMITE DE PILOTAGE

Michel LAFOND	IGIR –Auvergne, Rhône-Alpes
Pascale MARGOT-ROUGERIE	Chef du SRH - Secrétariat Général
Denis FEIGNIER	Sous-directeur de la gestion des personnels – SRH Secrétariat Général
Gilles BURBAN	Chef du Service de la Modernisation - Secrétariat Général
Philippe SCHNABELE	Sous-directeur de la modernisation et des services SDMS - SG
Philippe de GOUELLO	CGAAER
Groupement des DRAF Odile BOBENRIETHER	DRDAF Haute-Normandie
Groupement des DDAF Jean-Philippe PIQUEMAL Patrick WEBER	DDAF Dordogne DDAF Haute Vienne
Groupement des Secrétaires Généraux Michel MARCHAIS	DRDAF Centre
Groupement des Secrétaires Généraux François ROUS	DRAF Languedoc-Roussillon
Groupement des Secrétaires Généraux Julien SAUVAYRE	DDAF de l'Indre
Constant LECOEUR	Président de l'OMM
Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet OMM
François GRANIER	Responsable des études OMM

ENTRETIENS COMPLEMENTAIRES REALISES

Philippe CLERGEOT – Secrétaire Général adjoint de l’Observatoire de l’Emploi Public

Philippe SCHNABELE – Sous –Directeur de la Modernisation et des Services au SG

Pascale MARGOT-ROUGERIE – Chef du service des Ressources Humaines du SG

Philippe de GOUVELLO –Ingénieur Général du GREF au CGAAER

Michel LAFOND – IGIR et Président du comité de pilotage

Pierre DANGEL – IGIR

Jean LAURIOL - IGIR

Jean-Yves CORNIERE – Directeur de l’INFOMA

Michel NARO – SRH / SD Gestion des Personnels

Marc DUVAUCHELLE – SRH / SD Gestion des Personnels

Constant LECOEUR – Président de l’OMM

Anne-Marie MITAUT – Directrice de projet à l’OMM

François GRANIER – Responsable des études à l’OMM

ENQUETE QUALITATIVE AUPRES DE 5 STRUCTURES

Nombre de personnes rencontrées : 30

	DDAF 38	DDAF 50	DDAF 88	DRDAF Rouen	DRDAF Toulouse
Total	6	5	5	6	8
Directeur	1	(1) (adjoint)	1	1	3 DRAF, adjoint DRAF délégué aux affaires régionales, adjoint au directeur délégué DDAF
SRPV				1	1
SERFOB				1 (SERFOB)	1
SRFD					1
SRITEPSA					1
Service S1	1	1	1		
Service S2	1	(1) ingénieur	1		
Service S3	1	1	1	1	
Contrôle, évaluation	1 (cellule de contrôle)			1 (évaluation et contrôle des politiques)	
SG	1	1	1	1	1

QUESTIONS CLES ET GUIDE D'ENTRETIEN

Les questions auxquelles on souhaiterait pouvoir répondre lors de l'enquête auprès des services	Les questions concrètes à poser
1. Comment les SD identifient-ils les besoins en compétences (en anticipation, en réactivité) ? Font-ils ou pas de la gestion prévisionnelle ? Si non pourquoi ? S'appuient-ils sur les études de l'OMM ? La mise en place des entretiens annuels aide-t-elle à anticiper ?	Avez-vous une vision à peu près claire des compétences dont vous aurez besoin dans les 2 années à venir ? Des départs possibles d'agents (retraite ou souhait manifesté) ? Comment et où sont répertoriés ces besoins et ces mouvements prévisibles ? De quels outils disposez-vous ? Utilisez-vous les études de l'OMM ? Si oui en quoi, sinon pourquoi ? Quel rôle jouent les entretiens annuels ?
	Lors des dernières mobilités :
2. Quels sont (et qui sont) les déclencheurs de mobilité (agent, direction, SG, chef de service, IGIR, administration centrale, autre...) ?	Que s'est-il passé ? Comment est venue la demande de mobilité et à qui a-t-elle été communiquée ? A quel moment le directeur a-t-il été informé ?
3. Afin de pourvoir un poste, quels sont les choix effectués selon les postes et les services déconcentrés entre le recrutement ou le redéploiement interne ?	Dans un cas comme celui-là, quelle a été votre première réaction ? Avez-vous eu un réflexe spontané en terme de réponse (redéploiement interne ou recrutement) ? Finalement, quel choix a été fait, comment et à quel niveau ?
4. En cas de redéploiement interne, quels en sont les impacts ? S'agit-il d'une opportunité pour un directeur de revoir l'organisation du service ?	En cas de redéploiement interne, quelles ont été les conséquences sur l'organisation : déplacement à l'identique du poste à pourvoir, redéfinition des missions et recalibrage des postes, formation ? Quel a été le rôle du directeur à cette occasion ?
5. Quel usage est fait des fiches de poste de la circulaire de mobilité, notamment lorsqu'elles ne sont pas obligatoires (catégories B ou C) ? Leur contenu est-il succinct ou détaillé ? Pourquoi ?	Disposiez-vous d'une fiche de poste au préalable ? Avez-vous rédigé une fiche pour le poste à pourvoir ? Que mettez-vous en terme de contenu ? Pourquoi ? Quelle importance y attachez-vous ? Quel est l'impact recherché sur les possibles candidats ?
6. Comment se passe le processus de recrutement et quel est le processus de décision interne ?	Qui a recueilli les fiches de candidatures ? Quels candidats ont-ils été reçus ? Par qui ? Qui a émis un avis sur telle ou telle candidature ? Quel a été le rôle du directeur, du SG, de l'IGIR ? Comment ont été formulés les avis ?

<p>7. Quelle est la validité des avis formulés par les services de départ ?</p>	<p>Par rapport à telle personne qui a demandé à partir quelle appréciation avez-vous communiqué à l'IGIR ? Que représente pour vous la notion « d'avis favorable » et comment l'interprétez-vous à votre tour pour un candidat de la part de son service actuel ?</p>
	<p>Votre poste n'a pas été pourvu :</p>
<p>8. Que se passe t il si un poste n'est pas pourvu : redéploiement interne, sorties d'école ?</p>	<p>Vers quelle solution vous êtes-vous tourné (report à la prochaine campagne, redéploiement interne, sortie d'écoles) ? Après de qui avez-vous pris u n avis ? Comment analysez-vous cet échec ?</p>
	<p>D'une façon générale :</p>
<p>9. Y a-t-il sur le moyen terme une évolution des profils des agents dans les postes ? Si oui, retrouve-t-on le contenu des analyses prospectives réalisées dans les différentes études de l'OMM ?</p>	<p>Constatez-vous une évolution dans les types de profils que vous recherchez ou dans ceux qui se présentent ? A quoi l'attribuez-vous ? Quels recoupements peut-on faire avec les différentes études de l'OMM ?</p>
<p>10. Certaines compétences sont-elles particulièrement difficiles à pourvoir ? Existe-t-il des compétences rares ?</p>	<p>Y a-t-il des compétences, des profils que vous avez difficulté à pourvoir ? Des profils qui manifestement n'existent pas sur le marché interne et qui seraient utiles ? Y a-t-il dans votre structure des compétences rares au sens où on ne les trouve pas facilement ou au sens où elles reposent sur une seule personne ?</p>
<p>11. Quelle logique de mobilité prévaut ? Comment modéliser les différents paramètres qui interagissent ?</p>	<p>Y a-t-il une logique territoriale autour de votre ville et pour quels emplois joue-t-elle ? Est-on dans un service où les agents issus de ce territoire s'enracinent ? Compte tenu de votre attractivité est-on sur une mobilité des hommes, des corps, des compétences ?</p>
<p>12. Quelles sont les conséquences de la mise en œuvre de la LOLF sur la mobilité ?</p>	<p>Les changements introduits par la LOLF, notamment en terme d'enveloppes budgétaires, ont-ils déjà influé ou vont-ils influencer vos choix quant au remplacement des agents en mobilité ? Si oui, comment ?</p>
<p>13. Quels sont les freins ou les contraintes quant à la mobilité ? Que faudrait-il faire ?</p>	<p>Quelles sont les principales contraintes quant à la mobilité des agents ? Quels sont leurs freins par catégories ?</p>

**ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX SERVICES
DECONCENTRES**

QUESTIONNAIRE RELATIF A LA GESTION DE LA MOBILITE

(a retourner avant le mercredi 28 juin 2006, soit par mel à s.barzucchetti@adige-conseil.com
ou par courrier à Serge Barzucchetti – ADIGE Conseil – 25 boulevard de Sébastopol – 75001 PARIS)

IDENTITE DE LA STRUCTURE

Votre région administrative : _____ Votre département (numéro) :

Type de structure : DDAF DRAF DRDAF

(pour cocher, sélectionnez le carré et tapez la lettre X)

Équilibre de la dotation : sur-effectifs équilibrée sous-effectifs

(cochez une case)

Perception de l'attractivité de votre structure

Classez votre structure en terme d'attractivité sur l'échelle suivante :

(échelle de 1 à 10, 1 étant le moins attractif) - (cochez une case)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ces 3 dernières années (2004-2005-début 2006), quel a été le nombre moyen de candidats externes à votre service déconcentré par type de poste ouvert (cochez une case par ligne) :

	0	1	2 ou 3	3 à 5	5 à 10	> 10
Chef de service						
A Technique						
A Administratif						
B technique						
B Administratif						
C technique						
C Administratif						

Quel est votre avis concernant les affirmations suivantes ?

Pour attirer ou pour garder des agents, le projet stratégique du service déconcentré a un caractère décisif (cochez une seule case) :

Faux	Plutôt faux	Plutôt vrai	Tout à fait vrai

Pour attirer ou pour garder des agents, la qualité du management a un caractère décisif

(cochez une seule case) :

Faux	Plutôt faux	Plutôt vrai	Tout à fait vrai

A - PERCEPTION DES EVOLUTIONS DES MISSIONS ET DES COMPETENCES

Les compétences métier

Dans les 5 prochaines années, prévoyez-vous une variation des besoins en compétences métier dans les activités suivantes (complétez la liste si nécessaire) :

Activités et compétences métier	Diminution	Stabilité	Augmentation moyenne	Augmentation importante
Contrôle en police de l'environnement				
Ingénierie globale de projet				
Gestion des milieux naturels				
Economie de l'environnement				
Instruction et contrôle des dossiers forestiers				
Assistance à maîtrise d'ouvrage				
Ingénierie de développement de territoires				
Contrôle des aides économiques				
Instruction de dossiers primes				
Coordination des contrôles				
Protection des végétaux				
Administration et valorisation des données				
Compétences juridiques				
Contrôle de gestion				
Gestion des ressources humaines				

Vos commentaires :

Les compétences transversales

Dans les 5 prochaines années, prévoyez-vous une variation des besoins en compétences pour les compétences transversales suivantes (complétez la liste si nécessaire) :

Activités et compétences métier	Diminution	Stabilité	Augmentation moyenne	Augmentation importante
Animation et travail en réseau / coopération externe				
Négociation, médiation, gestion de conflits				
Management, capacité à mobiliser				
Travail en équipe /coopération interne				
Montage/conduite de projet				
Communication (vers l'externe)				
Analyse et prospective				

Vos commentaires :

Les compétences collectives

Dans les 5 prochaines années, prévoyez-vous une variation des besoins en termes de :
(cochez une case par ligne)

	Diminution	Stabilité	Augmentation moyenne	Augmentation importante
Polyvalence au sein d'une équipe				
Multi compétence inter-services				
Multidisciplinarité				

Vos commentaires :

Les évolutions managériales

Dans les 5 prochaines années, prévoyez-vous une évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire (chef de cellule) comme réel premier niveau de management (cochez une case) :

Pas d'évolution	Renforcement faible ou moyen	Renforcement important	Renforcement très important

Vos commentaires

B - LES SERVICES DECONCENTRES FACE A LA MOBILITE

La gestion des postes vacants

En cas de départ d'agents, selon leur catégorie, quelle est la première étape que vous engagez afin de pourvoir le poste vacant (*cochez une seule case par ligne*) :

	Je me tourne systématiquement vers l'interne	Je me tourne plutôt vers l'interne	Je me tourne plutôt vers l'externe	Je me tourne systématiquement vers l'externe
Chef de service				
A Technique				
A Administratif				
B Technique				
B Administratif				
C Technique				
C Administratif				

Sur ces 3 dernières années (2004-2005-début 2006) : combien de postes vacants ont-ils été pourvus en interne ?

En cas de départ d'un agent, vous procédez (*cochez une seule case*) :

A un remplacement poste pour poste	Parfois à un réaménagement interne	Souvent à un réaménagement interne	Systématiquement à un réaménagement interne

Les fiches de profil de poste de la circulaire de mobilité

Concernant les fiches de profil de poste de la circulaire de mobilité, pensez-vous qu'il faille :

* En généraliser l'usage aux catégories B (*une seule réponse*) :

Oui Non Ne sait pas

Pourquoi ?

* Y décrire les activités et le contenu du poste à pourvoir de façon (*une seule réponse*) :

Peu détaillée Moyennement détaillée Bien détaillée

Pourquoi ?

*Y décrire les profils des personnes recherchées de façon (*une seule réponse*) :

Peu détaillée Moyennement détaillée Bien détaillée

Pourquoi ?

Le changement de métier en général

Pour les catégories de personnel suivantes, et indépendamment des questions statutaires, quels sont les passages les plus faciles à réaliser ? *Citez un exemple à chaque fois.*

	Passage très facile	
	de :	à :
Cadre A technique		
Cadre A administratif		
Catégorie B technique		

Pour les catégories de personnel suivantes, et indépendamment des questions statutaires, quels sont les passages (quasiment) impossibles ? *Citez un exemple à chaque fois.*

	Passage (quasiment) impossible	
	de :	à :
Cadre A technique		
Cadre A administratif		
Catégorie B technique		

Le changement de spécialité des techniciens (catégories B techniques)

Sur ces 3 dernières années (2004-2005-début 2006), combien y a t'il eu dans la structure de techniciens qui ont changé de spécialité (à l'arrivée, au départ) :

D'une manière générale, quelles sont les motivations des techniciens à demander un changement de spécialité ? *(classez ces motivations par ordre croissant, la principale en numéro 1)*

- Changement de lieu géographique
- Intérêt pour une autre spécialité
- Problème relationnel avec le service de départ
- Attirance pour le fonctionnement d'un autre service
- Envie de changement, sortir de la routine, découvrir autre chose
- Augmentation de rémunération
- Autre (préciser)

C - PERCEPTION DES FREINS

Pour chacun des types de mobilité ci-dessous et par catégorie de personnels, classez par ordre d'importance les facteurs qui, selon vous, freinent la mobilité en respectant à chaque fois la consigne particulière.

	Cat. A		Cat. B et C techniques		Cat. B et C administr.
Pour une mobilité fonctionnelle (interne à votre structure) :					
<i>Classez les 6 facteurs suivants en mettant le facteur le plus important en numéro 1.</i>					
La difficulté à acquérir les compétences					
Le manque d'attractivité de l'activité					
Les problèmes de management ou d'ambiance du service d'accueil					
La peur du changement d'environnement					
La perte des repères identitaires du métier					
L'absence de reconnaissance en terme de carrière					
Pour une mobilité structurelle (hors de votre structure, par exemple à la centrale, en DIREN, dans un EPLEFPA....) ne conduisant pas à une mobilité géographique					
<i>Parmi les 8 facteurs suivants, choisissez les 6 facteurs qui vous apparaissent les plus importants et classez-les en mettant le facteur le plus important en numéro 1.</i>					
La difficulté à acquérir les compétences					
Le manque d'attractivité de l'activité					
Les problèmes de management ou d'ambiance du service d'accueil					
La peur du changement d'environnement					
La perte des repères identitaires du métier					
L'absence de reconnaissance en terme de carrière					
La rémunération (dont régime indemnitaire)					
Le statut ou l'image de l'autre structure					

Pour une mobilité structurelle conduisant à une mobilité géographique

Parmi les 12 facteurs suivants, choisissez les 6 facteurs qui vous apparaissent les plus importants et classez-les en mettant le facteur le plus important en numéro 1. Par ailleurs, choisissez-en 2 qui vous apparaissent négligeables et repérez-les par une croix (x).

La difficulté à acquérir les compétences				
Le manque d'attractivité de l'activité				
Les problèmes de management ou d'ambiance du service d'accueil				
La peur du changement d'environnement				
La perte des repères identitaires du métier				
L'absence de reconnaissance en terme de carrière				
La rémunération (dont régime indemnitaire)				
Le statut ou l'image de l'autre structure				
Les contraintes familiales				
La qualité de vie				
La cherté de la vie dans la ville d'accueil				
Le coût du déménagement				

Vos commentaires :

D - L'AVENIR

1- Les départs en retraite et la façon de pourvoir leurs postes

Quel est le nombre de départ en retraite prévisible dans les 5 prochaines années dans votre structure : _____

Pour chaque agent en partance : précisez ci-après la catégorie, la fonction occupée, la restructuration envisagée suite au départ (si la réflexion existe déjà à ce jour).

(rajoutez des lignes au tableau si nécessaire)

N°	Catégorie (A, B ou C, technique ou administratif)	Fonction, métier	Restructuration envisagée
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

D'une façon générale, prévoyez-vous pour votre structure des risques forts de rupture dans la chaîne des compétences ? *(cochez une seule réponse)*

Oui Non Ne sait pas

Si oui, indiquez quelles compétences sont concernées :

2 - La réduction du nombre des sortants d'écoles

La réduction actuelle du nombre de sortants d'école, va t-elle nécessiter de votre part une stratégie particulière d'adaptation ? *(cochez une case)*

Pas de stratégie particulière	Réduire certaines activités, missions	Redéployer davantage en interne	Débaucher davantage à l'extérieur	Autre (précisez)

3 - Les nouveaux entrants

Dans le cadre du renouvellement démographique à venir, l'arrivée des nouvelles générations de jeunes fonctionnaires aura plutôt tendance à *(cochez une seule réponse par rubrique)* :

Concernant la mobilité fonctionnelle (interne) :

- Favoriser leur mobilité :
- Défavoriser leur mobilité :
- Ne pas avoir d'effet :

Concernant la mobilité structurelle ne conduisant pas à une mobilité géographique :

- Favoriser leur mobilité :
- Défavoriser leur mobilité :
- Ne pas avoir d'effet :

Concernant la mobilité structurelle conduisant à une mobilité géographique :

- Favoriser leur mobilité :
- Défavoriser leur mobilité :
- Ne pas avoir d'effet :

Concernant « l'enjeu carrière » :

- Renforcer l'impact de cet enjeu pour eux :
- Diminuer l'impact de cet enjeu pour eux :
- Ne pas avoir d'effet :

Autre conséquence de l'arrivée des nouvelles générations et pouvant avoir un impact sur la mobilité *(précisez)* :

4 - Les fusions DDAF/DDE si elles se généralisent

Les fusions DDAF/DDE si elles se généralisent dans les années à venir (et déjà aujourd'hui pour les 8 départements concernés) vont sans doute avoir un impact sur la mobilité des personnels. Par catégorie de personnel, pensez-vous qu'elles vont (*cochez une case par ligne*) :

	Faiblement	Assez faiblement	Assez fortement	Fortement
<i>Catégories A</i>				
Favoriser la mobilité fonctionnelle				
Favoriser la mobilité géographique (à terme)				
<i>Catégories B et C techniques</i>				
Favoriser la mobilité fonctionnelle				
Favoriser la mobilité géographique (à terme)				
<i>Catégories B et C administratifs</i>				
Favoriser la mobilité fonctionnelle				
Favoriser la mobilité géographique (à terme)				

5 - Les fusions des corps

Quel impact vont avoir sur la mobilité des personnels concernés les fusions des Corps en cours ou à venir (*cochez une case par ligne*) :

Corps	Impact très faible	Impact faible	Impact assez fort	Impact très fort
Ingénieurs IAE (ITA, ITF, ITR)				
Attachés (AAC, AASD, AASU)				
Secrétaires Administratifs (SAAC, SASD, SASU)				

E - LES SUGGESTIONS D'AMELIORATION

Pour améliorer le fonctionnement actuel de la mobilité interne ou externe des agents, il conviendrait de (*plusieurs réponses possibles*) :

Préconisations à caractère incitatif

- Développer réellement des passerelles avec d'autres administrations ou services publics
- Valoriser davantage la mobilité fonctionnelle (interne)
- Accompagner davantage les agents qui ont des projets professionnels
- Détailler davantage et systématiquement les fiches de profil de poste de la circulaire de mobilité de façon à revaloriser les métiers et le contenu du travail
- Formaliser des parcours qualifiants
- Rétribuer davantage la mobilité
- Valoriser les DDAF ou DRAF « peu attractives»

Si oui, comment ?

Préconisations à caractère sanctionnant

- Ne plus tolérer d'exceptions aux règles écrites concernant la mobilité
- Ne plus accepter un départ tant qu'il n'y a pas un remplaçant
- Renforcer l'obligation de mobilité structurelle pour tous les cadres A
- Renforcer l'obligation de mobilité fonctionnelle
- Fusionner au maximum les corps

Vos suggestions :

VOS COMMENTAIRES A PROPOS DE CE QUESTIONNAIRE

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 Lille)

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

Dominique Le Dily (DDAF Laval) & 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 Rennes) & 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 (I.G.E) - 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)

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)

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

Sylviane Tétart (CGAAER), Laure Béguin (DDSV Bouches du Rhône) & Gina Martinez (SG/MISC)

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)

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 la Guadeloupe) & François Granier (OMM)

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).

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)