

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Secrétariat général

Observatoire des missions et des métiers

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

Etude réalisée par :

Annie Soyeux
DGAL - BNEVP

Pascal Duchêne
INFOMA de Nancy

*Sous la présidence de Roland Lazerges
Ingénieur général du GREF - CGAAER*

*avec l'appui pour les phases d'enquête,
de synthèse et de formalisation de
Françoise Brunet, Cabinet Accessio*

Novembre 2006

Résumé

La modernisation de l'ensemble de la fonction publique nécessite que ses cadres aient des carrières diversifiées. Qu'il s'agisse de postes à l'étranger, auprès de la Commission Européenne ou en collectivités territoriales, toute initiative d'essaimage doit être favorisée.

Pour le ministère de l'agriculture et de la pêche (MAP), ces carrières diversifiées permettent de mettre en valeur les cadres techniques issus des formations de ses écoles.

Le parcours qualifiant d'un cadre est un enchaînement cohérent de situations professionnelles qui doit lui permettre d'occuper, progressivement, des emplois de complexité croissante, soit dans des responsabilités d'encadrement, soit dans des postes purement techniques. Un parcours qualifiant s'impose pour un cadre qui aspire à accroître son potentiel et à développer sa personnalité.

Pour un ingénieur de l'Etat, un emploi dans une collectivité territoriale constitue un segment qualifiant pouvant entrer dans un parcours diversifié. Au dire de tous ceux qui y sont en poste ou qui y ont travaillé, avoir occupé un emploi dans les services des collectivités territoriales a été déterminant et important dans leur parcours de carrière.

L'évolution des missions de l'État ne remet pas en cause la nécessité de disposer des capacités d'expertise technique qui peuvent difficilement s'acquérir sans une expérience de terrain. Cette expérience est accessible notamment au sein des collectivités territoriales qui contribuent de plus en plus aux politiques publiques du fait du transfert de missions dans leur champ de responsabilité (évolution de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre particulièrement).

Le détachement temporaire des cadres techniques du ministère vers les collectivités territoriales apparaît donc comme un des parcours adaptés. Ce projet a l'avantage de permettre aux cadres techniques du ministère de mieux comprendre les logiques territoriales, de rendre leurs compétences plus opérationnelles, de développer des réseaux facilitant la communication entre l'État et les territoires, de bénéficier de parcours professionnels diversifiés et valorisants.

Les atouts des cadres techniques du MAP résident dans leur connaissance du territoire et du tissu social rural et leurs compétences dans des domaines qui sont des enjeux de société comme le développement des territoires, le développement durable, la maîtrise des risques liés à l'eau et à l'alimentation, la protection de la nature et des animaux...

L'étude rapportée ici montre les avantages mais aussi les conditions préalables à la réalisation des parcours alternés. Elle s'attache à rendre compte de la réalité des attentes des collectivités et de leurs exigences pour accueillir des cadres techniques du ministère. Pour cela, elle s'appuie sur un travail d'analyse documentaire et sur plus de 80 rencontres avec les différents partenaires : élus, dirigeants et responsables de collectivités, cadres supérieurs de l'État, en charge des populations concernées par les parcours alternés et, enfin, les cadres détachés du ministère.

Pour promouvoir la politique d'essaimage de l'administration, en levant les éventuels freins structurels et culturels, l'enquête s'attache également à répondre aux questions :

- des évolutions prévisibles des emplois en collectivités territoriales et des formations à prévoir,
- de la promotion auprès des cadres techniques des opportunités d'emplois et des besoins des collectivités territoriales,
- de la valorisation par le ministère, de la qualification obtenue par les cadres techniques au cours de leur parcours en collectivités territoriales.

L'étude indique les actions à conduire par le ministère et les comportements à intégrer par ses cadres, pour réussir la mise en place et la pérennisation des parcours alternés sans oublier une communication institutionnelle, à usage tant des collectivités que des intéressés.

Les éléments mis en évidence dans l'enquête apportent de façon pratique le constat :

- que les cadres techniques du MAP ont des connaissances techniques reconnues, une bonne approche des problèmes de développement local et d'aménagement, une pratique du fonctionnement des services de l'État et des mécanismes de financement à tous les niveaux (européen, national, régional voire local), une capacité de relations complexes et diversifiées, aussi bien avec les élus qu'avec les autres administrations et des aptitudes juridiques (marchés, réglementation).
- que le potentiel de postes existe en collectivités territoriales, tant en nombre qu'en exigences techniques ; ce sont des postes appropriés aux cadres techniques formés par le MAP. Les collectivités territoriales se trouvent dans une phase de renouvellement des cadres. Les candidatures des cadres techniques du MAP seraient bienvenues dans les toutes prochaines années.
- qu'il est nécessaire d'entretenir les compétences des cadres techniques du MAP. On ne peut exercer valablement les missions notamment de contrôle que dans des domaines où l'on dispose d'un minimum de

connaissances techniques. Un passage en collectivités territoriales est une des manières de favoriser l'application et l'entretien de ces compétences.

- qu'il n'y a plus de blocage statutaire et financier à la mobilité des cadres techniques du MAP en collectivité territoriale. Les postes de direction générale et de direction technique sont accessibles à tous les cadres techniques. Cette opportunité est préparée par un passage préalable en collectivité sous forme de stage ou de poste de responsable technique.

Les recommandations ont été élaborées dans le but de faciliter les mobilités dans les collectivités et d'inciter les agents à une démarche proactive, car, dans ce secteur d'emploi, les cadres techniques du MAP seront confrontés à une forte concurrence. Il s'agit notamment :

- d'améliorer leur formation et de leur donner les compétences nécessaires. Les formations initiales et complémentaires sont à aménager pour intégrer des compétences managériales, de sociologie politique adaptée aux attentes des élus et aux pratiques relationnelles en collectivité. Certaines formations aux techniques administratives seront aussi à renforcer : le droit financier et budgétaire lié à la responsabilité civile et sociétale.
- de mettre en place, dans l'objectif d'une réelle gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), les outils de garantie et d'encouragement aux agents. L'étude montre que les facteurs décisifs, pour la réussite des parcours, relèvent d'abord de l'initiative des candidats aux détachements. Le ministère peut les accompagner en les formant à la mise en projet de leur parcours professionnel, à la recherche d'emploi et à la valorisation de leurs compétences. Face aux efforts qui leur seront demandés, l'affichage des engagements de l'Administration est nécessaire. Il est proposé de créer pour chaque agent un document de projet professionnel et pour les futurs détachés un document formalisé d'accompagnement du détachement.

Lexique des abréviations utilisées au cours du rapport

CAP	commission administrative paritaire
CEMAGREF	centre national du machinisme agricole du génie rural, des eaux et des forêts
CGAAER	conseil général d'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux <i>issu de la fusion du Conseil général du génie rural des eaux et des forêts CGGREF, du Conseil général vétérinaire CGV et de l'Inspection générale de l'agriculture IGA.</i>
CGGREF	conseil général du génie rural , des eaux et des forêts
CGV	conseil général vétérinaire
CNFPT	centre national de la fonction publique territoriale
COPESCA	commission de suivi des carrières des ISPV au CGV <i>fondue dans la mission permanente d'orientation et de valorisation des compétences (MOVAC du CGAAER)</i>
CTP	comité technique paritaire
CT	collectivités territoriales
DDAF	direction départementale de l'agriculture et de la forêt
DDE	Direction départementale de l'équipement
DDSV	direction départementale des services vétérinaires
DOS	délégation du conseil général du génie rural des eaux et des forêts (CGGREF) <i>fondue dans la mission permanente d'orientation et de valorisation des compétences (MOVAC du CGAAER)</i>
EPL	établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole
FPT	fonction publique territoriale
IAE	ingénieur de l'agriculture et de l'environnement, <i>a remplacé les corps des ingénieurs des travaux ruraux, des travaux des eaux et forêts et des travaux agricoles</i>
IGOS	ingénieur général chargé de l'orientation et du suivi
IGREF	ingénieur du génie rural, des eaux et des forêts
ISPV	inspecteur de santé publique vétérinaire
MAP	ministère de l'agriculture et de la pêche
MOVAC	mission permanente d'orientation et de valorisation des compétences
SD	services déconcentrés de l'État

SOMMAIRE

I.	L'OBJET DE L'ÉTUDE ET LA DÉMARCHE RETENUE.....	15
A.	LA MISSION CONFIEE À L'OBSERVATOIRE DES MISSIONS ET DES MÉTIERS	15
B.	LES QUESTIONS POSÉES ET LE CHOIX DE PROBLÉMATIQUE.....	16
C.	LA DÉMARCHE D'ÉTUDE	17
1.	<i>Les acteurs du projet.....</i>	<i>17</i>
2.	<i>La structuration de l'étude.....</i>	<i>18</i>
3.	<i>L'élaboration des recommandations.....</i>	<i>20</i>
II.	L'ÉTUDE DOCUMENTAIRE ET LES ENTRETIENS.....	21
A.	L'ÉTUDE DOCUMENTAIRE	21
1.	<i>La compréhension de l'offre d'emploi des collectivités territoriales.....</i>	<i>22</i>
2.	<i>Les forces et faiblesses des cadres du ministère, pour les collectivités.....</i>	<i>29</i>
3.	<i>Les réalités professionnelles des cadres techniques en CT.....</i>	<i>34</i>
4.	<i>En conclusion de cette première phase.....</i>	<i>42</i>
B.	L'ENQUÊTE TERRAIN.....	45
1.	<i>Le climat de l'enquête terrain.....</i>	<i>45</i>
2.	<i>La restitution des entretiens.....</i>	<i>46</i>
C.	LES ENJEUX MIS EN ÉVIDENCE	82
1.	<i>Un marché d'emploi territorial suffisant au regard des besoins du MAP.....</i>	<i>82</i>
2.	<i>Des opportunités à saisir dans un environnement concurrentiel.....</i>	<i>86</i>
3.	<i>Des talents relationnels et une intelligence situationnelle recherchés.....</i>	<i>87</i>
4.	<i>Le potentiel des cadres du ministère vis à vis des emplois en collectivité.....</i>	<i>87</i>
5.	<i>Le passage en collectivité territoriale comme élément positif d'un parcours professionnel.....</i>	<i>88</i>
III.	RECOMMANDATIONS.....	91
A.	FAVORISER ET SÉCURISER LES PARCOURS EN COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	91
B.	COMPLÉTER LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE	93
1.	<i>Recruter de futurs leaders, dès l'entrée dans les écoles.....</i>	<i>93</i>
2.	<i>Informar les futurs cadres en formation sur les emplois dans les collectivités.....</i>	<i>94</i>
3.	<i>Améliorer les connaissances et la pratique dans des domaines clés.....</i>	<i>94</i>
4.	<i>Former à la recherche d'emploi.....</i>	<i>97</i>
5.	<i>Introduire des stages en collectivités dans le cursus.....</i>	<i>98</i>
C.	ORGANISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS	101
1.	<i>Formaliser son projet professionnel.....</i>	<i>102</i>
2.	<i>Garantir la valorisation des parcours diversifiés par l'administration : donner envie de revenir.....</i>	<i>107</i>
3.	<i>Créer un environnement favorable.....</i>	<i>109</i>
4.	<i>Points spécifiques au domaine vétérinaire.....</i>	<i>112</i>
D.	CONCLUSIONS POUR L'ADMINISTRATION ET POUR LES CADRES TECHNIQUES	114
IV.	ANNEXES.....	117
A.	LETTRE DE MISSION	119
B.	LES SOURCES DOCUMENTAIRES UTILISÉES.....	121
C.	LISTE DES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE	126
D.	FICHES DE PARCOURS DES INGÉNIEURS DES ISPV ET DES DIRECTEURS DE SERVICES	132
	<i>En conclusion des fiches.....</i>	<i>138</i>

Le maintien des compétences nécessaires aux missions du ministère

Les lois de décentralisation, dites lois Defferre, de 1982 et 1983 puis la réforme constitutionnelle de 2003 marquent la volonté politique d'opérer une redistribution des pouvoirs entre l'État et les Collectivités Territoriales. Les objectifs sont une amélioration de l'efficacité de l'action publique et le développement d'une démocratie de proximité. Depuis les années 80, le ministère de l'agriculture a décentralisé les laboratoires vétérinaires départementaux, les actions d'aménagement foncier et les activités des techniciens et ouvriers de service de l'enseignement technique.

La problématique posée dans cette étude ne concerne pas des mouvements de transfert de personnels du ministère vers les collectivités. Elle est d'une autre nature. Elle porte sur la gestion des compétences et des carrières nécessaires à ses missions et au maintien de son expertise technique.

En effet, la modernisation de l'État se traduit pour le ministère par une plus forte exigence de compétences techniques et relationnelles. Aujourd'hui et demain, les cadres techniques du ministère devront être capables de mobiliser des compétences diversifiées et de haut niveau notamment :

- *des compétences stratégiques* : choix prospectifs dans les domaines de l'agriculture, de la gestion des territoires et de la pêche, pour la France ;
- *des compétences relationnelles et de négociation* : partenariats et négociations avec l'Union Européenne, avec les représentants des autres continents, avec les territoires français ;
- *des compétences réglementaires, économiques, techniques et terrain* : élaboration des règles, déploiement de leur application et contrôle de leur respect ;
- *des compétences de communication et d'ingénierie* : accompagnement des projets à dimension nationale ou territoriale, pour l'ingénierie publique des DDAF.

Dès maintenant, l'inflexion donnée à l'ingénierie publique de l'État, avec le développement de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, repositionne les services sur des travaux d'études et de conception en abandonnant progressivement des tâches de réalisations techniques. La révolution de la PAC dès 2013 et le besoin d'une ingénierie d'appui territorial auprès des petites collectivités rurales sont,

entre autres, des opportunités à saisir par le ministère pour opérer la mutation du profil de ses effectifs dans de bonnes conditions, tant pour les intéressés que pour sa structure.

Les cadres techniques gérés par le ministère représentent aujourd'hui environ 4000 ingénieurs et 900 vétérinaires. Les questions du maintien de leur technicité et de la préparation des compétences des futurs managers sont posées :

- les savoirs-faire techniques requièrent un renouvellement des compétences par le biais des recrutements ;
- les savoirs techniques doivent être confrontés à des activités de terrain, notamment à celles transférées aux collectivités territoriales, pour éviter le risque de rendre les compétences trop théoriques ;
- le manque de perspectives diversifiées de développement professionnel peut entraîner une démotivation des cadres techniques ;
- le besoin de coopération et de compréhension entre les fonctionnaires de la fonction publique territoriale et ceux de l'État est nécessaire au développement des territoires.

La problématique est donc :

Comment le ministère peut-il maintenir et faire évoluer les compétences de ses ingénieurs, dans les domaines souhaités et aux niveaux attendus, dans le cadre de sa gestion des ressources humaines ?

Le cabinet du Ministre a posé la question de la pertinence et de la faisabilité d'intégrer dans les parcours professionnels des cadres techniques du ministère, des passages en collectivités territoriales permettant :

- *la consolidation des compétences techniques* des cadres du ministère, par leurs confrontations aux réalités diversifiées du terrain ;
- *la meilleure connaissance réciproque entre les fonctions publiques de l'État et territoriale*, contributive d'une meilleure efficacité globale ;
- *la possibilité pour le ministère d'assurer un recrutement à diverses fins* satisfaisant un effectif budgétaire correspondant aux cadres actifs du ministère et un effectif des détachés, dont les agents en poste en collectivités territoriales.

A ces avantages, s'ajoute l'hypothèse de l'existence d'un débouché lié à :

- la faible présence actuelle des cadres techniques du MAP au sein des collectivités territoriales ;
- le développement de métiers en collectivités, comparables à ceux exercés jusqu'à ce jour dans les services déconcentrés du MAP, du fait de la décentralisation ;
- la croissance des emplois en collectivités territoriales.

L'étude confiée à l'OMM a pour objet de vérifier et de compléter le système d'hypothèses initial, d'apporter des réponses argumentées aux questions posées et de dégager les pistes d'actions éventuelles.

I. L'OBJET DE L'ÉTUDE ET LA DÉMARCHE RETENUE

A. La mission confiée à l'Observatoire des Missions et des Métiers

L'Observatoire des Missions et des Métiers est un outil de prospective du ministère au service de l'évolution de la gestion des ressources humaines. C'est notamment un moyen d'identifier les compétences et les métiers en émergence.

Les travaux de l'Observatoire éclairent les acteurs de la gestion des ressources humaines dans leurs tâches de recrutement [dont les activités de jury] et dans l'élaboration de la politique de formation initiale et/ou continue. Ces études sont également utilisées pour la gestion de la mobilité et la construction raisonnée de parcours de carrière ainsi qu'à la préparation des entretiens d'évaluation.

En outre, l'ensemble de la communauté de travail du ministère, professionnels de la gestion des ressources humaines et agents, ont, dès lors, une visibilité plus nette sur la fonction qu'ils exercent et le poste de travail qu'ils occupent et peuvent consulter les référentiels d'emploi. Cette visibilité permet à chaque agent de devenir acteur de l'élaboration de son propre parcours professionnel.

Ainsi, l'OMM est une instance de réflexion et d'étude qui réalise un travail de prospective sur les missions, de définition à la fois détaillée et synthétique de l'ensemble des métiers du ministère : les fiches métiers ou encore les fiches d'emploi types, outils opérationnels découlant des études, permettent de guider les recherches sur les évolutions des missions, des métiers et des compétences du MAP.

B. Les questions posées et le choix de problématique

Les questions suivantes structurent l'étude :

- *Quelle offre d'emploi existe au sein des collectivités territoriales pour les compétences professionnelles présentées par les cadres techniques du MAP ?*
- *Quelles sont les opportunités d'emploi dans les collectivités, offertes par la deuxième vague de décentralisation ?*
- *Quelles sont les compétences professionnelles des cadres techniques du MAP pouvant être valorisées dans les collectivités territoriales ?*
- *Quelles sont les concurrences sur cette offre d'emploi potentielle ?*
- *Quels sont les atouts et les points de vigilance des cadres techniques du MAP, au regard de la concurrence éventuelle ?*
- *Comment faire pour rapprocher la demande de mobilité des cadres techniques de l'offre de postes en collectivités territoriales ?*

Les hypothèses fondatrices de l'étude sont :

- *L'intégration d'un passage par une collectivité territoriale dans le parcours professionnel des cadres techniques du MAP ne résultera pas d'une régulation naturelle – ni du fait des cadres techniques du MAP, ni de celui des collectivités territoriales.*

Cette hypothèse s'appuie sur un double constat :

Actuellement, seulement une centaine d'ingénieurs, IGREF et IAE et une dizaine d'ISPV, sont en poste dans les collectivités territoriales, et pour les ISPV exclusivement dans les laboratoires départementaux. Toutefois, les chargés d'étude de l'OMM ont noté que l'attractivité des collectivités auprès des cadres techniques du ministère se développait simultanément à l'étude.

Parallèlement l'offre de formation dans les métiers de l'environnement explose dans les filières universitaires qui permettent aussi l'accès aux concours de fonctionnaires territoriaux.

- *Les ingénieurs des services de l'équipement, issus du ministère chargé de l'équipement, bénéficient d'une meilleure connaissance de l'offre territoriale et sont mieux connus de ces acteurs, du fait même du transfert important des missions et des services des DDE aux collectivités, dans le cadre du mouvement de décentralisation.*

C. La démarche d'étude

La méthode a d'abord consisté à réunir les acteurs du ministère dont l'expérience et le positionnement garantissent à la fois la pertinence, la globalité de la vision pour aborder cette question ainsi que la capacité de lancer des actions concrètes dans l'éventualité d'opportunités mises à jour par l'étude.

1. Les acteurs du projet

Deux types d'acteurs ont ainsi supporté l'étude :

A) LE COMITÉ DE PILOTAGE

Chargé d'orienter l'étude, les investigations à conduire et de valider les résultats de chaque étape, le Comité de pilotage a réuni :

- un président, l'ingénieur général, chargé de la coordination et du suivi des détachés dans les collectivités territoriales à la délégation et à l'orientation (DOS du CGGREF, cette structure a fait place à la MOVAC au sein du CGAAER) ;
- le délégué à l'orientation et au suivi des ingénieurs (DOS du CGGREF) ;
- le délégué adjoint à la mobilité et aux carrières des ISPV au Secrétariat général, devenu président de la MOVAC ;
- le chef du service des ressources humaines du Secrétariat général ou son représentant ;
- deux ingénieurs généraux du GREF connaissant les parcours professionnels des cadres techniques en collectivités territoriales ;
- l'animateur de la section administration du CGGREF ;
- l'ingénieur général du GREF, chargé de mission auprès du Président du CNFPT,
- les membres de l'Observatoire des missions et des métiers : le président, la directrice de projet et le responsable des études.

Le chef de projet de l'étude, chargé d'étude de l'OMM, rapportait directement au Comité. Au fur à mesure du déroulement de l'étude et à différentes occasions, le Comité a examiné la méthode proposée par le chef de projet, les résultats, les rapports d'étape et les documents provisoires, les critères de choix

et les orientations à prendre et, enfin, les rapports et les documents finals. Le Comité de pilotage s'est réuni 4 fois :

- le 23 mai 2005, lancement de l'étude ;
- le 18 septembre 2005, approfondissement de la phase documentaire et du protocole d'entretiens ;
- le 17 janvier 2006, écoute, interprétation et confrontation de la restitution des entretiens ;
- le 23 mai 2006, validation de la synthèse interprétative et des recommandations pour réussir le dispositif favorisant la mobilité des cadres techniques du ministère vers les collectivités territoriales.

Par ailleurs, les membres du Comité de pilotage ont été consultés, individuellement, au cours de la phase d'élaboration des recommandations. Enfin, une validation des recommandations a été organisée fin juin 2006 et celle du document final début octobre 2006.

B) LE GROUPE PROJET

La réalisation de l'étude a été confiée à un groupe projet, et plus particulièrement à sa cheville ouvrière, l'équipe projet, comprenant le chef de projet et un chargé d'étude. Il a été consulté en tant que de besoin par l'équipe projet. Il s'est concerté entre les réunions du Comité de pilotage.

Le groupe projet est composé du Président du comité de pilotage et des membres de l'OMM, le Président, la directrice de projet, le responsable des études, le chef de projet et le chargé d'étude.

Cheville ouvrière et émanation du groupe projet, l'équipe projet a été de fait constituée du chef de projet de l'OMM et d'un chargé d'étude. Elle a bénéficié pour les étapes d'enquête et de rédaction du rapport final, de l'assistance méthodologique d'un cabinet d'étude, ACCESSIO.

2. La structuration de l'étude

Le souci de la pertinence des résultats souhaités pour cette étude a conduit le Comité de pilotage et le Groupe projet à structurer la démarche en deux étapes : une de recherche documentaire, destinée à poser un système d'hypothèses pertinent et à préparer le protocole d'entretiens, et une d'enquête par audition des acteurs concernés, pour valider et approfondir le système d'hypothèses. Une phase de synthèse interprétative et une autre d'élaboration de recommandations clôturent la démarche.

A) 1^{ÈME} PHASE : RECHERCHE DOCUMENTAIRE

A partir des hypothèses posées avec le commanditaire, le chef de projet et le chargé d'étude ont :

- *effectué des recherches sur les sites Internet* en lien avec la fonction publique territoriale : CNFPT, Gazette des communes, sites des associations de Maires, sites de collectivités...
- *étudié les documents du ministère* en rapport avec ce sujet : documents d'orientation, étude quantitative sur les cadres techniques en fonction dans les collectivités, typologies de leurs parcours ; l'essentiel des documents a été fourni par le CGGREF et le CGV.
- *réalisé une analyse thématique en rapport avec les hypothèses et les objectifs de l'étude*. A titre d'exemple, au travers de ses analyses des offres d'emplois et des référentiels métiers du CNFPT, l'équipe projet a cherché à qualifier l'offre d'emploi des collectivités : postes, compétences et profils recherchés, quantité et qualité. De la même façon, à partir des sites des écoles une nomenclature des compétences, en qualité et en quantité, des cadres techniques du ministère pouvant être présentée aux collectivités, a été réalisée.
- *approfondi le système d'hypothèses* sur les possibilités de mobilité pour les cadres techniques du MAP vers les collectivités et sur les freins à la mobilité des cadres techniques du ministère et au recrutement des collectivités. Des entretiens téléphoniques et des questionnements par Internet, auprès d'acteurs du ministère (DOS et CGREF) et du CNFPT ont permis de valider et d'enrichir les premières hypothèses.
- *proposé au Comité de pilotage un protocole pour conduire l'enquête qualitative* (quelles questions et à qui : lieux, types de collectivités, statuts des personnes rencontrées...)

B) 2^{ÈME} PHASE : ENQUÊTE QUALITATIVE

La démarche d'intervention a permis de définir les lieux d'enquête, les modes d'investigation, de choisir des personnes à rencontrer, et enfin des protocoles d'entretiens.

(1) *Les entretiens in situ*

Le choix a été fait de réaliser un nombre limité d'entretiens non directifs, dans le contexte de travail des personnes (*in situ*). Ce mode opératoire facilite la compréhension du contexte, des pratiques et des perceptions de la personne

rencontrée. Il permet de recueillir l'essentiel de son point de vue. Ceci est rendu possible par l'observation de son environnement de travail et par la faible directivité de l'entretien. Une quarantaine d'entretiens était le nombre envisagé, quatre-vingt ont été réalisés, avec différentes catégories d'acteurs : dans les collectivités territoriales, les cadres administratifs recruteurs, les cadres fonctionnels, les élus, les cadres techniques du ministère détachés en collectivités, et dans l'administration de l'Etat, des cadres supérieurs de la fonction RH du ministère, ainsi que des cadres supérieurs de l'Etat en service déconcentrés: Préfets, DDAF et DDSV, et sur trois régions d'investigation : le Centre, Rhône Alpes et la Bretagne.

Chaque entretien a duré en moyenne une heure et demi. Seuls quelques entretiens ont été réalisés par téléphone pour des raisons de contraintes pratiques.

(2) *Les modalités d'entretien*

Les thèmes d'entretiens et l'échantillonnage des personnes à rencontrer ont résulté de l'analyse documentaire. Ils sont donc présentés en conclusion du chapitre correspondant. Enfin, l'ensemble des entretiens a été réalisé dans le cadre de la déontologie habituelle, à savoir la posture de neutralité bienveillante de la personne rencontrée et l'anonymat des expressions. Aucune restitution de cas individuel n'est effectuée.

C) 3^{ÈME} PHASE : SYNTHÈSE INTERPRÉTATIVE ET IDENTIFICATION DES ENJEUX

Cette phase a pour objet de faire comprendre les types d'emploi disponibles en collectivités territoriales, les processus de recrutement, les parcours possibles, les niveaux de compatibilité des statuts entre les deux fonctions publiques, les différences de pratiques d'une collectivité à l'autre... Elle prend position sur les possibilités de passerelle entre les fonctions publiques, les besoins en matière de recrutement et les freins tant du fait des compétences que de celui des statuts. Elle s'exprime également sur les perspectives de coopération entre les deux fonctions publiques.

3. *L'élaboration des recommandations*

Les recommandations ont été structurées à partir des entretiens et des avis des membres du comité de pilotage et de ceux du service des ressources humaines.

II. L'ÉTUDE DOCUMENTAIRE ET LES ENTRETIENS

Ce chapitre rassemble l'ensemble des données issues de la recherche documentaire et des rencontres avec les acteurs. Ces données sont analysées, et interprétées dans ce même chapitre. Elles permettent ensuite de formuler des recommandations, décrites dans le 3^{ème} chapitre. L'ensemble : données, analyse, interprétation et recommandations sont soumises ici pour permettre de définir la stratégie RH à conduire pour les alternances de parcours professionnels des cadres techniques du ministère vers les collectivités.

Donc, pour décrire l'étude documentaire et les entretiens, le chapitre est scindé en trois parties successives : la première, consacrée à l'étude documentaire, permet d'approfondir les hypothèses de départ et de construire le protocole de consultation, la deuxième, restitue les paroles, anonymées, des acteurs entendus, la troisième propose une interprétation globale des données issues de l'étude documentaire et de l'étude qualitative.

A. L'étude documentaire

Les résultats restitués ici sont organisés en deux pôles : le premier est l'analyse de l'offre d'emploi des collectivités territoriales, le deuxième est l'analyse des forces et des points de vigilance des cadres techniques du MAP, face au marché de l'emploi des collectivités. La troisième partie de cette étude confronte l'offre des collectivités à la demande (en terme d'hypothèse) des cadres techniques du ministère, pour construire le protocole d'enquête.

Pour réaliser leur analyse, les chargés d'étude ont sollicité le CG GREF en charge de l'orientation et du suivi des corps d'ingénieurs du ministère et le CGV, les instances représentées dans le Comité de pilotage et des écoles du ministère. Internet a été également une source documentaire riche : le CNFPT, et la Gazette des communes disposent de sites publics de très grande qualité, tant sur le fond que sur l'ergonomie de leurs écrans et de leurs moteurs de recherche. Les sites des collectivités locales ont également été consultés et souvent été éclairants. La liste des documents et des sites consultés figure en annexe.

1. La compréhension de l'offre d'emploi des collectivités territoriales

Le terme générique « offre d'emploi des collectivités territoriales » doit être entendu dans une acception restrictive à celles potentiellement accessibles aux cadres techniques du ministère. Seuls les postes d'ingénieurs et de management ont été ainsi labellisés.

A) LES SECTEURS D'EMPLOI DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Deux sources ont été utilisées pour identifier les secteurs d'emplois potentiellement intéressants pour les cadres techniques du ministère. La première concerne le relevé, par sondage, des offres d'emploi de la Gazette des communes, la seconde est un extrait d'une étude des offres d'emplois – pour les cadres A et B de la fonction publique territoriale, réalisée chaque année par le CNFPT.

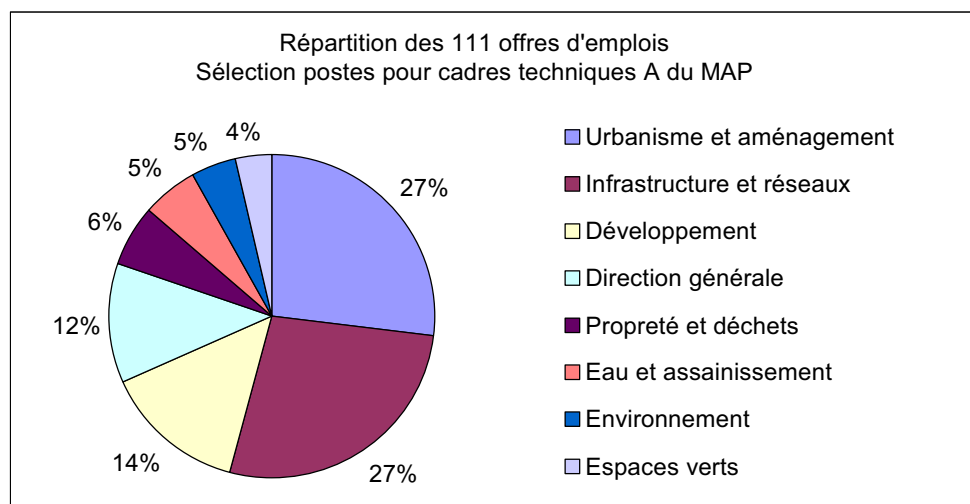
(1) L'analyse des offres de la Gazette des communes au cours de l'été et l'automne 2005

Une analyse des offres d'emploi sur une période donnée, de juillet 2005 à octobre 2005, de la Gazette des Communes permet une première approche des volumes et des domaines d'offre d'emploi. Cette analyse, sur 3 mois de publication, met en évidence les points suivants :

- *Les compétences principales demandées sont à prédominance technique :*
 - bâtiment et travaux publics pour le cadre d'emploi « patrimoine bâti »
 - voirie pour le domaine « infrastructures et réseaux ».
- *Il existe un effet lié à la taille de la collectivité pour le niveau de recrutement.* Statutairement les petites collectivités de moins de 20 000 habitants ne peuvent embaucher d'ingénieur pour diriger leur service technique (décret D90-126 modifié par le D2003-1024 du 27 octobre 2003).
- *Les postes de DG dans les petites collectivités font souvent appel à des compétences techniques pointues,* par exemple dans le cas du traitement des déchets.

Ainsi, 111 offres d'emploi répondant aux critères de sélection des cadres techniques du ministère ont été relevées, sur le site de la Gazette des communes. Le schéma ci-dessous montre leur répartition par secteur d'emploi. Il est à noter que les relevés de la Gazette n'ont pas été systématiques et que les entretiens réalisés ensuite, auprès des recruteurs des collectivités, ont également montré

que la Gazette ne recueille pas l'intégralité des offres d'emploi des collectivités. La répartition ci-dessous est donc à lire avec prudence : il resterait à vérifier que l'extrapolation suggérée par les pourcentages se vérifie sur l'ensemble des offres des collectivités.



Sources : Site Internet Gazette des communes relevé par sondage entre juillet et octobre 2005

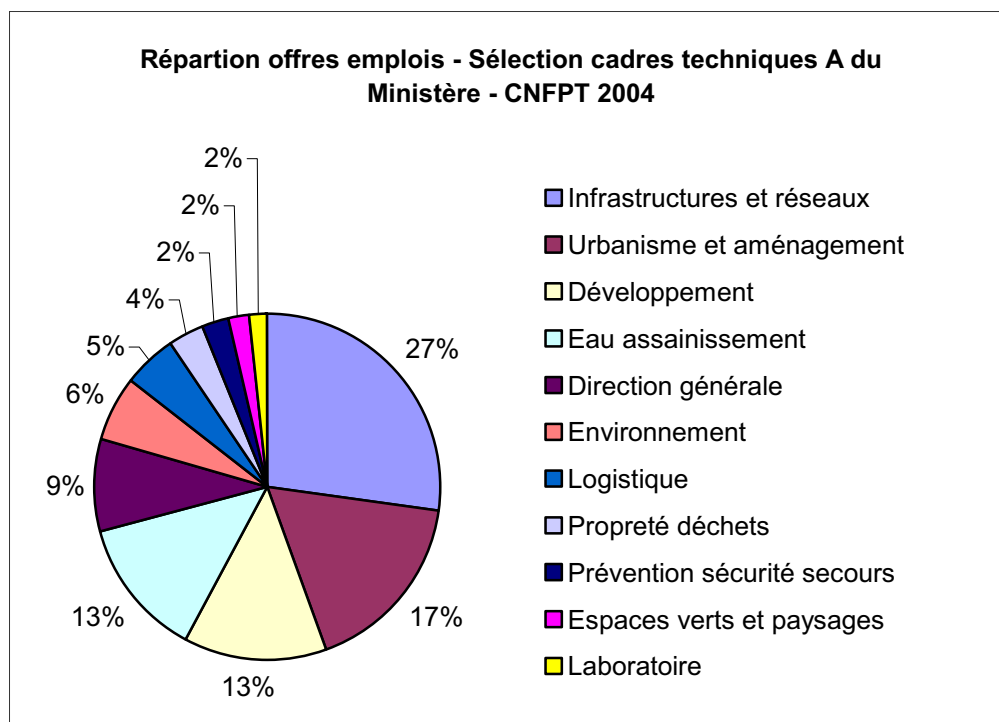
(2) L'étude CNFPT des offres d'emploi pour des cadres A et B – année 2004

Sur l'année 2004, le CNFPT a analysé 5811 fiches d'offre d'emploi destinées aux cadres A et B de la Fonction publique territoriale. Le tableau ci-dessous recense les fiches correspondant aux secteurs d'emploi sur lesquels les cadres techniques du MAP peuvent se positionner.

Emplois (chapitres)	Dont secteur	Nombre d'annonces nationales	%
Pilotage, management 1759 annonces	Direction générale	133	2,3
Politiques publiques aménagement développement 719 annonces	Urbanisme et aménagement	264	3,5
	Développement	204	3,5
Interventions techniques et environnement : 1183 annonces	Environnement	94	1,6
	Infrastructures et réseaux	421	7,2
	Eau assainissement	201	3,5
	Propreté déchets	54	1
	Espaces verts et paysages	31	0,5
	Logistique	76	1,3
Animation et service à la population 2150 annonces	Prévention sécurité secours	38	0,7
	Laboratoire	24	0,4

Source : Observatoire du CNFPT synthèses annuelles 2005
Baromètre des offres d'emplois des collectivités territoriales de l'année 2004

Le graphique suivant reprend les données du tableau. Son objet est d'établir une comparaison avec l'analyse des offres de la Gazette des communes, réalisée sur l'automne 2005.



(3) Les grandes tendances en terme d'offres d'emploi des collectivités

L'analyse comparée des deux précédents graphiques permet de *poser une première hypothèse sur l'employabilité en collectivité territoriale des cadres techniques du ministère.*

Il existe cinq secteurs d'emplois techniques pour lesquels leurs compétences sont appropriées :

1. les infrastructures et les réseaux
2. l'urbanisme et l'emploi
3. le développement
4. l'eau et l'assainissement
5. l'environnement

B) L'APPROFONDISSEMENT DE L'ANALYSE DES POSTES DE DIRECTION ET D'ENCADREMENT

(1) La répartition des emplois de direction, par type d'emploi

Les postes de direction générale présentent également un potentiel intéressant : 133 postes d'après l'étude CNFPT et 13 postes, d'après l'analyse de la Gazette sur 3 mois, et sur 111 postes analysés.

En fait, plus de 3200 agents occupaient en décembre 2003 (derniers chiffres disponibles) un emploi de direction en collectivités territoriales dont 1403 postes fonctionnels. L'emploi fonctionnel se caractérise en collectivité territoriale comme ailleurs par une responsabilité de haut niveau et la possibilité d'être remis à la disposition soit de son administration d'origine pour les fonctionnaires détachés, soit du CNFPT pour les fonctionnaires territoriaux. La moitié des postes fonctionnels sont des postes de DGA (directeur général adjoint). Un peu moins de 50% des emplois de direction en collectivité territoriale sont des emplois fonctionnels.

	effectif	%/total	% par type	Commentaire
Emplois fonctionnels	1403	43,4	100,0	
DGS	523	16,2	37,3	
DGA	781	24,2	55,7	
DGST	63	1,9	4,5	
Directeur et délégués CNFPT	36	1,1	2,6	
Autres emplois de direction	1828	56,6	100,0	
Directeurs	1178	36,5	64,4	
Fonction d'encadrement	407	12,6	22,3	Chefs de service, responsables et adjoints
Experts	179	5,5	9,8	Comptables, contrôleurs, architectes, chargés de mission
autres	64	2,0	3,5	Conseillers, délégués

Source : Observatoire du CNFPT synthèse 2005, les emplois de direction dans les grandes collectivités

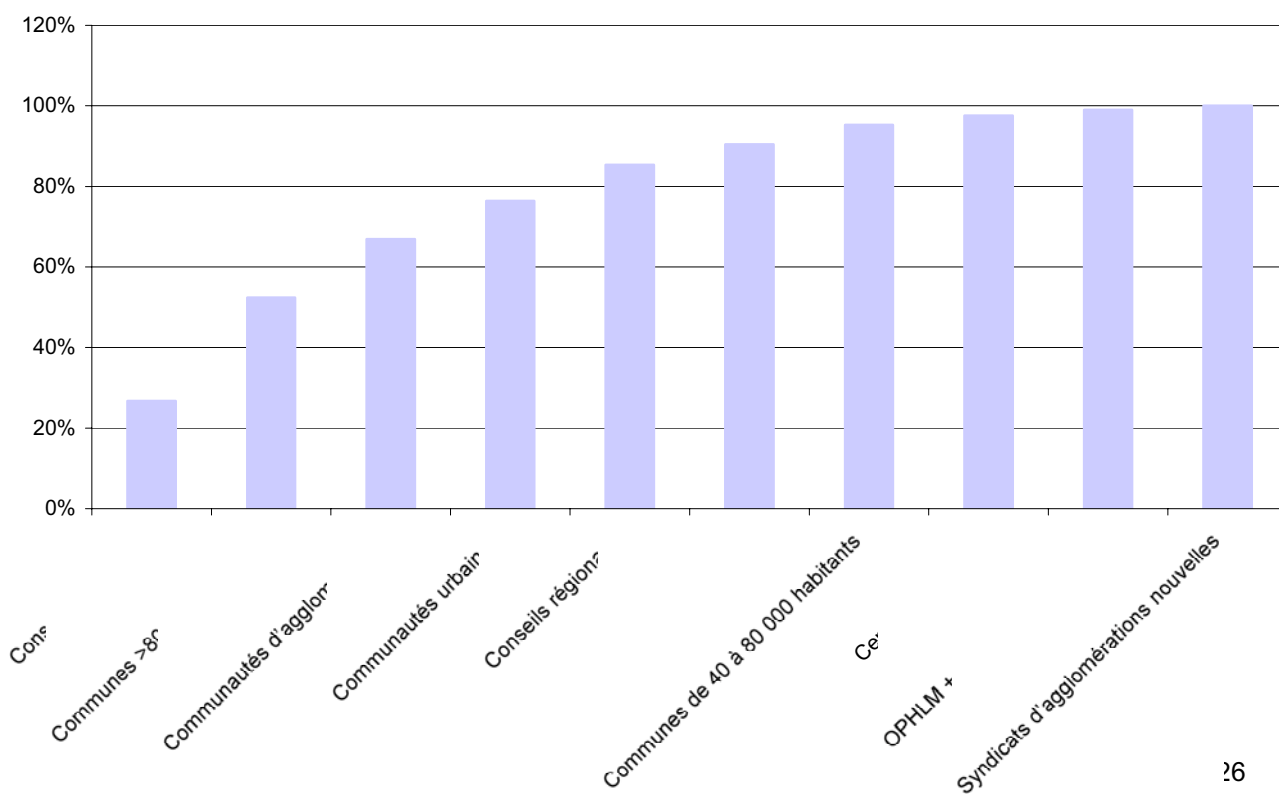
(2) Répartition des emplois de direction par type de structure

Type de collectivité	Effectif total France	% effectif	Effectif moyen
Conseils généraux	862	26,7	10
Communes > 80 000 habitants	830	25,7	18
Communautés d'agglomération	469	14,5	4
Communautés urbaines	308	9,5	24
Conseils régionaux	289	9,0	14
CNFPT	164	5,1	
Communes de 40 à 80 000 habitants	156	4,8	2
Centre de gestion	75	2,3	1
OPHLM + de 10 000 logements	46	1,4	3
Syndicats d'agglomérations nouvelles	32	1,0	5
Total	3231	100	7

représentent 85 % de la totalité des emplois de direction de la fonction publique territoriale

Source : Observatoire du CNFPT
synthèse 2005, les emplois de direction dans les grandes collectivités

Emplois de direction en collectivités territoriales



La répartition des postes tenus par des cadres techniques en collectivités permet de poser *une seconde hypothèse*, **les premières collectivités possédant un potentiel d'emplois de direction sont dans l'ordre suivant :**

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Les conseils généraux | 4. Les communautés urbaines |
| 2. Les communes > 80 000 habitants | 5. Les conseils régionaux |
| 3. Les communautés d'agglomération | |

Cependant les grandes collectivités ne représentent pas les seules cibles de postes pour l'emploi des cadres techniques du MAP. De très petites structures accueillent des cadres avec une fonction de management complétant une très forte culture technique dans les domaines d'excellence des ingénieurs du MAP. Il s'agit d'opportunités pour lesquelles une recherche d'emploi systématique, de type candidature spontanée paraît peu adaptée.

(3) Répartition des emplois de direction par régions

L'étude a cherché à identifier si des facteurs discriminants existent d'une région à l'autre en terme de répartition des emplois d'encadrement. Une typologie de 3 groupes de régions semblent émerger.

Segmentation des régions, en fonction du taux d'encadrement	
Nord Pas de Calais, Rhône Alpes, Provence Alpes Cote d'Azur et Île de France	6 à 17 %
Bretagne, Aquitaine, Midi Pyrénées, Languedoc Roussillon, Auvergne, Alsace	4,3 à 6%.
Bourgogne, Centre, Normandie, Picardie	2 à 4%

Source : Observatoire du CNFPT synthèse 2005, les emplois de direction dans les grandes collectivités

D'après les mêmes sources, les taux augmentent depuis les élections de 2004, pour l'ensemble des régions.

(4) Répartition des statuts des salariés occupant des postes d'encadrement

Les fonctionnaires territoriaux représentent 79% de ces 3200 emplois de direction (dont 65% ont de plus de 50 ans), les contractuels 15%. Les fonctionnaires de l'État représentent seulement 6 % dont 55% ont plus de 50 ans.

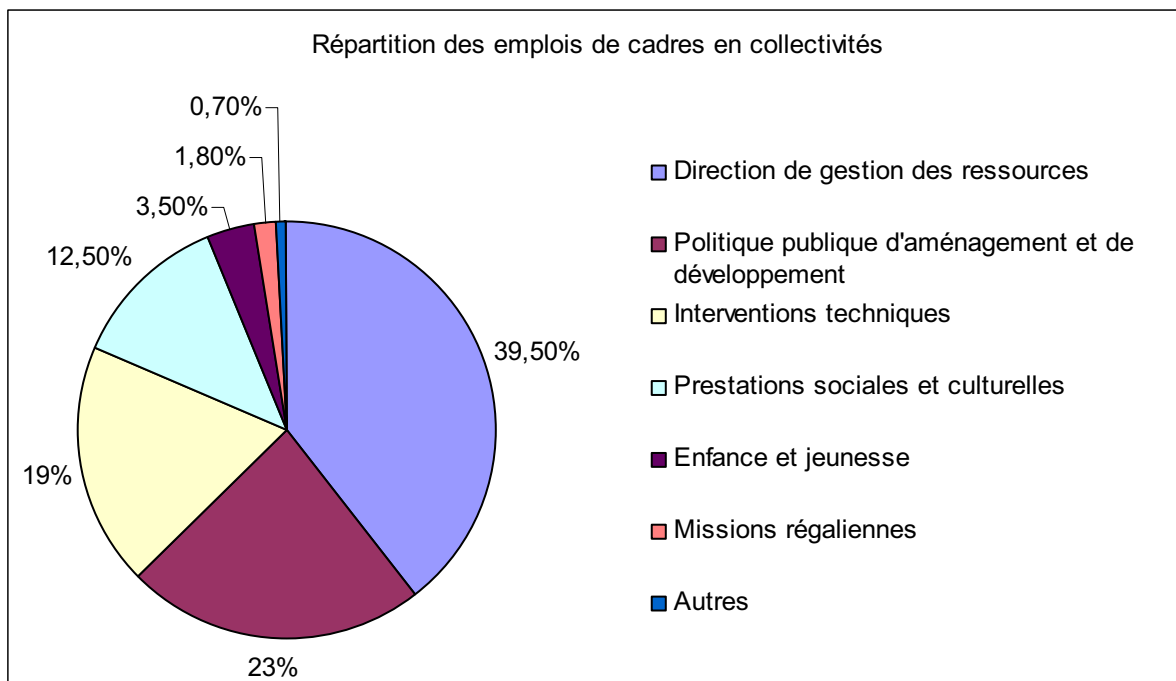
87% de ces emplois de direction ont un grade d'administrateur (45,4%) ou d'ingénieur en chef (41,5%). Les administrateurs occupent 80% des emplois fonctionnels alors que les 2/3 des emplois non fonctionnels sont occupés par des ingénieurs en chef ou des ingénieurs.

Ces données permettent de poser l'hypothèse d'une nouvelle tendance : des postes de direction, voire de direction générale vont être ouverts prochainement . Leur accès semble d'abord privilégier les fonctionnaires territoriaux (79%) ayant un grade d'administrateur (80%).

3^{ème} hypothèse : De nombreux postes correspondant aux profils des cadres techniques du ministère vont être ouverts à partir de 2007. Une opération de communication est à prévoir pour rapprocher l'offre des collectivités territoriales et la demande des cadres techniques de l'Etat.

(5) Répartition des affectations d'encadrement par secteur d'emploi

Enfin, l'étude de l'offre d'emploi des collectivités territoriales montre les directions où le taux d'encadrement est significatif. Ce dernier volet a pour objectif de montrer les possibilités en terme de progression professionnelle pour des cadres techniques du ministère qui souhaiteraient prolonger leur détachement et réorienter leur carrière vers le management. Ceci dit, cette stratégie d'évolution n'est pas celle que le ministère souhaite pour ses agents, elle doit rester marginale.



Source : Observatoire du CNFPT synthèse 2005, les emplois de direction dans les grandes collectivités

C) LA VISION SYNTHÉTIQUE DE L'OFFRE DES COLLECTIVITÉS

Cette première analyse de l'offre des collectivités permet de poser qu'il existe en collectivité des postes correspondant aux compétences des cadres techniques du ministère. Ceux-ci sont plutôt dans les conseils généraux, les grandes agglomérations voire dans les conseils régionaux. Le statut des cadres du ministère et la réalité de leurs compétences seront déterminants dans la concurrence vraisemblable avec les cadres territoriaux, de statut administrateurs, déjà eux-mêmes en concurrence avec les cadres techniques territoriaux.

L'étude documentaire sur les atouts et les points de vigilance des cadres techniques du ministère ainsi que celle des détachements déjà en vigueur apporte des éclairages à ces questions.

2. Les forces et faiblesses des cadres du ministère, pour les collectivités

A) L'ADAPTATION DES COMPÉTENCES DES CADRES TECHNIQUES AUX BESOINS DES COLLECTIVITÉS

(1) Les spécialisations des écoles du ministère comparées aux besoins des collectivités

L'étude des postes des collectivités permet de confirmer que les profils des différents ingénieurs du ministère semblent bien cibler les postes des collectivités :

- les IAE,
 - les ingénieurs issus de la FIF pour les postes "environnement" essentiellement,
 - les ingénieurs issus de l'ENGEES pour les domaines "eau et assainissement", "propreté et déchets", "environnement "
 - les ingénieurs issus des ENITA pour le "développement", "l'agriculture" et la gestion de l'enseignement.

- de par leur formation les IGREF ont un accès facilité dans les domaines de l'environnement, du développement et de l'aménagement du territoire.

D'autres domaines permettent également une évolution de carrière intéressante même dans des emplois où une technicité forte est demandée notamment dans les domaines « patrimoine bâti », « transports et déplacements », « urbanisme et aménagement », « infrastructures et réseaux » correspondant aux compétences des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des ingénieurs des travaux publics de l'Etat (ITPE). De tels postes sont occupés par des IAE et des IGREF dans ces secteurs comme montré ci après.

(2) Les formations humaines, économiques et sociales dans l'ensemble des écoles

Le référentiel des métiers du CNFPT montre que les collectivités recherchent à la fois technicité et compétences managériales confirmées. Par ailleurs, le besoin en intelligence relationnelle est transversal : les postes de direction, qu'ils soient ou non en collectivités territoriales, nécessitent aujourd'hui des relations fréquentes avec des élus de sensibilités diverses et avec les représentants de la société civile et des usagers.

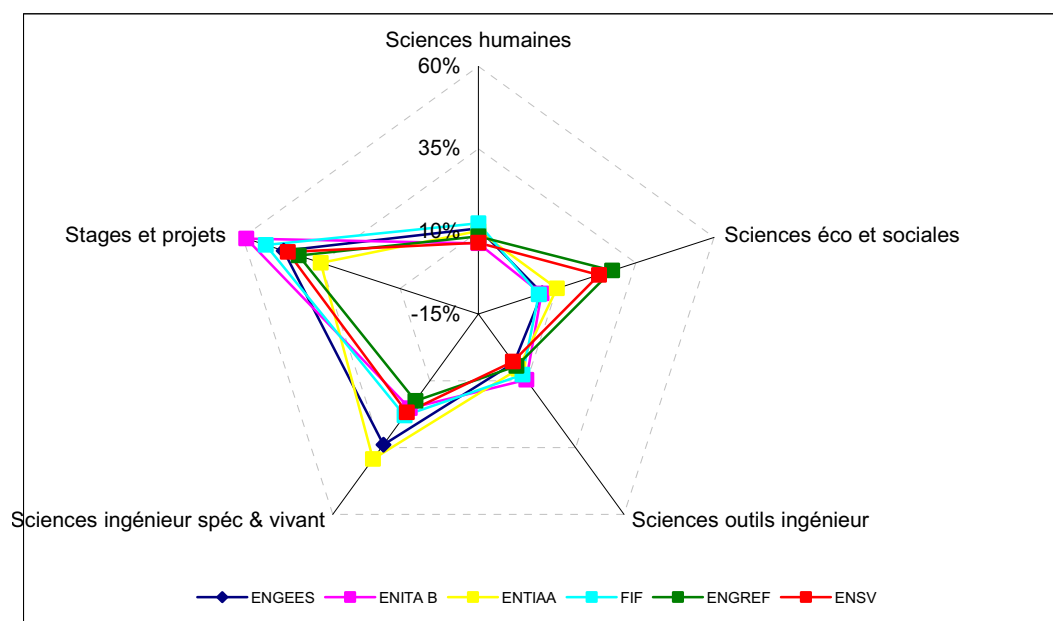
Les écoles d'application, ENGREF et ENSV cherchent à répondre aux besoins du ministère comme à ceux des collectivités ou des entreprises. Les formations en sciences humaines et les formations économiques et sociales occupent une part significative des enseignements 15% et 47% pour l'ENGREF et 12% et 42% pour l'ENSV.

Durées de formation (<i>en heures</i>)	ENGEES	ENITA B	ENTIAA	FIF	ENGREF	ENSV
Sciences humaines dont les apprentissages de langues étrangères	302	172	290	340	170	85
Sciences économiques et sociales	144	135	285	116	547	303
Sciences et outils de l'ingénieur	90	262	160	210	90	36
Sciences de l'ingénieur spécialisées et sciences du vivant	941	551	1120	625	348	284
Stages et projets d'ingénieur au cours des deux premières années	275	595	?	430	842	593
Spécialisation formation 3ème année						
- cours	136	400	400	400		
- stage	900	600	600	600		

Source : Étude OMM, informations présentes sur les sites des écoles - fin 2005

La comparaison fait apparaître une différence en matière de formations humaines : expression, animation entre les différentes écoles qui va de 12% à 25% des heures d'enseignement, essentiellement en matière de sciences économiques et sociales, alors que la durée des stages et des projets est partout d'environ 50 % de la durée du cursus. Le cursus des écoles d'application est de deux ans (ENGREF et ENSV) et de trois dans les autres écoles.

Comparaison de la répartition des enseignements, dans les Écoles du ministère



Sources : informations présentes sur les sites des écoles - fin 2005

(3) La connaissance des compétences des cadres techniques du ministère

Si les programmes de formation des écoles du ministère permettent de donner un premier éclairage rationalisé des compétences présentes au ministère, ils ne disent rien des compétences que les cadres développent par leur parcours professionnel et par leurs expériences, au sein du ministère. Les travaux GPEC du ministère, tel le référentiel établi par le groupe de travail « Guy Le Boterf » éclairent sur les compétences managériales développées par les cadres techniques du ministère.

Référentiel de compétences des chefs de services en services déconcentrés du ministère

Contribution au pilotage technique

- Anticiper les évolutions de l'environnement et des moyens de son service
- Effectuer les apports nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet stratégique

Contribution aux politiques publiques locales

- Effectuer les apports nécessaires à l'élaboration, la mise en œuvre des politiques publiques locales
- Contribuer à la mise en œuvre des dispositifs d'évaluation des politiques publiques locales

Pilotage opérationnel

- Décider et arbitrer dans des situations complexes, face à des événements imprévus ou inédits
- Traduire des orientations stratégiques en plans d'action et en projets opérationnels
- Piloter au quotidien son service
- Organiser et contrôler des processus de délégation de pouvoir
- Gérer quotidiennement une grande variété de situations et de dossiers
- Construire et utiliser un tableau de bord prévisionnel des activités du service
- Construire des programmes d'inspection et réaliser des opérations de contrôle

Transversalité

- Organiser et animer un réseau de compétences internes et externes

Maîtrise des risques et gestion des crises

- Anticiper, prévenir et maîtriser les risques (politiques, juridiques, financiers, techniques, sanitaires, sociaux, relationnels, humains...)

Relations avec les partenaires externes

- Assurer une communication rapprochée et régulière auprès des acteurs terrain
- Communiquer en situation « menaçante » et en situation de crise
- Organiser et faire fonctionner son service dans une logique de qualité de service rendu
- Jouer un rôle de médiation avec les acteurs locaux

Management des ressources humaines

- Donner du sens aux activités de ses collaborateurs
- Faire coopérer efficacement les agents de son service
- Réunir les conditions optimales à sa prise de fonction
- Réunir les conditions optimales à sa succession
- Gérer et développer les compétences de son équipe

Leadership

- Découvrir et construire son propre style de management
- Entretenir et actualiser un champ d'expertise

Source : Référentiels de compétences – MAAPR – Septembre 2001

4^{ème} hypothèse : Les compétences des cadres techniques du MAP en management, en communication et en connaissance politique sont à développer en formation initiale et à valoriser auprès des collectivités territoriales.

B) LA COMPATIBILITÉ DES STATUTS ET DES SYSTÈMES DE RECONNAISSANCE

L'étude du code des collectivités territoriales et des textes de convergence des statuts de la Fonction publique territoriale et de la fonction publique de l'État permet de calculer les éléments financiers et analyser leur rôle comme frein ou accélérateur de mobilité fonctionnelle.

(1) La comparaison des statuts et rémunérations

La comparaison se réfère aux textes (décrets et arrêtés) de 2002 qui ont refondu totalement les rémunérations. Ces textes ont institué une correspondance totale entre les grades et leurs indices entre la FPT et les cadres de l'État (textes réglementaires disponibles). Ainsi, aux grades d'ingénieur de l'agriculture et de l'environnement (IAE), d'ingénieur divisionnaire de l'agriculture et de l'environnement (IDAE), d'ingénieur du génie rural des eaux et des forêts (IGREF), d'ingénieur en chef du génie rural des eaux et des forêts (ICGREF) correspondent des grades dans le corps des ingénieurs territoriaux, respectivement les grades d'ingénieur, d'ingénieur principal, d'ingénieur en chef de classe normale et d'ingénieur en chef de classe exceptionnelle.

Dans la politique actuelle de refonte des primes des collectivités territoriales, ces textes recommandent de calculer les primes par référence au décret "équipement" (décret n°2003-799 du 25 août 2003). Ils proposent également que ces primes soient modulées géographiquement par référence à la situation géographique des DDE pour les communes, les départements et les établissements territoriaux et les DRE pour les régions.

Le calcul du montant des primes en collectivités territoriales est :

Taux de base (348,47€ en 2004) x coefficient de grade x coefficient de service (défini par département ou région dans le décret 2003-799 du 25 août 2003 ; ce coefficient varie de 0,85 à 1,20 soit une variation globale des primes de 40% en fonction de la localisation).

Le calcul du montant des primes des services du MAP est :

Montant théorique des primes au MAP = (Indice nouveau majoré x coefficient de grade + coefficient spécifique) x taux de base (4,34 euros) x coefficient d'affectation (1,2 ou 0,97 selon les services, soit une variation de 24%).

Pour les IAE, le régime théorique des primes en collectivités territoriales est en général moins favorable que pour les IGREF. Cependant les IAE accèdent à un cadre d'emploi qui leur permet un déroulement de carrière continu jusqu'au grade d'ingénieur en chef. Les IGREF bénéficient d'un régime indemnitaire aligné sur celui du corps des Ingénieurs des Ponts et Chaussées. Pour les vétérinaires, l'intégration dans le corps des « Biologistes vétérinaires et pharmaciens » reste aujourd'hui défavorable mais les ajustements sont en cours sur la base de la refonte du statut des ISPV de 2002. Actuellement ces échelons sont gravés en 3 ans au lieu de 2. Le passage en « classe exceptionnelle » n'est ouvert qu'aux agents ayant obtenu les CES de biologie.

La création récente de mises à disposition remboursées modifie les conclusions:

5^{ème} hypothèse : il n'y a plus de blocage statutaire et financier à la mobilité des cadres A et A+ en collectivité territoriale.

(2) L'attractivité des fonctionnaires de l'État pour les collectivités

En résumé, le statut de fonctionnaire de l'État semble être un atout pour le recrutement d'un candidat par une collectivité territoriale qui peut l'accueillir le temps d'un projet équivalent aux durées des contrats de détachement.

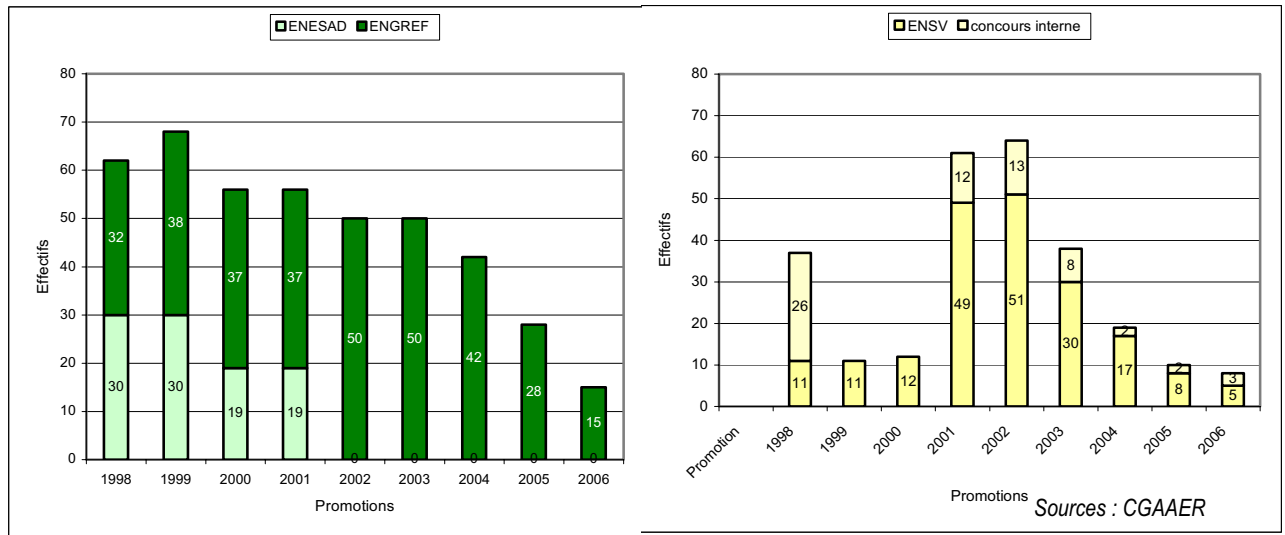
Pour les agents, la rémunération globale, l'avancement préférentiel et les avantages liés aux fonctions peuvent être vus comme sources d'attractivité vers les collectivités territoriales.

3. Les réalités professionnelles des cadres techniques, en CT

Avant d'examiner les chiffres concernant les détachement de fonctionnaires en collectivités territoriales, voici réunis les deux graphiques qui rendent compte des évolutions de recrutement pour les IGREF et pour les ISPV sur les 9 dernières années.

Le premier graphique montre le flux des élèves à l'ENGREF et à l'ENESAD avant 2002, année de la fusion du corps des IGREF avec celui des ingénieurs

d'agronomie. Le second montre le nombre de recrutements d'élèves fonctionnaires inspecteurs de santé publique vétérinaire à l'ENSV avec un pic entre 2001 et 2003, en relation avec les crises liées aux maladies ESST (encéphalopathies spongiformes subaiguës transmissibles), et depuis 2005 un niveau de recrutement équivalent à celui de 2000.



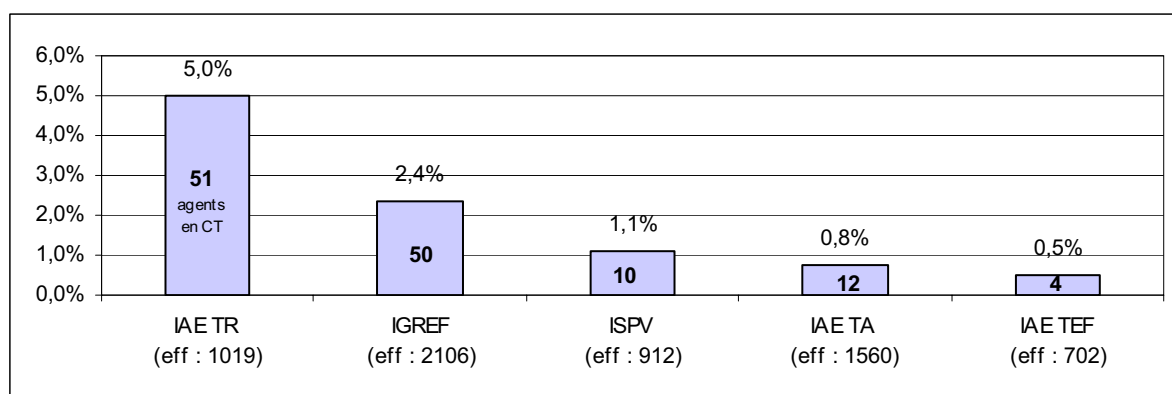
Pour établir les tableaux qui suivent l'équipe projet de l'OMM a utilisé les sources d'informations détenues par la DOS et les différents annuaires professionnels des cadres techniques et de certaines associations d'anciens élèves des écoles du MAP. Cela a permis de construire la liste des agents détachés ou intégrés dans un cadre d'emploi de la fonction publique territoriale. **Toutefois, les difficultés rencontrées pour effectuer ces recensements témoignent des améliorations à apporter au suivi de ces agents, par le ministère.**

Sur la base des éléments recueillis et de la nomenclature officielle du CNFPT, l'équipe projet a établi une typologie de la répartition des cadres techniques par type de structure, par région, par âge, par emploi, par position hiérarchique et, enfin, par domaine de compétence.

A) LE TAUX DE DÉTACHEMENT DES CADRES TECHNIQUES DU MAP, PAR CORPS D'ORIGINE

Corps	Effectif total	Activité normale	Détachements	Dont collectivités territoriales
IAE TR	1019	908	117	51
IGREF	2106	1538	373	50
IAE TA	1560	1411	109	12
ISPV	912	859	44	10
IAE TEF	792	728	87	4
Total	4829	4033	621	127

(Sources : statistiques
du 31 décembre 2004
CGGREF CGV)



Il n'est pas possible d'actualiser ces chiffres étant donnés les changements statutaires d'une part (fusion des corps d'ingénieurs des travaux en 2006) et les écarts de définition des collectivités territoriales sur la base de données EPICEA en ce qui concerne l'affectation des détachés. A titre d'exemple, selon les interprétations, les effectifs d'IGREF détachés en CT passent de 55 à 71 en septembre 2006. Ce problème pose la question de la réalisation d'un tableau de bord fiable pour suivre tout au long de l'année ces effectifs.

B) RÉPARTITION DES CADRES TECHNIQUES DÉTACHÉS DU MINISTÈRE PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ

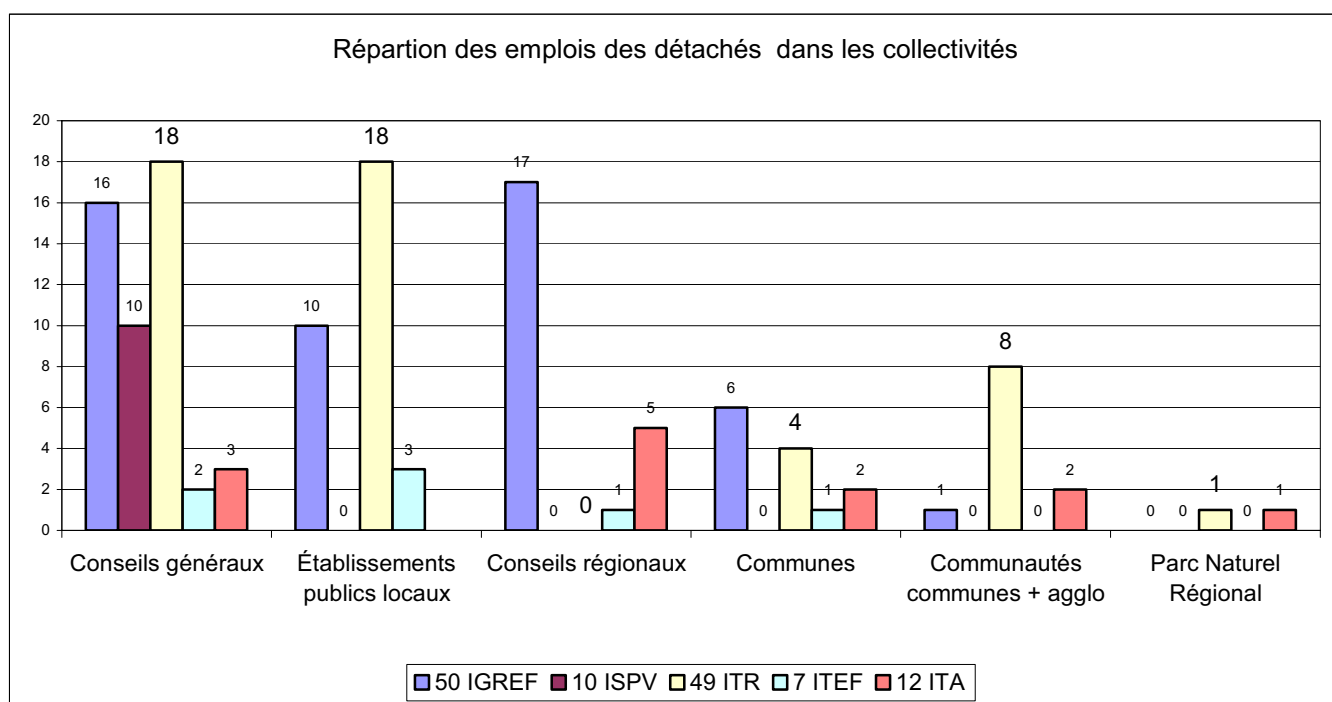
La répartition des affectations connues des fonctionnaires de l'État dans les collectivités suit approximativement les emplois de direction offerts par les différents types de collectivités.

Total par CT	50 IGREF	10 ISPV	49 ITR	7 ITEF	12 ITA	Total / structure
Conseils généraux	16	10	18	2	3	49
Établissements publics locaux	10	0	18	3		31
Conseils régionaux	17	0	0	1	5	24
Communes	6	0	4	1	2	13
Communautés d'agglomération ou de communes	1	0	8	0	2	11
Parcs naturels régionaux	0	0	1	0	1	1

Sources : statistiques septembre 2005 DOS et CGV

80% environ des cadres techniques du MAP sont détachés dans un Département ou une Région ou dans un établissement public local. Par ailleurs, 10% des agents détachés travaillent dans une commune, alors que celles-ci offrent 20% des emplois de direction de la fonction publique territoriale. Moins de 10% travaillent dans des communautés d'agglomération, alors qu'elles proposent 30% de postes de direction offerts. Toutefois, ce constat doit être pondéré par la prise en compte des secteurs de missions assurées par les différentes structures et par leur durée d'existence : les collectivités de communes sont récentes, en dehors de quelques exceptions.

Les populations d'IGREF et d'ITR ont une forte représentation de postes en Département. Ceci résulte de l'accroissement des missions de ces collectivités dans les domaines de l'eau et de l'environnement. Par ailleurs, 100% des ISPV détachés occupent un poste en Département, sur un emploi de directeur de laboratoire, à 90% des cas.

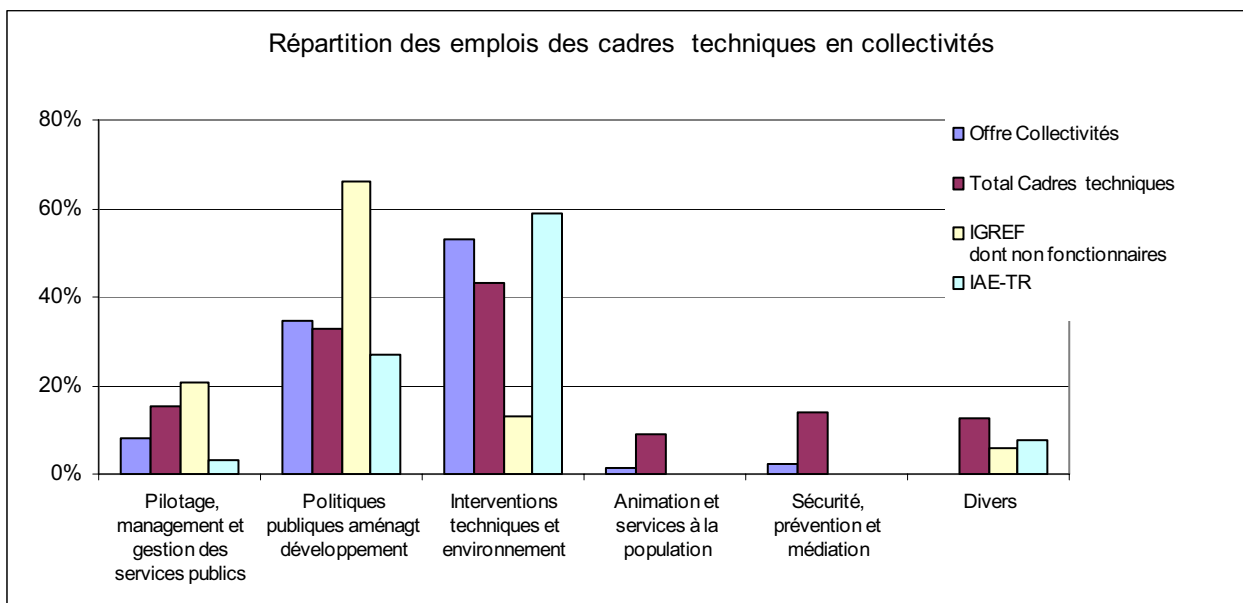


C) RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DES INGÉNIEURS ET VÉTÉRINAIRES FORMÉS PAR LE MAP

Ce paragraphe cherche à montrer les types d'emplois en collectivités territoriales, occupés par des ingénieurs et des vétérinaires dès lors qu'ils sont issus d'une école du ministère. Il compare également les emplois tenus par ceux qui sont fonctionnaires et les non fonctionnaires.

Les ISPV des collectivités territoriales sont tous détachés dans les conseils généraux, leur nombre est faible (10). Ils travaillent dans les laboratoires sauf un qui est DG adjoint. Par ailleurs, de nombreux vétérinaires sont fonctionnaires territoriaux ou contractuels. Ainsi, 132 vétérinaires sont recensés comme salariés des collectivités territoriales : 118 en laboratoires départementaux, 7 directeurs de zoos municipaux ou départementaux. Dans les domaines de l'hygiène et de l'animal en ville, 2 vétérinaires sont chefs de services communaux d'hygiène et 5 travaillent dans des services départementaux d'hygiène.

Répartition des ingénieurs détachés et intégrés du ministère, en collectivités territoriales	Offre Collectivités	Cadres techniques fonctionn.	IGREF non fonctionn.	IAE-TR non fonctionn.
Pilotage, management et gestion des services publics	133	16	17	5
Direction générale et cabinet	133	10	10	
Affaires générales dont CG		3	4	4
Systèmes d'information et TIC		3	3	1
Politiques publiques aménagement développement	562	34	55	138
Développement (dont agriculture et agro-alimentaire)	204	14	18	10
Environnement dont rivières	94	18	22	12
Urbanisme et aménagement	264	2		4
Formation professionnelle			3	
Autres (dont énergie)			2	16
Interventions techniques et environnement	859	45	11	14
Infrastructures et réseaux	421	11		4
Espaces verts	31	9	9	
Patrimoine bâti		4		
Propreté et déchets	54	2	2	10
Eau et assainissement	201	19		72
Autres (dont logistique)	76			
Animation et services à la population	24	9		
Laboratoires	24	9	118 vet.	non foncti
Sécurité, prévention et médiation	38		14 vet.	non foncti
Divers		13	5	12
TOTAL	1616	104	83	157



Sources : *Annuaire des anciens élèves*

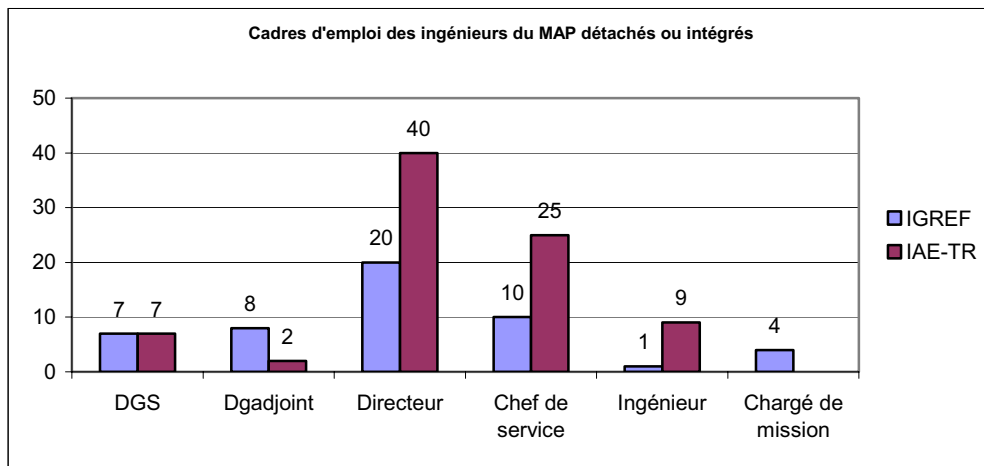
Pour les IAE-EF et les IAE-A, l'échantillon constitué est également faible : respectivement 7 et 12 détachés. Les emplois d'IAE-EF sont tous liés à la forêt ou au paysage. Les ingénieurs FIF repérés travaillent dans les structures de conseil et de service de l'ONF « L'arbre en Ville » et dans les domaines de la gestion des Parcs et Jardins avec un flux annuel de recrutement de 5. Pour les IAE-A la répartition est plus éclectique avec quelques postes spécifiques en Région, sur les thèmes de la formation et du suivi des établissements. Pour les IAE TR détachés, intégrés, mis à disposition, hors-cadre et civils, 145 emplois ont été analysés. Il est noté une dominante environnement hydraulique de 69% dont 30% dans le domaine de l'eau, 19% dans l'assainissement, 8 % pour l'aménagement de rivières et 11 % pour les syndicats d'électricité.

Le tableau et le graphique précédents donnent des indications sur la répartition des ingénieurs et vétérinaires formés par le ministère, dans les types d'emplois des collectivités. Celles-ci doivent être lues comme des tendances du fait à la fois des faibles effectifs concernés et des recoupements imparfaits sur les domaines d'affectation recueillis. Les répartitions sont présentées en référence à celle des offres d'emplois des collectivités, telle que présentée au début de l'étude documentaire.

D) POSTES OCCUPÉS PAR LES CADRES TECHNIQUES DU MAP EN COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

Au-delà des faibles effectifs des ingénieurs et ISPV du ministère en collectivité, il convient de cerner les caractéristiques du marché potentiel de l'emploi qu'elles représentent. Les chapitres précédents montrent l'existence de postes de management, de conduite de politiques locales et d'interventions techniques

adaptées aux profils des agents formés par le MAP et bénéficiant d'une expérience dans les services du ministère. Le graphique ci-dessous montre que les IGREF et les IAE en poste dans une collectivité territoriale atteignent des niveaux de responsabilité importants. Les IAE-TR atteignent des niveaux supérieurs à ceux de leurs carrières en fonction publique de l'État : près de 60 % des IAE-TR identifiés sont, au moins, directeurs.



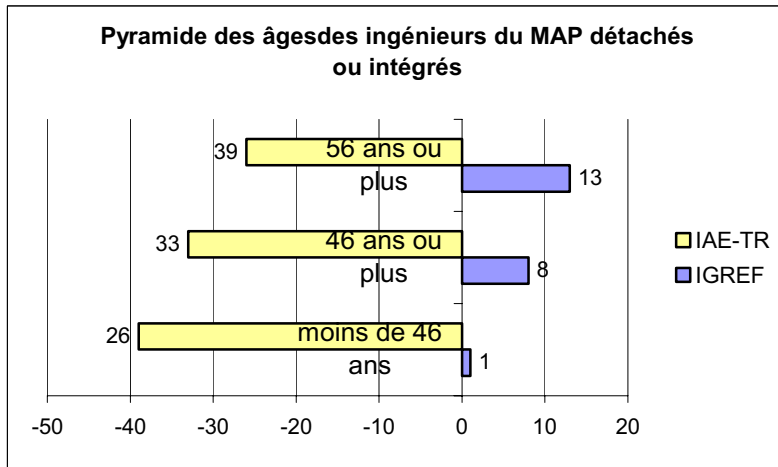
6^{ème} hypothèse : les postes de direction générale et de direction technique sont accessibles à tous les cadres techniques.

E) DES OPPORTUNITÉS POUR ACCÉDER À L'EMPLOI EN COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

La pyramide des âges des ingénieurs en poste en collectivités territoriales indique une occurrence de 25% des effectifs dans la tranche d'âge de 1940-1950 [respectivement 13 IGREF et 26 IAE-TR] alors que le cumul des tranches 1971-1980 et suivante ne représente pas plus de 12 % des agents. Les ingénieurs actuellement en poste en collectivités territoriales ont donc été recrutés principalement pendant la première vague de décentralisation de certaines missions du MAP au début des années 1990.

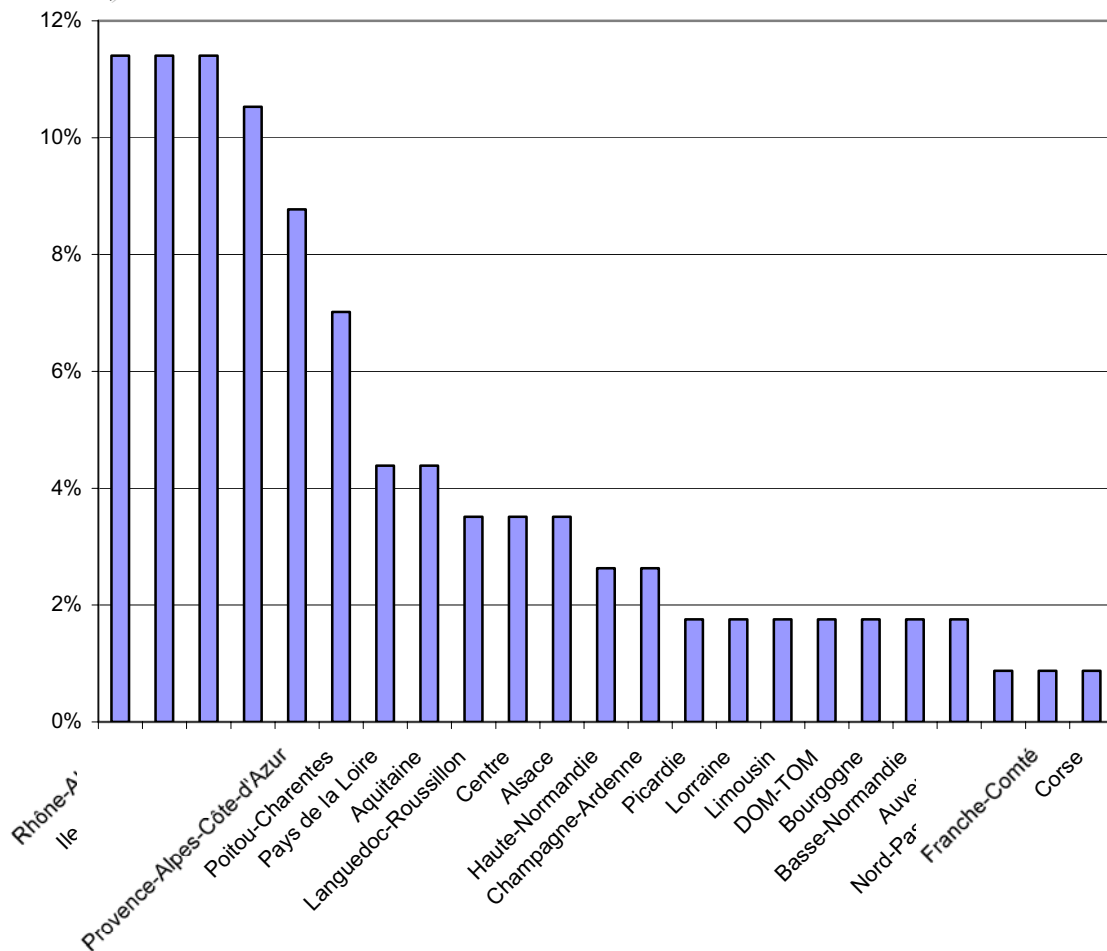
En ce qui concerne les vétérinaires, une partie des ISPV est en poste depuis la décentralisation des laboratoires fin des années 80. Faute de candidatures, les ISPV ont progressivement été remplacés par des vétérinaires recrutés par concours territorial ou encore contractuels;

7^{ème} hypothèse : Une proportion importante des ingénieurs du MAP actuellement détachés ou intégrés va partir à la retraite : ils sont des prescripteurs potentiels pour le recrutement de leurs collègues.



F) DES OPPORTUNITÉS POUR ACCÉDER À L'EMPLOI EN COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

G) Répartition des détachements des cadres techniques du ministère par région



La comparaison des lieux de détachements des cadres techniques du MAP avec les offres d'emplois des collectivités souligne l'attractivité régionale quelle que soit la fonction publique.

4. En conclusion de cette première phase

En résumé, les hypothèses sont :

- *1^{ère} hypothèse sur l'employabilité en collectivité territoriale des cadres techniques du ministère. Il existe cinq secteurs d'emplois techniques pour lesquels leurs compétences sont appropriées* : les infrastructures et les réseaux, le développement, l'eau et l'assainissement, l'urbanisme et l'emploi et l'environnement.

- *2^{ème} hypothèse , les premières collectivités possédant un potentiel d'emplois de direction sont dans l'ordre suivant* : les conseils généraux, les communes de plus de 80 000 habitants, les communautés d'agglomération, les communautés urbaines, les conseils régionaux.

- *3^{ème} hypothèse : De nombreux postes correspondant aux profils des cadres techniques du ministère vont être ouverts à partir de 2007.* Une opération de communication est à prévoir pour rapprocher l'offre des collectivités territoriales et la demande des cadres techniques de l'Etat

- *4^{ème} hypothèse : Les compétences des cadres techniques du MAP en management, en communication et en connaissance politique sont à développer et à valoriser.*

- *5^{ème} hypothèse : il n'y a plus de blocage statutaire et financier à la mobilité des cadres techniques du MAP en collectivité territoriale.*

- *6^{ème} hypothèse : les postes de direction générale et de direction technique sont accessibles à tous les cadres techniques sous réserve d'un parcours interne en collectivité.*

- *7^{ème} hypothèse : Une proportion importante des ingénieurs du MAP actuellement détachés ou intégrés va partir à la retraite : ils sont des prescripteurs potentiels pour le recrutement de leurs collègues.*

Toutefois, les recruteurs territoriaux ont peu de visibilité sur l'offre représentée par les cadres de la fonction publique de l'État.

L'enquête de terrain, objet du chapitre suivant, apporte des éléments de comparaison sur l'importance et la diversité des postes pouvant être occupés par des fonctionnaires et des civils formés dans les mêmes écoles du MAP et sur les régimes de rémunération.

L'enquête s'attache également à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les volumes d'essaimage à prévoir en matière de nombre d'agents à court et moyen termes, de flux de fonctionnaires disposés à effectuer une mobilité vers les collectivités territoriales ? Quel volume de postes peut donc être gagé pour des détachements en collectivités territoriales ?
- Comment la qualification des parcours en collectivités territoriales par les cadres techniques peut être valorisée par le ministère ?
- Quelles sont les évolutions prévisibles des emplois en collectivités territoriales et comment organiser la connaissance de leurs besoins et de leurs opportunités d'emplois ?
- Comment organiser la politique d'essaimage de l'administration, comment lever les freins structurels et culturels éventuels, au sein du ministère ?

Au vu des résultats de l'étude documentaire, les critères d'échantillonnage choisis pour mener les entretiens d'écoute et d'investigation ont été les suivants :

- 3 régions : une présentant une offre d'emplois conséquente par les collectivités (Rhône Alpes), une attractive pour les cadres détachés du ministère (Bretagne) et une région dont l'offre et l'attractivité paraissent faibles (Centre) ;
- des recruteurs, des responsables de ressources humaines et des décideurs (DGS ou DGA) de collectivités ;
- des élus des différentes collectivités ;
- des cadres techniques du ministère, détachés dans les collectivités rencontrées ;
- des cadres supérieurs du ministère, en charge de la gestion des cadres techniques.

Dans les trois régions retenues, les personnes à auditionner ont été choisies pour répondre aux objectifs suivants :

- couvrir les différents types de collectivités : communes, collectivités de communes (communautés urbaines, communautés d'agglomérations,

communautés de communes, syndicats intercommunaux ou départementaux),
Départements et Régions ;

- consulter les acteurs clés : DGS, DRH et élus, pour les collectivités, cadres supérieurs en charge de gestion de ressources humaines, pour le ministère, et ingénieurs du ministère détachés sur des postes de directeurs et d'ingénieurs en collectivité.

B. L'enquête terrain

Ce chapitre rend compte des entretiens réalisées auprès de collectivités territoriales, de cadres détachés et de cadres supérieurs en charge de la gestion des ressources humaines au ministère. Il cherche à montrer les besoins et les attentes des collectivités dans la gestion de leurs ressources humaines. Il restitue la perception de ces collectivités quant au profil des cadres techniques du ministère et quant aux perspectives de parcours alternés. Il se conclut par un retour d'expérience d'ingénieurs du ministère, actuellement détachés en collectivités. Chaque thème est analysé d'abord au travers des propos des collectivités, puis de ceux des agents détachés et enfin, de ceux des cadres supérieurs en charge des ressources humaines du ministère. En complément de l'analyse documentaire, l'objectif est de fournir ici les éléments d'analyse pour déterminer l'intérêt et les conditions, pour le ministère, d'une politique de parcours professionnels avec des passages en collectivité territoriale.

Le climat de l'enquête et son déroulement sont éclairants sur les attentes des collectivités et sur leur perception des cadres A de l'État. C'est pourquoi le choix est fait de le décrire dans ce chapitre.

Les deux chargés d'étude de l'OMM ont réalisé plus de 80 entretiens d'une heure trente chacune, sur une période de 4 mois consécutifs, de septembre 2005 à février 2006.

1. Le climat de l'enquête terrain

La prise de rendez-vous pour les entretiens a été difficile, alors qu'une lettre de mission signée du Président de l'OMM était envoyée, préalablement, à chaque personne à rencontrer. Les interlocuteurs montraient peu d'empressement à recevoir les chargés d'étude : absences de réponse, barrières de secrétariat, indisponibilités, transferts vers des collaborateurs de niveau moindre... Les premiers entretiens menés ont permis d'en comprendre les causes principales : absence d'attentes de la part des collectivités territoriales sur la problématique concernée voire crainte de subir une pression de l'État pour accueillir ses effectifs. Des éléments conjoncturels venaient alimenter leurs réserves. En effet, l'enquête terrain a été concomitante à une campagne vécue comme agressive et menée par la cellule d'outplacement de France Télécom. Les transferts des agents des DDE vers les collectivités ainsi que ceux des TOSS alimentaient également l'actualité. Les entretiens ont aussi montré la césure – voire l'étrangeté – qui existe entre les deux fonctions publiques : celle de l'État et la territoriale. Seuls les agents détachés ont accueilli favorablement la démarche.

Ils se rendaient disponibles pour les entretiens. Pour eux, l'appartenance de l'équipe projet au MAP était un facteur facilitant, les échanges lors des entretiens en témoignent. Les détachés vivaient les entretiens comme une visite du ministère pour s'informer sur leur devenir et pour recueillir leurs témoignages de pionniers. La démarche était donc, pour eux, valorisante et répondait à leur besoin de lien avec leur ministère d'origine.

La posture d'ouverture et d'écoute des enquêteurs a permis de libérer les paroles pendant les entretiens. Après une premier temps de réserve, les personnes rencontrées, membres des collectivités territoriales, ont évoqué leurs pratiques, leurs attentes et ont, souvent, ouvert des perspectives d'échanges de personnels avec le ministère. En majorité, les élus ont eu un discours plus direct, mais aussi plus adressé, plus porteur de messages vis à vis de l'État. Les responsables administratifs de collectivité ont cherché à concilier dans leur propos, prudence et ouverture pour coopérer. Certains ont très bien joué le jeu de la posture de client définissant leurs besoins et leurs exigences en matière de recrutement. Beaucoup se sont voulu pédagogues pour expliquer leurs pratiques de recrutement et, au-delà, de gestion des carrières de leurs agents. Ils ont accepté de livrer leurs *a priori* sur les profils des agents de l'État et du ministère, en particulier. En fin d'entretien, les rencontrés ont souvent déclaré leur intérêt pour la démarche et leurs attentes de communication des résultats. A ce titre, la démarche d'investigation a constitué une première étape de communication institutionnelle du ministère auprès des collectivités.

Comme indiqué dans le chapitre sur la méthode, les entretiens ont été menés sous forme de conversation. Les thèmes de relance ont été les pratiques de recrutement, les profils actuels et futurs recherchés par les collectivités territoriales, l'évolution des métiers au sein des collectivités territoriales, les atouts et freins à l'embauche des cadres techniques de l'État. Les entretiens ont été retranscrits, puis analysés par thèmes. Le chapitre suivant restitue ce travail. Des citations viennent illustrer les analyses. Toutes ont été rendues anonymes. Le choix est fait de les laisser nombreuses pour rendre compte de la réalité des propos dans une démarche d'écoute terrain.

2. La restitution des entretiens

Lors des entretiens, l'équipe projet a cherché à comprendre les attentes, les besoins, mais aussi, les exigences des collectivités, en termes de compétences, de savoir-être, ainsi que leurs pratiques de recrutement et d'application du cadre statutaire de la fonction publique territoriale. En cohérence avec cette démarche, ce chapitre privilégie la perception des collectivités dans son analyse. L'objectif est de les comprendre pour évaluer l'intérêt des parcours alternés pour les agents du ministère et pour identifier les adaptations nécessaires en termes de

compétences, de modalités de détachements et de stratégies d'approche. La troisième partie de ce chapitre conclut sur les enjeux, pour les agents et pour le ministère, des parcours alternés envisagés.

A) LES BESOINS ET LES ATTENTES DES COLLECTIVITÉS

Cette partie constitue le socle de l'étude. Sa finalité est de donner à comprendre les perspectives de recrutement des collectivités, leurs exigences tant sur les profils recherchés que sur le respect de leurs pratiques. Un chapitre leur est consacré. Le but est de faire connaître aux candidats aux détachements et à l'administration du ministère, les opportunités que représentent les collectivités pour les parcours professionnels des cadres techniques du ministère, les conditions d'accessibilité et leurs limites.

Les collectivités évoquent le développement de perspectives dans les domaines de compétence des ingénieurs du MAP.

« Dans les nouvelles missions au développement durable et à l'aménagement du territoire : Les gens de votre école pourraient trouver à s'employer dans notre nouvelle délégation au développement durable, à l'aménagement du territoire et à l'agriculture : on recrute des jeunes ingénieurs dans les nouvelles missions, par exemple dans le schéma départemental des ordures ménagères. Dans une collectivité territoriale, on les voit les obstacles, on voit les problèmes et immédiatement on se met dans l'attitude de leur trouver une solution . » [DGCT]

« Les communautés de communes doivent être regroupées sur les domaines de l'eau, des déchets, de la voirie, de l'assainissement. Les territoires doivent être suffisants pour être économiquement viables. L'idée simple de ce que les ingénieurs peuvent apporter, c'est de mettre en cohésion et en cohérence les structures généralistes et les fonctions spécialisées. » [DGCT]

(1) Le marché de l'emploi par type de collectivités territoriales

a – Les communes

Les communes souhaitent maîtriser leurs charges salariales, les perspectives d'emplois à forte valeur ajoutée resteront donc limitées. De plus, les domaines d'emplois correspondant aux compétences des cadres techniques du MAP relèveront plus des communautés de communes ou d'agglomérations.

« On ne veut pas être un service lourd. on veut rester un service de mission avec des chefs de projet ou des gestionnaires de délégataires. » [DGCT]

« La revendication citoyenne c'est de baisser la charge du service public en réduisant le nombre d'échelons. » [Élu]

b - Les départements et les grandes agglomérations

Les départements, les grandes villes et les communautés d'agglomération offrent le plus d'opportunités pour exercer le métier d'ingénieur. Des projets attractifs par leur ampleur ou par leur technicité y sont conduits. Ces structures se différencient de celles de l'État qui est devenu le lieu de préparation des politiques et de la réglementation afférente, ainsi que de son contrôle. De plus, les collectivités sont obligées de se réorganiser pour pallier le retrait de l'État sur les fonctions d'ingénierie publique, en particulier dans les petites communes.

« Si j'étais un jeune ingénieur sauf à passer rapidement en cabinet ministériel ou dans le privé, je choisirais une très grande ville ou un département avec des projets importants et surtout pas les services de l'État. Dans les services de l'État je ne ferais que du droit ou de l'urbanisme au lieu de faire un travail et un métier d'ingénieur. » [CSupÉtat]

« Les grosses collectivités se sont équipées et peuvent recruter ; mais pour ceux de 30 à 800 habitants, il y a vraiment un manque. Les cabinets conseils ne sont pas aussi compétents et ils sont juges et partie. » [DGCT]

« Dans l'avenir, les communes vont demander l'aide de la communauté de proximité, soit la communauté de communes si elle en a les moyens, ou les départements. » [DGCT]

c – Les Régions, un échelon de proposition

Les régions se structurent actuellement autour d'une culture d'investissement technique sur toute une gamme de sujets. Elles offrent donc des opportunités pour des cadres disposant déjà d'une expertise confirmée.

« Les régions seront de moins en moins des administrations de mission mais de gestion des aides aux entreprises, et à la recherche. » [Élu]

d - Les autres structures : syndicats, bassins versants

Les syndicats ont un fonctionnement proche des cabinets d'étude, ils peuvent être attractifs pour de jeunes ingénieurs à potentiel. Le bassin versant est une structure qui se développe avec celle de la perception des risques naturels.

« On est une vingtaine de structures en France à travailler sur les bassins versants » [Élu]

« Les syndicats intercommunaux ou départementaux sont encore très nombreux. Les ingénieurs pourraient aider à faciliter leur intégration aux intercommunalités » [Élu]

(2) Le marché de l'emploi par type de fonction

Les personnes rencontrées insistent sur le niveau et sur la diversité des responsabilités des postes de management en collectivités. Les emplois de DG sont d'une grande attractivité. Des emplois de vétérinaires continueront d'exister.

« Le DGS est l'équivalent d'un patron de PME qui gère la CGT et avec des Élus au dessus. La notion de responsabilité administrative, juridique et pénale des maires et des responsables de service est très présente. La ville ressemble à une holding. » [Élu]

« Nous allons faire en sorte que notre labo vétérinaire soit le référent en matière d'hygiène alimentaire. » [DGCT]

(3) Les profils recherchés par les collectivités

Un triptyque de compétences est cité de façon récurrente par les responsables de collectivité et par les élus. Il s'agit de la compétence technique confirmée : être un professionnel de son domaine, savoir manager des équipes d'agents et disposer d'une intelligence relationnelle et situationnelle. Cette dernière doit s'appuyer sur une grande clarté de la posture d'administratif, dans la relation à l'élu, et nécessite des qualités humaines telles que l'humilité, l'adaptabilité, l'authenticité et l'affirmation de soi. L'importance de l'expertise technique décroît au bénéfice des compétences managériales et relationnelles au fur et à mesure de l'élévation dans l'échelle hiérarchique. Elle reste toutefois présente. Si un certain nombre de collectivités disent privilégier les recrutements de cadres territoriaux, dans leur majorité, elles regardent d'abord les compétences du candidat avant d'examiner son statut. La référence aux corps d'appartenance n'est citée que par les DGS ou les directeurs techniques, quelquefois par les élus quand ils sont eux-mêmes issus d'une école prestigieuse. Les DRH ou les responsables de recrutement s'intéressent à l'adéquation compétences – poste.

a – Une expertise technique dans une approche globale

Elle constitue un véritable enjeu dans la collectivité. En effet, la crédibilité voire la responsabilité de l'élu repose pour grande partie sur l'expertise technique de l'agent responsable. L'agent doit pouvoir conseiller l'élu, le mettre en garde sur les risques de certains de ses choix, lui éviter de prendre des engagements à risques techniques et lui proposer des solutions palliatives ou alternatives. Contrairement à la fonction publique de l'État, l'ingénieur est souvent l'expert de référence dans son domaine de technicité. Les équipes techniques sont souvent restreintes. Ainsi, à titre d'exemple, deux ingénieurs environnement constituent la cellule environnement d'un Département. Ils sont placés sous la responsabilité d'un chef de service qui a mené la première partie de sa carrière dans le domaine de la culture. De plus, la responsabilité technique doit être entendue dans son acceptation globale, c'est-à-dire avec l'intégration de toutes les composantes : techniques du domaine mais aussi financières, réglementaires, juridiques... Les élus demandent à leurs responsables techniques de maîtriser les fondamentaux en termes de délibération, de budget, de marché public, de sécurité des procédures : en effet, à tout moment, tout concitoyen peut ouvrir une procédure administrative voire juridique à l'encontre de la collectivité. Les domaines de savoirs requis évoqués lors des entretiens sont l'ingénierie juridique et financière, la gestion budgétaire, l'économie et le fonctionnement des institutions, l'habileté à interpréter et à utiliser les textes administratifs. En conclusion, le profil recherché correspond à celui d'un généraliste à haute capacité technique, capable de solliciter des ressources externes, en tant que de besoin.

« Le bon équilibre ce sont des cadres techniques généralistes recrutés en interne et complétés ponctuellement par des consultants pointus. » [Élu]

« L'interprétation de l'arsenal administratif : interprétation pour débloquer la situation et non l'inverse. Voilà comment il faut faire et non ce qu'il ne faut pas faire. Redonner la place au bon sens et laisser l'exégèse des textes. On sait lire les textes et on a besoin des limites et des montages. » [DGCT]

b – Le savoir manager

Pour évaluer cette compétence, les élus et leurs responsables ressources humaines privilégient l'expérience et la personnalité du candidat. Ils accordent peu de crédit aux grandes écoles pour préparer leurs élèves à assurer des fonctions managériales. En collectivité, le concept de management est à entendre dans une acception très large qui va de l'animation d'équipes d'agents d'exécution au management de projets et de professionnels. La constante est le

niveau des enjeux managériaux qu'ils soient liés aux effectifs à manager, aux enjeux techniques, financiers, sécuritaires ou autres.

« Plus on monte en responsabilité, la partie managériale prend le pas et le métier de base n'a plus autant d'importance. » [DGCT]

« Dire bonjour le matin. Inviter aux anniversaires. Parler vrai. Féliciter comme engueuler. » [DGCT]

« On a un énorme problème de management au niveau de la fonction publique de l'État et on a un problème de management parce qu'on a des cadres, de hauts fonctionnaires dont je fais partie qui ont oublié de regarder comment ça fonctionnait sur le terrain et comment on faisait pour orienter à partir du terrain en jouant le rôle de facilitateur. » [Détaché]

« Un polytechnicien ne peut gérer 2000 personnes de façon innée. » [CSupÉtat]

Par ses expériences professionnelles réussies, prouver son savoir-faire managérial est nécessaire pour accéder aux postes d'encadrement en collectivités. Au regard des enjeux évoqués, les collectivités ont souvent une stratégie de prudence réservant les recrutements externes aux postes techniques, ceux des ingénieurs par exemple, et les promotions internes pour les postes de management. Pour le manager, la technicité du domaine n'est pas toujours exigée, la maîtrise du fonctionnement d'une collectivité, de son environnement, des relations avec les élus et de la réglementation administrative, juridique, financière, sécuritaire... le sont généralement. Dit autrement, il s'agit-là d'une différence majeure avec les pratiques du ministère qui permettent de nommer sur un poste de chef de service avec plusieurs dizaines de personnes à encadrer, un jeune ingénieur en premier poste.

« Je serais assez tenté de recruter des gens sortants de l'école pour les former d'abord à la culture de la collectivité territoriale, puisque, que ce soit celle de la région, du département ou d'une commune, c'est une culture différente de la culture de l'État [...]. Dans une collectivité territoriale vous êtes en relation avec les élus, bien entendu, c'est pas toujours facile, mais si vous avez de bonnes idées, si vous vendez bien votre affaire vous pouvez réaliser l'idée que vous avez eue. » [DGCT]

c – L'intelligence relationnelle et sociétale

La posture de l'ingénieur, du responsable, du directeur, vis-à-vis de son élu est la clé de voûte de leurs réussites professionnelles et, ceci, au-delà des emplois fonctionnels. L'ingénieur, le responsable doivent être en capacité d'adopter une attitude d'écoute, de sens du service, de discernement et de distanciation. Ils ont à traduire les idées de leurs élus en projets et en réalisations concrètes, à anticiper les risques liés aux projets en prenant en compte tous les aspects : financiers, sécurité.... Ils doivent disposer d'une affirmation de soi suffisante pour alerter, pour suggérer le possible en matière de réalisation, pour proposer des innovations. Pour cela, ils doivent entrer dans le système de pensée des élus et prendre une posture de prestataire interne, ceci, y compris quand les desseins politiques heurtent leur sensibilité de citoyens ou de techniciens. De nouveau, les enjeux sont importants, les prises de risques aussi. Par contre, la reconnaissance va à l'élu. L'ingénieur, cadre supérieur doit donc montrer sa pro-activité. Sa capacité d'anticipation et de vision globale (sur les interrelations entre les différents risques et enjeux, par exemple) est tout aussi nécessaire. La récurrence de ce thème dans les entretiens de collectivités et de détachés montre qu'il s'agit-là d'un point de focalisation.

« Avoir l'état d'esprit, quelque soit l'âge, pour intégrer le paramètre nouveau des Élus. » [DGCT]

« Il faut apprendre absolument la méthode de travail avec les élus et le mode de relation avec les élus. Les CAP et les CTP c'est eux qui les président. Il faut avoir une Culture politique forte. Il faut sentir, il faut avoir le feeling de l'Élu. » [DGCT]

« On doit pouvoir accepter en tant qu'ingénieur d'avoir techniquement raison et politiquement tort. Les bons projets sont ceux qui sont votés. Il faut savoir les vendre. On vend ses projets mais on ne vend pas son âme. » [Détaché]

« Les élus ont une légitimité que nous n'avons pas. On peut abandonner un dossier, même tout ficelé sur le plan technique, du jour au lendemain s'il y a des résistances politiques ou que l'opportunité est passée. » [DGCT]

« L'élu a un contrat de mandature. Il a un cap et pas forcément toutes les idées sur les moyens de parvenir au résultat : L'elu, il ne sait pas qui fait quoi, il a besoin d'une réponse. L'État apporte des contraintes mais pas de solutions. » [DGCT]

« On ne dit jamais non à un élu, on dit « je suis dans l'impossibilité de vous suivre mais je vais vous donner les moyens de dire non » Il faut constamment leur permettre de sauver la face. » [DGCT].

« Un ingénieur on en a besoin comme garde-fou qui soit compétent d'un point de vue professionnel et technique et qui ait une rigueur, mais une rigueur qui soit capable de souplesse. » [Élu]

Certains responsables de collectivité vont jusqu'à évoquer l'apprentissage d'une méthode de travail et de relations avec les élus. Celle-ci repose sur ce qu'ils nomment la culture politique. L'INET est citée comme une référence pour apprendre à travailler avec des élus. Dans ce domaine, l'expérience reste nécessaire :

« Il faut se renseigner par exemple par des formations à l'INET, ils peuvent donner des solutions pour le travail avec les élus. » [Élu]

« Qu'il affiche « Moi je suis bac +7 et vous ne savez rien » ou qu'il soit « carpette », ça ne va pas. On demande à l'ingénieur qu'il trace la voie et qu'il propose des choix et des repères. » [DGCT]

« L'élu donne un cap une sensibilité et pas le comment. On constitue un tandem avec l'élu. ». [Détaché]

Le pas de temps entre l'idée et la réalisation est plus court en collectivité territoriale qu'en fonction publique de l'État. L'ingénieur, cadre supérieur de collectivité territoriale, doit intégrer le pas de temps de la mandature dans la conduite des projets. La gestion de son temps, son sens de l'organisation, sa réactivité et son adaptabilité doivent apporter les garanties d'efficacité souhaitées par l'élu.

« Gérer le temps du mandat et les enjeux à moyen terme. » [DGCT].

« Le Schéma de développement économique n'a pas d'équivalent en terme de calendrier avec le pas de temps de l'État. Liberté et rapidité, réactivité : l'opportunité est unique. » [DGCT]

d – La maîtrise d’ouvrage

La conduite de projet est une compétence importante dans le métier d’ingénieur et de responsable en collectivité. Toutefois, il est intéressant de noter que les collectivités évoquent plus les différentes composantes : gestion globale et anticipation des risques, gestion budgétaire et juridique, dans le cadre des marchés publics comme dans la conduite de projet. On peut faire l’hypothèse que ces outils sont jugés maîtrisés mais que subsistent des difficultés majeures liées aux thèmes cités.

« On va s’appuyer sur des délégations par appel d’offre. S’entourer de prestataires extérieurs c’est une garantie pour l’élu de garder le pouvoir. Il doit rester une compétence à l’élu dans la rédaction des appels d’offre. » [Élu]

e – Le sens du service public

Enfin, l’ensemble des entretiens témoigne de l’attachement de la Fonction publique à ses valeurs fondatrices et, en particulier, au sens du service public. Le candidat au recrutement doit donc être porteur de cette valeur de référence.

« La mission des collectivités territoriales est de rendre le meilleur service à l’usager ; de la façon la plus rapide, complète, équitable et dans le souci de l’économie des fonds publics. » [Élu]

f – Les profils potentiellement concurrents des cadres techniques du ministère

La recherche de candidats ingénieurs n’est pas exprimée comme une difficulté, dans les entretiens des responsables de ressources humaines, en particulier dans les domaines correspondants aux compétences des cadres techniques du ministère. Tous s’accordent à dire que la fonction territoriale est vue comme attractive auprès des jeunes à potentiel. Le chiffre de 75% de jeunes entrant sur le marché du travail et souhaitant travailler dans la fonction publique a été cité dans plusieurs entretiens. Pour un poste d’ingénieur en environnement, une collectivité reçoit plus de 150 CV pertinents, dont la formation et l’expérience professionnelle correspondent au profil recherché. De nombreuses formations universitaires viennent concurrencer les formations d’ingénieur, en particulier dans le domaine de l’environnement.

La recherche de candidats managers est plus sensible. Au regard des enjeux, déjà évoqués, les collectivités sont très vigilantes sur les critères de sélection des candidats et privilégient le recrutement interne, la cooptation et les

recommandations. A titre d'exemple, un cadre du ministère, travaillant dans un service déconcentré, peut donner à voir de sa compétence relationnelle et de son leadership et être ainsi « chassé » par une collectivité territoriale de proximité. Dans ce cadre, le repositionnement des missions des services du MAP est un frein à cette connaissance et donc à cette porosité entre fonction publique de l'État et territoriale.

« Quand j'ai commencé comme DG il y a douze ans, tous les membres du conseil général connaissaient au moins le nom du DDA. Maintenant il y en a moins de la moitié. » [DGCT]

Les ingénieurs des travaux publics du ministère de l'équipement sont cités lors des entretiens avec les responsables ressources humaines. Lorsque les collectivités territoriales les citent, elles les assimilent plus aux ingénieurs du ministère de l'Agriculture qu'elles ne les mettent en concurrence. Elles évoquent indistinctement les ingénieurs, fonctionnaires de l'État, quels que soient leur ministère d'appartenance.

(4) Les processus RH des collectivités

Les collectivités rencontrées ont des dispositifs de gestion de leurs ressources humaines très hétérogènes. Certaines sont très avancées, à titre d'exemple, elles ont mis en place des « assessment centers » pour recruter leurs cadres. Certaines d'entre elles ont recruté des consultants de cabinets ou de grandes entreprises privées comme DRH. D'autres restent centrées sur des pratiques administratives de gestion du personnel.

a – Les processus de recrutement

Le jury est la pratique courante pour sélectionner un candidat. Ainsi le candidat passe des entretiens avec une ou deux personnes du service RH avec son ou ses futurs responsables hiérarchiques et avec l'élu en charge du secteur correspondant à l'emploi concerné. En plus de la recherche des compétences déjà citées, le jury cherchera à évaluer chez le candidat :

- sa compréhension de la collectivité : son environnement, ses enjeux, son fonctionnement ;

« Connaître le département, le périmètre : forcément, il va y avoir des questions [nombre de communes rurales, par exemple] ». [DRH]

« Bonne connaissance de la collectivité dans laquelle il postule ; qu'est-ce qu'un vice-président, un conseil général ? » [DRH]

« Dans les jurys de cadres, il y a toujours un élu ; il faut montrer qu'on est intéressé à la structure, au poste, au cadre dans lequel on va travailler. » [DRH]

- son niveau de motivation pour le poste demandé ;

« Il faut montrer sa motivation sans cacher ses lacunes techniques. Si c'est un poste pas exactement dans votre branche, la priorité sera de suivre des formations, il faut faire preuve de souplesse . » [DGCT]

« Il faut se tuyauter, prendre contact avec un collègue, pour éventuellement savoir qui il y aura au jury. » [DRH]

« Venir jeune et rapidement, la jeunesse plait beaucoup ; ce n'est pas un frein à l'embauche pour un A. » [DRH].

« Ce qui m'importe c'est ce qu'ils ont fait avant et pourquoi ils changent. On sent si les gens sont intéressés. » [DRH]

- son expérience, en particulier s'il s'agit d'un cadre A+.

« Si l'ingénieur veut faire le pas jeune, il peut commencer par un « petit poste » pour entrer ; c'est intéressant pour le conseil général. » [DRH]

« Un élu local n'est pas sensible aux notions de corps et préfère la formation sur le tas des types. » [Élu]

b – La gestion de carrière des agents en CT

Les collectivités territoriales favorisent la promotion interne, elle leur paraît être la meilleure façon de garantir la compétence stratégique attendue : capacité à travailler avec l'élu et à diriger. La preuve en est donnée par les expériences passées et réussies du cadre, dans la collectivité. La césure entre les corps A et A+ n'est pas aussi marquée que dans la fonction publique de l'État. Les collectivités rencontrées confirment ce qui apparaissait dès l'étude documentaire : à titre d'exemple, de nombreux postes de direction voire de direction générale sont tenus par des ingénieurs ou des titulaires de DESS. S'y ajoute la rémanence d'un management de type paternaliste, fréquent en

collectivité. Toutefois, avec l'évolution de leurs périmètres de mission et de leurs dimensions, les pratiques managériales et de gestion des ressources humaines évoluent également. Les collectivités restent des lieux propices à la progression professionnelle de leurs propres agents.

« On rentre sur un poste d'expert, de cadre expert, de cadre qui va appréhender un fonctionnement d'une collectivité, mais qui ne sera pas en fonction de responsabilité hiérarchique. Et puis, s'il veut évoluer, il faut passer sur un poste de cadre et c'est vrai qu'aujourd'hui c'est forcément ça, puisque la progression est ainsi faite et là on se rend compte qu'on arrive avec des gens en position d'encadrement, qui sont peut-être de très bons techniciens, qui, savent parfaitement gérer un projet, mais qui ont de grandes difficultés en terme de management, surtout que le management humain est devenu très difficile. » [DRH]

« Par ailleurs, au niveau carrière, on avance plus vite que dans l'État ; pratiquement pour les durées dans les échelons, tout le monde est à la durée minimum. » [DRH]

De nombreux DRH rencontrés pensent que la fonction publique territoriale souffre du problème de l'immobilité de l'encadrement. Aussi, une proportion importante de ces DRH incite les cadres à changer de postes ou de collectivités. Les jeunes le font naturellement. Les limites des progressions possibles liées à la taille de la collectivité poussent les agents à être mobiles vers des collectivités plus importantes.

« Les évolutions dans le métier dépendent des opportunités, des souhaits et des aspirations de chacun ; si on veut évoluer, il faut savoir bouger d'une collectivité à une autre. » [DRH]

Enfin, il n'existe pas de corps d'inspection pour les ingénieurs territoriaux : inspecteurs ou ingénieurs généraux. Des cadres supérieurs de l'État et du CNFPT préconisent la création d'un corps unique d'inspection.

B) LA PERCEPTION DE LA DÉMARCHE ET DES RESSOURCES DU MINISTÈRE

Au cours des entretiens, les collectivités ont exprimé leur perception du profil des ingénieurs et des cadres techniques du ministère. Certains ont prolongé leur réflexion et ont formulé des conseils tant sur les stratégies à conduire que sur les points d'amélioration des candidats. En introduction de ce chapitre, rappelons que peu de DRH connaissent les corps d'ingénieurs du ministère ni ses écoles.

Leurs opinions reflètent donc une image floue du ministère voire de l'ensemble de la fonction publique de l'État.

(1) Les avantages perçus par les collectivités

a – Les compétences des ingénieurs du MAP adaptées aux besoins des collectivités

En premier lieu, les collectivités reconnaissent l'excellence de la compétence technique des ingénieurs de l'État. Elles jugent leur profil technique adapté à leurs besoins. Elles apprécient la qualité de leur formation sans pour autant la placer sur un piédestal et sans oublier qu'une proportion importante des responsables ressources humaines des collectivités connaissent peu les écoles du ministère. Enfin, certains entretiens montrent que les collectivités peuvent recruter aujourd'hui des profils universitaires par défaut de candidatures d'ingénieurs formés à la fonction publique.

« Il y a une véritable force liée à la culture commune des ingénieurs de l'État. Pour nous c'est la connivence Ponts et Travaux publics de l'État, mais la vôtre est équivalente ; les ingénieurs de l'État dans leur ensemble donnent une interprétation commune aux problèmes du pays. Cela peut être conservateur mais très souvent c'est moteur. Le problème des agents des collectivités territoriales c'est leur isolement intellectuel et technique. » [DGCT]

« Il [l'ingénieur de l'État] a un raisonnement plus construit et des références plus utiles. Il est sensé tout comprendre mais réagir avec humilité, imagination et habileté. » [Élu]

« L'idée simple [est] que les ingénieurs peuvent apporter : cohésion et cohérence entre les structures généralistes et les fonctions spécialisées Dans le domaine de l'eau la meilleure compétence est au GREF. Ce sont des gens bien formés avec des compétences de terrain qui ne croient pas tout savoir avant d'avoir appris et réalisé. Il y a de vrais besoins. » [Élu]

« Les IGREF doivent être décomplexés sur les sujets qu'ils peuvent prendre au niveau régional : développement économique, développement rural selon les régions, compétences transport, ferré et routier ; environnement et développement durable. » [Détaché]

« Des techniciens territoriaux, on en a peu des écoles de l'État. On a de jeunes universitaires masters qui postulent sur ces postes là pour des problèmes d'emploi. Dommage de ne pas avoir suffisamment de candidats formés par le MAP dans ce secteur. Il n'y a pas de candidats pour faire du remembrement. » [DGCT]

b – Les types de collectivités adaptées aux compétences des ingénieurs de l'État

Les collectivités citées lors des entretiens comme porteuses d'emplois pour les ingénieurs et les vétérinaires du ministère sont :

- les départements, les communautés d'agglomérations et de communes ;

« Il y a un vrai besoin de compétences MAP dans le périurbain : il y a sur le périurbain besoin d'une culture différente de ce qu'on voit en matière urbaine et vous vous êtes là à rester enfermés dans votre tour d'ivoire agricole. » [DGCT]

« Le poste majeur reste l'aménagement du territoire qui comprend la planification de l'urbanisme et du logement et l'eau, il y a aussi les aides aux communes, l'environnement [agenda 21], l'aménagement numérique des territoires, le laboratoire vétérinaire départemental. L'IGREF ne doit pas avoir peur d'être terrain. » [Élu]

« Dans les collectivités de communes : à mon avis, les gens venant de chez vous, du ministère de l'agriculture auront des débouchés dans les grandes communautés d'agglomérations et les communautés urbaines, et même les grosses communautés de communes, parce qu'elle ont des compétences extrêmement variées et qui correspondent bien à ce genre de formation. La Région c'est plus de la réflexion, dans les grandes villes, dans les grandes communes, prenons la ville de XXX par exemple, ils ont vraiment les mains dans le cambouis les gars: là, les métiers d'ingénieurs ça veut dire quelque chose ! c'est extrêmement varié ce qu'ils ont à faire, encore plus varié que chez nous d'ailleurs, dans notre communauté d'agglomération. » [DGCT]

c – Des perspectives dans de nombreux secteurs des collectivités

Compte tenu des évolutions liées au transfert des missions de l'État vers les collectivités, à celles des besoins environnementaux et des attentes des citoyens,

les ingénieurs du MAP ont un profil de compétences adapté aux emplois en devenir des collectivités, en particulier pour :

- l'environnement et les métiers de l'eau

« Tous les endroits où il y a de l'environnement on est légitime. » [Détaché]

« L'Agriculture, ils sont très repliés sur eux-mêmes, pas d'objectif de restructuration. Les conflits sur les zones de protection des crues sont mal vécues par les DDA et les maires. Il y a de vrais enjeux agricoles dans les départements urbains. » [DGCT]

- les métiers émergents

« Il y a des métiers émergents sur les modes doux de déplacement. » [DRH].

« Un IGREF pourrait être à la tête de la direction des transports, il lui suffirait de suivre des stages spécifiques transports ; il est largement capable de le faire . » [DGCT]

d – Des perspectives moindres concernant les postes de direction

En conclusion, l'entrée en collectivité territoriale est présentée comme à la fois plus intéressante et plus facile pour les ingénieurs, dans la première phase de leur carrière, que pour les managers du ministère, dans la deuxième phase de leur carrière.

« Je pense qu'on apporte plus dans les directions qu'au dessus, en plus dans ces postes fonctionnels, il y a concurrence avec des administrateurs, des préfets, des sous-préfets. » [Détaché]

e – des perspectives pour les vétérinaires

Si des perspectives existent pour les vétérinaires, elles paraissent plus évidentes sur des emplois techniques. Les collectivités semblent plus dubitatives sur la volonté des vétérinaires à évoluer vers des postes de management fonctionnel.

« Les véto sont plus utiles en ville. Sur les problèmes de restauration collective, de fourrière, d'équarrissage, ce sont de vrais problèmes et des épines à gérer. » [Élu]

« En ville, le vétérinaire est à cheval sur trois fonctions: l'écologie urbaine dépendant du service hygiène, la propreté et la police municipale. [brigades cynophiles des grandes villes]. En plus il doit jouer un rôle d'animation pour valoriser la socialisation de certaines catégories de personnes par les animaux de compagnie dans les milieux clos, et un rôle d'impulsion sur l'éducation canine. » [Élu]

« Il y a des profils professionnels plus adaptés pour les postes de DG que les vétérinaires en général. » [DGCT]

(2) Les avantages supplémentaires attendus des parcours alternés

a – Le détachement vu comme une période probatoire

Le détachement présente pour la collectivité l'avantage de pouvoir bénéficier d'une période probatoire qui lui permet de contrôler, in situ, la pertinence de son recrutement. De plus, sous réserve que les cadres supérieurs du ministère prouvent leurs compétences managériales, leur leadership, leur compréhension du fonctionnement de la fonction publique territoriale, leur capacité au travail collaboratif avec des élus, le détachement est perçu comme le statut adapté aux emplois fonctionnels. En effet, il apporte au cadre de l'État une protection équivalente à celle apportée par le CNFPT, c'est-à-dire l'assurance du maintien de sa rémunération en cas de séparation avec son élu, employeur.

« En détachement pour leur permettre de revenir [...] en général nous préférons des agents intégrés mais le détachement est adapté dans certains cas. Pour la collectivité, l'avantage c'est qu'on peut renvoyer quelqu'un plus facilement, en fin de détachement. Cela provoque un moindre traumatisme. » [DRH]

« Pour les emplois fonctionnels, il faut faire gaffe. Le détachement est plus sûr. Le ministère dont je viens avait des rémunérations importantes ; cela donne une garantie de rémunération. Par contre pour son administration d'origine on est étiqueté comme traître et aussi politiquement. » [DGCT]

« Ça [le détachement] permet une certaine souplesse. » [DRH]

Enfin, les durées de détachement envisagées sont, en première approche, adaptées aux besoins des collectivités.

« On peut s'engager sur la période de projet et cela n'a pas de conséquences ensuite quand le projet est terminé : peu de projets dépassent 6 ans. » [Élu]

b – Le détachement pour former ses interlocuteurs de demain

Les collectivités partagent avec le ministère l'idée que les détachements de personnels du ministère, sont une opportunité pour développer une fonction publique globale, de l'État et territoriale, de qualité. Le partage d'expériences communes contribuerait à développer une culture partagée entre les deux fonctions publiques, leur compréhension mutuelle et, faciliterait ainsi la conduite des affaires de la nation et de ses relations internes entre l'État, les régions, les départements et les communes.

« Il va falloir passer de la culture du « on fait » à celle de « on fait faire ». Mais à un moment ou à un autre pour bien conduire « on fait faire », on doit avoir fait soi-même, un des endroits où cela est possible, c'est dans les collectivités. » [DGCT]

« La communication et la connaissance réciproque est très mauvaise entre les services de l'État et les services des collectivités territoriales. Il faut absolument faciliter les ponts entre les deux fonctions publiques. » [DGCT]

« Il faut avoir un intérêt à s'ouvrir sur autre chose que strictement le métier de base. » [Élu]

« On devrait imposer à tout agent d'autorité de s'être frotté au terrain 5 ou 6 ans. » [Élu]

« Il faut se confronter aux élus et faire la part des choses. [...]. Cela s'apprend au contact. Il ne faut pas attendre le 3^{ème} poste (de l'agent cadre A) ; la relation avec les élus qu'on a en service déconcentré n'est pas celle qu'on aura en CT. » [DGCT]

« Si les fonctionnaires vivaient 5 ou 6 ans avec les contraintes des collectivités, ils auraient une vision différente. Ce serait un avantage pour tout le monde. Il faut être opérationnel, faut se battre, faut que ça marche. Il faut aussi beaucoup de pragmatisme ; on peut abandonner un projet du jour au lendemain. » [DGCT]

« Dans une commune, on est au quotidien, c'est très formateur. » [DRH]

« Je souhaiterai une mobilité, une perméabilité entre les

fonctions publiques ; c'est bon pour la culture générale. Je sens plus de méfiance du côté des fonctionnaires de l'État. » [DGCT]

c – Les emplois en collectivités pour maintenir des professions nécessaires

« Si ces compétences méthodologiques et sanitaires ne sont pas exploitées ailleurs que dans le cœur de métier, il y a un risque de perte de vitesse de la profession. » [Élu]

(3) *Les freins perçus aux parcours alternés des cadres techniques du ministère*

Ceux-ci concernent tout autant les profils des cadres du ministère que les intentions perçues de l'État à leur égard. A ce titre, d'ailleurs, les collectivités rencontrées ont apprécié la démarche d'étude prospective du ministère, là où d'autres administrations ou grandes entreprises de l'État ont des démarches plus pressantes de placements immédiats de leurs effectifs, avec des objectifs de résultats chiffrés. Les collectivités comprennent les contraintes de la fonction publique de l'État. Elles souhaitent aussi protéger leur libre-arbitre dans la conduite de leurs affaires.

a – Les améliorations à apporter aux profils des cadres techniques du ministère

Une proportion significative des collectivités pense que le niveau d'excellence des cadres techniques de l'État est presque surévalué par rapport à leurs besoins. Elles ajoutent, qu'aujourd'hui, la compétence technique des ingénieurs est une valeur courante.

« Les jeunes peuvent être intéressants mais on ne peut pas les lâcher comme chef de service mais comme chefs de projet oui. Les jeunes diplômés des Universités, ils vont tous sur des postes de chargé de mission, soit auprès d'un DGS, soit auprès d'un DGA, ils n'y restent pas forcément longtemps un an, un an et demi, deux ans puis ils prennent une direction. Moi, je pense qu'il faut qu'on fasse la même chose avec les ingénieurs qui sortent de l'École des Ponts, des Travaux Publics, ou de l'ENGREF. » [DGCT]

« On n'attend pas les IGREF pour ouvrir des effectifs. Il faut qu'ils soient proactifs. » [DGCT]

Les collectivités alertent sur les effets pervers qui accompagnent parfois cette excellence technique des ingénieurs de l'État : la technocratie et le peu de perméabilité aux réalités de terrain. Elles rappellent que la différenciation des ingénieurs repose sur leurs capacités comportementales et relationnelles. Les fonctionnaires souffrent d'un déficit d'image quant à leur capacité d'écoute, d'adaptation voire d'humilité. Certains interlocuteurs vont jusqu'à exprimer des réserves sur la capacité de neutralité des agents de l'État : certains ingénieurs sont vus comme militants de la cause environnementale et comme instrumentalisant leurs missions de contrôle. Enfin, les collectivités évoquent les possibilités de corporatismes dans les corps d'ingénieurs. Ce fait ne leur paraît pas une contrainte réelle : la description des postes et des profils souhaités, transcrits sous forme de cahier des charges de recrutement paraît leur apporter la protection suffisante au risque de dérive en matière de pratique de recrutement.

L'hypothèse de suffisance de certains comportements de cadres techniques de l'État leur pose davantage question.

« Les fonctionnaires de l'État sont très compétents, un peu fiers, méprisants et hautains à l'égard des collectivités. Actuellement ils augmentent les primes. Ce qui rendra d'autant plus difficile leur recrutement. » [DGCT]

« L'ingénieur de l'État, il est raide : il faut qu'il ait de l'imagination et de la diplomatie. Pour être embauché il faut qu'il prouve sa capacité à se projeter en dehors du cadre. » [DRH]

« Les fonctionnaires de l'État n'apprécient pas que les élus aient des avis. » [Détaché]

« Par expérience, il y a des corporatismes forts mais ça ne gêne pas si la personne est compétente. Avec un bon cahier des charges on aura une personne qui convient. » [DRH]

« Le recrutement en CT, c'est une contractualisation finalement, c'est à dire que l'employeur choisit l'agent et l'agent choisit son employeur. » [DRH]

« Comment les faire sortir de leur tour d'ivoire [les vétérinaires du ministère] ? Est-ce génétique ou peut on les faire évoluer ? Le Fort Chabrol de la DGAL [Direction générale de l'alimentation du ministère] n'aide pas. » [Élu]

Elles perçoivent aussi des avantages aux parcours alternés entre le ministère et les collectivités territoriales. Les avantages attendus pourraient justifier la base d'un partenariat entre fonction publique de l'État et territoriale : favoriser l'ouverture d'esprit, la complétude de la compétence technique des ingénieurs disposant de l'expérience pratique et de la capacité de supervision méthodologique. Le développement d'une culture commune de la fonction publique en France, d'opportunités pour que les responsables des différentes collectivités se connaissent et travaillent ensemble ainsi que la construction de réseaux professionnels entre les deux fonctions publiques est bien compris.

Des entretiens, en nombre significatif, évoquent la nécessité d'accompagner la décentralisation des missions et la réorganisation de l'État par la recherche d'une convergence de pensée entre les deux fonctions publiques, pour aller dans le sens de la cohésion et de la cohérence de l'action publique entre les niveaux locaux, territoriaux et nationaux.

« ...Qui peut déboucher sur des responsabilités managériales. Envoyez-nous des bons ingénieurs nous en ferons des bons managers, peut-être... » [DGCT]

« Les administrateurs territoriaux essaient de prendre tous les postes de responsabilité alors que le mélange des cultures est le plus riche et le plus constructif. » [DRH]

« Je suis pour la formation d'un corps unique d'ingénieurs, comme l'ENA et l'INET dans le domaine administratif. Si l'État ne fabrique plus une culture commune, il y aura des difficultés : il n'y a pas du tout le même lien entre une collectivité territoriale et ses agents. On aura plus de mal à repérer les bons. Il faudrait un seul centre de formation permanente. Dans le domaine du management, le CSME centre supérieur de management est remarquable. » [DGCT]

Enfin, les dirigeants territoriaux interrogent le ministère sur les perspectives de réciprocité sur les détachements envisagés. L'étude prévoit seulement des détachements dans le sens État vers collectivité. Certains interlocuteurs demandent que la problématique soit redéfinie dans une vision plus globale : la gestion des compétences des cadres A de la fonction publique.

« Des cadres territoriaux qui ont de hautes responsabilités dans la fonction publique de l'État, se comptent sur les doigts d'une main. » [DGCT]

b – Les interrogations sur la stratégie du ministère

Au travers des entretiens s'exprime une vigilance quant aux intentions du ministère au regard des collectivités. Certaines regrettent que les conséquences de la décentralisation n'aient pas été suffisamment anticipées, y compris sur la gestion des corps d'agents de la fonction publique. Pour autant, elles souhaitent conserver leur libre-arbitre et leurs marges de manœuvre quant à la gestion de leurs ressources humaines. Elles émettent des réserves quant aux différentes démarches conduites par la Fonction publique de l'État pour faciliter les transferts de ces personnels vers les collectivités. Elles les interprètent comme des tentatives d'ingérence dans leur propre gestion des ressources humaines. Ainsi, elles justifient leurs stratégies de défense envers les approches des différentes administrations. Certaines paroles recueillies en témoignent.

*« L'État aurait dû être plus allant pour les transferts de compétence en maîtrise d'œuvre. On a plutôt mal joué le coup. »
[Élu]*

« Les transferts de mission de l'État aux collectivités territoriales, pour les agents concernés, on a l'impression d'être la Sibérie ou le bataillon disciplinaire. Pourtant l'État n'a pas de leçon à donner en matière de management, ni de moyens. » [DGCT]

« En larguant des pans entiers de l'action de l'État, celui-ci en profite pour revaloriser les carrières des agents avec de moins de moins à faire. » [DGCT]

De plus, certaines collectivités, au contact des services déconcentrés du ministère, s'interrogent sur la mise en oeuvre des parcours alternés, par les propres services du ministère. Elles craignent que l'intention nationale se heurte aux réalités terrain et rencontre des freins de la part des directeurs des services déconcentrés.

« Le DDA sait ses moyens comptés, il ne lâche son personnel qu'avec parcimonie. Les grands enjeux agricoles sont dans les départements urbains. » [DGCT]

Compte tenu de leurs analyses et de leurs points de vigilance, les collectivités conseillent les cadres techniques de l'État et le ministère, sur les stratégies à mettre en oeuvre.

c – Les réserves sur la compatibilité des régimes indemnitaires

Les collectivités expriment leur vigilance sur les compatibilités de rémunérations offertes par les collectivités et celles demandées par les cadres du ministère, dans une perspective de détachement. Elles trouvent que la grille des A+ est « un peu chère », surtout en début de carrière. Aujourd’hui, elles sont obligées de contourner le problème en nommant les agents sur des postes de chargés de mission auprès d’un Directeur général. Cet argument ne paraît pas concerner les ingénieurs de l’agriculture et de l’environnement.

« Attention nos ingénieurs territoriaux ont un régime indemnitaire dont les maxima sont calqués sur la DDE, puisqu’il y a des comparaisons de filières. » [DGCT]

« Parfois la DDA est plus avantageuse que la DDE. » [DGS]

« Pour un IT, pas de problème, il sera classé ingénieur subdivisionnaire, c’est déjà un niveau d’encadrement. » [DGCT]

(4) Les conseils, les demandes et les propositions des collectivités territoriales pour faciliter les parcours alternés

a – Le conseil aux cadres techniques candidats au détachement

Les collectivités rappellent leur attractivité, et par suite, le niveau de concurrence pour accéder à leurs emplois. En dehors de certaines collectivités situées dans des villes moins attractives, comme Bourges et Châteauroux, elles trouvent facilement les profils techniques adaptés aux postes qu’elles publient. La qualité comportementale, l’intelligence situationnelle, la connaissance de leur fonctionnement et de leurs contraintes sont déterminantes lors de la sélection des candidats. Ces critères montent en importance avec le niveau de responsabilité du poste. Enfin, nombre de leurs DRH connaissent mal les écoles de l’État, préparant des cadres techniques fonctionnaires. Aussi, elles conseillent aux candidats du ministère d’être en veille sur les publications d’emploi, de postuler, voire d’envoyer des candidatures spontanées.

« Envoyer des candidatures libres aux collectivités territoriales cibles. Le meilleur moyen pour intégrer une collectivité territoriale c’est de se manifester et de consulter les offres, de prévoir des contacts et de voir ce que font les autres. Il faut être pro-actif: se mettre sur le marché et séduire un employeur. » [DRH]

« Ne pas hésiter à postuler pour des postes qui ne sont pas vraiment dans vos compétences mais qui vous intéressent : tout le monde cherche un mouton à 5 pattes. Il faut tenter sa chance. Aller voir le DRH dont le rôle est de faire la traduction entre l'émetteur et ce qu'on peut trouver sur le marché. Trop de jeunes se découragent par les offres d'emploi qui ne correspondent pas exactement à ce qu'ils sont. » [DRH]

b – Leurs demandes et propositions vis-à-vis du ministère

Les collectivités territoriales demandent au ministère et à ses candidats-agents de développer leurs compétences managériales, en particulier celle de management de cohortes, ceci dès la formation initiale mais aussi en orientant leur parcours professionnel en ce sens. Elles suggèrent de commencer par une période probatoire d'accueil de stagiaires du MAP. Cette démarche leur permettrait de découvrir les compétences des cadres du ministère et d'en sélectionner certains pour leur proposer une partie de leur parcours en collectivité.

« Retenez que nous on est preneur de stagiaires et que je me positionnerai certainement l'année prochaine pour essayer de trouver quelqu'un qui pourrait venir auprès du DGA dans les secteurs de l'agriculture, du développement durable, etc. Le développement durable va prendre de l'importance. » [DGCT]

« Que dans le cadre de leurs études, certains élèves prennent le parti de faire des stages dans le milieu des collectivités, après tout, ça peut leur permettre d'appréhender les CT. » [DGCT]

« Envoyez-nous des stagiaires pour qu'on les essaie. » [DGCT]

« Les départements accepteraient des stagiaires d'école, mais ils ne sont pas volontaires pour former les fonctionnaires que l'État récupérerait formés ensuite. » [DGCT]

Elles suggèrent que l'État et les collectivités travaillent ensemble pour organiser les conditions d'une plus grande fluidité entre l'emploi des collectivités et ceux de l'État. En ce sens, elles répondent aux attentes du ministère. Ce partenariat sous-tendrait un principe de réciprocité entre les deux fonctions publiques. Il inclurait également une mise en cohérence des différents régimes indemnitaires. Les conditions du retour du fonctionnaire dans son administration d'origine devront être contractualisées avec l'intéressé.

« La fluidité des détachements entre la fonction publique de l'État et la territoriale est à organiser entre les fonctions publiques. » [DGCT]

« C'est plus facile pour un fonctionnaire de l'État de rentrer en territoriale que l'inverse. L'avenir est au niveau de la territoriale, Il y a de belles carrières à effectuer. » [DRH]

« Un contact est à organiser avec les collectivités territoriales : par exemple une Bourse aux CV anonymes sur la base du volontariat sur le site Internet du ministère. » [Élu]

« Ce qui mériterait d'être étudié c'est la façon de favoriser les mobilités entre les fonctions publiques : les niveaux de rémunération à équivalence de responsabilité ne sont pas forcément clairs. Je vais devenir un super DDASS pour l'insertion sociale, mais aussi une petite DDE 350 Km de routes nationales qui s'ajoutent aux milliers de Km de routes départementales, Je suis aussi un supplétif de l'inspecteur d'académie avec les TOS. Si j'obtenais le cumul des échelles «lettre» de ces gens la, je serais à l'échelle M. » [DGCT]

« Un préfet qui a voulu rentrer, on lui proposait le même poste qu'au moment où il était parti » [DGCT]

C) LES RETOURS D'EXPÉRIENCE DES CADRES TECHNIQUES DÉTACHÉS

Les détachés se sont longuement exprimés sur leurs fonctions en collectivités, sur les conditions de leur détachement, sur les différences de contexte entre la fonction publique de l'État et la territoriale. Le chapitre rapporte leurs propos sur leur vécu de « détachés », sur leurs motivations. Il rassemble leurs propositions d'amélioration pour eux-mêmes, pour les candidats au détachement, pour le ministère, voire au-delà, pour la Fonction publique. Certaines appréciations et propositions sont formulées par des cadres supérieurs en charge de la gestion des cadres techniques, au ministère.

(1) Les motivations et les opportunités justifiant les détachements

Elles sont souvent à situer dans leur contexte. Toutefois, au-delà des évolutions, c'est généralement la mission proposée qui a été déterminante dans le choix réalisé par l'ingénieur de l'État. L'ingénieur a vu dans la collectivité l'opportunité d'exercer le cœur de son métier d'ingénieur : travailler sur des projets de développement. L'ouverture sur d'autres environnements de travail a

été aussi un point important dans le choix du détachement. Les ingénieurs y ont trouvé le moyen d'élargir leur regard et leurs savoir-faire relationnels dans la conduite de projets. Ils citent souvent l'enrichissement de compétences qu'apporte la relation à l' élu. La valeur ajoutée qu'ils apportent dans des rôles d'interface entre les collectivités et les services de l'État est soulignée. Au regard de l'intérêt de ses missions actuelles, aucun ingénieur, IAE et IGREF détaché rencontré, ne regrette son parcours en collectivité territoriale. Tous insistent sur l'évolution de contexte à prendre en compte pour envisager, aujourd'hui, un détachement. Ceci dit, ils mettent en exergue le fait que les motivations pour un ingénieur de l'État leur paraissent aujourd'hui encore plus fortes qu'hier. Par contre, la facilité de ce passage leur paraît moindre. Pour l'essentiel, les ingénieurs détachés ont été cooptés ou sollicités par leur futur employeur. Ils ont été repérés soit pour leur compétences, soit pour leur convergence de vue avec l' élu concerné. De plus, ils reconnaissent qu'ils étaient psychologiquement prêts au moment de la sollicitation. Enfin, seuls quelques agents détachés citent l'opportunité d'une mobilité « sur place » comme motivation à leur détachement. Celle-ci est présentée en terme de possibilité d'accéder à un emploi intéressant sans être contraint à une mobilité géographique.

« C'est un concours de circonstance, mais ça se prépare dans la tête d'abord. » [Détaché]

« Je défendais les mêmes idées que l' élu qui m'a recruté ». [Détaché]

« L'aménagement, le prospectif ça m'intéresse. » [Détaché]

« J'étais connu et apprécié. J'avais une connaissance du terrain, j'avais ma batterie de réformes en tête. Intéressant pour la collectivité. » [Détaché]

« J'ai apprécié de faire l'interface avec les élus. Je préfère la négociation, le conseil aux élus. Faire l'interface entre le régalien et l' élu. la frontière de deux mondes c'est plus enrichissant. » [Détaché]

« La démarche aller retour me paraît intéressante. La culture des collectivités territoriales c'est la relation à l' élu. » [Détaché]

« Dix ans au service assainissement ça suffisait. J'avais 44 ans, phénomène général de ras le bol à cet âge-là. Les jeunes d'aujourd'hui j'aurais du mal à les conseiller. Pour moi, il y a

eu un contexte historique : j'étais dans l'administration quand elle était au top et je suis venu en territoriale au moment où celle-ci avait besoin d'être au top. » [Détaché]

« Le schéma de développement économique de la Région n'a pas d'équivalent en terme de calendrier avec le pas de temps de l'État : liberté, rapidité et réactivité : une opportunité unique. » [Détaché]

« Je dis franchement, si j'étais en passe de devenir ingénieur, je n'irais pas en DDA, je chercherais une structure où on ne reste pas dans le régalien et la police mais où l'on est dans la technique de projet. C'est plus attractif pour de jeunes ingénieurs. ». [Détaché]

« Les collectivités territoriales ça peut être intéressant pour des raisons géographiques mais aussi parce qu'on y exerce des postes à responsabilité sociale et sociétale. » [Détaché]

(2) Les points positifs des détachements actuels

a – L'intérêt et le niveau des missions occupées par les ingénieurs détachés

La technicité des postes, le niveau et le périmètre des responsabilités, leurs composantes relationnelles et politiques, mais aussi, le sens de leur action envers leurs concitoyens, envers la société et son environnement, sont autant d'arguments avancés par les détachés pour faire part de leur satisfaction. Tous ont insisté sur la complétude des missions qui mixent l'opérationnel, l'humain et le stratégique, voire le politique. A ceci, s'ajoute le sentiment de travailler sur un domaine en plein essor : le développement de l'action locale.

« Je suis DGA dans les domaines route, transport [investissements et exploitation], développement économique, aménagement du territoire et environnement, territorialisation, agriculture, en résumé tout ce qui a un impact fort sur les territoires. Cela représente un tiers du budget départemental. » [Détaché]

« J'aime la relation avec les élus et je souhaite garder une part technique alors qu'on en fait de moins en moins en DDA. J'ai l'impression d'être plus décisionnel. » [Détaché]

« Faut vouloir : être modeste par rapports aux élus. Le DDE est très indépendant sauf du préfet. En collectivité, il faut gérer tous les vice présidents, et s'effacer. Il faut venir pour l'intérêt d'un domaine, d'un nouveau métier et de choses intéressantes à construire. » [Détaché]

b - La valeur ajoutée apportée par le détachement d'ingénieurs

Les détachés reconnaissent l'apport du ministère dans le développement de leur professionnalisme tant sur le plan de leur culture technique que sur celui de leur système de valeurs. Ils présentent souvent ces apports comme un plus qu'ils mettent au service des collectivités et dont bénéficie, par ricochet, le ministère :

- les agents formés par le ministère ont le sens du service public ;

« Un des atouts du cadre technique c'est le sens du service public : notre gros problème au niveau de la fonction publique en général, ce rapport au service public, parce que quand on a beaucoup de gens qui sont plutôt dans la logique du « avoir et paraître », là où on attend des gens qui devraient fonctionner sur les valeurs de courage et de service. Cela pose problème. » [Détaché]

« Moi je me suis fait une expérience côté État, premièrement je ne la regrette pas parce que c'est là que j'ai encore plus fondé la notion de service public, ce qui fait ma force côté collectivité territoriale c'est qu'en ayant passé plus de dix ans au service de l'État, j'y ai acquis une culture de l'intérêt général, du service public, déconnectée des intérêts particuliers qui est phénoménale et qui me démarque de ce que j'observe au niveau d'un certain nombre d'individus côté collectivités. » [Détaché]

- les agents appartenant au ministère se considèrent comme ses ambassadeurs, tout au moins, ils ont une posture de respect et de compréhension vis à vis de leur ministère d'origine qui facilite les bonnes relations entre la fonction publique de l'État et territoriale.

« La déontologie interne [à son corps d'appartenance et à son ministère] : ne pas taper sur les camarades de l'État. » [Détaché]

« Le détachement permet d'améliorer la communication entre les services de l'État et les collectivités territoriales : le rythme des collectivités territoriales avec les instances consultatives est inconnu des administrations préfectorales, les commissions

permanentes ont lieu tous les mois. Une décision se prend en deux mois sur cette base de temps. » [Détaché]

c – L'incidence du détachement sur la carrière des détachés

Les agents détachés apprécient la gestion de leur carrière, réalisée par le ministère pendant leur période de détachement.

« L'Agriculture n'est pas ingrate : le ministère m'a promu en chef alors que j'étais en SGAR et IG quand j'étais DGS. » [Détaché]

« donc je suis passé ingénieur du GREF et ingénieur en chef il n'y a pas longtemps, je ne sais même pas pourquoi, pas automatique mais simplement mes présidents faisaient des notes de demandes d'avancement avec rapport circonstancié, tout le bataclan ... » [Détaché]

*« Un IGIR est venu une fois dans les années 2000. » [Détaché]
« J'arrive au bout des échelons de mon grade, je n'ai plus de déroulement de carrière adapté en collectivités territoriales : il faudrait que je puisse m'assurer un passage dans le corps du GREF. » [Détaché]*

« Le MAP a une politique frileuse par rapport à l'essaimage. La mutation géographique ne change pas grand chose, les gens font la même chose ailleurs. » [Détaché]

« Il n'y a pas de volonté de garder le contact avec les détachés de la part du ministère, on se sent un peu abandonné. » [Détaché]

« C'est la première fois en 12 ans que quelqu'un du ministère vient me voir. » [Détaché]

d – L'existence de débouchés pour les cadres techniques

La formation dispensée par les écoles du MAP est adaptée aux besoins des collectivités, en particulier celle des IGREF.

« La formation des IGREF est tout à fait adaptée à l'environnement et à l'aménagement du territoire. Le contact avec les élus, la négociation avec eux sont très formateur. Il faut aussi avoir un état d'esprit créatif. » [Détaché]

Les détachés citent également l'existence d'emplois adaptés aux compétences des ISPV. Toutefois, pour ceux-ci, la gestion du ministère est perçue plus en retrait. Leurs propos évoquent l'arrêt des formations de vétérinaires biologistes, depuis 1985, date de la création des internats pour les médecins et les pharmaciens biologistes pris en charge par le ministère de la Santé.

« Il y a des compétences sanitaires ou méthodologiques liées à cela que d'autres n'ont pas. » [Détaché]

« Le cadre d'emploi BVP : le corps n'a pas évolué comme les ISPV: trois ans par échelon au lieu de deux. Le passage en classe exceptionnelle est réservé seulement aux agents qui justifient des CES des labo. » [Détaché et CNFPT]

« Le MAP n'a pas prévu de financement des vétérinaires biologistes. » [Détaché]

(3) Les points d'amélioration attendus

a – Le retour des détachés au ministère

Les détachés doutent quant à leurs perspectives de retour au MAP. Ils s'interrogent sur la possibilité de trouver, en interne au ministère, des postes dont l'intérêt serait au moins équivalent à leur expérience en collectivité. La qualité de l'accueil que les détachés rencontrés ont réservée aux chargés de mission du ministère est sans doute à lire en ce sens, sans occulter le sentiment de proximité lié à celui d'appartenir à une même maison, le ministère de l'Agriculture.

« Je voudrais avoir envie de revenir mais je ne vois pas de poste équivalent ou alors un très grand poste, directeur d'agence par exemple. » [Détaché]

« Pourquoi je suis passé dans le corps du GREF ? Simplement parce que quand j'ai été détaché j'étais ingénieur des travaux des eaux et des forêts et puis j'étais pas très loin de passer divisionnaire et je suis, à un moment donné étant détaché, monté à Paris au bout d'un ou deux ans pour aller voir l'ingénieur général chargé du suivi de carrières. » [Détaché]

b – Des risques d'effets pervers

Enfin, les détachés ont exprimé une vigilance sur l'idée même de service public. Au moment du développement des collectivités, dans cette phase de réorganisation et de décentralisation de l'État, ils souhaiteraient voir les collectivités bénéficier du retour d'expérience de l'État et les voir éviter ses erreurs. L'action des fonctionnaires de l'État, détachés en collectivité, peut-être ambivalente, entre tentation de reproduire des modèles maîtrisés ou volonté d'éviter les erreurs du passé.

« C'est que les collectivités copient toutes les erreurs qu'on a faites au niveau de l'État avec quelques années de retard mais à une vitesse beaucoup plus rapide, c'est à dire que ce que l'État a fait en 20 à 30 ans pour s'empêcher de fonctionner, les collectivités sont en train de le faire en moins de 10 ans. Est-ce que c'est aussi l'influence de la pénétration par des agents de l'État qui essaient de reconstituer un modèle qu'ils avaient déjà, j'en sais rien. ». [Détaché]

De façon plus conventionnelle, les détachés souhaitent sensibiliser l'État sur la nécessité à conduire le changement et à maîtriser la gestion de ses compétences et de ses effectifs. D'après les détachés, l'État est confronté au risque de perdre ses compétences.

« L'État laisse partir ses meilleurs éléments. » [Détaché]

« L'État doit prévoir un retour pour les détachés. Sinon c'est un savoir qui s'en va sans transmission. Il faut donner envie de revenir. » [Détaché]

(4) Les propositions d'actions

a – Des conseils aux futurs détachés

Dans leur majorité, les détachés situent le meilleur moment pour envisager un détachement vers le deuxième ou le troisième poste. Le premier poste, en DDA, permet au jeune ingénieur de consolider les fondamentaux aussi bien techniques que de fonctionnement de l'État. Ils suggèrent également à leurs collègues de ne pas limiter leurs perspectives de détachement aux collectivités usuelles mais d'envisager des structures telles les syndicats voire d'autres services déconcentrés de l'État, tels les SGAR. A leur avis, les syndicats à vocation unique ou multiple [SIVU SIVOM] ou toute autre nouvelle structure technique territoriale (bassin versant) ont vocation à employer des ingénieurs MAP. Les SGAR constituent, d'après les détachés, d'excellentes passerelles entre les deux fonctions publiques.

« La DDA est une mine d'or pour un jeune qui débarque ; 6 ans c'est le bon pas de temps pour se faire son réseau interne et externe. » [Détaché]

« Le SGAR est une structure excellente pour un parcours d'IGREF ; nous y sommes bien adaptés, on rencontre des acteurs différents. C'est un marche pied pour des postes de Secrétariat Général ou de Préfectorale ou en collectivité territoriale régionale. » [Détaché]

« Je ne suis pas sûr qu'il faille pour tous passer par ce 'métier d'ingénieur' accessible en formation complémentaire, par une collectivité territoriale. J'en ai éprouvé le besoin. Par contre pour les IT, par construction, cela me paraît indispensable. Il faut par tous les moyens rendre ce passage obligatoire. » [Détaché]

« Travailler d'abord dans les services de l'État, et ensuite chausser les bottes et travailler avec les élus. C'est plutôt un 3^{ème} poste. Pour un ingénieur il faut mettre en pratique ce qu'on a appris. » [Détaché]

« Les syndicats permettent d'acquérir une expérience. Le bon parcours ce sont les syndicats départementaux techniques. » [Détaché]

b – Des suggestions au ministère et aux collectivités

Les détachés insistent sur la nécessité, pour le ministère, d'assurer le suivi de ses ingénieurs détachés. Ils préconisent de contractualiser les parcours de détachements, avec des objectifs partagés et des points de contrôle. Ils évoquent le double intérêt que constituerait l'existence, au ministère, de personnes ressources, à l'image des IGOS pour les aspects pratiques du détachement et d'un accès privilégié au pôle d'appui technique (PAT) du CGAAER qui remplace aujourd'hui la MAT du CGGREF.

« Le plus simple serait de maintenir un lien avec les collègues du MAP et la base de connaissances du ministère. » [Détaché]

D) LE POSITIONNEMENT DES CADRES SUPÉRIEURS DU MINISTÈRE

Dans leurs entretiens, les cadres supérieurs adhèrent au projet de parcours alternés des cadres techniques. Ils semblent voir cette évolution comme inéluctable. Ils évoquent peu les bénéfices attendus pour le ministère de l'Agriculture au regard de ceux envisagés pour les cadres du ministère et pour les collectivités territoriales. Ils attirent l'attention sur les freins à prendre en compte pour réussir l'évolution choisie et proposent des pistes d'actions.

(1) Les bénéfices attendus de la politique de parcours alternés

a – Pour le ministère de l'agriculture et ses cadres

Les cadres supérieurs interrogés voient dans les détachements un moyen de concilier une politique d'essaimage dans les collectivités et le développement de ses compétences en matière de territoires. Ceux-ci peuvent aussi offrir des mobilités fonctionnelles aux agents attachés à leur région.

« Arriver à l'objectif de 300 détachés minimum en CT, en régime de croisière : nous n'avons pas assez d'ingénieurs et fonctionnaires en CT. Il faudrait arriver à 300 minimum et viser 500. » [CSupÉtat]

« Un parcours avec aller-retour en collectivité peut permettre de revenir en sachant ce que sont les territoires et en aimant les territoires. » [CsupÉtat]

« Ceux qui sont collés dans leur géographie devraient regarder ailleurs. Il faut tout de même être mobile et il y a une nécessité de bouger.. » [CSupÉtat]

« Le passage en collectivités territoriales dans un CV c'est un plus. » [CSupÉtat]

b – Pour les collectivités territoriales

Les cadres supérieurs de l'État pensent que les collectivités territoriales tireraient avantage de solliciter les ingénieurs de l'État pour les aider dans les conduites d'opérations, suite au retrait de l'État en ingénierie publique et en conduite de projets de développement. De plus, l'accueil de ces ingénieurs sur des périodes limitées permettraient aux collectivités de bénéficier d'un regard extérieur et de sang neuf. Ceci répondrait au risque évoqué par les détachés, de repli sur soi des collectivités, dans le domaine technique. Ce risque est lié à la

faiblesse de leurs effectifs techniques. Les cadres supérieurs de l'État ne négligent pas, non plus, l'atout stratégique que peut représenter pour les collectivités, le niveau d'expertise technique des cadres de l'État.

« Le fléau des collectivités territoriales c'est l'immobilité, les détachés apportent un souffle de l'extérieur. » [CSupÉtat],

« Je constate un fort déficit de conduite d'opération et d'assistance à maître d'ouvrage auprès des CT. Les bureaux d'étude sont juges et parties. » [CSupÉtat]

« La porte d'entrée c'est celle du cadre expert puis on continue ou bien on devient un manager. Parmi les ISPV, il n'y en a 10 % qui ne font leur travail de vétérinaire que pendant un temps limité. Ceux-ci prennent à terme des postes de responsabilité. Mais la majorité ne sort pas de son champ de prérogatives. » [CSupÉtat]

(2) Les freins aux détachements et leurs limites

Les cadres supérieurs du ministère citent de nombreux freins à anticiper pour réussir le détachement des cadres techniques. Un des premiers est l'adaptation des compétences des cadres du ministère aux attentes des collectivités. Ils font l'hypothèse d'un déficit d'image dû, pour partie, au manque d'affirmation et de promotion du ministère et de ses cadres. Il s'agit, d'une part, de la réserve supposée des collectivités au regard des compétences managériales des cadres du ministère, et d'autre part, de la faible attractivité actuelle du ministère pour les cadres techniques. Enfin, certaines expressions témoignent du cloisonnement existant entre ces deux fonctions publiques.

a – La faiblesse des compétences managériales des cadres du ministère

Les cadres supérieurs pensent qu'il manque un système d'évaluation comparée entre les deux fonctions publiques. Ils indiquent également que les cadres du ministère affirment insuffisamment leurs compétences. Enfin, ils ne négligent pas l'effet pervers du niveau de rémunération des cadres de l'État dans une stratégie de détachement en collectivité territoriale.

« L'importance des troupes n'est pas tout. On tient trop compte de la taille des bataillons dans la nomenclature des postes. » [CSupÉtat]

« Les fonctionnaires ne sont pas préparés aux procédures de recrutement, ils ne savent pas se vendre, ne préparent pas l'entretien, ils sont déroutés. » [CSupÉtat]

« Il y a un complexe déjà des DDAF vis à vis des DDE. Mais les DDA ne se rendent pas compte qu'ils ont une utilité marginale fantastique. » [CSupÉtat]

« L'agent doit se dire : je suis peut être capable de faire autre chose. » [CSupÉtat]

« Le principal problème, c'est l'absence de notation comparable. » [CSupÉtat]

« Le travail en collectivité territoriale : la nouveauté est dans la matière, pas dans les avantages financiers. » [CSupÉtat]

b – La faible attractivité du ministère pour des cadres techniques

Les discours des cadres supérieurs valorisent plus le détachement définitif des cadres que l'objectif d'alternance.

« La maison Agriculture est assez en autarcie Il n'y a pas de GPEC au ministère, dommage. » [CSupÉtat]

« Quand vous parlez de carrières alternées, je reste très dubitatif sur les retours. Il n'y a plus de raison objective de faire des carrières alternées. Sauf pour des cadres d'exception comme les Mines le font. » [CSupÉtat]

« Il faudra des évolutions pour permettre des aller-retours. Il faut le faire aussi sur les B et C : il y a des B qui construisent des parcours en alternance. » [CSupÉtat]

« Ce n'est pas la fonction de l'État de former des agents pour partir en collectivités territoriales immédiatement, sauf opportunité pour quelques éléments. Je pense qu'il faut faire l'effort sur les 2^{èmes} postes. L'ENGREF forme aussi des civils pour la fonction publique territoriale. Pour les fonctionnaires, c'est de préférence autour de 30 ans. » [CSupÉtat]

c – Le périmètre des populations concernées par les détachements en collectivités

Enfin, les cadres supérieurs écartent les inspecteurs de santé publique vétérinaire de la stratégie de détachement en collectivités. En contrepartie, ils pensent que les stratégies de détachement peuvent également concerner les cadres B et C, du ministère.

« En ce qui concerne les vétérinaires on ne peut envisager pour l'instant qu'une politique du coup par coup en collectivités territoriales. » [CSupÉtat]

(3) Les propositions d'action

Les cadres supérieurs de l'Etat préconisent un plan d'actions volontaire pour organiser le détachement des cadres techniques. Ils insistent sur la valorisation du détachement en collectivité, sur la contractualisation tripartite des détachements, sur le rapprochement culturel des fonctions publiques, par le biais de leurs formations initiales et autres dispositifs de gestion des ressources humaines.

a – La valorisation du détachement en collectivité

Les cadres supérieurs proposent que le ministère incite ses cadres à effectuer au moins un passage en collectivité, au cours de leur carrière. Ils préconisent d'inscrire le détachement comme passage « fortement » encouragé pour un parcours professionnel. De leur avis, le ministère pourrait s'engager dans une gestion globale des détachements : préconisation au 2^{ème} ou 3^{ème} poste, gestion de viviers d'experts à proposer aux collectivités, à titre d'exemples.

« Ne pas attendre que les cadres aient passé 5 à 7 ans dans leurs postes pour les orienter dans un vivier. Penser à orienter vers des viviers de détachement soit comme spécialistes, soit comme experts, soit comme managers, voire comme experts et managers. » [CSupÉtat]

« Faire passer dans l'esprit qu'on n'est plus à une époque où on peut garantir le même salaire partout. » [CSupÉtat]

« Pour les détachements l'optimum c'est un deuxième poste en collectivités territoriales pour 4 ans minimum. » [CSupÉtat]

b – La contractualisation du détachement

Pour les cadres supérieurs, la contractualisation entre le ministère et les collectivités, entre le ministère et les détachés est nécessaire pour le ministère et pour les cadres techniques. Elle permettra d'apporter aux cadres et au ministère les garanties requises pour un retour : inscrire les détachements dans un projet de parcours professionnel, suivre le déroulement des objectifs recherchés, à titre d'exemple. Pour cela, ils préconisent la mise en place d'un référent pour chaque détaché.

« Il faut fixer les échéances : 3 ans minimum et 6 ans maximum, et le poste qui est accessible ensuite. Si la durée du poste dépasse 6 ans, il y aura a priori décote du poste suivant. » [CSupÉtat]

« Le suivi et le contrat de parcours, c'est important pour l'essaiage, le meilleur parcours c'est de revenir. Si on part trop longtemps, on est torpillé. » [CSupÉtat]

« Il faut un suivi. Tous les ans décrochez votre téléphone pour voir votre « suiveur ». Il y a un effort à faire pour organiser le suivi. » [CSupÉtat]

« C'est fondamental d'avoir un suivi approfondi des gens. C'est l'esprit d'un contrat. » [CSupÉtat]

« Si quelqu'un a un projet personnel, il faut prévoir au minimum tous les 2 ans un suivi de ce projet personnel. Et une évaluation du profil et des types de poste à prendre ensuite. » [CSupÉtat]

C. Les enjeux mis en évidence

En synthèse de l'étude documentaire et de l'analyse des entretiens, ce chapitre tente de répondre aux cinq questions initiales, posées par le Comité de pilotage de l'étude. Ces questions portent sur l'évaluation du marché de l'emploi en collectivités territoriales, sur celle des opportunités ouvertes par la deuxième phase de décentralisation de l'État. Elles interrogent les compétences professionnelles des cadres techniques à valoriser, et les concurrents potentiels sur ces champs de compétences. Elles cherchent à déterminer les atouts et les points de vigilance des cadres techniques mais aussi les processus de gestion des ressources humaines du ministère. Enfin, elles attendent l'ouverture de voies possibles pour permettre les mobilités souhaitées vers les collectivités.

1. Un marché d'emploi territorial suffisant au regard des besoins du MAP

Les études documentaires et de terrain ont montré l'existence d'un marché d'emploi pour les cadres techniques du ministère. Ce marché est limité. Il correspond à deux segments d'emplois :

- *les postes de cadres techniques porteurs d'une expertise dans le domaine de l'environnement, des infrastructures et réseaux, de l'urbanisme, de l'eau et assainissement* ; Ces postes sont accessibles à des ingénieurs du MAP, en première partie de carrière, comme deuxième ou troisième poste. Ils correspondent aussi bien à des IAE qu'à des IGREF.
- *les postes de management et de direction*. Ces postes sont potentiellement accessibles aux ingénieurs expérimentés du MAP. Toutefois, pour être sélectionnés, ceux-ci devront apporter la preuve de leur expérience managériale et de leur capacité d'écoute et de négociation. La connaissance, la proximité et, mieux, le passage par une collectivité territoriale accroît la possibilité d'accès. Dans le cas contraire, il est difficile d'évoquer ce deuxième segment comme un réel débouché pour les ingénieurs du MAP.

Les ISPV sont concernés par ces mêmes deux segments. La réalité montre que peu d'ISPV évoluent vers des postes de direction générale en collectivités territoriales.

Enfin, l'enquête terrain confirme les conclusions de l'étude documentaire. Les postes accessibles et correspondants aux profils des cadres techniques du MAP sont les conseils généraux, les conseils régionaux mais aussi et c'est plus

nouveau, les grandes agglomérations, les communautés d'agglomération et même les communautés de communes.

Le tableau ci-dessous présente le marché accessible aux cadres du MAP.

Ce tableau reprend les organisations par types de communes ou de structures intercommunales, et par niveaux hiérarchiques auxquels peuvent accéder des cadres techniques du MAP. Selon le type d'organisation, les relations directes ou indirectes avec les maires, les élus et les citoyens sont plus ou moins prégnantes, elles figurent en italique pour chaque niveau de poste. Selon la taille des communes ou des collectivités de communes, il existe statutairement un encadrement autorisé. Le nombre d'ingénieurs autorisé en fonction du nombre d'habitants est également précisé. Le degré d'expertise demandé en matière technique à un directeur figure en avant-dernière colonne. Enfin, en dernière colonne sont indiqués quelques cas concrets rencontrés ou cités au cours des entretiens.

Compte tenu des spécificités des postes adaptés aux cadres du ministère, le marché de l'emploi qui leur est ouvert est limité. Toutefois, ce marché mis en évidence est très important du fait des flux requis pour aménager des parcours alternés entre le MAP et les collectivités territoriales, pour les ingénieurs du MAP.

Le potentiel de postes d'ingénieurs accessibles pour les cadres techniques du MAP est estimé à 1 600 en collectivités territoriales. Cette hypothèse est prudente, elle concerne les postes possibles pour des ingénieurs. Elle correspond aux postes identifiés dans les grandes collectivités [chapitre étude documentaire]. Ces postes sont disponibles pour moitié en Départements.

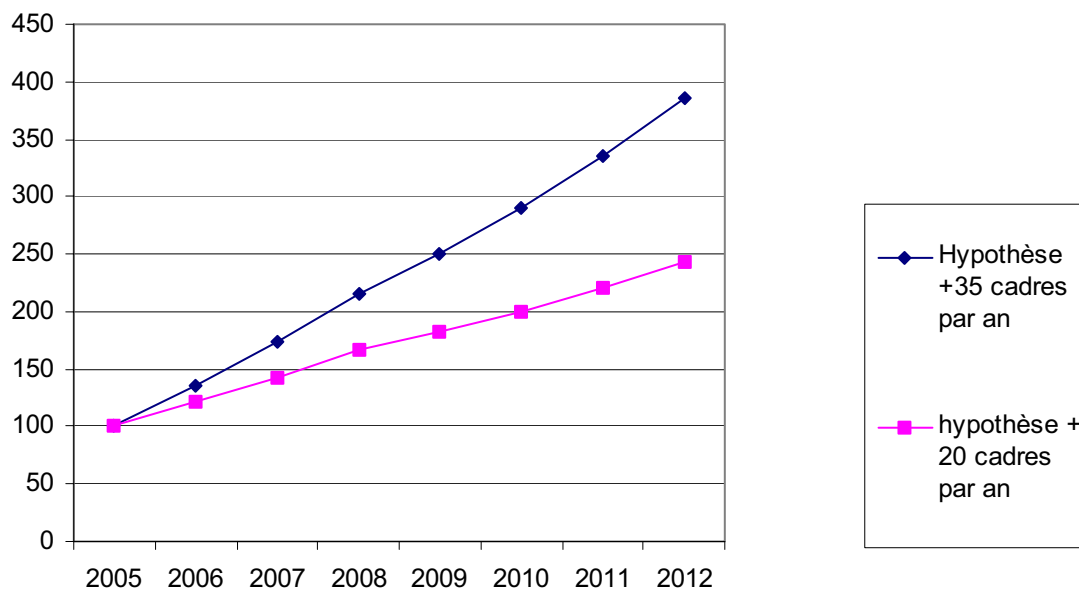
Type de poste Type de CT	Directeur général et DG adjoint	Directeur technique	Chef de service	Ingénieur ou technicien	Nombre par structure	Degré d'expertise	Exemples
Commune	DGS Maire	Directeur technique Citoyen Élus, Maire	Ingénieur Citoyen Élus, Maire	Ingénieur ou Technicien Citoyen Élus, Maire	Nombre d'ingénieurs selon la taille 5 (20000 h) 15 (80 000 h) 50 (500 000 h)	Directeur expert, encadre des A, B et C	Dir. Espaces verts 200 p
Communauté de communes	DGS Président	Directeurs techniques Président V/président	Ingénieur ou technicien V/président	Ingénieur ou technicien V/président	50 à 100 dans les 5 CU	Ingénieur expert encadre des B et C	
Communauté d'agglomérations	DGS Président	Directeurs techniques Président V/président	Chargé de mission ou technicien	Chargé de mission ou technicien	Nombre par structure	Directeur expert encadre surtout des A	Sauf régie où le directeur est amené à diriger 1500 personnes en voirie
Grande Collectivité urbaine	DGS Président Citoyen	Directeurs techniques Président V/président Citoyen	Chef de service V/président Citoyens	Ingénieur ou chargé de mission	Nombre d'ingénieurs selon la taille 5 / 20000 h 15 / 80 000 h 50/500 000 h	Chef de service encadre des A	Sauf régie, même commentaire
Syndicat	DGS Président		Ingénieur élus	Ingénieur ou chargé de mission élus	5 à 10 selon la taille du syndicat		Syndicat département 15 ingénieurs
Département	DGS Président V/président élus	DGA V/président Élus	Directeur V/président élus	Chef de service élus	Ingénieur ordinaire ou chargé de mission élus	Encadrement de A+ et A, B et C +TOS collègues	Dir. environnement 50 personnes Dir. Aménagement 110p
Région	DGS Président	DGA V/président	Directeur V/président	Ingénieur		A+ et A B +TOS lycées	Dir. environnement 25 personnes

Pour les ingénieurs en début de carrière, les postes disponibles sont ceux de chefs de projet, ou de chargés de mission hors hiérarchie. Pour les ingénieurs confirmés, des postes de directeurs, de chef de service, de DGA ou de DG de services techniques, de directeurs généraux de syndicats sont accessibles. Selon les structures et leur taille ces postes figurent ou non à l'organigramme. Le tableau suivant montre les emplois d'ingénieurs A+ ou A que ces structures seraient susceptibles d'accueillir. Il propose donc une évaluation du marché à cibler pour les cadres techniques du ministère.

Type de CT	Emplois d'Ingénieurs type MAP	Dont A+	Dont A	Nb total de structures	Nb total d'emplois possibles	
Région	3	2 A+	1 A	22	66	
Département	6	1	5	100	600	
Communauté Urbaine	10	3	7	5+ à 9	50	
Communauté d'Agglomération	2	1	1	162	324	
Communauté de Communes	0 à 10	0	A	2343	200	Professionnel confirmé
syndicats	0 à 10	0	A	500	50	
Communes	2	1	1	100	200	
Total	23 à 20 par structure	8	15 à .20		1566	Hypothèse prudente

L'emploi potentiel en collectivités territoriales est supérieur aux capacités de détachement du ministère. Dans l'hypothèse d'un premier détachement de 15 IGREF et 20 IAE et d'une progression de 8% par an, liée à l'essaimage, et d'un retour partiel au terme de 3 ans, l'effectif d'ingénieurs détachés serait de 233, à échéance de 7 ans.

En conclusion, l'étude montre que le nombre de cadres détachés en collectivités sera plus régulé par l'offre de cadres techniques du MAP prêts à s'adapter aux collectivités territoriales que par leur marché d'emploi en collectivités territoriales.



2. Des opportunités à saisir dans un environnement concurrentiel

La deuxième vague de décentralisation ouvre de nouvelles opportunités d'emplois pour des ingénieurs, managers et chefs de projet. Elle ouvre donc des perspectives d'emploi pour les cadres techniques du ministère. Cette évolution s'accompagne du développement de la notoriété des collectivités et de leur attractivité pour l'ensemble des professionnels : les jeunes universitaires, les élèves des écoles d'ingénieurs, dont ceux des écoles du ministère, les fonctionnaires territoriaux et de l'État. Les entretiens des DRH de collectivités montrent que la demande pour rejoindre les collectivités territoriales s'est accrue au moins aussi vite que leur offre d'emploi. Ils montrent également que les collectivités sont conscientes de l'intérêt croissant suscité par leur offre. Les collectivités représentent aujourd'hui, le lieu, en France, où l'ingénieur concilie conduite de projets de développement, intervention sur des enjeux environnementaux et sociétaux, contribution à des projets d'envergure, intérêt du service public et sécurité d'emploi. La stratégie des collectivités territoriales est de s'appuyer sur cette attractivité croissante pour monter leur exigence dans la sélection de leurs nouveaux agents. Elles ont professionnalisé la gestion de leurs ressources humaines, en particulier leur processus de recrutement. Les candidats doivent apporter la preuve de leurs compétences et valoriser leur parcours.

Conséquence de leur attractivité croissante et de leur volonté de garder leur libre-arbitre, les collectivités ne sont pas demanderesses de convention facilitant les détachements des agents du MAP vers leurs structures. Elles pourraient interpréter toute stratégie trop incitative de la part du MAP comme une tentative d'ingérence qui provoquerait des stratégies défensives généralisées. Le risque d'amalgame entre les démarches des différentes administrations et entreprises publiques, telle France Télécom, existe.

En résumé, les cadres techniques du MAP seront bien accueillis dès lors qu'ils feront la preuve de leur motivation, de leurs capacités d'adaptation et de leurs compétences. Ils bénéficieront d'une neutralité bienveillante.

Les concurrents aux postes d'ingénieurs et de dirigeants sont nombreux. Ils sont issus de l'Université, des écoles d'ingénieurs et de la fonction publique territoriale. A compétence équivalente, la motivation pour le poste et la capacité d'adaptation font la différence.

L'appartenance à la fonction publique lorsqu'elle est de l'État est peu déterminante dans les choix des collectivités territoriales. Les entretiens menés auprès des collectivités et des agents détachés montrent que les corps de l'État sont peu concurrents sur le terrain. La concurrence est externe. Par contre, la

notoriété des différents corps de l'État est perçue de façon globale, presque assimilée. L'appartenance à un corps de l'État, hormis peut-être celui des Mines, n'est pas un élément de différenciation au moment de la première sélection par un DRH. Les collectivités apprécient les compétences techniques des ingénieurs de l'État et sont vigilantes sur leur adaptabilité, sur leur capacité d'écoute et sur leur sens du service à l'élu et à ses projets. Le marché des collectivités semble suffisant pour accueillir les ingénieurs de l'État, ceux de l'Équipement et de l'Agriculture. La prudence des collectivités porte sur le risque de rigidité comportementale ou de suffisance des cadres de l'État et sur le risque d'ingérence des administrations sur la conduite de leurs affaires. Le profil gagnant pour une collectivité est le cadre de l'État qui concilie humilité et pro-activité. Ceux-ci s'appuient de plus en plus sur le conseil de leurs professionnels du recrutement et sur leur connaissance du candidat (une recommandation n'est déterminante que si elle provient d'un élu).

3. Des talents relationnels et une intelligence situationnelle recherchés

Les entretiens auprès des dirigeants des collectivités territoriales laissent à penser que les compétences professionnelles sont décisives pour la sélection des candidats. Les cadres techniques de l'État, et du MAP, en particulier, bénéficient d'un *a priori* positif sur leurs compétences techniques et sur leur sens du service public et de l'intérêt général. Il leur reste à démontrer leurs compétences managériales, au travers de leurs parcours et leurs expériences professionnelles. Leurs capacités d'écoute, de négociation avec des politiques et des citoyens seront également évaluées. Les collectivités attendent également une motivation quasi agressive pour travailler au service de leur structure et de leurs élus. L'expérience du service public, la connaissance du fonctionnement des collectivités, la proximité de réseaux de la collectivité est un plus pour les postes techniques et devient déterminante pour les postes de management. Les collectivités recruteront plus facilement un cadre A technique de l'État sur un poste technique pour observer, à l'épreuve du temps, sa capacité managériale, son leadership, son talent de négociation et sa façon de servir l'élu, de lui apporter une valeur ajoutée à la fois éclairante, compréhensive du contexte, sécurisante sur le plan de la responsabilité juridique et financière, efficace pour conduire à bonne fin des projets complexes dans des environnements mouvants, aidant sur la communication à mener.

4. Le potentiel des cadres du ministère vis à vis des emplois en collectivité

Les cadres de l'État bénéficient d'une excellente image technique. Leur sens du service public, leurs connaissances de la fonction publique et de ses règles

administratives et juridiques, au niveau des institutions territoriales, de l'État et de l'Europe représentent des atouts.

Sur la base de leur lettre de candidature et de leur CV, le recruteur DRH cherchera à évaluer la motivation, l'adaptabilité, les qualités de communication, de négociation, de management et de leadership.

Les conditions de détachement de la fonction publique de l'État vers la fonction publique territoriale sont des atouts à valoriser : limitation du risque d'engagement de la collectivité pour les emplois non fonctionnels, exigences de rémunération et de statut des IAE compatibles avec leurs grilles statutaires. Pour les IGREF, la collectivité a parfois dû recourir à un positionnement comme chargé de mission pour trouver une correspondance entre indice et rémunération dans le cadre de la grille statutaire. La loi portant diverses mesures sur la fonction publique ouvre la possibilité de mise à disposition remboursée qui devrait faciliter une telle affectation.

L'attrait du travail en collectivité, le souhait de s'y intégrer et d'y faire ses preuves seront interprétés comme révélateurs des qualités humaines et relationnelles attendues du candidat. Toute posture laissant penser que le fonctionnaire de l'État croit avoir un droit acquis pour intégrer la Fonction publique territoriale sera interprétée comme un risque d'hégémonie et de décalage par rapport aux besoins et aux attentes de la collectivité. Le candidat prendra alors le risque d'être écarté et de porter préjudice à l'ensemble de la population des ingénieurs, fonctionnaires de l'État, souhaitant réaliser une partie de leur parcours en Fonction publique territoriale.

Les corps d'ingénieurs du ministère sont généralement assimilés à l'ensemble des corps de l'État par les collectivités. Dès lors que les ingénieurs recrutés montreront leurs qualités spécifiques de prise en compte des problématiques sociétales, d'approche systémique et leur intelligence relationnelle et situationnelle, ainsi que leur faculté d'adaptation ces différenciations deviendront des atouts au regard des recruteurs.

5. Le passage en collectivité territoriale comme élément positif d'un parcours professionnel

Au terme de l'étude documentaire et des nombreux entretiens, le parcours alterné apparaît comme la solution pour répondre à la fois aux attentes du ministère et aux besoins et aux conditions d'accès des collectivités.

En effet, l'ensemble des entretiens a montré qu'il est bien perçu car il témoigne de la volonté de l'État de comprendre les collectivités, la réalité terrain des

Régions, Départements et Communes, pour exercer ses missions régaliennes. Les détachements sont donc vus dans une finalité plus globale de partenariat État et collectivités. Ils écartent l'image négative de certaines administrations contraintes de transférer de leurs effectifs aux collectivités et ainsi, d'impacter le libre-arbitre de ces dernières comme de leurs propres agents.

De plus, le statut de détachement présente des souplesses administratives, des arguments par rapport à la prise de risque liée au recrutement d'un cadre d'importance dans la collectivité.

Enfin, privilégier deux moments pour le détachement apparaît comme une stratégie RH intelligente à la fois pour les ingénieurs du MAP, pour le développement de leurs compétences et pour les collectivités territoriales. Le premier moment se situe dans la première partie de carrière de l'ingénieur, aux alentours de 30 ans, il cible un poste où l'expertise technique est déterminante. Le deuxième moment se situe à celui de la maturité professionnelle de l'ingénieur, autour de 40 ans, il vise un poste de direction comme DGA où l'ingénieur va tout à la fois prouver son potentiel managérial et de négociation et, se préparer au management de grands effectifs.

L'entrée sur le marché des collectivités va requérir du temps et demander un investissement de la part tant du ministère que de ses corps d'ingénieurs.

Pendant cette période de montée en puissance, la communication institutionnelle est déterminante. Elle aura à faire connaître les spécificités des ingénieurs et des vétérinaires du MAP, à argumenter sur les avantages partagés par les collectivités et l'État sur le détachement des ingénieurs.

La compréhension des besoins et des attentes des collectivités par les cadres techniques du ministère est tout aussi importante. Leur accompagnement par le ministère et par leur corps sera un plus.

La réactivité de l'administration du ministère pour faciliter les détachements, au cas par cas, sera une nécessité et témoignera de la volonté du ministère à mettre en œuvre sa politique de rapprochement des collectivités et d'accompagnement de ses cadres techniques. Elle doit être perceptible à la fois par les collectivités et par les candidats au détachement.

Le chapitre suivant ouvre les pistes d'action à conduire pour faciliter les détachements et permettre aux cadres techniques de réussir en collectivités et de contribuer ainsi à développer une notoriété des cadres du ministère qui sera à son tour facilitante pour les futurs détachements.

III. RECOMMANDATIONS

A. Favoriser et sécuriser les parcours en collectivités territoriales

La modernisation de la fonction publique nécessite que les cadres aient des carrières diversifiées ; cette orientation nationale recoupe leurs intérêts individuels. Le parcours qualifiant d'un cadre est un enchaînement cohérent de situations professionnelles qui doit lui permettre d'occuper, progressivement, des emplois de complexité croissante, soit dans des responsabilités d'encadrement, soit dans des postes purement techniques. Un parcours qualifiant s'impose pour un cadre qui aspire à accroître son potentiel et à développer sa personnalité.

Les ingénieurs du MAP ont des formations et expériences adaptées à l'exercice des responsabilités des collectivités territoriales, notamment dans les domaines du « développement des territoires », du « développement durable », de l'environnement et de l'agriculture, de la maîtrise des risques et de la sécurité alimentaire :

- connaissances techniques reconnues ;
- bonne approche des problèmes de développement local et d'aménagement ;
- pratique du fonctionnement des services de l'État et des mécanismes de financement à tous les niveaux (européen, national, régional) ;
- capacité de relations complexes et diversifiées, aussi bien avec les élus qu'avec les autres administrations ;
- aptitudes juridiques (marchés, réglementation).

Pour un ingénieur de l'État, un emploi dans une collectivité territoriale est un élément important d'un parcours qualifiant. Les collectivités contribuent de plus en plus aux politiques publiques ; l'évolution des missions de l'État ne remet pas en cause la nécessité de disposer des capacités d'expertise technique qui peuvent difficilement s'acquérir sans une expérience de terrain, accessible notamment au sein des collectivités territoriales, du fait du transfert de beaucoup de missions

dans leur champ de responsabilité (évolution de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre particulièrement). Au dire de tous ceux qui y sont en poste ou qui y ont travaillé, avoir occupé un emploi dans les services des CT, a été déterminant et important dans leur parcours de carrière.

Ces éléments ont été mis en évidence dans les deux premières parties de l'étude, avec de façon pratique le constat :

- Que le potentiel de postes existe en collectivités territoriales, tant en nombre qu'en exigences techniques ; Ce sont des postes appropriés aux cadres techniques formés par le MAP ; les collectivités territoriales se trouvent dans une phase de renouvellement des cadres. Les candidatures des cadres techniques du MAP seraient bienvenues dans les toutes prochaines années.
- Qu'il est nécessaire d'entretenir les compétences des cadres techniques du MAP. On ne peut exercer valablement les missions de contrôle que dans des domaines où on dispose d'un minimum de connaissances techniques. Un passage en collectivités territoriales est une des manières de favoriser l'application et l'entretien de ces compétences.
- Que, pour l'État, l'intérêt immédiat sur le plan budgétaire, va à la rencontre d'un objectif plus général de compétences de ses cadres.

Les recommandations qui suivent ont donc été élaborées dans le but de faciliter les mobilités dans les collectivités et d'inciter les agents à une démarche proactive, car, dans ce secteur d'emploi, les cadres techniques du MAP seront confrontés à une forte concurrence. Il s'agit notamment :

- D'améliorer leur formation et de leur donner les compétences nécessaires qui leur manquent ;
- De mettre en place, dans l'objectif d'une réelle GPEEC, les outils de garantie et d'encouragement aux agents, comprenant face aux efforts qui leur seront demandés, l'affichage des engagements de l'Administration.

B. Compléter la formation initiale et continue

Quelques ajustements de formation initiale et continue sont nécessaires pour que les cadres techniques du MAP puissent s'intégrer plus facilement dans les collectivités territoriales, même si leur formation est déjà reconnue et appréciée. Dans des structures plus proches des administrés et des élus que les services de l'État, le constat fait est que les cadres techniques doivent être non seulement de bons scientifiques mais aussi de bons leaders, qu'ils aient un parcours final de spécialistes, d'experts ou de managers. Il y a, dans ces domaines, une vigilance à exercer dès l'entrée dans les écoles.

La formation initiale actuelle des IAE, des IGREF et des ISPV demande à être complétée ou enrichie par des formations dans les domaines où ils paraissent faibles pour leurs interlocuteurs : connaissance des politiques locales, ingénierie juridique et financière, management de projet, management des ressources humaines. Cette appréciation est cependant à moduler lorsque les agents en poste en collectivités territoriales, qui lui servent de référence, ont quitté les bancs des écoles depuis 10 à 30 ans.

Les cadres techniques du MAP gagneraient à savoir mettre mieux en évidence leurs qualités devant des recruteurs ; une réelle formation à la recherche d'emploi semble donc nécessaire. Des stages en collectivités permettraient de mieux leur faire connaître la réalité professionnelle spécifique à ces dernières.

La formation continue pourrait reprendre les mêmes éléments pour renforcer les compétences des agents qui sont déjà en activité et pour enrichir leurs perspectives de carrière. Cette démarche est d'ailleurs, en partie, déjà entamée. Elle pourrait mieux se développer par une action conjointe de l'ensemble des écoles d'ingénieurs des corps de l'État, dont la culture commune est considérée comme une force.

1. Recruter de futurs leaders, dès l'entrée dans les écoles

Pour pouvoir efficacement détenir les compétences nécessaires, il convient que les cadres aient les aptitudes nécessaires. Comment détecter ces aptitudes ? On devrait envisager à l'avenir :

- que pour entrer par concours dans les écoles à titre de fonctionnaire, les épreuves qui s'appuient sur des connaissances pourraient faire plus de place à la culture générale et au CV ;

- que des oraux portent sur le parcours et les motivations : on pourrait ainsi discerner déjà les futurs experts, les battants, ceux qui ont déjà fait ou qui veulent faire une expérience hors d'un cursus simplement scolaire ;
- que certains tests psychométriques utilisés à l'entrée des Universités anglo-saxonnes puissent enrichir ou précéder les épreuves des concours.

2. Informer les futurs cadres en formation sur les emplois dans les collectivités

Dans les écoles d'application, on pourrait montrer non seulement comme aujourd'hui, la diversité des métiers accessibles mais aussi la diversité des structures qui permettent de les réaliser. Il convient aussi d'informer sur les mutations possibles ou probables de ces métiers et de ces structures dans le cours d'une carrière.

Ainsi, dès l'entrée en école d'application, un premier panorama des « possibles » sur le plan technique est ouvert pour les élèves, par des forums, des visites, des tournées, des amphis. Il serait utile d'établir un parallèle sur le plan des structures d'accueil, en ajoutant aux interventions de l'administration centrale, du CEMAGREF et du ministère chargé de l'environnement, des interventions concernant les collectivités territoriales.

3. Améliorer les connaissances et la pratique dans des domaines clés

Outre ces besoins en management, des aspects sociaux économiques ne sont pas suffisamment développés dans la formation des cadres techniques, en sciences politique, juridique et financière et en gestion des ressources humaines.

(1) En science politique

Pour occuper un poste en collectivité, il convient d'avoir une culture politique et aussi une connaissance de l'environnement économique et institutionnel de cette fonction publique.

La connaissance de la représentation nationale et locale, des enjeux des mandats et de leur durée, des responsabilités des élus et des fonctionnaires, permettrait de mieux appréhender le fonctionnement des collectivités et d'apprendre à gérer à la fois le temps du mandat et les enjeux à moyen terme. Les modalités de décision, y compris par les assemblées, et les méthodes de travail avec les élus demandent un apprentissage.

Actuellement cet apprentissage est proposé dans des cycles renommés et qualifiants de l'institut national des études territoriales (INET) qui forme les cadres A+ de la fonction publique territoriale. Une exploration de possibles mises en commun ou de transfert de connaissances est à faire avec les responsables de cette école qui fait partie du centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Les responsables du CNFPT ont d'ailleurs indiqué qu'ils étaient favorables à des actions communes avec les écoles de l'État, comme ils le font déjà avec l'ENA, mais que leurs demandes n'avaient pas recueilli d'écho pour l'instant auprès de celles-ci.

(2) En ingénierie juridique et financière

La maîtrise des fondamentaux est indispensable et, en particulier :

- les règles de formation des décisions (préparation des délibérations, pouvoir des assemblées et des exécutifs, règles de délégation de décision et de pouvoir, responsabilité des décideurs...);
- l'élaboration et l'exécution des budgets qui sont spécifiques (instruction comptable, modalités de financement, création des recettes ...);
- les réglementations d'assurance et les recours administratifs, gérés par chaque collectivité;
- les réglementations sociales qui dans l'administration de l'État sont souvent gérées par de purs spécialistes;
- les marchés publics et les spécificités des collectivités, la gestion de la concurrence et les mécanismes de formation des prix.

La sécurité des procédures est une préoccupation permanente dans une collectivité souvent dépourvue de services juridiques spécialisés; l'écriture, la formalisation et la sécurisation des actes et des procédures sont la garantie apportée par les cadres de la FPT aux élus.

(3) En management de projet et en gestion des ressources humaines

Le management de projet est en principe enseigné dans les écoles d'ingénieurs, sous forme de projets individuels et collectifs. Les différents stages en cours de scolarité jouent un rôle essentiel dans l'apprentissage de la conduite de projet. Les différents contacts pris montrent qu'il y aurait cependant à accentuer la formation théorique sur les méthodes dans ce domaine.

Le management des hommes et des équipes est plus difficile à mettre en oeuvre dans le cursus de formation initial. Les élèves fonctionnaires, s'ils n'ont aucune

expérience préalable en position d'encadrement, ne sont sensibles aux concepts de management des personnes qu'au moment de prendre un poste. C'est seulement juste avant la prise de poste (dernière phase de la formation initiale) ou juste après (première phase de la formation continue), qu'il pourrait valablement leur être proposé des notions de sociologie des organisations et des méthodes de résolution de problèmes qui permettent de faire face à des situations de management, de négociation, de concertation, d'identification des conflits, d'analyse des jeux d'acteurs, d'écoute active.

En formation continue, des cursus existent pour les cadres déjà expérimentés :

- le cycle supérieur de management (CSMA) du MAP, préalable à la prise de poste de directeur d'établissement public local d'enseignement et de directeur départemental des services déconcentrés, ne bénéficie pas pour l'instant de reconnaissance externe ;
- par contre le cycle de management de l'ENPC qui est qualifiant, est reconnu et se positionne comme une année de « mastère d'administration publique ». Les IGREF et les ISPV pourraient, à défaut d'une autre possibilité interne aux écoles du MAP, se former dans ce cadre, comme c'est déjà le cas avec le 'Collège des Ingénieurs', formation en alternance proposée pour acquérir des compétences en l'économie des entreprises.

De plus, la récente circulaire de FORMCO sur ces formations propose un éventail de formations dont :

- Une formation à la prise de poste de directeur des services déconcentrés ;
- Un approfondissement des pratiques managériales pour les directeurs en poste ;
- Une initiation au management intégration au premier poste qui vise les chefs de service de services déconcentrés et les chefs de bureau notamment à leur sortie d'école.

Les postes occupés par les cadres du MAP ne permettent pas d'afficher les références nécessaires pour le management de services à fort effectif où se retrouvent des personnels de diverses catégories à gérer. Or, dans les collectivités territoriales se trouvent le plus souvent des services de gestion à fort effectif (services directs à la population, gestion quotidienne des services publics).

Trois voies sont à explorer de façon approfondies :

- l'inscription du management comme une des priorités de la formation dans les écoles ;
- la définition d'un cycle spécifique (ou encore un système d'Unités de valeur diplômantes), dans le cadre du label « ParisTech » qui commence à être connu et donc valorisable, qui pourrait être dispensé conjointement en formation initiale et continue (une proposition dans ce sens a déjà été formulée comprenant un formation en alternance pendant la première année de prise de poste équivalente au « Doctorate of Business Administration » tel qu'il se dessine aux USA) ;
- une collaboration sérieuse avec l'INET, à Strasbourg.

La nouvelle organisation de l'ENGREF à l'intérieur du Grand établissement Parisien, avec les instances de concertation qui sont mises en place, devrait permettre un suivi de cette proposition et une réactivité des écoles de formation aux besoins des fonctions publiques.

4. Former à la recherche d'emploi

Les modalités de recrutement changent. Les candidats passent par plusieurs étapes de jurys de recrutement. La pratique des entretiens d'embauche existe dans les collectivités territoriales depuis le début de la décentralisation. La jeunesse n'est pas un frein à l'embauche. Il faut être proactif. Tous les candidats doivent faire preuve d'une grande motivation, ne pas hésiter à postuler pour un poste pas exactement dans la branche de compétence sans cacher les lacunes techniques à combler. Il faut faire preuve de souplesse et prévoir de suivre des formations nécessaires.

Deux éléments sont fondamentaux pour présenter ses qualités :

(1) Le CV et la lettre de motivation

Il faut mieux former les cadres à répondre à une offre d'emploi, la première barrière est toujours le CV et la lettre de motivation. Un premier tri administratif est fait par la DRH ou le cabinet de chasseurs de tête compétent.

Le CV est un outil fondamental pour chaque cadre pour son parcours professionnel. Mais son utilité passe par l'amélioration de la présentation et du contenu. Il doit refléter simplement les compétences et les aptitudes du candidat, mais aussi son projet professionnel et le tout très condensé.

Une lettre de motivation ne peut pas être un texte passe partout. C'est un document ciblé où le candidat montre son intérêt pour le poste et pour l'avenir de la structure dans laquelle il espère s'inscrire dans un projet.

L'aide à la construction de CV doit faire partie de la formation continue comme de la formation initiale dès la recherche de stage et pour préparer la sortie d'école.

(2) L'entretien de sélection

Après le tri administratif initial, il y a un certain nombre d'entretiens et de mises en situation, variable selon les pratiques de chacune des collectivités. Or, un entretien de sélection, cela se prépare, et il vaut mieux s'y entraîner. On prépare aussi un entretien pour les postes à responsabilité de la fonction publique de l'État au moins pour les prises de poste de responsabilité au MAP et pour alimenter les viviers (GPEEC), comme à l'international ou dans le privé.

Ce que demandent les élus, et les cadres des CT, qui participent à ces jurys c'est de connaître la collectivité dans laquelle on postule et surtout de montrer ses qualités humaines, de contact, de dynamisme, de représentation et d'adaptabilité. Les compétences techniques sont, à ce stade, supposées ; ce qui intéresse, c'est le projet personnel.

Quelle que soit la forme des entretiens, le futur employeur cherche à vérifier l'adéquation de la personne au besoin de sa structure qu'il cherche à résoudre.

Il faut donc des formations spécifiques dans ce domaine. On peut s'inspirer du savoir faire de l'Apecita qui forme les demandeurs d'emploi du secteur agricole et IAA par des mises en situation ou du recrutement des Directeurs d'EPL qui se fait devant un jury : un texte de situation est soumis au candidat pendant 10mn de préparation et il dispose de 10mn de présentation.

On pourrait augmenter les jeux de rôles durant la scolarité et même les généraliser pour que l'ensemble des cadres y participent et puissent s'auto évaluer entre eux.

5. Introduire des stages en collectivités dans le cursus

Actuellement les stages obligatoires dans les écoles d'application sont des stages en entreprise, en exploitation agricole, en services déconcentrés ou en administration centrale, à l'étranger....

Le stage en collectivité est un pied à l'étrier : les stages dans les collectivités présentent un fort intérêt car leurs dirigeants ont l'habitude de tester des stagiaires et de leur proposer éventuellement un premier emploi ; ils le font déjà avec les étudiants de leurs Universités de proximité et peuvent le faire avec les ingénieurs qui sortent des écoles du MAP (ils sont très intéressées par l'accueil de ces élèves fonctionnaires) ;

Une part significative des élèves fonctionnaires doit donc être encouragée à faire des stages en collectivité territoriale (à l'ENA, les stages obligatoires se font non seulement en Préfecture mais aussi en Collectivités Territoriales). Cela doit être prévu dans le cursus des écoles d'application :

- des stages de découverte de deux mois pour l'ensemble des élèves permettant de faire tomber les préjugés, de se faire apprécier et de préparer un éventuel stage long,
- des stages longs en tant que chef de projet de 6 mois à un an pour une part significative des élèves, avec des contrats de stage.

Il est important d'expliquer que cela permet d'appréhender à la fois le milieu des collectivités et le domaine de compétence d'un ingénieur. Pour des fonctionnaires, ce stage représente une opportunité pour un recrutement immédiat comme chargé de mission pendant un an ou deux avant de prendre des responsabilités de chef de service.

Des postes de chargé de mission dans les secteurs de l'environnement et du développement durable ou de l'agriculture, peuvent servir d'accueil. C'est ainsi que de jeunes fonctionnaires sortants ont été accueillis à la fin de leur formation en 2005 et en 2006.

A) ON PEUT SCHÉMATISER CES PROPOSITIONS COMME CI DESSOUS :

Les collectivités se préoccupent de compétences et non de diplômes

FORMATION INITIALE des ELEVES FONCTIONNAIRES INGENIEURS et ISPV :

Formation initiale indispensable :

Sécurité juridique et financière	50 heures
Marchés publics et analyse financière des collectivités	50 heures
Management de projet public,	projet 3 semaines
Management relationnel : interrelation technique/politique INET	60 heures (INET)
Management de cohortes et d'effectifs peu qualifiés	150 heures (INET)

Contractualiser pour les élèves fonctionnaires techniques de l'État du MAP un stage en collectivité pendant l'année de professionnalisation par des stages de maîtrise d'ouvrage ou de chef de projet en collectivités territoriale pour la majorité d'entre eux, de 3 à 6 mois.

FORMATION CONTINUEE et CONTINUE pour préparer au départ en Collectivités Territoriales ou pour tout autre changement de poste :

- Contractualiser et mutualiser des formations avec l'INET et les ENACT,
- Programmer une formation continue des cadres techniques en poste en :
 - Management relationnel : interrelation technique/politique INET
 - Management de cohortes et d'effectifs peu qualifiés
 - Sécurité juridique , marchés publics et analyse financière des collectivités territoriale

C. Organiser les parcours professionnels

La recherche d'un emploi en collectivités territoriales peut s'envisager de différentes façons. Dans tous les cas, elle doit se placer dans le cadre de parcours qualifiants génériques correspondant pour les ingénieurs à de véritables projets professionnels. Elle doit donc se concevoir comme une démarche quasi-contractuelle, encadrée et concertée, entre l'agent intéressé et l'administration.

Des entretiens des agents détachés ou anciennement détachés, font ressortir que les prises de risque d'un détachement, ne sont, du point de vue des intéressés, ni prises en compte ni valorisées. Ceux-ci ne se voient pas offrir au retour un poste correspondant aux compétences et au réseau qu'ils viennent de développer en détachement. Ce constat est valable également pour un détachement à l'international ou pour une simple mise à disposition d'un autre ministère, d'une association ou pour un retour de disponibilité depuis le secteur privé. Il faut cependant souligner que tous les agents détachés reconnaissent à la fonction publique de l'État un rôle de tutorat, d'encadrement, de soutien par l'environnement de travail, l'encadrement et le corps, qui n'existent pas dans les collectivités, dans lesquelles les relations entre les membres de la communauté de travail privilégient la reconnaissance exclusive de la "culture maison".

Les responsables de l'orientation et de la mobilité des cadres techniques considèrent comme nécessaires la formalisation des engagements entre chaque agent et l'administration qui le gère.

Pour cela des impératifs de rendez-vous sont à prévoir ainsi que des mesures d'accompagnement, d'encouragement à l'essaimage et de préparation des retours dans les meilleures conditions en ouvrant éventuellement des privilèges de priorité d'attribution des postes disponibles.

Les engagements de l'administration ne peuvent être pris que s'ils ne provoquent pas une application à la lettre d'éléments qui ne peuvent qu'évoluer dans le temps. Pour cela il faudra les revoir régulièrement et c'est le rôle des correspondants (IGOS et IGIR ou autres) de mettre en commun leurs expériences pour renouveler régulièrement les conditions d'engagements réciproques.

Les trois points suivants en constituent la trame :

- clarifier les éléments de construction d'un bon parcours, le cadre formalisant son parcours et demandant une validation de son projet professionnel ;

- afficher l'engagement général de l'administration pour accompagner le projet et le valoriser (charte de parcours) ;
- accompagner les projets.

1. Formaliser son projet professionnel

Pour l'administration comme pour le cadre A, il est aujourd'hui utile de construire un parcours de carrière avec des éléments clairs sur les types de parcours à réaliser pour accéder à un poste de responsabilité. La trame générale de ce parcours est constituée par la circulaire d'orientation DGA/GESPER/C2003-1003 du 28 janvier 2003 parue dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. Elle a pour objectif de favoriser et de reconnaître les parcours professionnels qualifiants des agents de catégories A gérés par le MAP. Un agent de niveau A construit son parcours qualifiant par l'exercice de fonctions qui vont lui permettre d'acquérir une compétence affirmée dans l'un des domaines d'activité du corps auquel il appartient, puis d'occuper des postes et enfin d'accéder à des emplois de haute responsabilité dans le domaine du management.

Certains parcours permettent de devenir un spécialiste et de pouvoir mener des travaux d'expertise. D'autres permettront d'acquérir de solides compétences techniques ou administratives et de les mobiliser en appui à d'autres agents ou d'autres services. Ce parcours professionnel qualifiant peut être enrichi par l'opportunité des collectivités territoriales qui sont l'un des secteurs de diversification majeurs offerts aux cadres techniques pour acquérir à la fois des compétences professionnelles, avoir une expérience de terrain et appréhender une autre culture, en particulier la relation à l' élu et au citoyen. Mais, il faut que ce parcours soit réfléchi pour être bénéfique.

Actuellement seuls les élèves ingénieurs qui envisagent un parcours FCPR (formation complémentaire par la recherche) sont tenus de préparer un dossier de candidature qui reprend les intérêts et les motivations personnels, les retombées qu'obtiendrait l'administration ainsi que celles du corps de fonctionnaires auquel il appartiendra. Le candidat doit construire son projet sur le plan scientifique, les liens avec les laboratoires, les organismes de recherche, les programmes qui sous-tendent le travail ainsi qu'une esquisse de postes auquel il pense pouvoir accéder ensuite.

Cette démarche de dossier de projet devrait être généralisée à tous les futurs fonctionnaires. Il n'est évidemment pas possible à un jeune d'appréhender l'ensemble d'une carrière mais il est indispensable dès le choix de spécialisation à l'école et ensuite à chaque changement de poste, de se poser la question du

poste qui suivra ou au moins des différentes opportunités que le poste envisagé ouvre : il convient ainsi, à chaque étape de la vie professionnelle, de construire et formaliser le parcours professionnel.

Ce document pourrait faire l'objet d'une évaluation selon l'évolution du champ de compétences du ministère, les besoins des employeurs et la politique d'essaimage. Le document complété après validation, constituerait le commencement du dossier professionnel de l'agent et d'un engagement de parcours professionnel individualisé. Il s'agirait en quelque sorte d'une forme de valorisation des acquis de l'expérience (VAE) pour les cadres du MAP.

(1) Situer l'emploi en collectivité dans un parcours professionnel ;

Et à titre d'argumentaire pour les futurs candidats :

Le fonctionnement de la collectivité territoriale diffère de celui de l'État, que ce soit la Région, le Département ou la Commune. Quelle que soit la façon dont cette connaissance est acquise, la « culture collectivités » constitue un plus lors d'un entretien de sélection ou d'embauche pour un poste d'encadrement. La culture originale des collectivités territoriales, c'est la relation avec les élus. Selon le domaine où ils seront appelés à prendre des responsabilités, la culture de la relation avec l' élu sera toujours indispensable.

Cela peut être acquis idéalement en trois étapes par :

- un stage en cours de formation ;
- un poste technique en début de carrière en prise directe avec des réalisations et des projets d'ingénieur (de préférence en 2ème ou 3ème poste) ; il est proposé que le document formalisé avant détachement pour les jeunes ingénieurs candidats à un travail en CT, comprenne au moins un retour à un poste de fonctionnaire de l'État, afin de fournir des agents compétents sur les territoires avec des points de vue croisés et techniques sur les problèmes à l'administration de l'État, pour remplir leur obligation voire d'engagement inscrit dans le statut de la fonction publique de l'État ; jusqu'à présent l'État n'avait pas vocation à payer des agents pendant leurs études pour qu'ils partent en collectivité immédiatement sans contre partie. Aujourd'hui cette opinion est en cours de révision et on peut imaginer l'intérêt d'une formation commune des ingénieurs des différentes fonctions publiques.
- un poste à un niveau de direction comportant une composante forte de management.

Bien entendu, le principe de réalisme conduit à constater qu'il ne faut pas trop théoriser, qu'il y a des voies très diverses et des parcours très spécifiques, soit par exemple :

- le passage en SGAR qui est toujours apprécié par un employeur potentiel pour accéder directement à des postes élevés dans une Région ou un Département ;
- l'exploitation individuelle des relations personnelles de confiance, construites au cours d'une carrière avec des élus permettant d'accéder directement à des responsabilités de direction de collectivité.

De même, une première expérience en collectivités territoriales peut se prolonger par un poste de responsabilités (le chargé de mission devient chef de projet, directeur de projet, directeur technique). Comme une formation par la recherche, ce statut forge une carrure de responsable technique territorial qui pourra pour certains se prolonger par un poste d'encadrement. Il est sûr qu'un cadre qui souhaite prolonger son parcours en collectivité et ne pas effectuer des allers et retours fonction publique de l'État -fonction publique Territoriale, change de projet professionnel et peut choisir l'intégration dans la Fonction Publique Territoriale.

Le premier passage en collectivités territoriales serait donc, toutes réserves faites, préférentiellement à encourager en 2ème ou 3ème poste, autour de 30 ans. L'encadrement technique (direction de projet ou direction de service technique (laboratoire, espaces verts....) ou la direction d'une petite structure est accessible dès 30 ans :

- les collectivités territoriales ne recherchent pas des spécialistes mais des généralistes dans un domaine. Le bon équilibre pour une collectivité, c'est de disposer de généralistes qui garantissent la cohérence entre les structures généralistes et les fonctions spécialisées ; ils sont recrutés dans l'équipe de direction de la collectivité territoriale, pour faire appel ponctuellement par des consultants pointus ;
- pour un élu, l'ingénieur apporte non seulement sa compétence technique généraliste, mais il est considéré a priori objectif (il a un raisonnement construit et des références utiles).

Sur les postes de direction générale des services (DGS), et les postes de directeurs adjoints (niveau apparu récemment), le cadre technique du MAP est en concurrence non seulement avec ceux des autres ministères mais aussi avec les cadres territoriaux. Les atouts d'un cadre du MAP sont :

- la connaissance du territoire et des acteurs du tissu social tels qu'administrés par le MAP,
- la compétence dans des domaines qui sont des enjeux de société forts comme les déchets, les risques dont ceux liés à l'eau et à l'alimentation, la protection de la nature et la protection des animaux, domaines pour lesquels de hauts niveaux de compétence existent au MAP.

A la différence de la situation qui prévaut pour les ingénieurs du ministère chargé de l'équipement, les postes d'encadrement au sein du MAP justifient rarement d'une expérience de management d'effectifs nombreux. Or, c'est le cas dans beaucoup de collectivités, un directeur général dirige son équipe comme un directeur d'établissement public. Une connaissance des collectivités territoriales acquise en début de carrière est donc un atout pour compenser ce handicap.

(2) Établir un projet de parcours

On bâtit son projet professionnel le plus souvent lorsqu'on peut mesurer la réalité du milieu professionnel, les enjeux et le rôle qu'on voudrait y jouer. Le projet est donc une démarche globale et progressive à un moment où l'on est en responsabilité, qu'on a gagné en autonomie, souvent à un moment de la vie où l'on souhaite mettre en harmonie ses engagements tant personnels (famille, amis, loisirs, ...) que professionnels. C'est une phase d'éclaircissement et d'approfondissement personnelle. Elle doit être mûrie et confrontée régulièrement au principe de réalité pour aboutir à une démarche concrète, claire, précise, spécifique, détaillée et validée, ayant alors toutes les chances d'aboutir.

Un projet professionnel se traduit par un document écrit simple, donc compréhensible rapidement, mesurable avec des objectifs quantifiables, atteignables et cohérents ; il possède un axe fort et tout s'y rattache aisément. Il met en valeur les compétences, les aptitudes et la manière à les faire évoluer. Il précise une vision de ce vers quoi le cadre veut tendre en termes de responsabilités, moyens d'actions, formation, résultats, mais aussi d'épanouissement personnel.

La démarche de projet personnel est un document vivant que l'on enrichit en permanence au contact de son environnement personnel et familial, professionnel, social et associatif. Il comprend donc :

- un CV détaillé avec l'ensemble compétences ;
- un bilan personnel comprenant les contraintes et les souhaits ;

- un état des objectifs en terme de métier, secteur d'activité, fonction, niveau de responsabilité.

Pour être encore plus opérationnelle, chaque rubrique doit être complétée par une synthèse des évolutions prévisibles pour amener à se poser toujours la question de la faisabilité réelle du projet et des formations à effectuer pour y parvenir.

(3) Valider le projet professionnel

Comme il est très difficile de se représenter ce qu'on ne connaît pas, c'est ici que l'expérience et le jugement critique des tiers est indispensable.

Ce document doit toujours être validé par une tierce personne tant il est difficile voire impossible de porter un regard objectif sur soi-même. Les cadres techniques bénéficient d'un suivi par des ingénieurs et inspecteurs généraux (IGOS). Cependant ces derniers ont rarement une durée d'activité dans ce poste d'IGOS supérieure à celle d'un détachement. Un écrit permet donc de garantir à l'agent que son parcours restera connu et que les engagements pris pourront être tenus sur la durée. D'où l'importance à donner au contenu de la charte de parcours et au document formalisé avant détachement.

Au moment où un détachement est en cours, on pourrait prévoir un document qui comporterait :

- les échéances théoriques de changement de poste, tenant compte en ce qui concerne les détachements en collectivité, des durées de mandatures et des missions en cours ;
- les types de poste en fonction publique de l'État qui seraient accessibles ensuite, ;
- les conditions de réévaluation du poste accessible ensuite en fonction publique de l'État selon qu'intervient une évolution de poste pendant le détachement ou que le contrat sur un même poste est prolongé.

Elle doit donc se concevoir comme une démarche quasi-contractuelle, encadrée et concertée avec l'administration, validant le projet de l'agent intéressé, matérialisée dans une fiche de suivi à établir par l'agent et les IGOS concernés et à communiquer au service gestionnaire, comprenant :

- pour l'agent, des indications sur l'adaptation de l'emploi à ses compétences et à son profil, la durée envisagée dans ce poste, les objectifs recherchés, les projets de qualifications à acquérir et les perspectives de suite ultérieure à la fonction exercée ;

- pour l'administration, des indications sur les suites susceptibles d'être organisées pour la carrière de l'agent à l'issue de cette période de diversification, ainsi que les modes de contact et de suivi de l'agent au cours de cette période.

2. Garantir la valorisation des parcours diversifiés par l'administration : donner envie de revenir

Pour amorcer une mutation des affectations, il est indispensable de donner un message d'incitation clair pour favoriser l'essaimage en collectivités territoriales.

(1) Revaloriser les postes en collectivité

L'ensemble des détachés ayant actuellement un emploi dans une collectivité constatent la non reconnaissance de leur responsabilité réelle par le MAP. Du fait de l'évolution des responsabilités des collectivités, on constate ainsi qu'un cadre A+, chef de service dans un service déconcentré de l'État (niveau 2), peut être sollicité pour occuper en collectivité un poste réellement de haute responsabilité. Ce poste devrait être de niveau 4 (encadrement de personnels 10 fois plus nombreux, autonomie financière réelle sur un budget 10 fois plus important).

Valoriser les postes en collectivité dans les parcours de carrière, c'est donc réfléchir à considérer ces postes à leur valeur par leur comparaison avec les postes de l'administration de l'État (réflexion à initier dans chaque projet individuel), de façon à en tenir compte dans le parcours futur des intéressés.

Ainsi, la réussite professionnelle en diversification, dans cette période de carrière, suivie d'un retour au service de l'État, établira en faveur des ingénieurs concernés une présomption de capacité à occuper un poste de responsabilité au moins égale et non à retourner sur un poste de niveau inférieur. Pour la suite de la carrière cette mobilité devra figurer à priori dans la catégorie des qualifications particulièrement valorisantes.

(2) Donner des assurances pour retrouver un poste, donner envie de revenir

Une des grandes préoccupations des détachés est la possibilité de trouver un poste adapté au retour. Ils souhaitent que l'administration prenne effectivement en compte leur parcours, soit comme signalé ci-dessus au niveau de la responsabilité à exercer, soit pour tenir compte des contraintes géographiques.

Un passage réussi en collectivités est à considérer comme une valeur ajoutée pour un parcours professionnel. Un retour pour les détachés doit être préparé par les services de gestion et les IGOS. Il faut donner envie de revenir et non traiter une injonction liée aux dates de fin de détachement.

"Sinon, c'est un savoir qui s'en va sans transmission, sur le plan relationnel comme sur le plan des projets." (Détaché)

Pour donner des assurances à ce propos, il conviendrait de se référer explicitement au projet professionnel de l'agent en indiquant explicitement qu'au bout de 6 ans ou à la fin du mandat, ou à la fin du projet, il aura priorité dans l'administration de l'État pour des postes correspondant au projet professionnel.

(3) Prendre en compte le passage en collectivité pour l'avancement

Actuellement, il est toujours dit que les détachés sont avantagés pour l'avancement. On indique aussi aux cadres que leur situation est examinée à un âge plus précoce que la moyenne.

Dans la réalité, les ingénieurs qui effectuent des parcours considérés comme bons dans les services de l'État avancent aussi vite que les détachés qui effectuent souvent des parcours plus difficiles.

De nouvelles pratiques sont donc à développer :

- examiner les dossiers des détachés en collectivité dès qu'ils remplissent les conditions juridiques de l'avancement, seul moyen de montrer qu'on n'oublie pas les détachés dans l'inscription aux tableaux et dans les passages aux grades supérieurs ;
- décider que les changements d'échelon se feront avec la bonification d'ancienneté maximale (à l'identique des pratiques de la plupart des collectivités pour le corps territorial) ;
- montrer et faire savoir que les engagements formalisés réciproques sont respectés (publication des statistiques exactes pour chaque tableau d'avancement).

3. Créer un environnement favorable

A) RENFORCER LA VEILLE SUR LES POSTES DISPONIBLES

Les structures de suivi instituées au sein des anciens Conseils Généraux (DOS du CGGREF et le CGV) réalisaient déjà un travail de veille pour repérer dans les multiples organes de diffusion des CT, les postes en détachement susceptibles d'intéresser les cadres techniques gérés par le MAP. Ces postes font ensuite l'objet d'information interne, parfois ciblée sur des motivations géographiques.

L'outil actuel permet d'afficher sur le site du CGAAER, les postes disponibles et les IGOS rattachés à la MOVAC (mission permanente d'orientation et de valorisation des compétences) se chargent de diffuser les informations aux agents dont ils sont les référents.

Quelques propositions, peuvent être émises pour compléter le dispositif :

(1) Identifier et constituer les viviers des agents disposés au détachement

Au cours des entretiens systématisés que réalisent les IGOS, il convient de repérer les agents susceptibles de détachement, de remettre à jour le contenu de leur CV et de leur rappeler les contrats de carrière en fonction de leur situation actuelle. Cela permettrait de cibler la population apte à prendre un emploi en collectivité.

(2) Créer une bourse de CV sur le site du ministère

Les CV peuvent aujourd'hui être analysés automatiquement avec les logiciels de GPEEC. Ce traitement permettrait de mettre en place plusieurs bourses de CV selon les profils.

Une bourse aux CV (anonymés) sur la base du volontariat pourrait être créée sur le site Internet du MAP. Il suffirait ensuite de faire savoir aux DRH des collectivités que ce site existe pour susciter l'intérêt des employeurs potentiels.

(3) Mettre en place des correspondants régionaux

Il serait nécessaire d'organiser régionalement une veille sur les postes susceptibles d'intéresser les cadres du MAP. Les IGOS, n'étant pas constamment au contact des employeurs, peuvent être localement les

animateurs, avec les IGIR et IGVIR, d'un réseau constitué par les DRAF, DDAF, DDSV et DIREN, et les chargés de mission des SGAR. Cette veille sur les postes de proximité géographique doit permettre d'agir efficacement avant la publication officielle des offres d'emploi. Les chefs des services déconcentrés peuvent être moteurs sur ce point car ils ont intérêt à avoir des correspondants qui les connaissent dans les collectivités. Pour lancer cette action, l'impulsion devrait leur être fournie par le Secrétariat Général du MAP.

B) ORGANISER LES CONTACTS ENTRE LES DÉTACHÉS ET LEUR RÉFÉRENT

Une des critiques des actuels détachés en collectivité, c'est l'absence de contact régulier avec le MAP. L'exigence d'un projet professionnel est l'élément qui doit conduire à un changement dans ce domaine. Pour les détachés il y a un effort particulier à réaliser quels que soient les choix du MAP en matière de gestion des compétences des agents du ministère.

Le suivi approfondi des agents a pour objet de dresser un bilan transitoire du contrat de parcours. Le rôle du référent est très important. Les contacts avec l'agent doivent être organisés sur un pas de temps maximal de deux ans. Dans le cadre de ces contacts, un bilan du détachement et des perspectives de carrière sera fait entre l'agent et son référent tous les 2 ans, et une actualisation de la fiche de suivi réalisée.

Un contact spécifique doit être organisé entre le contact et son référent dans la dernière année prévue pour le détachement et au moins six mois avant sa fin. Le référent, après avoir pris l'attache du bureau de gestion, doit évoquer avec le cadre concerné ses perspectives de retour sur le poste d'activité prévu et lui indiquer les démarches à entreprendre et les mises à niveau techniques à réaliser.

Le suivi par le détaché des conseils recueillis à cette occasion peut conditionner le respect des formes de priorité prévues pour les demandes d'affectation.

L'IGOS, correspondant et référent des cadres techniques, assurerait par sa disponibilité, non seulement une présence mais une relance permanente. Il mettrait à leur disposition une capacité d'assistance et de compétences.

L'efficacité de ce dispositif suppose que certaines conditions soient réunies :

- la première est la tenue à jour d'un tableau de bord fiable des détachés des différents cercles avec les instrument actuels (EPICEA) ou à venir (AGORHA?) de la gestion RH qui pour l'instant se cantonne à une gestion

qui organise la paye de façon fiable. Cet état de fait provoque la tenue de plusieurs bases de données dont la mise à jour est complexe.

- la volonté des agents concernés de jouer le jeu du parcours qualifiant et du projet professionnel ; à ce titre, il est recommandé aux détachés de prendre contact avec leur référent au moins une fois par an et d'assurer dans leur secteur une veille sur les emplois ;
- l'obligation pour le référent de relancer les détachés qui n'ont pas pris contact depuis 12 mois, et, comme indiqué ci-dessus, de réaliser un entretien approfondi tous les deux ans et impérativement dans la dernière année du détachement ;
- à cette occasion, la visite aux employeurs est aussi nécessaire. Pour les cadres supérieurs des services déconcentrés l'IGOS va voir le Préfet. Pour les cadres détachés, il serait approprié que l'IGOS aille voir l' élu, Président ou Maire de la collectivité, ou son DGS ; cette démarche permettrait une meilleure compréhension réciproque ;
- la nécessité de professionnaliser les référents, en leur assurant la formation qui s'impose pour disposer de la boîte à outil et des méthodes telles que le 'coaching', pour lequel une formation existe déjà, devrait être généralisée, et des connaissances des secteurs d'emploi, et en leur donnant des objectifs quantifiés précis sur une durée de 3 ans minimum.

C) MAINTENIR DES LIENS TECHNIQUES AVEC LES DÉTACHÉS

Les collectivités territoriales entretiennent des structures techniques de faible taille où le rôle de l'ingénieur est généraliste. Dans ce cas, l'isolement des ingénieurs est réel notamment sur le plan technique. La demande récurrente des détachés est de bénéficier d'un support technique. Ils souhaitent le maintien d'un lien avec la base de connaissances du ministère et d'un accès au réseau technique de l'extérieur.

Le Pôle d'Appui Technique du CGAAER a un rôle à jouer sur ce point. Sa mission devrait être étendue et son site devrait être rendu accessible sur le site Internet du MAP (avec le mot de passe déjà attribué à l'agent avant son détachement).

Ce lien valorisera d'autant le cadre candidat auprès des collectivités territoriales qui auront l'impression d'embaucher non seulement un ingénieur mais aussi son environnement technique et relationnel.

D) LEVER LES DIFFICULTÉS STATUTAIRES RÉSIDUELLES

Des évolutions statutaires doivent encore être étudiées pour permettre dans le parcours des aller retour fonction publique de l'État – fonction publique territoriale sans obstacles administratifs. On doit signaler ainsi, à titre d'exemple :

- La non équivalence d'échelons pour les corps BVP (biologistes, vétérinaires et pharmaciens) et ISPV ;
- le problème soulevé par les IDAE « chefs de mission » qui ne peuvent pas être détachés sur un emploi identique, mais seulement sur leur échelon de base d'IDAE ;
- la difficulté de gérer les modifications des contrats de détachement puisque l'avancement dans le corps territorial d'accueil s'effectue le plus souvent plus rapidement que dans le corps d'origine.

4. Points spécifiques au domaine vétérinaire

Au delà des éléments présentés en matière de formation et de contractualisation pour l'ensemble des cadres A et A+ du MAP, il est nécessaire d'apporter des précisions complémentaires pour les ISPV. Il y a de vraies compétences méthodologiques d'ingénierie sanitaire liées à la formation des vétérinaires.

Cependant, on ne peut prévoir pour l'instant que des réponses ponctuelles aux offres d'emploi en collectivité. Le renouvellement de tous les postes en laboratoire n'est pas assuré. Un autre besoin est à construire.

Le vétérinaire est a priori considéré comme un expert du domaine biologique. Son entrée dans une collectivité se fait naturellement vers les postes en laboratoire, en restauration collective, en service d'hygiène ou en parc animalier. Une fois dans la place, la personne peut ensuite décider soit de continuer ce métier d'expert technique, en poursuivant l'objectif d'une reconnaissance nationale, ou européenne voire internationale ; soit de devenir un dirigeant, pouvant s'ouvrir sur d'autres champs d'activité avec une solide base biologique et environnementale.

Tous les interlocuteurs considèrent comme une évidence que la place des vétérinaires dans les collectivités territoriales serait davantage dans les communautés d'agglomération, sur les problématiques d'environnement sanitaire et d'hygiène en restauration collective. Ce marché est à développer et à faire connaître des agents comme des employeurs potentiels, par des actions telles que la journée CNFPT CGAAER du 27 juin 2006.

(1) Répondre aux besoins des laboratoires départementaux

Sur 125 vétérinaires en laboratoire, 9 seulement sont encore des ISPV. On peut imaginer une stratégie, non de reconquête mais d'équilibrage : passer de 10 à 20 ISPV en laboratoire en 5 ans, mais il faut résoudre la pénurie de vétérinaires biologistes programmée par la refonte de la formation des biologistes depuis 1985.

Les ISPV et les vétérinaires en général devraient pouvoir accéder à nouveau à la formation de biologiste. Les médecins et les pharmaciens bénéficient, par le concours d'internat, d'un système de formation payé par le ministère de la Santé pour ensuite s'installer dans des laboratoires d'analyse privés. Le MAP devrait pouvoir corrélativement :

- financer chaque année ou tous les deux ans, 3 ou 4 vétérinaires qui auraient satisfait aux épreuves de l'internat ;
- permettre à 1 ou 2 élèves ISPV d'utiliser une partie du temps de formation à ENSV pour engager leur complément de formation. Permettre à ces élèves ISPV de poursuivre pendant leur premier poste cette spécialisation en l'aménageant pour qu'une partie de leur temps puisse être consacrée à une formation qualifiante qui prend au total de 2 à 4 ans.

(2) Pourvoir de nouveaux emplois

L'analyse prospective des emplois d'ISPV possibles en collectivités territoriales débouche sur les opportunités à saisir dans les communautés urbaines et d'agglomération et les grosses communes qui ont besoin des compétences des vétérinaires sur des problématiques qui se développent et qui engagent la responsabilité de l'élu :

- la qualité de la restauration collective ;
- la divagation des animaux ;
- la gestion de « l'animal en ville », recouvrant les domaines de l'écologie urbaine (commensaux et nuisibles) ainsi que le domaine de la propreté et l'éducation canine.

Si l'ensemble de ces recommandations peuvent être mise en œuvre, la confiance réciproque entre les cadres techniques et leur administration des ressources humaines sera améliorée du simple fait que les procédures au lieu de sembler opaques seront explicitées et appliquées. Les agents pourront évaluer leur besoins de formation et faire des demandes en cohérence avec le projet global de compétence du MAP et leur propre projet professionnel et personnel.

D. Conclusions pour l'administration et pour les cadres techniques

Les collectivités territoriales apprécient le rôle des services de l'Etat pour faire monter des projets, les faire naître et les porter jusqu'à ce que le tour de table puisse s'accorder sur ce que sera le contenu d'un appel d'offre. Pour ce faire, elles apprécient des cadres techniques compétents qu'elles peuvent tour à tour employer et retrouver comme interlocuteurs et facilitateurs.

Les cadres techniques du MAP ont des compétences nécessaires dans les domaines qui sont de vrais enjeux de société comme le développement des territoires, le développement durable, les risques liés à l'eau et à l'alimentation et la protection de la nature et des animaux...

Par ailleurs la culture des corps de l'Etat leur donne une haute idée du service public et un réseau, enviée par les personnels des collectivités territoriales.

Le ministère, comme l'ensemble de la fonction publique doit donner à ses cadres techniques la possibilité de suivre une carrière diversifiée.

Pour cela il est recommandé de préparer les cadres en formation initiale et tout au long de leur carrière à être capables :

- d'acquérir des capacités managériales fortes, des compétences socio-politiques et des connaissances en techniques financières et juridiques solides,
- de s'approprier des outils pour la recherche d'emploi,
- de rédiger un projet de parcours, projet professionnel qui sera amendé à chaque rendez vous périodique d'évaluation.

Les instances de RH devront agréer ce projet professionnel et donner des assurances sur la valorisation des efforts réalisés par les cadres techniques en détachement.

Des outils internes sont à valoriser et à renforcer :

- L'appui à la recherche d'emploi en collectivité territoriale : un tutorat spécialisé qui s'étendrait de la rédaction du CV et de la lettre de motivation, au conseil pour les entretiens. Un outil de veille existe déjà au sein de la MOVAC. Cet outil pourrait être renforcé par un envoi d'offres d'emploi ciblé

à ceux qui souhaitent un emploi en CT ainsi que par une publication anonymée de leur CV sur le site Internet du MAP.

- Le suivi des cadres techniques détachés devrait être comparable à celui des cadres en service classique. Cela passe notamment par un tableau de bord fiable des entrées et sorties de détachement, un document de projet de parcours et un IG référent qui irait rencontrer non seulement le cadre technique en détachement mais aussi, selon le cas, le Président, le Maire ou le DGS des collectivités territoriales.
- Le maintien de liens privilégiés avec le ministère passe non seulement par le référent mais également par l'accès à la base de données techniques du CGAAER (PAT) et aux informations du MAP.
- Les règles de gestion concernant la valorisation des parcours en détachement particulièrement en CT doivent être publiées.

Un travail de communication institutionnelle interne et externe sur l'ensemble de ces points est à prévoir.

Les éléments détaillés de ces recommandations pourront faire l'objet d'un suivi particulier.

IV. ANNEXES

A. Lettre de mission

MINISTERE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ALIMENTATION, DE LA PECHE ET DE LA RURALITE
Constant Lecoœur
Président de l'OMM

25 mai 2005

A Madame Annie Soyeux
ICSPV

***Objet : Lettre de mission sur l'étude sur les parcours professionnels
des cadres techniques de catégorie A dans les collectivités territoriales***

Madame,

Plusieurs éléments sont de nature à influencer sur les parcours professionnels des agents des corps techniques gérés par le ministère chargé de l'agriculture :

-l'évolution des missions de l'Etat : le recentrage de l'Etat sur ses missions régaliennes, sans devoir perdre ses capacités d'expertise technique. L'inflexion donnée à l'ingénierie publique, notamment, avec le développement de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, modifie le positionnement des services publics de l'Etat. Par ailleurs, l'élargissement des missions des collectivités territoriales conduit ces dernières à s'intéresser aux compétences des cadres techniques du MAAPR;

-l'évolution de la gestion publique :

la refonte des règles financières de la loi organique des lois de finances et les contraintes budgétaires entraînent la réduction du renouvellement des effectifs dans la fonction publique de l'Etat;

la réforme envisagée de l'ensemble des corps de fonctionnaires de l'Etat, comprend la mise en place d'un cadre d'emploi des corps techniques de la fonction publique de l'Etat similaire à celui des Collectivités territoriales ;

la stratégie de réforme de l'Etat induit la réorganisation de ses services opérationnels.

Pour maintenir et enrichir les compétences scientifiques, techniques et managériales des cadres techniques de catégorie A, l'objet de la présente étude est d'explorer les possibilités de parcours professionnels diversifiés comprenant des passages voire un développement de carrière dans les collectivités territoriales.

Actuellement une centaine d'ingénieurs, IGRF et IT et une dizaine d'ISPV, sont en poste dans les collectivités territoriales, et pour ces derniers essentiellement dans les laboratoires départementaux.

Dans l'étude sur les parcours professionnels des cadres techniques de catégorie A dans les collectivités territoriales, il conviendra de vérifier que l'hypothèse qu'un marché d'emplois existe pour les cadres techniques de catégorie A gérés par le ministère. Il faudra également tenir compte de l'influence de la diversité des missions, de l'organisation et du fonctionnement de ces collectivités territoriales sur la nature de leurs besoins en cadres techniques.

La réponse aux questions suivantes est le résultat attendu de l'étude:

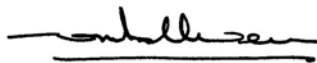
- Qui sont les cadres techniques A fonctionnaires ou non, actuellement en poste dans les collectivités territoriales ?
- Quels sont les profils recherchés par les collectivités territoriales dans leur diversité, actuellement ou pour les années à venir ?
- Quels sont les atouts et les freins à l'embauche par les collectivités territoriales, de cadres techniques de catégorie A du MAAPR ?
- Quelles sont les pratiques des collectivités territoriales en matière de recrutement ?
- Quelles recommandations, en matière de formation, information, gestion administrative, gestion des parcours, peut formuler l'OMM pour lever les freins au passage des cadres techniques vers les collectivités territoriales ?

Pour la réalisation de l'étude, je vous charge, auprès de moi, d'une mission de **chef de projet de l'OMM**. Pour la conduite du projet vous bénéficierez de l'appui du responsable des études, Monsieur François Granier et d'un chargé d'étude, Monsieur Pascal Duchêne, ingénieur des travaux ruraux.

Un comité de pilotage assurera le suivi et la validation de l'étude. Ce comité comprend Georges Bedes président de la 1^{ère} section du CGV, Philippe de Gouvello (délégué à l'orientation et au suivi des ingénieurs), François Granier (OMM), Jean-Luc Guérin (IGGREF), Roland Lazerges (IGOS), Constant Lecoœur (président de l'OMM), Anne-Marie Mitaut (OMM) et Daniel Perrin, président de la 1^{ère} section du CGGREF.

L'étude comportera une phase documentaire, et des enquêtes. La première phase d'enquête sera opérée auprès des collectivités territoriales, la deuxième auprès des cadres techniques en poste dans ces collectivités, et la troisième auprès des cabinets de recrutement. Un bilan sera présenté au comité de pilotage, à l'issue de chacune des phases. L'étude débouchera sur des recommandations de l'OMM sur la gestion des ressources humaines en cadres techniques.

L'étude est prévue sur un délai d'un an.


Constant Lecoœur

B. Les sources documentaires utilisées

(1) Sources papier et sources électroniques

- *Documents du CGREF DOS et du CGV*
 - Listes et mini CV des détachés
 - Documents de conseil aux candidats au détachement
 - Rapports d'activités 2004 sur les effectifs des différents corps et leur répartition
 - Rapport d'activité 2005 sur les IGREF

- *Documents des associations des anciens élèves*
 - Annuaire des ITR
 - Annuaire ROY, annuaire des vétérinaires
 - Annuaire des IGREF

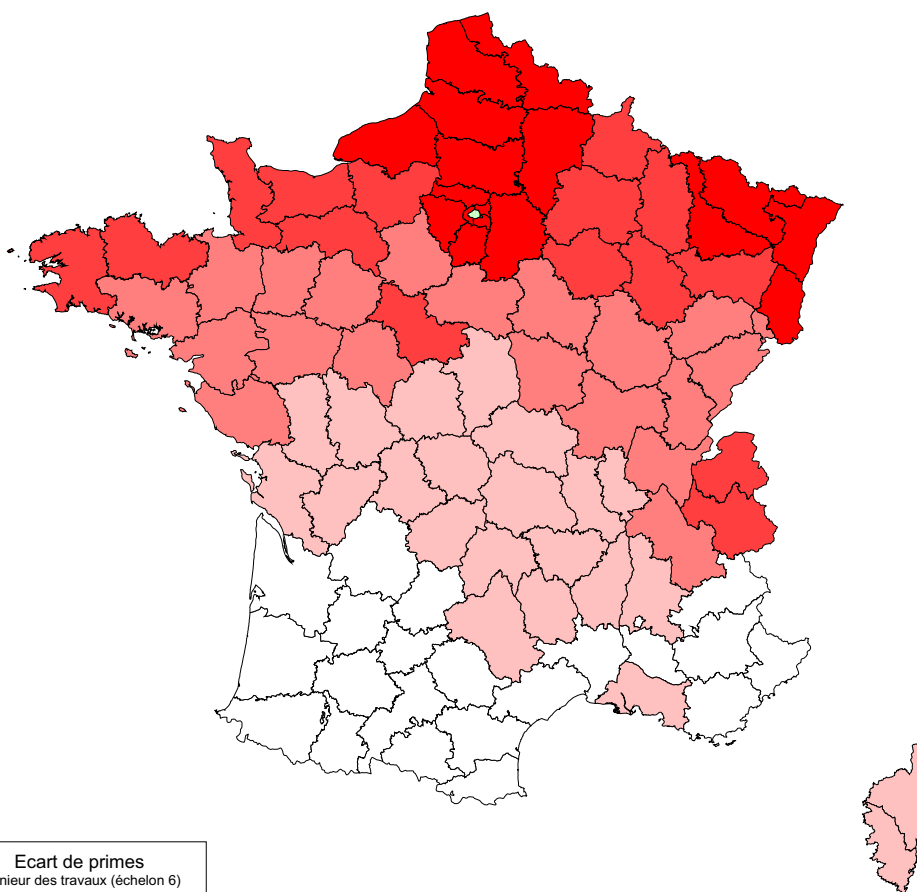
- *Cartes de distribution des primes*

Ces cartes ont été établies par Pascal Duchêne, sur la base des statuts correspondants au décret d'harmonisation des primes de 2002

Un comparatif des statuts et rémunérations des cadres d'emplois des échelons et des échelles indiciaires

Gradient Nord Sud des écarts de primes Ing. des travaux à l'échelon 6

Dans les départements rouge il y a une perte minime et dans tous les autres une perte qui peut aller jusqu'à près de 4000€ dans les départements blancs ceinture sud

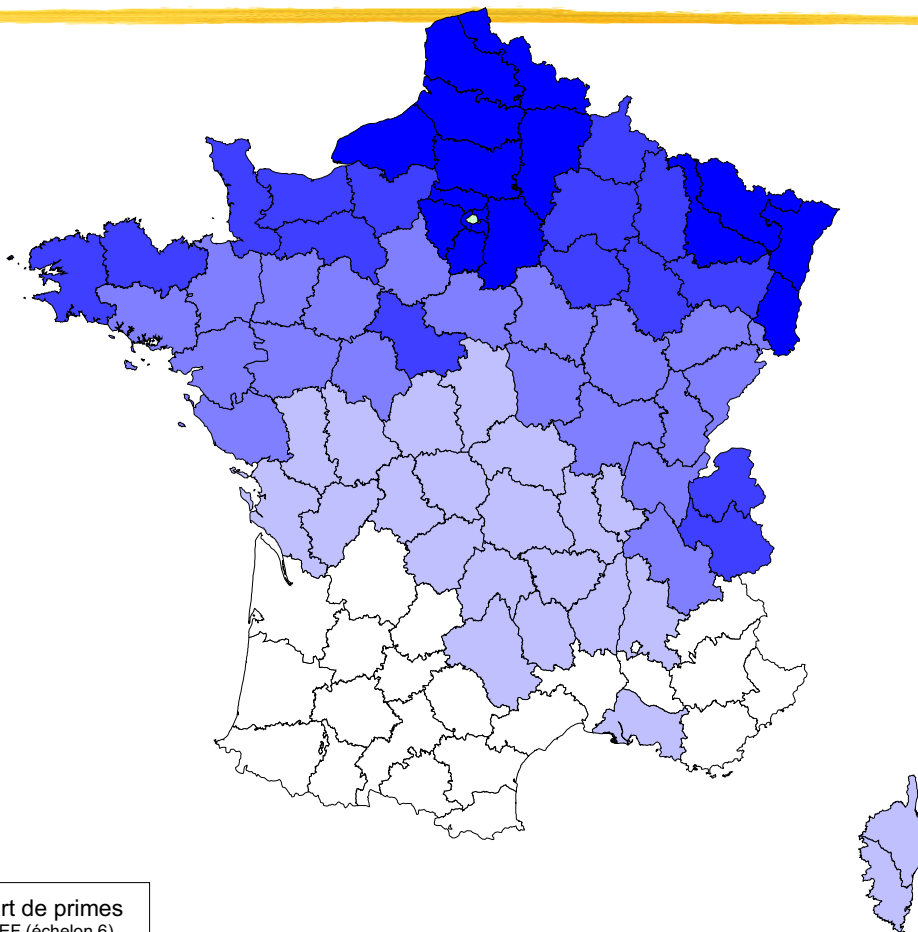


Ecart de primes	
Ingénieur des travaux (échelon 6)	
-1 714 € à -842 €	(17)
-2 150 € à -1 713 €	(15)
-2 585 € à -2 149 €	(20)
-3 021 € à -2 584 €	(22)
-3 891 € à -3 020 €	(21)

**Un comparatif
des statuts et
rémunérations
des cadres
d'emplois des
échelons et des
échelles
indiciaires**

**Gradient Nord
Sud des écarts de
primes des
IGREF**

**Il y a un gain de
primes théorique
qui peut aller
jusqu'à
6000 € voire plus
dans le Nord**



Ecart de primes IGREF (échelon 6)	
■ 6 084 € à 8 000 € (17)	
■ 5 126 € à 6 083 € (15)	
■ 4 168 € à 5 125 € (20)	
■ 3 210 € à 4 167 € (22)	
□ 1 292 € à 3 209 € (21)	

Les métiers par famille

Clips métiers

- Affaires générales
- Affaires juridiques
- Communication
- Direction générale
- Finances et contrôle de gestion
- Systèmes d'information et TIC
- Ressources humaines
- Environnement
- Développement
- Formation professionnelle
- Habitat-logement
- Transports et déplacements
- Urbanisme et aménagement
- Eau et assainissement
- Entretiens et services généraux
- Espaces verts et paysages
- Imprimerie
- Infrastructures et réseaux
- Patrimoine bâti
- Propreté et déchets
- Véhicules

- Social
- Education animation
- Restauration collective
- Santé
- Laboratoires
- Population funéraire
- Services culturels
- Arts et technique du spectacle
- Bibliothèques et centres documentaires
- Enseignements artistiques
- Etablissements et services patrimoniaux
- Sports

- Incendie et secours
- Prévention et sécurité

- Promotion et développement du territoire
- Culture
- Infrastructures et réseaux routiers
- Social, santé
- Eau, laboratoire et propreté
- Communication
- Incendie et secours
- Nature et Environnement
- Prévention et sécurité

Interventions techniques

Politiques publiques
d'aménagement et de développement

Pilotage, management
et gestion des ressources

Sécurité

Animation et services à la population

Accueil

36 familles

A >>>> Z

cnfpt.fr

Quitter

Source extrait du site : www.cnfpt.fr/ répertoire des emplois en collectivités territoriales.

(2) Sources Internet

Site du CNFPT

Site de la Gazette des Communes

Sites des élus, des communes, des collectivités de communes, des conseils généraux et des conseils régionaux.

Sites des associations des maires, du sénat et de l'assemblée nationale

Site du service public et de Légifrance

Site de l'Europe : comparaison des collectivités territoriales des différents pays de l'Union européenne.

C. Liste des personnes ayant participé à l'étude

(1) Comité de pilotage

Ce comité présidé par Roland LAZERGES (CGGREF) comprenait :

Anne-Marie MITAUT (OMM), Constant LECOEUR (président de l'OMM), Daniel PERRIN, président de la 1^{ère} section du CGGREF, François GRANIER (OMM), Jean-Luc GUERIN (CGGREF), Georges BEDES, président de la 1^{ère} section du CGV et Philippe de GOUVELLO, délégué à l'orientation et au suivi des ingénieurs (DOS du CGGREF), pour le CNFPT, J. P. LEBRUN, IGGREF, chargé de mission développement durable auprès d' André ROSSINOT, Président du CNFPT, ainsi qu'un représentant du service des ressources humaines du secrétariat général du MAP.

(2) Groupe projet

Il comprend: Roland LAZERGES, Constant LECOEUR, Anne-Marie MITAUT, François GRANIER,, Annie SOYEUX, chef de projet OMM et Pascal DUCHENE, chargé d'étude OMM.

(3) Équipe projet

Annie SOYEUX, Pascal DUCHENE, accompagnés de Françoise BRUNET - Cabinet Accessio, comme aide méthodologique et rédactionnelle.

(4) Personnes rencontrées lors de la phase d'enquête

Région	Nom	Prénom	Qualité	Statut	Lieu
Bretagne	BERTHE	Thomas	DT laboratoire des Cotes d'Armor St Brieuc	Détaché	Paris
Bretagne	LE NORCY	Hervé	DGS Département du Morbihan	Détaché	Vannes
Bretagne	ALLANIC	Michel	DGS Institut d'aménagement de la Vilaine	Détaché	La Roche Bernard
Bretagne	CONNAN	Yannick	DT CG Finistère	Détaché	Quimper
Bretagne	GAMON	Dominique	Directeur de l'environnement Région de Bretagne	Détaché	Rennes
Bretagne	ISANBERT	Christian	DT Syndicat des moyens de production d'eau d'Ille et Vilaine	Détaché	Pacé
Bretagne	SEVELLEC	Bernard	Directeur de l'environnement CG d'Ille et Vilaine	Détaché	Rennes
Bretagne	TROUSLARD	Jean-Pierre	DG Syndicat des moyens de production d'eau d'Ille et Vilaine	Détaché	Pacé
Centre	BROUTIN	Jean Luc	DGA environnement CG Loir et Cher	Détaché	Blois
Centre	DAZIN	Thérèse	Directeur Technique de la Communauté de communes du pays de Chambord	Détaché	Blois
Centre	GRANDEMANGE	Gaëlle	Ingénieur territorial à CHARTRES METROPOLE	Détaché	Chartres
Centre	LE COZ	Christian	directeur de l'environnement au Département du Loiret	Détaché	Orléans
Creuse	DOUCET	Pascale	DGA environnement CG Creuse	Détaché	Paris
Lorraine	FOURNY	Lionel	Président des Directeurs Généraux des départements et des régions	Détaché	Metz
Lorraine	PAILLERET	Alain	directeur Agriculture Département de la Moselle	Détaché	Metz
Normandie	TARDIEU	Eric	directeur tourisme et développement économique CR Basse Normandie	Détaché	Paris
Rhône Alpes	CHAINEAUX	Bernard	ancien DGS de la région Rhône Alpes	Détaché	Paris
Rhône Alpes	FIGUET	Raymond	ancien DGA de la région Rhône Alpes environnement et agriculture	Ancien Détaché	Paris
Rhône Alpes	AGNEL	Robert	directeur de l'aménagement des territoires au Département de l'ISÈRE	Détaché	Grenoble
Rhône Alpes	DAMBRICOURT	Christilla	Responsable contrôle de gestion Région	Détaché	Lyon
Rhône Alpes	DE BRITO	Céline	Ingénieur bureau d'étude eau assainissement Communauté urbaine	Détaché	Lyon

Région	Nom	Prénom	Qualité	Statut	Lieu
Rhône Alpes	FAYOLLE	Jean-Pascal	Directeur formation Région	Détaché	Lyon
Rhône Alpes	LEPRINCE	Yvon	Directeur SMIRIL	Détaché	Mairie de LIMONEST
Rhône Alpes	ROSCIGNI	Jean-Marc	DGA du Département de l'ISÈRE	Détaché	Grenoble
Rhône Alpes	SEGUR	Frédéric	Chef de service écologie urbaine Communauté urbaine	Détaché	Lyon
Bretagne	SOURDAT	François-Nicolas	Adjoint au DGS coordination des politiques publiques Région de Bretagne	DGCT	Rennes
Bretagne	LE FLOCH		DGS Syndicat mixte du Pays d'Auray	DGCT	Auray
Centre	CLOEZ	Virginie	DRH du CG de l'Indre et Loire	DGCT	Tours
Centre	BOUFFANDEAU	M	DRH de la mairie de CHARTRES	DGCT	Chartres
Centre	COQUILLAUD	Marie Louise	Directrice générale administration Orléans Agglomération	DGCT	Orléans
Centre	FAURE	Mme	DRH mairie d'Orléans	DGCT	Orléans
Centre	FRICHET	Martine	DG adjoint de la Mairie de Fleury-les-Aubrais	DGCT	Fleury-les-Aubrais
Centre	GUILLAMO	Pierre	DRH Communauté Agglo responsable du pole administration générale et personnel	DGCT	Bourges
Centre	GUIMAS	Mélanie	DRH Ville de Châteauroux	DGCT	Châteauroux
Centre	LEFLOCH	Eric	DGS Syndicat départemental d'équipement	DGCT	Bourges
Centre	MATHIEU	Noël	directeur général de l'agence de l'eau Loire Bretagne	DGCT	Orléans
Centre	RENAULT	Philippe	DGS à la Mairie de Salbris	DGCT	SALBRIS
Centre	SEDILLEAU	Laurent	DRH de la communauté d'agglomération de TOURS PLUS	DGCT	Tours
Centre	VERDIER	Stéphane	DRH Ville de Bourges	DGCT	Bourges
Ile de France	CHARLOT	Jacques	DG CNFPT	DGCT	Paris
Rhône Alpes	BLANCHARD	Alain	DGA Communauté d' Agglo St Etienne Métropole	DGCT	St Etienne
Rhône Alpes	DAUSSIN-CHARPENTIER	Albert	DGS du Département de la Loire	DGCT	St Etienne
Rhône Alpes	FANDARD	Thierry	DGS du CG de l'Ain	DGCT	Bourg en Bresse
Rhône Alpes	JAMET	Pierre	DGS au Département du Rhône	DGCT	Lyon

Région	Nom	Prénom	Qualité	Statut	Lieu
Bretagne	MARC	François	Sénateur Maire de LA ROCHE-MAURICE	Élu	Paris
Bretagne	GUELLEC	Ambroise	Région de Bretagne, Ancien vice Président; maire et Président d'une CC	Élu	Rennes
Bretagne	MEHAIGNERIE	Pierre	député maire de Vitré ;Président de la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale	Élu	Paris
Centre	PAUMIER	Jean- Gérard	Maire de St Avertin	Élu	St Avertin
Ile de France	BADRE	Denis	Sénateur Maire de Ville d'Avray	Élu	Paris
Ile de France	MICHAUX	Jean Michel	ancien élu communal de Paris	Élu	Paris
Rhône Alpes	GAYMARD	Hervé	Maire et Conseiller général de Tarentaise CG de Savoie	Élu	Paris
Rhône Alpes	DANTIN	Michel	Président du contrat de bassin versant du Lac du Bourget	Élu	Paris
Administration	BADUEL	Valérie	S/D réglementation de coordination des contrôles MAP	CSupEtat	Paris
Administration	CHARBONNIER	Pascal	responsable carrières MELT	CSupEtat	Paris
Administration	GOUREAU	Sophie	Présidente du groupement des DSV	CSupEtat	Paris
Administration	LE GUERN	Eric	SD Développement Professionnel MELT	CSupEtat	Paris
Administration	MIALHOT	Jean Pierre	Adjoint du DGER	CSupEtat	Paris
Administration	NOBECOURT	Jean-Paul	Délégué à la mobilité	CSupEtat	Paris
Administration	PIATON	Hervé	Président du groupement des DDA	CSupEtat	Paris
Administration	POLY	Claude	Délégué à la mobilité	CSupEtat	Paris
Bretagne	LAGARDE	Gilles	Préfet, SGD	CSupEtat	Rennes
Centre	CHASSANDE	Christophe	DDAF du Loir et Cher	CSupEtat	Blois
Centre	GIRAUD	Patrick	DDSV du Loir et Cher	CSupEtat	Blois

Région	Nom	Prénom	Qualité	Statut	Lieu
Centre	POUËSSEL	Pierre	Préfet du Loir et Cher	CSupEtat	Blois
Ile de France	PENEL	Michel	directeur centre Paris ENGREF	CSupEtat	Paris
Ile de France	GAUTEREAU	Benoît	Directeur de projet AGORHA	CSupEtat	Paris
Rhône Alpes	MAMIS	Didier	DSV Savoie	CSupEtat	Chambéry
Rhône Alpes	VIU	Bernard	DDAF de Savoie	CSupEtat	Chambéry
Rhône Alpes	SAPEDE	Christian	Préfet de Savoie	CSupEtat	Chambéry
Centre	MOTTES	Evelyne	CNFPT	CSupFPT	Orléans
Centre	GENEST	Fabien	adjoint au DRH de JOUE les TOURS	CSupFPT	Joué les Tours
Rhône Alpes	CHAPEAU	Jacques	DRH du CG de l'Ain	CSupFPT	Bourg en Bresse
Rhône Alpes	DEMOULIN	Sandrine	DRH Communauté urbaine du Grand Lyon	CSupFPT	Lyon
Rhône Alpes	DRH	Mme	DRH Département de la Loire	CSupFPT	St Etienne
Rhône Alpes	GAGNE	Marie Luce	DRH Ville de Lyon	CSupFPT	Lyon
Rhône Alpes	GAULT	Gilbert	Ville de Lyon DT hygiène et sécurité	CSupFPT	Lyon
Rhône Alpes	MULLER	Marc	DRH Ville de Lyon	CSupFPT	Lyon
Rhône Alpes	LAURENT	Anne Marie	Chef de service Environnement département du Rhône	CSupFPT	Lyon
Centre	BOUCHON	Josette	DRH gestion des carrières après le recrutement à la ville de Blois	CSupFPT	Blois
Centre	PONT	Mme	DRH responsable emploi formation au Département de l'EURE ET LOIR	CSupFPT	Chartres

Région	Nom	Prénom	Qualité	Statut	Lieu
Centre	PILLET	Montaine	DRH Communauté d'agglomération mutualisation des services	CSupFPT	Blois
Centre	LECOMTE	Mme	DRH adjointe au Département	CSupFPT	Bourges
Ile de France	CORNET	Claire	DGA chargée de l'emploi CNFPT	CSupFPT	Paris

D. Fiches de parcours des ingénieurs, des ISPV et des Directeurs de services

(1) Ingénieurs

Cette fiche concerne les ingénieurs en début de carrière qui peuvent prétendre des postes de :

- ingénieur chef de projet
- chargé de mission [hors hiérarchie classique] : 3 ingénieurs du GREF ont été directement affectés en sortie d'école sur des postes de chargés de mission en 2005, et il est prévu que 6 soient détachés en 2006

(i) OPPORTUNITÉS

Pour les ingénieurs

Faire un travail de chef de projet sur de nouveaux projets qui se réalisent sur un pas de temps rapide, et faire un travail de terrain

Pour les collectivités

Les Communautés d'agglomération sont jeunes et souhaitent une équipe jeune. L'idée de faire réaliser des stages de longue durée [3 à 6 mois] dans tous les types de Collectivités Territoriales de mission pour tester les candidats. Si le cadre leur convient, il leur est plus facile d'ouvrir des possibilités d'embauche à l'issue des stages

Pour le MAP

Le fait d'avoir des jeunes ingénieurs détachés permet de faire connaître les formations des écoles du MAP et cela joue un rôle de LEVIER en matière d'effectifs détachés

(ii) POINTS DE VIGILANCE

Attention à la rémunération des IGREF [chargés de mission hors grille ==principal]

Problème de concurrence : avec les civils de ces mêmes écoles et avec les DESS environnement des universités

Formation aux besoins des Collectivités Territoriales dans les écoles en FI et FC

Les collectivités territoriales ne veulent pas de personnes sans expérience et essayer les plâtres pour le compte de l'État. L'immersion en stage dans la collectivité est indispensable.

Il y a un reproche récurrent des collectivités territoriales, l'absence de réciprocité : Accueil quasi inexistant des agents FPT par l'État

(iii) PROPOSITIONS D' ACTIONS

Prévoir une action volontariste publicitaire mise en application dès l'année prochaine : Mailing vers les communautés d'Agglomération et les autres collectivités territoriales pour promouvoir des stages avec pour objectif que 30 à 70 % des élèves trouvent un stage en Collectivités Territoriales l'année prochaine : En 2ème année pour l'ENGREF et l'ENSV et en 3ème année pour l'ENGEES, FIF, et les ENITA

La validation des propositions de stages se ferait avec le services des ressources humaines du SG, en fonction des perspectives d'embauche. Pour que celui ci puisse les répercuter sur le nombre des recrutements futurs.

Création d'une Structures relais pour la formation continuée et Contractualisation avec l'INET et les ENACT

Contractualisation du parcours entre le service de l'État et les Collectivités Territoriales sur 6 ans.

Il y a potentiellement beaucoup de postes pour des techniciens [débutants comme confirmés] qui peuvent par voie interne devenir ingénieurs territoriaux .

(2) Ingénieurs confirmés

Les postes auxquels ils peuvent prétendre sont ceux de Chef de service ou de Directeur technique.

(i) OPPORTUNITÉS

Pour les ingénieurs

Pratique d'un minimum de durée des échelons et d'une opportunité pour monter en haut des échelons pour les IAE

Acquisition de capacités managériales

Travail de réalisation : travail de terrain dont on voit les fruits

Opportunité de mutation sans déplacement géographique [localistes]

2eme ou 3eme poste, ou bien pour les IGREF passage en chef et pour les IAE, passage divisionnaire

IGREF : les IAE intégrés par concours interne peuvent prendre un poste de ce type en sortie d'école

Pour toutes les collectivités territoriales:

Elles ont besoin des compétences des ingénieurs du MAP. Elles recherchent des vraies compétences sur la base du transfert de missions.

La pyramide des âges de leurs agents va devoir être renouvelée par des départs à la retraite.

(ii) POINTS DE VIGILANCE

Les cadres techniques du MAP sont perçus comme manquant de compétences managériales de grands groupes de personnels, il faut démontrer l'inverse ou accepter de se former.

Il est indispensable que les fonctionnaires apprennent à se présenter aux emplois des collectivités territoriales

Attention aux problèmes d'alignement en primes : il est possible que les retours soient rendus difficiles par les avantages d'échelon, de lieu de travail et d'intérêt du travail technique

Le ministère est il prêt à accepter réellement de laisser partir rapidement de bons éléments

(iii) PROPOSITIONS D' ACTIONS

Pour assurer une gestion globale des corps techniques de façon volontariste, y compris pour la gestion de carrière de tous les ingénieurs et techniciens, il faudrait :

- Constituer une cellule spécialisée confidentielle.

- Accompagner les DDAF pour laisser partir les agents : engagement dans les objectifs annuels de faire partir une personne.
- Contractualiser : vous avez droit à un « contractuel » si la DDAF n'est pas en sur effectif, en attendant une affectation de remplacement. Mais vous avez l'obligation de prendre des cadres hors secteur pour empêcher les cadres techniques du MAP de faire une carrière linéaire dans un seul secteur [parcours en ligne].
- Inscrire dans le parcours professionnel du vivier des candidats au détachement, une obligation de management de personnels importants.

(3) *Les ISPV*

Il n'y a pas beaucoup de postes pour les ISPV, et peu de candidats à des postes de management

(i) OPPORTUNITÉS

Les postes actuels se trouvent dans les conseil généraux , les laboratoires et dans les très grandes villes qui ont des Services d'écologie urbaine ou de restauration collective importants, ou encore dans les parcs animaliers des collectivités territoriales.

Il faudrait entrer dans les collectivités territoriales avec un poste technique avec l'intention de sortir du strict cadre des compétences techniques vétérinaires pour progresser dans la collectivité territoriale. A Lyon, c'est une ^pharmacienne qui occupe aujourd'hui le poste de chef de service de la gestion du personnel.

(ii)POINTS DE VIGILANCE

Plusieurs problèmes sont à venir :

- Évolution des laboratoires par rapport au marché privé [restructuration]
- Les postes de chef de service hygiène sont réservés aux médecins
- Le transfert des pouvoirs de police des maires aux Communautés de communes ou d'agglomération ne se fera pas automatiquement alors que seules ces entités auront les moyens de rémunérer un ISPV.

Pour postuler en collectivités territoriales il faut justifier d'une formation préalable au management

Il faut créer chez les ISPV des ambitions de DGA ou de directeur en collectivités territoriales

(iii) PROPOSITIONS D' ACTIONS

- Inventer le travail d'écologie urbaine dans les intercommunalités sur les plans contractuel, technique voire éventuellement et ultérieurement de police.
- Mettre en place au secrétariat général des actions pour les DDAF pour assurer la continuité des postes de management et reconverter des ISPV qui le souhaitent vers des fonctions de management dans la FPE et FPT pour permettre une fluidité des postes à occuper suite au départ en cours d'année en inter mobilité des ingénieurs
- Assurer le flux de recrutement correspondant

(4) *Directeurs services extérieurs ou s/d de centrale ou directeurs de lycée agricoles*

Les postes qui sont accessibles sont ceux de DGA ou Dg de Services Techniques dans une commune, de DG de syndicat départemental ou interdépartemental, voire de DGS

(i) OPPORTUNITÉS

Parfois il s'agit d'une cooptation : Ce sont les élus qui viennent vous demander de les rejoindre.

Sinon il faut contacter les chasseurs de tête qui sont spécialisés dans la recherche de cadres fonctionnels pour les collectivités territoriales

Pour les agents

Ces poste permettent d'ouvrir aux directeurs une suite de carrière intéressante.

Cela peut être aussi l'avantage d'avoir des projets professionnels avec des capacités financières et budgétaires inconnues en DDAF

Pour postuler comme DGS un passage en Collectivités Territoriales antérieur est un plus à ne pas négliger [cf. fiche ingénieurs]

Les avantages en nature peuvent être des compensations intéressantes des modes de rémunération de la fonction publique de l'État

Pour le ministère

Élargissement des pyramides dans les services extérieurs

(ii) POINTS DE VIGILANCE

Le marché très étroit. Ne pas confondre les postes de DGS en grandes collectivités CR CG et Grandes Villes 40 000 h et les postes annoncés de la même façon pour les syndicats ou les structures plus petites.

Il est très utile

- pour les postes de DGS: Avoir une expérience préalable en Collectivités Territoriales réussie
- pour les postes de DGA : Avoir une expérience de partenaire reconnu d'une CT

Ce sont des postes à vraie responsabilité et à risques. Il y a des engagements sur les résultats. Ce sont des postes qui ne sont pas neutres politiquement. Le retour peut être difficile.

Attention à la perte d'image des DDAF auprès des collectivités territoriales et à la concurrence des autres fonctionnaires de l'État et de la Territoriale
Il n'y a pas de niveau ingénieur général dans la fonction publique T [sauf détachement].

(iii) PROPOSITIONS D' ACTIONS

Pour les cadres techniques :

- Se former au management relationnel avec les Élus : il y a un cycle de management connu et reconnu à INET
- Entretenir les réseaux locaux avec les élus

Pour le MAP

- Inscrire dans le parcours de carrière un poste de responsabilité [chef de service ou directeur] avant de devenir DDAF ou DRAF ou S/D de centrale
- Encourager le passage en SGAR qui permet d'accéder à un poste en Région
- Passerelle : contrepartie demandée par les CT: Détachement de DGA ou des DT sur des postes de DDAF ou DRAF

2. En conclusion des fiches

De ces quelques fiches on peut retenir en matière de MOBILITE et MUTATIONS en collectivités territoriales, la nécessité pour le Secrétariat général de :

- encourager les directeurs de services, à prendre l'engagement de :
 - laisser partir une personne en Collectivités Territoriales dans l'année ;
 - prendre sur des postes vacants un pourcentage de cadres 'hors secteur' de compétence pour empêcher des carrières linéaires ;
 - demander des remplaçants 'stagiaires' puisé dans les viviers de cadres qui souhaitent une réorientation, en attendant une affectation de remplacement ;
- contractualiser une gestion globale des carrières des corps techniques y compris le niveau technicien par une cellule spécialisée ;
- organiser le suivi des agents par la MOVAC du CGAAER, en partenariat avec les collectivités territoriales.

Publications antérieures :

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

Olivia Foli (CNRS/LSCI) & François Mathieu (DRAF/SRFD Lille)

Secrétaires et assistantes 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).

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).