



MINISTÈRE
DE L'ALIMENTATION
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA PÊCHE

OBSERVATOIRE DES MISSIONS ET DES MÉTIERS (OMM)

LES PARCOURS PROFESSIONNELS DES ATTACHÉS
D'ADMINISTRATION

SYNTHÈSE OMM N° 18

À la demande du secrétaire général du ministère chargé de l'agriculture, l'étude « *Les parcours professionnels des attachés d'administration* » a été inscrite au programme des travaux de l'observatoire des missions et des métiers (OMM) lors de son conseil d'orientation de décembre 2006. Elle a été conduite en 2007 / 2008. En aval de la fusion des trois corps d'attachés du ministère et des réorganisations des services déconcentrés (création de directions départementales de l'équipement et de l'agriculture au 1^{er} janvier 2007), l'étude cherchait à analyser les incidences de ces réformes statutaires et organisationnelles sur les parcours professionnels des attachés. Il s'agit donc de favoriser des dynamiques professionnelles qualifiantes et de préparer ainsi au mieux ces cadres à leurs emplois successifs.

UN ÉTAT DES LIEUX

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

Au-delà de ces emplois, et plus particulièrement depuis deux décennies, une large différenciation des activités confiées aux attachés de ces deux secteurs d'emplois s'impose. Ces cadres, comme nombre de ceux en poste en administration centrale, sont invités à occuper des emplois de caractère « *technico-économique* » dans lesquels ils font valoir des savoirs et des savoir-faire juridiques et financiers issus de leur formation initiale et de leurs premiers apprentissages.

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

concourent que marginalement à la réalisation de mobilités inter-secteurs.

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

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

LES OBSTACLES AUX MOBILITÉS DES ATTACHÉS

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

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

avec ceux dont disposent les cadres de la filière technique.

Enfin, les modalités réglementaires organisant jusqu'à présent les mutations, si elles sont

perçues comme légitimes au nom de l'égalité des candidats, contribuent par leur lourdeur et leur non synchronisation à rendre les mobilités plus hasardeuses.

LES MOTIFS DE MOBILITÉS SELON LES ATTACHÉS

Deux modalités : l'intérêt des activités exercées par les attachés et le niveau du traitement réunissent près des deux tiers des réponses recueillies auprès des attachés (résultat du questionnaire élec-

tronique envoyé à l'automne 2008 aux 800 attachés). Les opportunités de prise d'initiatives et d'apprentissage ainsi que le climat général de l'entité d'accueil sont par ailleurs évoqués de manière plus marginale.

LES AXES DE PROGRÈS PLUS PARTICULIÈREMENT ATTENDUS

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

→ **La mutualisation des postes** ouverts sur l'ensemble des secteurs d'emplois : services déconcentrés, établissements d'enseignement agricole et administration centrale,

→ **La transparence** et la présentation explicite des postes ouverts à la mobilité,

→ **L'harmonisation des rémunérations,**

→ **La mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement aux nouvelles fonctions.**

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

EN SYNTHÈSE

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

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

La mise en œuvre de mobilités authentiquement

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

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

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

LES ÉTUDES DE L'OMM COMPORTENT

TROIS ÉTAPES :

→ **Un état des lieux réalisé à partir de l'observation des situations réelles de travail des personnels concernés :**
Au cours de cette étape, les emplois types de la filière sont identifiés et décrits.

→ **Une phase de prospective, réalisée notamment grâce à l'écoute d'experts et de bénéficiaires des politiques publiques.**
Elle porte sur :

- *Les missions de l'État* : quelles tendances ? quelles évolutions ? quels scénarios ?
- *Les métiers et les compétences des agents* : quels emplois cibles ? quels besoins de compétences ?

→ **Des propositions :**
Quelles recommandations pour accompagner les évolutions en termes de :

- recrutement,
- formation initiale des futurs fonctionnaires ou formation continue des personnels,
- construction de parcours professionnels enrichissants pour les individus et pour l'État-employeur.

*L'étude "Les parcours professionnels des attachés d'administration", a été réalisée par **François GRANIER** (OMM), **Nathalie GUERSON** (DDSV de la Drôme) et **Françoise HOLARD** (DRAAF Picardie).*

*Elle a été pilotée par un groupe d'études animé par **Alain TOURNIER**, inspecteur général de l'agriculture, chargé des fonctions d'appui aux personnes et aux structures pour l'administration centrale. La dernière réunion de ce comité de pilotage s'est tenue le 20 novembre 2008.*

L'ÉQUIPE DE L'OMM
Service des ressources humaines
78, rue de Varenne 75349 Paris SP

- **Constant Lecoeur** *Président*
constant.lecoeur@agriculture.gouv.fr
- **Anne-Marie Mitaut** *Directrice de projet*
anne-marie.mitaut@agriculture.gouv.fr
- **Isabelle Petiau** *Chargée d'études*
isabelle.petiau@agriculture.gouv.fr
- **Claudine Rizza** *Assistante*
claudine.rizza@agriculture.gouv.fr

○ ○ ○ ○ Pour en savoir plus

Nous vous invitons à découvrir l'intégralité de cette étude sur le site de l'OMM :

> **www.omm.agriculture.gouv.fr**

> ou accès via l'intranet du MAP : → [Rubrique Missions supports](#) → [Missions et métiers](#)

Vous pouvez aussi demander un exemplaire papier de l'étude à l'OMM par courriel à l'adresse suivante : claudine.rizza@agriculture.gouv.fr