

n° 005952-01

mars 2009

Gestion des cadres sur postes du MEEDDAT
en directions régionales et départementales :
propositions pour des pratiques
harmonisées et professionnalisées
de gestion par les compétences

Ressources, territoires et habitats
Énergie et climat
Prévention des risques
Développement durable
Infrastructures, transports et mer

Présent
pour
l'avenir



CONSEIL GÉNÉRAL
DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Rapport n° 005952-01

**Gestion des cadres sur postes du Meeddat en
directions régionales et départementales :**
**propositions pour des pratiques harmonisées
et professionnalisées de gestion par les
compétences**

Rapport

établi par

Alain Apostolo
Inspecteur général de l'Équipement

Marie-Madeleine Bourguin
Inspectrice de l'Équipement

et

Philippe Sénag
Membre permanent

Mars 2009

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Conseil général de l'environnement
et du développement durable

Paris, le 3 AVR. 2009

Le Vice-Président

Le Vice-Président

à

Objet : Gestion des cadres du MEEDDAT

Monsieur le Ministre d'Etat,
Ministre de l'Ecologie, de l'Energie,
du Développement durable
et de l'Aménagement du Territoire
(DRH)

Par note du 14 août 2008, vous avez sollicité le Conseil général de l'environnement et du développement durable pour mener un audit des procédures de recrutement des cadres A dans la perspective de la construction du MEEDDAT en général, et des DREAL en particulier, et d'une gestion par les compétences.

Les missionnaires que j'ai désignés, Mme Marie-Madeleine BOURGINE, M. Alain APOSTOLO et M. Philippe SENEGAS, ont procédé à de nombreux entretiens auprès d'employeurs (DREAL, autres directeurs régionaux, DDE et DDEA), de conseillers (chargés de mission de corps, coordonnateurs de MIGT, préfigurateurs de CVRH, IGIR du ministère de l'agriculture et de la pêche) et de 70 agents (IIM, ITPE, IAE et AE). Des représentants du Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et de l'espace rural et du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies ont également été associés à la démarche.

Il ressort de ces consultations un besoin exprimé par les agents et les employeurs d'un dispositif de suivi des cadres qui, indépendamment du suivi hiérarchique, les concerne tous, soit mené de façon périodique et de préférence sur place, dans les services. Le rapport propose donc la mise en place d'un dispositif d'identification des compétences et de conseil individualisé systématique, régulier et de proximité reposant sur les MIGT pour les cadres A+ et sur les CVRH pour les cadres A.

Les CVRH alimenteraient, avec l'appui du CGEDD (MIGT) et des missions territoriales du nouveau Réseau d'appui aux parcours professionnels et au management des structures du ministère de l'agriculture et de la pêche, un système d'information sur les compétences des agents et sur leurs souhaits d'évolution professionnelle.

Le rapport détaille à partir de cette organisation les relations que devraient entretenir DREAL, CVRH et MIGT, ainsi que celles qui permettraient au MAP, par l'intermédiaire de son réseau d'appui territorial, et au MINEIE d'être pleinement associés au dispositif.

Au-delà de l'organisation il est souligné qu'une pratique de gestion par les compétences nécessite de revoir, actualiser, homogénéiser, stabiliser un certain nombre d'outils tels que fiche de poste, modes d'entretiens avec les agents, parcours professionnels, chartes de gestion.

Cette réforme, d'un coût modéré au regard des enjeux, devrait pouvoir être assurée par des redéploiements internes.

La commande portait sur les postes en DREAL et en DDI, mais il paraît important que les propositions faites soient élargies dès le départ à l'ensemble des services locaux, et concernent notamment les DIR et les CETE, pour une bonne utilisation des compétences et la construction de parcours professionnels variés.

Il paraît de même essentiel que le rôle des DREAL dans la gestion des ressources humaines, appelés à se développer, soit bien précisé simultanément à la mise en place d'un réseau largement à leur service.

Enfin, il serait dommage de ne pas réfléchir simultanément à la situation en administration centrale, avec naturellement les adaptations justifiées par sa spécificité.



Claude MARTINAND



Diffusion du rapport n° 005952-01

| | |
|---|------|
| - le ministre d'Etat, ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire | 1 ex |
| - le directeur du Cabinet | 2 ex |
| - le secrétaire général | 1 ex |
| - le directeur des ressources humaines | 2 ex |
| - le vice-président du CGAAER | 1 ex |
| - le vice-président du CGIET | 1 ex |
| - le vice-président du CGEDD | 1 ex |
| - la présidente et les présidents de section du CGEDD | 7 ex |
| - le secrétaire de la 6ème section du CGEDD | 1 ex |
| - le président de la commission permanente des ressources naturelles (CPRN) | 1 ex |
| - Mme BOURGINE, MM. APOSTOLO, SENEGAS | 3 ex |
| - archives CGEDD | 1 ex |

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Résumé..... | 3 |
| Introduction..... | 5 |
| 1. Démarche..... | 7 |
| 2. Etat des lieux..... | 7 |
| 2.1 Les corps en présence (catégorie A et A+)..... | 7 |
| 2.2 Les acteurs..... | 10 |
| 2.2.1 L'avis des employeurs..... | 10 |
| 2.2.2 Le rôle et l'avis des « conseillers »..... | 13 |
| 2.2.3 Les agents..... | 18 |
| 3. Objectifs..... | 20 |
| 4. Propositions d'organisation..... | 21 |
| 4.1 Une DRH pilote..... | 21 |
| 4.2 Une organisation largement territoriale..... | 22 |
| 4.2.1 Les MIGT pour les A+ | 22 |
| 4.2.2 Les CVRH pour les A..... | 22 |
| 4.2.3 Des DREAL avec une fonction de DRH affirmée..... | 23 |
| 4.2.4 Des relations claires entre DREAL, CVRH et MIGT..... | 23 |
| 4.2.5 Et des IGRH pour les cadres des DAC..... | 24 |
| 4.3 Des liens solides avec le MAP et le MINEIE..... | 24 |
| 4.3.1 Avec les deux ministères..... | 25 |
| 4.3.2 Avec le MAP..... | 25 |
| 4.3.3 avec le MINEIE..... | 26 |
| 5. Des outils et supports unifiés et partagés..... | 31 |
| 6. Dispositions opérationnelles..... | 32 |
| Conclusions | 35 |

ANNEXES

| | |
|---|----|
| Annexe n° I - Lettres de commande et de mission..... | 38 |
| Annexe n° II - Liste des personnes rencontrées..... | 41 |
| Annexe n° III - Synthèse des entretiens « employeurs »..... | 42 |
| Annexe n° IV - Synthèse des entretiens « conseillers »..... | 50 |
| Annexe n° V - Synthèse des entretiens « agents »..... | 59 |
| Annexe n° VI - Tableau récapitulatif des modes de gestion des principaux corps en présence... 73 | |
| Annexe n° VII - Tableau de synthèse « Éléments de diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines relevant du Meeddat »..... | 75 |
| Annexe n°VIII - Liste des principaux sigles utilisés..... | 76 |

Résumé

Le présent rapport répond à la commande passée par le directeur des ressources humaines du MEEDDAT au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) concernant la **gestion des cadres affectés sur des postes du ministère en DREAL et en directions départementales**. Dans un contexte de forte mutation des politiques, des activités, des métiers et des organisations le directeur des ressources humaines souhaite que soient étudiées les politiques de recrutement et de mobilité, les processus d'identification des compétences, le rôle des différents acteurs, et que des propositions soient formulées pour mieux fonder la gestion des ressources humaines sur les compétences des agents et pour rapprocher les pratiques de gestion des principaux corps concernés.

Outre de multiples contacts en administration centrale, la démarche adoptée a consisté à mener de nombreux entretiens avec des chefs de services déconcentrés en tant qu'employeurs – DREAL, DDEA, autres directeurs régionaux – et avec ceux qui développent dans leur activité une fonction d'évaluation et de conseil aux agents : chargés de mission de corps, coordonnateurs de MIGT, préfigurateurs de CVRH, IGIR. Le Conseil général de l'Agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux et celui de l'Industrie, de l'énergie et des technologies ont été associés. Enfin a été réalisée une enquête auprès d'un panel d'agents appartenant aux quatre principaux corps de cadres fournissant les effectifs des services déconcentrés : IIM, ITPE, IAE et AAE.

Les avis des employeurs, des « conseillers » et des agents se rejoignent sur bien des points. C'est sur la base d'une analyse détaillée des remarques, avis et souhaits exprimés que sont établies les **propositions** qui constituent la réponse à la commande du DRH.

Ces propositions visent à mettre en œuvre une **gestion des cadres par les compétences et des pratiques harmonisées et professionnalisées**. Elles poursuivent

deux objectifs généraux :

- offrir aux employeurs les compétences avérées qu'ils recherchent,
- offrir aux agents un parcours professionnel motivant et qualifiant ;

et trois objectifs de moyens :

- fonder l'organisation sur la mise en place d'un dispositif d'identification des compétences et de conseil individualisé systématique, régulier et de proximité,
- disposer d'outils unifiés et partagés, au service d'une gestion par les compétences,
- prendre des dispositions opérationnelles assurant l'équité, l'ouverture, la professionnalisation et la mixité des cultures.

L'idée force de l'organisation proposée répond aux besoins très fortement exprimés par les agents et également par les employeurs de mettre en place un **dispositif de suivi des cadres qui les concerne tous, soit mené de façon périodique et de préférence sur place, dans les services**. Le rapport propose que cette mission soit pour l'essentiel assurée par les **CVRH pour les cadres A et par les coordonnateurs de MIGT pour les cadres A+**.

Les CVRH alimenteraient - avec l'appui des MIGT et des missions territoriales du nouveau Réseau d'appui aux parcours professionnels et au management des structures du ministère de l'agriculture et de la pêche – un système d'information (à construire) sur les compétences des agents et sur leurs souhaits d'évolution professionnelle. Ils recevraient par ailleurs les offres d'emplois immédiates et à moyen terme des services de l'inter-région et assureraient la liaison avec la plate forme RH des SGAR. Ainsi les CVRH seraient mis en situation de **gérer de façon pro-active une bourse d'emplois**. Les attributions des chargés de mission des corps, dans l'entretien avec certains agents, le conseil et la préparation des CAP, n'en seraient pas affectées. Au contraire les CVRH constitueraient pour leurs missions une base d'appui.

Le rapport détaille à partir de cette organisation les relations que devraient entretenir DREAL, CVRH et MIGT ainsi que celles qui permettront au MAP, par l'intermédiaire de son réseau d'appui territorial, et au MINEIE d'être pleinement associés au dispositif.

Au delà de l'organisation, les pratiques d'une gestion par les compétences nécessitent de **revoir, actualiser, homogénéiser, stabiliser un certain nombre d'outils** tels que fiche de poste, modes d'entretiens avec les agents, parcours professionnels, chartes de gestion...

Le rapport propose quelques **mesures opérationnelles** pour professionnaliser l'ensemble de la communauté de la GRH, en assurer la mixité culturelle, adopter des modes de recrutements mieux adaptés aux besoins de compétences, améliorer la prise en compte des compétences dans la gestion des carrières, développer et faire vivre les réseaux métiers...

Il est suggéré enfin que le dispositif proposé pour les cadres sur postes du Meeddat en DREAL et en directions départementales soit progressivement étendu à l'ensemble des autres services du ministère et le cas échéant à ses opérateurs.

Introduction

La direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) naît de la fusion des directions régionales de l'équipement (DRE), des directions régionales de l'environnement (DIREN) et des directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE). Cette fusion conduit à rassembler – pour une mise en œuvre à l'échelon régional des politiques publiques du MEEDDAT - des agents issus de cultures professionnelles différentes et marquées par des modalités diversifiées de gestion de carrière.

Par lettre du 14 Août 2008, le ministre d'État, Ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire (direction des ressources humaines) a demandé au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) de diligenter une mission d'analyse des pratiques de gestion des personnels de catégorie A des futures DREAL (cf. annexe n° I).

Cette mission, enregistrée sous le n° 005952-01, a été confiée par note du 11 Septembre 2008 à Alain APOSTOLO, inspecteur général de l'équipement, Marie-Madeleine BOURGINE, inspectrice de l'équipement, et Philippe SENEGAS, membre permanent. Le Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et de l'espace rural (CGAER) et le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) ont désigné respectivement Jean-Michel BIREN et Marc CAFFET pour être associés à cette mission. Catherine NANEIX et Magali AUFAN ont été les correspondantes du SPES et de la DRH du ministère.

Dans un contexte de forte mutation des politiques, des activités, des métiers et des organisations, le directeur des ressources humaines souhaite que la mission étudie les politiques de recrutement et de mobilité, les processus d'identification des compétences, le rôle des différents acteurs et formule des propositions pour mieux fonder la gestion des ressources humaines sur les compétences des agents et pour rapprocher les pratiques de gestion des principaux corps concernés.

L'homogénéisation recherchée devra être mise en place le plus rapidement possible, mais compte tenu des écarts parfois importants entre corps, une phase transitoire et/ou expérimentale pourra s'avérer nécessaire.

Le périmètre de l'audit, initialement limité aux cadres A et A+ des Dréal(s), a été rapidement étendu aux cadres des directions départementales¹ sur postes du Meeddat. **Cadres sur postes du Meeddat** signifie clairement tout agent, quel que soit le ministère gestionnaire de son corps, y compris – au delà des corps gérés par le Meeddat, le Map et le Mineie qui constituent l'essentiel de ses effectifs – les agents venant d'autres ministères et d'autres corps (profitant en particulier des nouvelles dispositions leur permettant d'être en situation normale d'activité dans tout service).

Ultérieurement devra être examinée la question de la prise en compte – dans le même esprit de valorisation des compétences et d'harmonisation – des agents de catégorie B, en particulier les B+, ainsi que celle des cadres des autres services territoriaux du ministère.

1 Dans la suite du texte l'acronyme " DD " signifiera les directions départementales interministérielles (DDT, DDCS, DDCSPP) mettant en oeuvre des politiques du Meeddat.

1. Démarche

La démarche a été conduite en plusieurs étapes, à partir d'une note de cadrage validée par le groupe conduisant l'audit :

◆ première phase (septembre – décembre 2008)

- recherche des données et éléments de connaissances (corps en présence, statuts, charte de gestion ...) ;
- une première série d'entretiens menés auprès des acteurs (employeurs et « conseillers ») a permis de recueillir les besoins, les attentes, les difficultés rencontrées ;
- à partir de ces éléments, une analyse comparée des modalités de gestion et du rôle des différentes instances de conseil a été conduite ;
- une réunion commune CGAER, CGEDD, CGIET a permis de conforter les éléments du constat et de l'analyse ;

◆ présentation des premières orientations au DRH (12 décembre 2008)

◆ deuxième phase (janvier – février 2009)

- un retour vers les acteurs du terrain a été l'occasion d'approfondir, de concrétiser les conditions de faisabilité, de s'assurer de la compatibilité des propositions avec les organisations, les dispositifs en cours d'études ainsi que les réformes en cours de préparation ;
- une enquête auprès d'agents a été l'occasion de mieux prendre en compte les logiques et pratiques individuelles de déroulement de carrière, les aspirations professionnelles...;
- une dernière réunion avec le DRH et ses chefs de services (20 février 2009) a été l'occasion d'un examen contradictoire des propositions formulées.

NB : au cours de la démarche, le commanditaire ayant fixé en objectif prioritaire le traitement des recrutements et la mobilité, la partie de la commande relative à l'appareil de formation (cf. annexe I a été exclue). Cette problématique a fait l'objet d'une autre commande traitée par ailleurs.

La liste des personnes rencontrées figure en annexe n°II.

2. Etat des lieux

2.1 Les corps en présence (catégorie A et A+)

Le recensement porte sur les **principaux corps** en présence dans les Dréal(s) et directions départementales : périmètre du corps, niveaux de grades, référence du décret statutaire (cf. Annexe n° VI).

Pour le MEEDDAT

Filière technique :

- les ingénieurs des Ponts et Chaussées, décret 2002-523 du 16 avril 2002 ; périmètre du corps : 1860 agents dont 626 en poste au Meeddat, corps à 3 niveaux de grade,
- les architectes-urbanistes de l'Etat, décret statutaire 2004-414 de janvier 2004 ; périmètre : environ 500 agents, dont 170 affectés au Meeddat,
- les contractuels (RIL, RIN, DAFU, PSS CETE et SETRA, 46, HN 68), A et A+,
- les ingénieurs des TPE , décret 2005 – 631 du 30 mai 2005 ; périmètre du corps : 5623 agents dont 4063 dans le périmètre MEEDDAT, corps à 2 niveaux de grade + un emploi fonctionnel.

Filière administrative :

- les administrateurs civils, décret statutaire 99-945, modifié par décret 2002-609 du 26 avril 2002 ; corps à deux niveaux de grade,
- les attachés d'administration, décret statutaire 2006-1645 ; 2570 agents (dont 1306 en services déconcentrés), 2 niveaux de grade et un emploi fonctionnel de conseiller d'administration.

Pour mémoire : les corps de catégorie B pourraient à terme être concernés notamment pour leur grade B+ : les techniciens supérieurs de l'équipement, les techniciens supérieurs de l'environnement, les contrôleurs des TPE, les secrétaires administratifs.

Pour le MAP

Filière technique :

- les ingénieurs du Génie rural, des eaux et des forêts,
- les ingénieurs de l'Agriculture et de l'environnement : décret 2006-8 du 4 janvier 2006 ; corps à 2 niveaux de grade + un emploi fonctionnel de chargé de mission,
- les inspecteurs de la santé publique vétérinaire,
- les contractuels (RIN...).

Filière administrative :

- les attachés d'administration.

Pour mémoire en catégorie B : les secrétaires administratifs, les techniciens supérieurs des services (du génie rural, des travaux forestiers, des techniques agricoles, vétérinaires...).

Pour le MINEIE

Filière technique :

- les ingénieurs des mines : décret statutaire du 16 janvier 2009 ; corps à 3 niveaux de grade,
- les ingénieurs de l'industrie et des mines : décret n°88-507 du 29 Avril 1988 modifié par décret n° 2006-1121 du 6 septembre 2006 ; 2 niveaux de grade, 1 emploi fonctionnel de chef de mission.

Filière administrative :

- attachés d'administration : décret 2007-537 du 10 avril 2007 ; 2 niveaux de grade, un emploi fonctionnel de conseiller d'administration,
- inspecteur des impôts : décret n° 95-866 du 2 août 1995 ; 2 niveaux de grade et un emploi fonctionnel de chef de mission.

Pour mémoire en catégorie B : secrétaires administratifs, contrôleurs du trésor public, techniciens supérieurs de l'industrie et des mines.

Des agents d'**autres corps**, par exemple les chargés d'études documentaires... et d'**autres ministères**, par exemple les ingénieurs du génie sanitaire, les ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques, les administrateurs et attachés de l'INSEE, les attachés de préfecture... sont affectés dans les directions régionales et départementales.

Le cadrage général des corps par catégorie est le même, en conformité avec le statut de la fonction publique : pour une même catégorie des niveaux de grade similaires, des échelles indiciaires voisines, des entrées sur corps et débouchés voisins. On peut noter que la création du corps des IPEF par fusion des IPC et IGREF est sur le point d'aboutir et que les Administrateurs civils relèvent d'une gestion inter-ministérielle.

Par contre, les doctrines de gestion des corps comportent de notables différences. Elaborées par les bureaux de gestion, souvent actualisées, elles intègrent les cultures professionnelles spécifiques des ministères et des métiers. Elles ont été la plupart du temps construites avec les représentants du personnel dans le cadre du dialogue institutionnel des CAP.

Les comparer une à une et proposer un alignement entre elles n'emporte pas de sens et s'avèrerait stérile ; ces règles relèvent de différences culturelles qui font la richesse de chacun des corps en présence. Il est néanmoins nécessaire de les rapprocher chaque fois qu'un écart trop grand représente un obstacle notamment au traitement équitable des agents.

On peut ainsi noter en ce qui concerne les mobilités :

- 3 cycles au MEEDDAT, 3 cycles pour MINEIE, 2 cycles au MAP,
- postes ouverts par catégorie mais partiellement fongibles entre techniciens et administratifs pour les catégories A au MEEDDAT, par catégorie (A+, A et B+) fongibles au MAP sur avis de l'IGIR,
- choix des candidats par le chef de service (DRE, DIREN ou DDE) au MEEDDAT, au MINEIE après avis d'une commission pour les A+ et à l'ancienneté pour les catégorie A,
- une habilitation pour un grand nombre de métiers en DRIRE (agents intervenants sur les risques type SEVESO, contrôle minier, contrôles techniques de sécurité),
- le respect par tous de la règle dite des 3 ans minimum sur poste,
- la généralisation de la fiche de poste.

Le constat montre que sur le seul champ de la mobilité des différences importantes sont à traiter pour à la fois assurer l'égalité de traitement entre des agents issus de corps de mêmes caractéristiques et faciliter la recherche par l'employeur de candidats pour pourvoir ses postes vacants.

Un pré-requis concerne l'harmonisation du calendrier et des cycles, et des règles similaires pour la publicité.

L'annexe n° VI présente de façon synthétique les principaux éléments des pratiques de gestion des corps en présence.

2.2 Les acteurs

Plusieurs types d'acteurs interviennent dans le processus de mobilité et de recrutement :

- **les employeurs** : DRE, DRIRE, DIREN , pré-figurateur DREAL, DD...);
- **les « conseillers »** (des agents et des services) : chargés de mission de corps, les coordonnateurs de MIGT, les IGIR, les CVRH ;
- **les agents.**

2.2.1 L'avis des employeurs

L'avis des chefs de service en tant qu'employeurs a été sollicité ; l'annexe n°III en présente la synthèse et les recommandations qui en sont issues. Les préoccupations et demandes s'articulent autour des constats suivants :

- un réel besoin de pouvoir **anticiper sur les postes à pourvoir et préparer les mobilités**. Les démarches de suivi ou d'anticipation (de type GPEEC) sont encore rares ou limitées, par exemple aux postes à compétences rares et/ou stratégiques ;

- la nécessité et l'opportunité d'**ouvrir et d'élargir la recherche des candidats**. S'il s'agit d'une région peu attractive où les candidats sont souvent rares ou unique, une recherche plus active et sur des corps relevant d'autres ministères ouvrirait plus de perspectives en matière de choix des candidats. Beaucoup d'employeurs souhaitent par ailleurs **plus de souplesse** notamment en matière de grade. Certains des directeurs déplorent une quasi impossibilité de s'opposer à une mobilité et la règle des 3 ans est considérée comme une **durée trop courte** pour de nombreux postes, 4 à 5 ans serait une durée plus adaptée à la vie du service ;
- la **définition du poste doit être réexaminée à chaque vacance** : reconduire à l'identique la catégorie et le corps recherché limite les adaptations nécessitées par les changements et les évolutions des services et des missions ;
- certaines « **bonnes pratiques** » doivent être maintenues, voire développées : ont été cités notamment pour les DRIRE, la commission de validation des compétences, l'accompagnement de l'agent (formation/habilitation), l'entretien à 6 mois sur le poste, au Meeddat l'entretien d'orientation préparé par le directeur pour le cadre A+, puis mené et complété par le coordonnateur de MIGT, au MAP le suivi systématique et annuel des agents par les IGIR ;
- les difficultés pour **rendre les postes attractifs** et la quasi impossibilité de les comparer (fiche de poste, cotation des postes ...) ;
- quelquefois le besoin d'avoir un **éclairage (un conseil) pour un recrutement sur un poste particulier** (la mixité et l'élargissement des missions et des métiers ne permettent pas à un chef de service d'avoir une connaissance fine des compétences requises sur certains métiers spécifiques) ;
- le rôle limité d'appui et de recherche de candidats des chargés de mission de corps, et le besoin d'un service complémentaire de meilleure proximité.

**PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS ISSUES DES ENTRETIENS AVEC DES
« EMPLOYEURS »**

RECRUTEMENTS

- rendre l'**avis du chef de service employeur déterminant** pour le choix du candidat à retenir,
- **harmoniser les procédures** (calendriers, mode de publicité...) et **surtout les critères de gestion** entre les différents corps (tendre vers l'harmonisation des chartes de gestion : durée des postes, parcours, critères de promotion, modalités de mobilité...),
- **ouvrir les postes**, sauf exception, à tous les corps d'une même catégorie, et rendre les publications souples en matière de grade, afin de privilégier les compétences des agents,
- **diversifier les sources de recrutement**, en particulier par des concours sur titres,
- préparer une bonne ouverture réciproque de recrutement avec l'**interministériel** et la fonction publique territoriale,
- organiser un **dispositif de connaissance et d'évaluation des compétences** pour tous les cadres, et organiser des **viviers** par domaines,
- former l'encadrement supérieur à la conduite d'un **entretien de recrutement**.

FICHES DE POSTE

- normaliser le **modèle** de fiche de poste, définir les méthodes et outils nécessaires (grilles de compétences, lexiques...),
- recommander de préciser dans la fiche si le poste est **accessible aux débutants** ou au contraire s'il requiert une compétence technique particulière (inaccessible par une formation prise de poste),
- pour certains postes nécessitant un investissement initial lourd, indiquer une **durée mini-maxi**, base d'un contrat moral entre l'agent et l'employeur.

MOBILITE

- affirmer la mobilité comme un **principe incontournable** des promotions,
- caler la durée des mobilités plutôt sur un « pivot » de **5 ans**, pouvant aller jusqu'à 7 pour un poste spécialisé ou de généraliste de domaine,
- organiser les mobilités à l'**échelle territoriale** où l'on constate la grande majorité des mouvements (le « bassin d'emploi »),
- mais veiller à encourager les **mobilités au plan national**,
- maintenir, voire développer les **passerelles entre métiers** pour les agents choisissant de gérer leur carrière comme généralistes,
- proposer des parcours de carrière adaptés aux « **généralistes de domaine** » (des postes divers - régionaux, départementaux, du réseau technique...- dans un même domaine technique ; sans prétendre à des métiers et qualifications de spécialistes ou experts).

ACCOMPAGNEMENT

- du **changement** : former l'encadrement de deuxième niveau à la **conduite du changement**,
- des **prises de poste** : veiller à conserver les **formations habilitantes** pour les métiers le requérant,
- encourager l'organisation de la transmission des connaissances (écriture des procédures, archivage, compagnonnage, tuilage, organisation des **compétences collectives...**),
- développer et faire vivre les **réseaux métiers** : les « anciens » et les nouveaux à créer (Grenelle).

GPEEC

- développer les **échanges d'expériences et la formation** sur les démarches de GPEEC mises en œuvre par les Dréal(s),
- encourager et former aux démarches d'identification des **risques de pertes de compétences**,
- mettre au point des **stratégies nationales de recrutement** (sur postes sensibles).

D'autres préoccupations devront être prises en considération :

- définir des **parcours de carrière** plus repérés et plus variés,
- rendre plus attractives la prise de risque et l'originalité, peut-être par une cotation des postes,
- intégrer dans l'évaluation une double vision : celle du chef de service et celle d'un système d'objectivation à l'exemple de l'entretien d'orientation préparé par le chef de service et qui sert de support à un avis et une synthèse élaborée après entretien par le coordonnateur de MIGT, **former l'encadrement de deuxième niveau à la conduite du changement et au management d'équipes** qui - notamment pour les services de l'ex-Equipement - changent notablement de composition ; pour reprendre l'expression d'un directeur : « on passe d'une administration de cols bleus à une administration de cols blancs ; de la gestion d'équipes à celle d'individualités ».

*L'ensemble des propositions de recommandations issues des entretiens avec les employeurs figure dans la **page ci-contre** (et la synthèse des entretiens en annexe n° III).*

2.2.2 Le rôle et l'avis des « conseillers »

Le rôle de « conseil » est en cours d'évolution : la réforme des services, le nouveau périmètre du ministère, l'évolution des métiers ont accentué le besoin de repères et rendent encore plus nécessaire une aide à la décision autant des agents que des chefs de service.

Plusieurs groupes d'acteurs ont construit les premières instances de conseil et permettent de dresser un état des lieux des pratiques. L'annexe n° IV donne la synthèse des entretiens conduits avec les acteurs suivants : chargés de mission de corps, MIGT, IGIR, CVRH, IG du MAP et du MINEIE, et récapitule des propositions de recommandations issues de ces entretiens. Le conseil que le DREAL (dans sa fonction de DRH) peut délivrer à un agent n'est pas omis ici ; il nous semble que ce conseil de premier niveau n'entre pas de façon systématique dans sa fonction de gestionnaire de proximité.

Les chargés de mission de corps

Dans un système en cours d'évolution les chargés de missions dressent le constat partagé suivant :

- une difficulté à connaître l'ensemble des agents et ceci quel que soit le corps : dans une durée de poste (3 à 5 ans) le chargé de mission ne peut avoir qu'une vision partielle des agents composant le corps (sauf peut-être pour les contractuels). La population qui peut bénéficier d'un entretien serait de l'ordre de 200 à 300 agents maximum / an ;
- deux points d'entrée pour s'entretenir avec les agents : les promouvables et les entrées sur corps, afin de préparer un avis qui complète et affine la vision sur un agent et éclaire ainsi la CAP ; ou la demande d'un agent pour un conseil de carrière, en général en préparation d'une mobilité ;
- le conseil à l'agent est toujours à l'initiative de ce dernier ;
- la perte systématique de la mémoire lorsque le chargé de mission change ;
- un partage et un portage des règles de gestion pas toujours bien compris : les bureaux de gestion ont en charge le respect des règles fondées sur l'égalité de traitement, le travail des chargés de mission plus centré sur l'individu peut conduire à proposer de les amender (au cas par cas). Du fait de leur regard sur l'ensemble des situations individuelles ils participent à l'évolution des règles de gestion (chartes ou circulaires).

Les chargés de mission se trouvent accaparés par la préparation des CAP. Ils regrettent de n'avoir pas de méthodes et d'outils homogènes permettant de capitaliser leurs connaissances notamment pour répondre aux demandes de recherche de profils. Ils ne peuvent avoir une vision exhaustive et complète des compétences, des viviers et traitent imparfaitement la réponse à des demandes d'employeurs : ce constat est corroboré par les remarques formulées par les employeurs.

Les coordonnateurs de MIGT

Ils interviennent pour la sélection des candidats proposés à une promotion (de B en A, de A en A+, au sein de A+) ; ils complètent et mènent les entretiens d'orientation des A+ préparés par les chefs de service, suivent les agents A+ « outplacés »*, participent aux revues nationales de cadres ; ils mènent de ce fait des entretiens importants pour la carrière des agents où le conseil est une partie essentielle. Ils souhaitent limiter leur évaluation aux catégorie A+ . Ce rôle d'orientation, de suivi personnalisé et de valorisation des compétences de l'encadrement supérieur bénéficie de leur connaissance de l'environnement socio-politique et de la vie des services qu'ils inspectent ou dont ils audient ou contrôlent des activités.

* Par « *outplacés* » nous entendons tout agent faisant partie d'un corps géré par le Meeddat qui n'est pas sur un poste directement lié à la mise en œuvre des politiques du ministère : agents en position normale d'activité, mis à disposition, détachés dans d'autres services déconcentrés, dans la fonction publique territoriale, dans le privé...Par convention on considèrera comme « outplacé » le cadre (ITPE par exemple) affecté en DDT sur un poste dévolu à la mise en œuvre des politiques agricoles de l'Etat.

Ce regard sur les agents, en recul par rapport aux chefs de service, permet d'objectiver l'évaluation des compétences. Les revues de cadres avec les chefs de service ajoutent un facteur d'harmonisation.

Les coordonnateurs se reconnaissent de ce fait une légitimité à évaluer les compétences métiers détenues par les cadres mais estiment en même temps qu'une formation à l'entretien d'évaluation des compétences ne pourrait qu'être bénéfique à leur propre compétence pour le faire. Certains ajoutent d'ailleurs que la période actuelle nécessite de leur part une attention accrue, et donc un temps supérieur consacré à la gestion par les compétences. La pratique du conseil d'orientation est cependant inégalement réalisée, en désuétude parfois.

Les IGIR

Les IGIR sont impliqués dans la connaissance fine de tous les agents en services déconcentrés, quelle que soit leur catégorie ; l'un d'entre eux suit donc aussi les agents affectés sur des postes du Meeddat, aujourd'hui essentiellement en Diren. En venant dans les services les rencontrer au moins une fois par an, ils préparent les agents aux mobilités, développent le conseil de carrière . Ce rôle de proximité est très apprécié par les agents. Les IGIR préparent collectivement les tableaux d'avancement. Leurs pratiques sont homogénéisées au cours de réunions périodiques. Ils cumulent cette fonction avec un rôle d'inspection, de conseil au directeur, de répartition des effectifs. Ils se prononcent sur la vacance des postes et leurs publication .

Leurs attributions et leur rôle sont en cours de modification. Une circulaire du secrétaire général du MAP en date du 11 février 2009 fixe l'**objectif de « réaliser un saut qualitatif dans la gestion individualisée des ressources humaines en développant une GRH active...en se mettant en capacité d'apporter un appui aux agents ... quelle que soit leur catégorie, pour construire une carrière satisfaisante pour eux et pour le ministère »**. Elle crée un regroupement du réseau

IGIR, IG VIR, IGOS, pour constituer un nouveau **réseau d'appui aux parcours professionnels et au management des structures (RAPS)**. Le RAPS sera composé d'**équipes territoriales** et d'une tête de réseau. « Chaque équipe territoriale sera composée de 3, exceptionnellement 2 ou 4 ingénieurs ou inspecteurs généraux et de 2 assistants. Son territoire correspondra aux circonscriptions actuelles des IGIR et IG VIR.....Chaque équipe connaîtra l'ensemble des agents travaillant sur sa circonscription, ainsi que leurs employeurs et mettra en place des réseaux de connaissance des employeurs potentiels (autres ministères, autres employeurs publics, certaines entreprises privées). Elle sera l'interlocutrice des plates-formes RH interministérielles, qui seront prochainement créées auprès des SGAR. Forte de cette connaissance et du travail en réseau avec l'ensemble du RAPS, elle jouera le rôle de conseil mobilité-carrière pour les agents concernés et appuiera en tant que de besoin les chefs de service déconcentrés et les dirigeants des établissements publics ».

Ainsi ces structures, placées sous l'autorité du secrétaire général sont clairement inscrites dans la ligne RH .

Du fait du nombre important d'agents de statut « Agriculture » sur des postes du Meeddat en Dréal, (et d'agents qui demain occuperont des postes Meeddat en DD...) ces dispositions posent très précisément le problème du lien avec les acteurs du dispositif d'identification des compétences et du conseil de carrière du Meeddat. Une solution pragmatique sera donc à construire en respectant les objectifs d'un dispositif harmonisé, partagé, et fiable.

Les CVRH

Issus de la fusion des cellules GUEPARH en charge du conseil de carrière aux agents, du conseil aux services sur l'évolution des compétences individuelles et collectives, et des CIFP , en charge de la formation dans l'inter région (PEC, formation continue, prise de poste), les CVRH sont des **prestataires de service**.

Les principales prestations concernent le conseil et l'assistance aux agents (pour les projets et les parcours professionnels...), le conseil et l'assistance aux services (pour les stratégies et le management RH, l'organisation et le développement des compétences collectives, l'accompagnement de reconversions ou de délocalisations...), le recrutement (organisation de concours, recherche de compétences dans et hors du ministère), la formation (assistance à maître d'ouvrage, plan de formation, maîtrise d'œuvre..).

Le CVRH est un lieu « ressources » en appui de la constitution des nouveaux services et mis à contribution au cas par cas. Il adapte son offre à la demande et procède par expérimentation : espace mobilité, redéploiement et appui à des délocalisations, analyse des compétences, appui méthodologique au volet « compétences » des plans GPEEC...

Ils font observer le poids que représentent sur leur activité les recrutements par concours : il serait urgent de revoir les modes de recrutement. Si le recueil des attentes en formation fait émerger une bonne connaissance par les services des besoins, la prise en compte de la notion de « compétences » n'y est pas encore assez développée : on constate une certaine méconnaissance du sujet.

La proximité et la connaissance fine du terrain sont mis en avant par les préfigurateurs des CVRH notamment pour la construction du chapitre GPEEC du document stratégique régional , mais aussi pour l'analyse des besoins en compétences en fonction du territoire. La professionnalisation de la GPEEC est à organiser et à travailler avec tous les acteurs, avec des procédures et des outils communs.

Les viviers de compétences sont à construire à l'échelon régional et c'est là que peut se situer le rôle de mise en relations avec les employeurs en collaboration avec la centrale. C'est le lieu où l'on peut anticiper sur les mobilités et préparer l'accompagnement sur un nouveau poste.

Enfin on peut constater déjà des échanges avec les partenaires locaux fonction publique territoriale, plate forme interministérielle du SGAR, IGIR ...

Les CVRH sont impliqués dans les changements structurels et professionnels : ils entendent apporter leurs compétences et développer leur activité de conseil à hauteur de 50 % de leur activité.

L'ensemble des propositions de recommandations issues de ces entretiens figure dans le tableau suivant (et la synthèse des entretiens en annexe n° IV).

PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS ISSUES DES ENTRETIENS AVEC LES « CONSEILLERS »

RECRUTEMENT, MOBILITE ET CARRIERES

- mettre en place un dispositif permettant de **mieux connaître les besoins** des employeurs et d'**anticiper** sur la publication des postes
- **ouvrir les postes** à tous les corps en présence
- progresser dans la **mixité des cultures**, notamment en portant une grande attention aux recrutements en administration centrale et en recrutant dans les CVRH et les MIGT des IIM, IDIM, IAE et IDAE
- harmoniser **les modalités de gestion des corps de même niveau**
- permettre des **mobilités à flux continu**
- pour certains postes faire de la **durée** l'objet d'une négociation et d'un contrat moral entre l'administration et l'agent
- **adapter les règles** de mobilité et de promotion à la réalité des situations et à la nécessité de les **fonder sur les compétences individuelles et collectives**
- s'appuyer sur le **territoire** pour la construction de viviers et tenir compte d'une logique de plus en plus prégnante de « **bassin d'emploi** »
- rendre la carrière de **spécialiste ou d'expert aussi attrayante** que celle de généraliste
- reconnaître la qualification de **généraliste de domaine** et en faire un outil de gestion des carrières
- valoriser les **parcours extérieurs**
- valoriser les emplois **A+ non hiérarchiques**
- apporter aux agents des **outils communs** (référentiels de compétences, fiches de poste, modes d'entretien...) quels que soient leur corps et leur ministère d'origine
- mettre en place un panel d'**outils d'aide au recrutement** à disposition des employeurs : CVRH, commission ad hoc pour certaines qualifications, cabinet de recrutement...
- **former** tous les acteurs à l'entretien d'évaluation des compétences

ORGANISATION

- clarifier les **rôles des conseillers carrière-mobilité des CVRH et celui des chargés de mission de corps** : les conseillers carrière-mobilité des CVRH sont au service des employeurs et de l'ensemble des cadres de leur inter-région, les chargés de mission des corps voient les agents principalement dans certaines situations (promotion, mobilité, cas particulier...), en s'attachant à évaluer leur potentiel d'évolution et de mobilité
- clarifier le rôle des chargés de mission de corps et celui des **conseillers mobilité** ; ces derniers ont pour vocation centrale **la recherche de candidats sur postes sensibles/rares/stratégiques** et la **mobilité vers et de l'extérieur** : veille active sur les employeurs extérieurs (FPT, interministériel, privé, Europe, international...), conseil à l'outplacement ; aide au retour d'essai...
- **MIGT**
 - / **conforter leur rôle** : évaluation des **A+ (tous ceux qui sont sur poste Meeddat)**, suivi des **outplacés**, propositions de promotion, harmonisation et modulation indemnitaire
 - / **professionnaliser** les MIGT sur l'évaluation des compétences , en « formant » le coordonnateur et un de ses collaborateurs (choisi pour sa complémentarité dans la connaissance des domaines et des métiers)
- **COMITES DE DOMAINE**
 - / en liaison avec CGDD/DRI dire qui, pourquoi et comment on évalue, redéfinir les périmètres des comités, préciser le rôle des qualifications décernées dans la carrière des agents
- **CVRH**
 - / préciser leurs missions (ne pas oublier : aide au changement de métiers, repérage des déficits dans certains métiers, revue des cadres...)
- **INTERMINISTERIEL**
 - / formaliser avec le **MAP** les relations MAPS-MIGT et MAPS-CVRH : conduite des entretiens, échanges sur agents et services, contribution au fichier des compétences, aux viviers...
 - / avec le **MINEIE**
 - . formaliser l'association des deux ministères dans la **gestion du corps des IIM**
 - . reprendre la négociation sur la gestion du corps des IIM
 - / avec le ministère de l'Intérieur
 - . formaliser notamment les relations avec les **plates-formes RH des SGAR**

OUTILS

- normaliser les **fiches de poste** : et les rendre plus complètes
- normaliser et clarifier les enjeux des **différents types d'entretien**
- gestion du « **confidentiel** » : faire la part explicite de ce qui est confidentiel et de ce qui ne l'est pas ; verser au fichier des compétences tout ce qui n'est pas confidentiel
- établir une **grille stabilisée de recensement des compétences**
- arrêter le nouveau dispositif de l'**entretien professionnel** (formulaire et guide) tel qu'actuellement préparé, redonner des règles claires et simples : l'entretien professionnel est centré sur les objectifs, il se conduit en fin d'année n-1 ou au tout début de l'année n ; son calendrier est le même quel que soit le ministère d'origine
- constituer et enrichir une collection (très ouverte) de **profils types de carrière**
- organiser un **système d'information** permettant de **croiser les compétences recherchées avec les compétences et potentiels des agents**, de trier par viviers...
- normaliser la nature des informations qui y seront rassemblées

2.2.3 Les agents

Au fur et à mesure de l'avancement du travail d'investigation, il a paru nécessaire d'interroger un certain nombre d'agents. Le travail d'enquête auprès des agents ne pouvait être qu'un exercice limité : il apporte cependant un éclairage intéressant sur les attentes et la vision des dispositifs existants cf annexe n° V).

Les principaux constats sont les suivants :

- ◆ **la recherche de conseils est largement majoritaire** : pour disposer d'une vision large, en recul, sur le contexte, les parcours, les postes ; pour aider à une spécialisation, à préparer le changement. Il faut distinguer selon les corps en raison de dispositifs différents mis en place par les ministères :
 - les **IAE** font régulièrement référence à l'**IGIR** qui leur propose une rencontre systématique annuelle ; sa vision en recul est appréciée ; même s'il est parfois considéré comme la « voix » de l'administration, trop directive, ou trop spécialisée eu égard à l'ensemble des métiers ;
 - les **agents Equipement (ITPE et AE)** citent parfois leur **chargé de mission** (de corps) ; parfois là aussi avec une critique sur leur rôle de « voix » de l'administration ; les A+ sont pour la plupart reçus par le **coordonnateur de la MIGT** ; certains cadres ont sollicité un entretien **GUEPARH** ; certains des cadres en Diren ont reçu la visite de l'**IGRH Environnement** ; peu citent la hiérarchie comme lieu de conseil adéquat ;
 - les **IIM** regrettent l'**absence de dispositif organisé** (si ce n'est la commission qui évalue leurs compétences à prendre un poste de 2^{ème} niveau et qui peut être l'occasion de conseils) ; ils citent donc dans leur recherche de conseils leurs **collègues**, parfois la **hiérarchie**, parfois le **syndicat** ; il est vrai que les parcours en Diren étaient bien connus et les postes très typés.
- ◆ Le **déficit d'information** sur les perspectives d'évolution des métiers, sur les postes offerts dans les autres ministères, sur les postes qui pourraient se libérer à moyen terme... est **flagrant**. Il est fortement regretté, certains ajoutant que leur structure d'accueil est aujourd'hui à peu près inerte sur le sujet. Il y a donc **un fort besoin**, accru par la période de changement et donc d'incertitudes, **de visibilité et d'anticipation**. Un **dispositif d'information sur les postes susceptibles de se libérer ou d'être créés à moyen terme (12 à 24 mois)** serait très fortement apprécié et une démarche incitative à l'égard des agents, sur la base de la connaissance de leur souhait d'évolution professionnelle, serait bien comprise comme **profitable à l'agent et à l'administration**. Il n'y a pas de différences perceptibles entre les corps sur ces appréciations.
- ◆ Le **conseil personnalisé**, très largement souhaité, serait apprécié pour la **visibilité** qu'il donnerait sur **ministère, métiers, parcours, critères de gestion**. Mais aussi pour la possibilité qu'il donne de **prendre du recul** et pour avoir une appréciation externe sur **ses propres compétences**, sur son adéquation à tel ou tel poste, pour aider à faire les bons choix, pour comprendre les **stratégies de carrière** ; disposer de la possibilité d'un conseil personnalisé, **de proximité** (type IGIR ou GUEPARH), apparaît ainsi essentiel ; et il serait considéré comme un **signe de reconnaissance**. Les avis sont plutôt partagés a priori sur le fait de savoir s'il doit être **régulier ou à la demande** (à des moments particuliers). Mais dès lors qu'il s'agirait de mettre en place un dispositif de conseil « dynamique et interactif », autour par exemple de la gestion pro-active d'une bourse d'emplois, **les avis penchent nettement pour un entretien systématique**. Il ne sera pas forcément long chaque fois, mais il permettra d'actualiser, d'ajuster

le profil de l'agent et ses souhaits de développement professionnel qui seront ainsi mieux connus des gestionnaires de la bourse d'emplois. Autre raison de le rendre systématique : être **incitatif** envers l'agent, **l'obliger à se poser des questions** ; être symétrique avec l'entretien d'orientation des A+. Mais ne jamais imposer l'entretien ; **l'agent doit pouvoir le refuser**. Les rythmes souhaités se situent la plupart du temps entre 1 et 2 ans ; **18 mois semblerait une réponse adéquate**. S'il y a des avis différenciés selon les corps sur les pratiques de conseil personnalisé, il n'y en a plus sur **l'intérêt d'une systématisation dans le cadre d'un nouveau dispositif homogène pour tous les corps**.

- ◆ Dans leur grande majorité les agents estiment **nécessaire d'allonger vers 4, 5 voire 6 ans les durées moyennes des postes** (parce que les métiers tels qu'ils évoluent nécessitent une plus longue durée d'apprentissage des politiques, de leur contenu technique, du terrain et des acteurs et qu'il faut plus de continuité pour apporter une valeur ajoutée. Et l'évolution des postures professionnelles vers plus de portage de politiques, de conseils exigent de construire des partenariats, de créer de la confiance...ce qui nécessite du temps). Il y a dans cette expression sans doute aussi la recherche d'un plus grand confort de vie, mais l'enquête ne permet pas de dire que cela domine.

Quelques nuances autour de cette durée de 5 ans :

en cas **d'erreur de recrutement ou de choix de poste** il faut pouvoir y mettre fin rapidement (dans l'intérêt mutuel de l'employeur et de l'agent),

un poste de spécialiste peut admettre une durée plus longue, mais il est souhaitable que cela ne se traduise pas par une pénalisation dans la progression de la carrière.

- ◆ Pour **l'accompagnement des prises de poste**, les Drire se distinguent par une organisation poussée des formations pour les différents métiers techniques, cohérente avec la formation généraliste des IIM. Dans les autres métiers, les **formations prise de poste** sont loin d'être systématiques ; il y a lieu de corriger cette situation, en particulier pour les nouveaux métiers (Grenelle) ; quand des effectifs insuffisants au plan quantitatif ne se prêtent pas à cette solution, il conviendra d'encourager l'établissement de **plans de formation individualisés**. Pour tous les **réseaux métiers** apparaissent essentiels.

L'expression des agents rejoint largement les préoccupations des employeurs et les sujets évoqués par les acteurs du conseil.

Au delà de la gestion par corps, de l'importance des statuts , du rôle inchangé des CAP, des circuits et des procédures de mobilité et de recrutement c'est la valorisation et le développement des compétences dans un parcours de carrière qualifiant qui sont au cœur des préoccupations des acteurs.

A partir de ces constats, il convient de tabler davantage sur une harmonisation basée sur un objectif commun et partagé de **valorisation et de développement des compétences individuelles et collectives, au profit du meilleur parcours possible pour l'agent et au service de l'efficacité des services dans la mise en œuvre des politiques de l'Etat.**

La gestion par les compétences est un des leviers qui sous tendra l'évolution des règles de gestion, corps par corps, et qui ouvrira aux agents des parcours professionnels qualifiants et valorisants.

3. Objectifs

La synthèse des entretiens et les recommandations qui en sont issues nous conduisent à proposer les objectifs suivants :

2 objectifs généraux qui découlent naturellement de la commande du DRH et également des besoins très largement partagés des employeurs et des agents :

Offrir aux employeurs les compétences avérées qu'ils recherchent

et

Offrir aux agents un parcours professionnel motivant et qualifiant

ainsi que **3 objectifs de moyens**

Fonder l'organisation sur la mise en place d'un dispositif d'identification des compétences et de conseil individualisé systématique, régulier et de proximité.

En effet une conclusion très forte de nos entretiens et analyses est le besoin d'un dispositif d'identification des compétences et de conseil personnalisé qui concerne **tous les cadres A** (et sans doute les B+) et soit **mené de façon périodique** sur un rythme à préciser : probablement dans les 6 mois de la prise de poste, puis tous les 18 mois. Ce dispositif s'adresse à **un peu plus de 5000 agents** des Dréal et directions départementales [sur 13700 A/A+ en ETPT 2009 dans le ministère, dont 4700 en administration centrale, STC et TOM]..

Estimation des effectifs des directions régionales et des effectifs sur postes Meeddat en DDE/DDEA (en nombre d'agents)

| | DREAL | | | | DDE/DDI | TOTAL |
|-------|-------|-------|-------|------|---------|-------------|
| | DRE | DIREN | DRIRE | Σ | | |
| A | 673 | 370 | 400 | 1443 | 2340 | 3783 |
| A+ | 290 | 125 | 136 | 551 | 790 | 1341 |
| Total | 963 | 495 | 536 | 1994 | 3130 | 5124 |

Sources et méthode :

- fichier SG/DRH/SEC/GREC1 03/12/2008 en nombre d'agents pour DRE et DDE/DDEA
- SG/SAF, notification de la RETP 2009, plafond A et A+, pour DRIRE (506) et pour DIREN (466) ; la répartition entre A et A+ a été estimée = 25% de A+ (sur base constat en Diren) ; les ETPT ont été transformés en agents en appliquant un coefficient de 1,06 (constaté en 2008)
- les effectifs DDE/DDEA ne comprennent pas les agents Agriculture sur poste Meeddat

Il faut **un contact commode** avec eux (on ne le fera pas depuis Paris) et il est souhaitable d'**aller à leur rencontre** (à l'image de l' IGIR pour les agents Agriculture et de l' IGRH des cadres Equipement en Diren), ce qui est aussi **marque de considération** à leur égard.

Disposer d'outils unifiés et partagés, au service d'une gestion des compétences.

Nous l'avons vu aussi bien dans les modèles et dans l'usage : les outils (fiches de poste, modes d'entretien, parcours, modes de gestion...) ont besoin d'harmonisation, de « modernisation » pour certains d'entre eux et leur usage doit être homogène.

Prendre des dispositions opérationnelles assurant l'équité, l'ouverture, la professionnalisation et la mixité des cultures.

La diversification des sources et modes de recrutement, les harmonisations de procédures, le mariage des origines professionnelles et culturelles dans le réseau de la GRH...sont autant de modalités dont la nécessité ressort fortement des souhaits et besoins exprimés.

4. Propositions d'organisation

La communauté professionnelle dédiée à l'identification des compétences et au conseil de carrières est constituée par l'administration centrale (DRH), le CGEDD (dont les MIGT), les CVRH et à un premier niveau par les DREAL et les autres services territoriaux. Les deux ministères dont les corps alimentent les effectifs du Meeddat sont également associés à ce dispositif : le Ministère de l'agriculture et de la pêche, notamment par son nouveau dispositif de réseau d'appui aux parcours professionnel et au management des structures (RAPS), et le Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, gestionnaire aujourd'hui du corps des ingénieurs de l'industrie et des mines.

4.1 Une DRH pilote

- ◆ à ce titre **elle prescrit, organise, régule, forme, anime, évalue et contrôle** : définition des orientations stratégiques, mise en place des organisations et processus, anticipation des besoins, modalités des recrutements et promotions, régulation de la commande au réseau des compétences, professionnalisation et formation, animation du réseau des compétences...;
- ◆ elle doit **clarifier son organisation** afin de rendre son accès plus lisible (et ses processus plus performants). A cet égard il est proposé que les **chargés de mission de corps** soient **en administration centrale le premier niveau de contact obligatoire** pour les agents en quête de conseil pour leur parcours professionnel, leur projet de mobilité ou de promotion ; nous avons pris note des précisions apportées tout récemment à l'organisation de la DRH, selon lesquelles les « **conseillers en recrutement** » (et non plus les « conseillers mobilité ») interviendront, **sur demande des chefs de service**, pour aider au recrutement sur des postes « critiques/sensibles/rares... » ; ils auront à développer la connaissance des employeurs, dans et hors ministère (interministériel, international, autres fonctions publiques, privés...). Il nous apparaît que cette nouvelle définition des rôles correspond bien à l'objectif de clarté, pour les agents comme pour les services ;
- ◆ elle propose une démarche pour spécifier les **relations entre les trois ministères** (recherche de l'harmonisation des règles de recrutement et de mobilité, équilibres inter corps, contribution à l'alimentation « besoins des employeurs » des CVRH, relations MIGT et équipes territoriales du RAPS du ministère de l'agriculture et de la pêche, gestionnaire au Mineie du corps des IIM...) ;
- ◆ elle élabore **avec SG/SPES et le Commissariat général au développement durable (CGDD)** au plan national **une stratégie de GPEEC qui anticipe les besoins en compétences** , définit les métiers, élabore le schéma de recrutement, élabore et suit un plan pluriannuel de compétences... ;
- ◆ elle met en place des **outils unifiés et partagés** : cf ci-dessous § 5 ;
- ◆ elle **anime le réseau national des compétences** (CVRH, Cedip, Migt, DRH des Dréal, DD, ...), elle veille à sa cohérence et diffuse doctrines et bonnes pratiques ;
- ◆ elle a un rôle de **stimulation** pour engager **les DREAL (DRH)** dans leur exercice d'anticipation locale .

4.2 Une organisation largement territoriale

4.2.1 Les MIGT pour les A+

les MIGT pour les A+ et les promotions de A vers A+ des agents « Equipement » (et d'autres corps s'ils deviennent gérés par le Meeddat), avec nécessité de revenir à un rythme régulier et systématique des entretiens d'orientation, et de construire un « doublon » professionnalisé (deux inspecteurs, dont le coordonnateur, de profils différents, formés à l'évaluation des compétences) ; la MIGT contribue ainsi à l'identification des compétences et aide l'agent à formuler son projet professionnel ; s'appuyant sur ce travail le CGEDD suit et oriente les cadres supérieurs, repère les hauts potentiels, donne son avis sur les promotions, suit les « outplacés » ; le coordonnateur de la MIGT s'entend avec « sa » mission d'appui personnalisé (ex IGIR) pour le suivi des cadres A+ de statut Agriculture sur poste Meeddat ; à tout le moins l'échange d'information sur ces agents doit être complet et permanent.

4.2.2 Les CVRH pour les A

les **CVRH** pour **tous les A** des DREAL et DDI (au moins dans un premier temps, l'extension éventuelle aux autres services devant être examinée ultérieurement ; le suivi des cadres B+ pouvant être envisagé lorsque le dispositif initial sera stabilisé et opérationnel) ; ce rôle systématique (toute la population A et peut-être demain les B+) et régulier n'est **pas exclusif du rôle actuel des CVRH de conduite d'entretiens à la demande des agents ou des services** ; chaque CVRH :

- ◆ est un groupe de **conseillers mobilité-carrière**, mettant en œuvre des **entretiens systématiques d'identification des compétences et de conseil personnalisé**, et menant les **entretiens (5 ans) et les bilans (15 ans) de carrière** (au sens du protocole de novembre 2006 et de la circulaire DGAFP de juin 2008) à la demande des agents ou des employeurs ; comme les Migt il contribue à l'identification et à l'évaluation des compétences, détecte leur potentiel et aide les agents à définir leur projet ;
- ◆ participe aux « **revues des cadres** » organisées par les Dréal (s) afin de partager avec les chefs de service l'évaluation des compétences ;
- ◆ **suit les « outplacés »** en services déconcentrés et collectivités locales de l'inter région (sur un mode plus léger) ;
- ◆ alimente un **système d'information sur les compétences** (SI national, unique, alimenté sous la responsabilité des CVRH pour les services déconcentrés, en liaison avec les MIGT, et avec les IGIR) ;
- ◆ gère à partir de ce SI des **viviers par grands domaines** (sur son aire d'intervention), viviers accessibles aux autres CVRH et à la Centrale ;
- ◆ détecte les **cadres A à fort potentiel** et les signale à la MIGT ;
- ◆ concentre les informations sur les **besoins des employeurs** (immédiats, postes vacants, et à moyen terme, résultant d'une démarche GPEEC) ;
- ◆ gère ainsi une **bourse d'emplois**, en proposant des postes aux agents adaptés à ces postes, en sollicitant des candidatures et en vérifiant que cela correspond à une logique de développement des compétences de ces agents ;
- ◆ et alimente et accède à la **bourse d'emplois interministérielle du SGAR**.

Les CVRH ne se substituent jamais à l'autorité hiérarchique en matière de gestion des agents ; ils ne substituent pas non plus aux **chargés de mission des corps**, notamment dans leurs prérogatives liées à la préparation des CAP ; ils en constituent une base d'appui.

Les CVRH ont par ailleurs un **rôle de conseil et d'appui des employeurs** pour l'organisation et le management RH, l'élaboration de stratégies RH, le développement des compétences collectives.

Compte tenu de la nouvelle organisation territoriale des MIGT, et avec l'objectif de rechercher la meilleure efficacité du dispositif de suivi des agents, il sera utile de réfléchir à l'opportunité d'harmoniser les périmètres géographiques des CVRH avec ceux des MIGT.

4.2.3 Des DREAL avec une fonction de DRH affirmée

qui élaborent, en liaison avec les directions départementales une stratégie régionale de RH, une GPEEC (répartition des effectifs, besoins en compétences, actions sur les compétences...), pilotent les démarches de reconversion (PRIR...), capitalisent les comptes rendus des entretiens professionnels (dont les volets compétences et formation et leur analyse sont transférés au CVRH), participent à la gouvernance des CVRH, demandent le cas échéant des entretiens et bilans de carrière, recherchent (en s'appuyant sur le réseau, dont le CVRH, mais sans exclusivité) et classent les candidats pour les postes à pourvoir...

4.2.4 Des relations claires entre DREAL, CVRH et MIGT

Compte tenu de cette définition des rôles il importe que les relations entre acteurs soient précises, organisées et décrites.

- ◆ Au DREAL revient :
 - de participer à la **gouvernance** du CVRH ;
 - **de communiquer** au CVRH son plan de GPEEC, d'analyser les « volets compétences » des entretiens professionnels ;
 - de lui **signaler** ses postes vacants ou susceptibles de l'être, et ses prévisions de vacances à un ou deux ans ;
 - d'**inviter** le CVRH et la MIGT aux revues de cadres qu'il organise ;
 - **de solliciter le cas échéant du CVRH conseil** pour examiner les candidatures reçues, réalisation d'entretiens (5ans) et bilans (15 ans) de carrière et conseil ou appui pour son management, sa stratégie et son organisation RH.
- ◆ Au CVRH revient :
 - de participer auprès des Dréal(s) aux **revues des cadres** ;
 - de mener les **entretiens et bilans de carrière** demandés par les Dréal(s) et DD, et par les agents ;
 - de **donner accès** aux Dréal(s) aux viviers de l'inter-région ;

- de solliciter des **candidatures potentielles** issues de ces viviers (en particulier pour les postes à un ou deux ans) ;
 - de **conseiller les employeurs (Dréal et DD)** à leur demande sur leur stratégie et leur management RH, et sur l'examen des candidatures reçues ;
 - d'assurer le lien avec le responsable de l'équipe territoriale du **RAPS** ;
 - d'assurer le lien avec la **plate-forme RH du SGAR** ;
 - de suivre les A « **outplacés** » dans les services déconcentrés et la fonction publique territoriale ;
 - d'assurer une veille sur les autres employeurs potentiels de l'inter-région ;
- ◆ Au coordonnateur de la MIGT revient :
- de compléter les **entretiens d'orientation** préparés par les employeurs ;
 - de suivre les A+ « **outplacés** » dans l'inter-région ;
 - de donner son **avis sur les propositions** de promotion ;
 - de transférer au CVRH les éléments permettant d'**alimenter le fichier des compétences** ;
 - d'assurer un lien avec le responsable de l'**équipe territoriale du RAPS** ;
 - de participer à la **gouvernance** du CVRH.

4.2.5 Et des IGRH pour les cadres des DAC

Les directions d'administration centrale ne sont pas dans le périmètre de la présente mission : il nous semble néanmoins que leurs agents doivent également bénéficier d'un dispositif similaire à celui de leurs collègues en services déconcentrés ; d'autant qu'ils sont appelés à servir en région ou département, et réciproquement. En particulier des Inspecteurs du CGEDD feraient le même « métier » que les coordonnateurs de MIGT du CGEDD (pour les A+) et suivraient les A par des entretiens systématiques et périodiques avec leurs deux volets d'identification des compétences et de conseil personnalisé. Les effectifs sont de 750 A+ et 1250 A.

4.3 Des liens solides avec le MAP et le MINEIE

Il importe que les liens interministériels pour ce dispositif de gestion par les compétences soient organisés et conduits de façon régulière, avec notamment l'objectif d'une harmonisation des pratiques et modes de gestion. Cela concerne principalement les deux ministères fournissant le plus d'effectifs au Meeddat, le ministère de l'agriculture et de la pêche et le ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. D'autres liens interministériels devront être noués, en particulier avec le ministère de l'intérieur pour tenir compte des agents des préfectures qui seront affectés sur des postes Meeddat (en DDT en particulier) et des relations avec les plates-formes RH des SGAR.

4.3.1 Avec les deux ministères

Dispositions communes aux deux ministères partenaires :

- ◆ **harmoniser le calendrier des mobilités,**
- ◆ **rapprocher les modalités de gestion des corps,** tout en conservant des modalités spécifiques utiles pour certains métiers, en particulier :
 - donner au chef de service le poids prééminent dans le recrutement ;
 - garder des instances d'habilitation obligatoires pour certains métiers ;
 - disposer d'instances de conseil au recrutement formulant un avis sur les compétences, le potentiel d'évolution et l'adéquation au poste (à la demande du chef de service : RAPS, MIGT, CVRH...),
- ◆ organiser les circuits en administration centrale.

4.3.2 Avec le MAP

Effectifs concernés : 700 (170 en DAC, 530 en Dréal) dont 68 % de A (145 en AC et 330 en Dréal) sans compter ceux qui en DDEA sont sur des postes Meeddat.

La question centrale par rapport à l'organisation décrite ci-dessus est la **nature du lien** entre **CVRH et équipe territoriale du RAPS** du MAP.

Deux hypothèses semblent envisageables :

H1 : le CVRH conduit les entretiens systématiques et périodiques avec les agents de statut Agriculture en Dréal et en DD sur des postes Meeddat.

Modalités particulières :

- il doit être informé régulièrement des perspectives d'évolution des carrières au MAP afin que son conseil personnalisé soit pertinent ;
- il doit avoir accès à des données gérées par le MAP comme le fichier TIGRE par exemple (cadres supérieurs)...
- dans cette hypothèse, il serait opportun qu'un conseiller carrière-mobilité du CVRH soit un IAE (non pas pour s'occuper particulièrement des agents Agriculture, mais pour favoriser la mixité des cultures).

Avantages :

- le CVRH concentre une connaissance systématique de l'ensemble des agents qui travaillent pour la mise en œuvre des politiques du Meeddat ;
- il garantit l'homogénéité de la démarche ;
- il aide mieux à conseiller la carrière d'un agent Agriculture qui souhaite rester dans les métiers du Meeddat...

Inconvénients :

- l'IG du RAPS qui continue à voir les agents Agriculture puisqu'il s'occupe de leur gestion (promotion, mobilité...) est cantonné dans ce rôle et se voit privé d'un aspect intéressant de l'entretien avec l'agent ;
- les agents Agriculture sur postes Meeddat (en Dréal et en DDT) reçoivent deux « visites » sur des contenus qui forcément s'emboîtent : le dispositif n'est pas très lisible ;
- en DD les agents Agriculture sont « traités » différemment selon qu'ils travaillent pour le Meeddat ou pour le MAP.

H2 : le MAP (RAPS) est invité par le Meeddat (DRH/CVRH) à conduire les entretiens systématiques d'évaluation des compétences des agents Agriculture sur postes Meeddat.

Modalités particulières :

- les IG des équipes territoriales du RAPS sont formés à ces entretiens ;
- ils utilisent les mêmes outils et alimentent ainsi par l'intermédiaire du CVRH le SI des compétences.

Avantages :

- les IG procèdent à des entretiens enrichis par rapport à leur pratique actuelle ;
- ils disposent d'une connaissance précise sur les agents, ce qui leur permet de les conseiller sur leur parcours, en particulier quand ils souhaitent revenir au Map ;
- le dispositif est plus clair pour les agents.

Inconvénient :

- il n'y en a pas si la **fluidité des informations** sur les agents concernés est totale entre RAPS et CVRH...

L'hypothèse 2 paraît la plus adaptée et permet aux IG de l'équipe territoriale du RAPS d'enrichir leur rôle et d'être ainsi plus « porteurs » de pratiques partagées entre les deux ministères : ces deux hypothèses sont à examiner en concertation entre les deux ministères pour mettre au point la procédure à retenir.

Ce dispositif pourrait être aussi appliqué aux **relations équipe territoriale du RAPS – coordonnateur MIGT** : le minimum consisterait en un échange d'informations systématiques entre eux sur les cadres supérieurs Agriculture sur postes Meeddat ; le mieux serait une procédure et des règles formalisées.

4.3.3. Avec le MINEIE

Effectifs concernés : estimés à environ 600 agents.

Si 80% du corps des IIM travaille au Meeddat la question première est de savoir si le corps est géré par le ministère qui l'emploie. Nous proposons cette hypothèse : en effet ce qui est vrai pour les autres agents (identifier leurs compétences de façon systématique et régulière et les aider dans leur projet professionnel par un conseil personnalisé) vaut pour les IIM ; or aucun autre système ne leur est proposé aujourd'hui (le SG des Drire suivait la carrière des IDIM, et des IIM avec moins d'intensité ; le Drire était en situation de donner des conseils à ses ingénieurs de premier niveau pouvant leur recommander un entretien avec le SG des Drire). **On offrirait ainsi un conseil qui n'existe plus..**

Dès lors **la mixité culturelle devrait être assurée au niveau du CVRH : il est donc essentiel que des conseillers carrière-mobilité soient des IIM** comme nous le suggérons par ailleurs pour le corps des IAE.

Il est également nécessaire **d'associer le MINEIE au pilotage du dispositif général de gestion des cadres du ministère.**

Ci après figurent sous forme de schémas les rôles de chaque acteur .

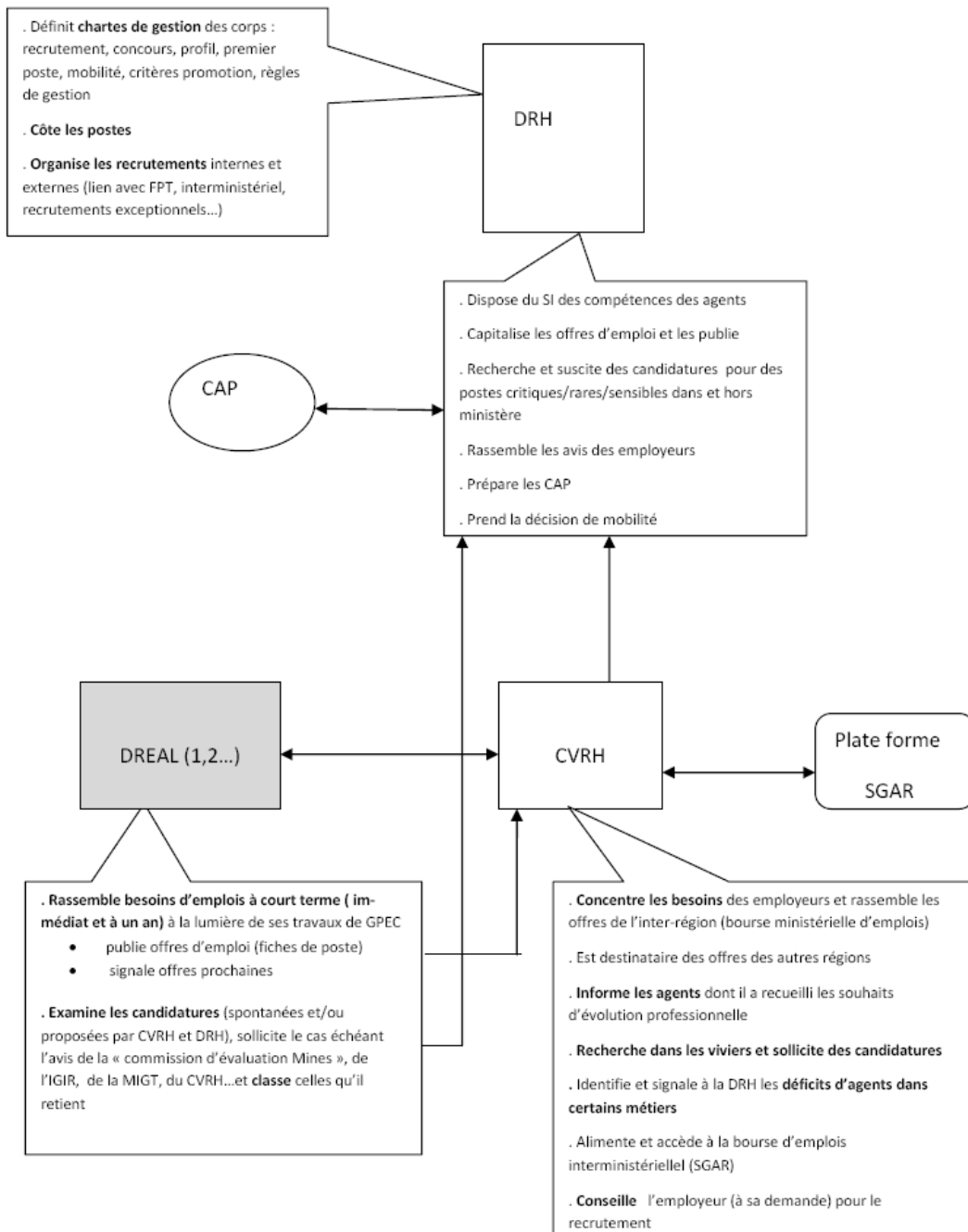
Quelle « maille » pour un suivi efficace des cadres, sous forme d'entretien d'identification des compétences et de conseil tel que décrit ici ?

Plusieurs références sont disponibles :

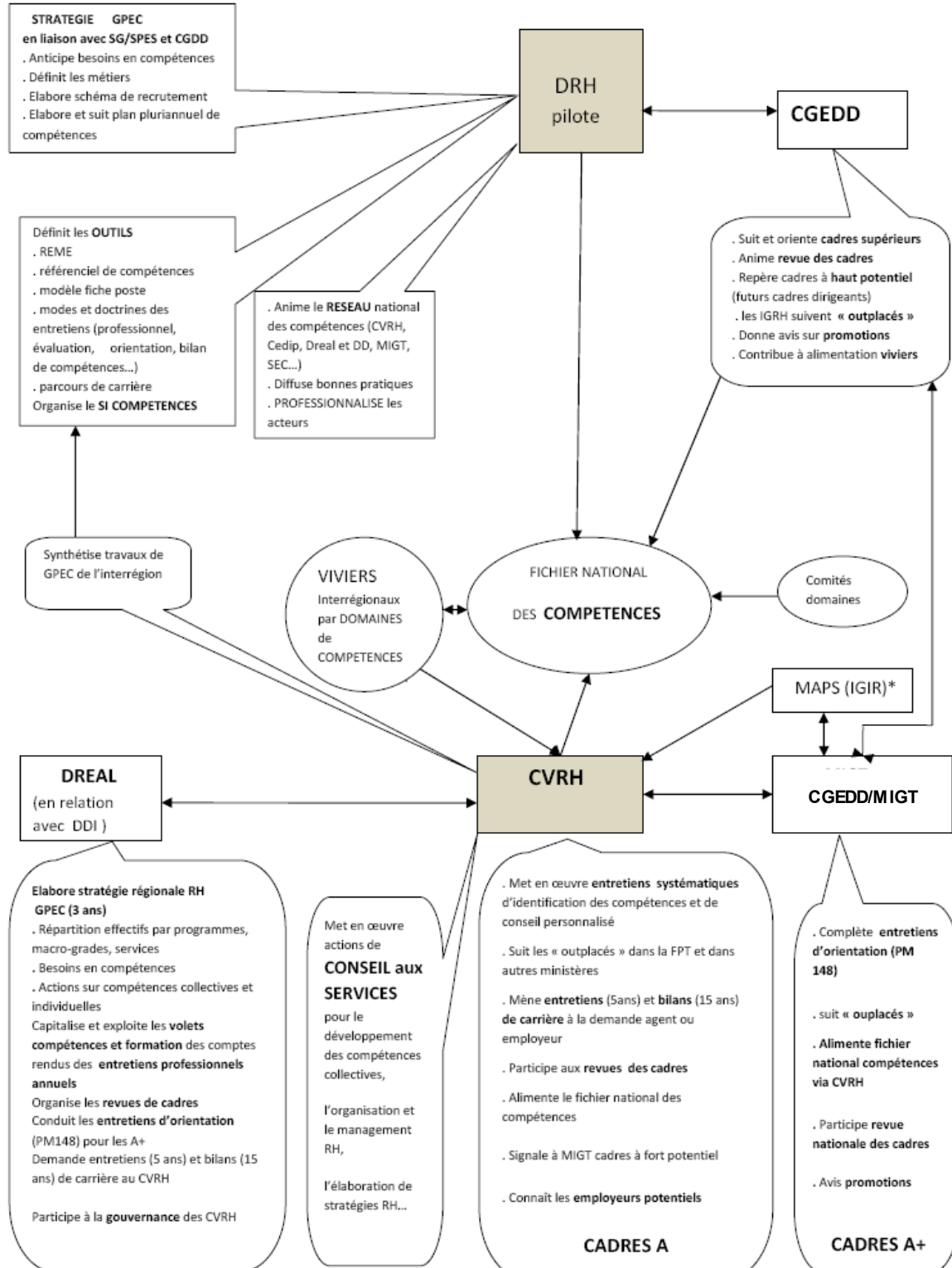
- *des chargés de mission des corps disent 200 à 300 agents ; mais ils ont d'autres activités que l'entretien avec les agents ;*
- *la DGAFP cite fréquemment le chiffre de 300 à 400 par conseiller carrière-mobilité (mais 1500 dans son guide pour la mise en place des conseillers!) ;*
- *l'IGRH des cadres de statut Equipement en Diren a conduit (à 80% de son temps) 600 entretiens (sur place, dans les services) en 2 ans ;*
- *chaque IG du RAPS est sensé suivre annuellement 1000 agents de toutes catégories! : à la fois pour tout ce qui concerne promotions et mobilités – ce qui est systématique puisque le RAPS est en charge des propositions dans ce domaine – et pour conduire sur place les entretiens annuels (qui ne sont en réalité pas répétés chaque année pour tous les agents, les cadres étant les plus régulièrement vus).*

Dans notre esprit (et sous réserve d'adapter le mode d'entretien à son objet), il nous semble que 250 agents/an représente la maille cohérente pour un temps plein et donc 125 pour un conseiller qui consacrerait 50% de son temps à cette activité.

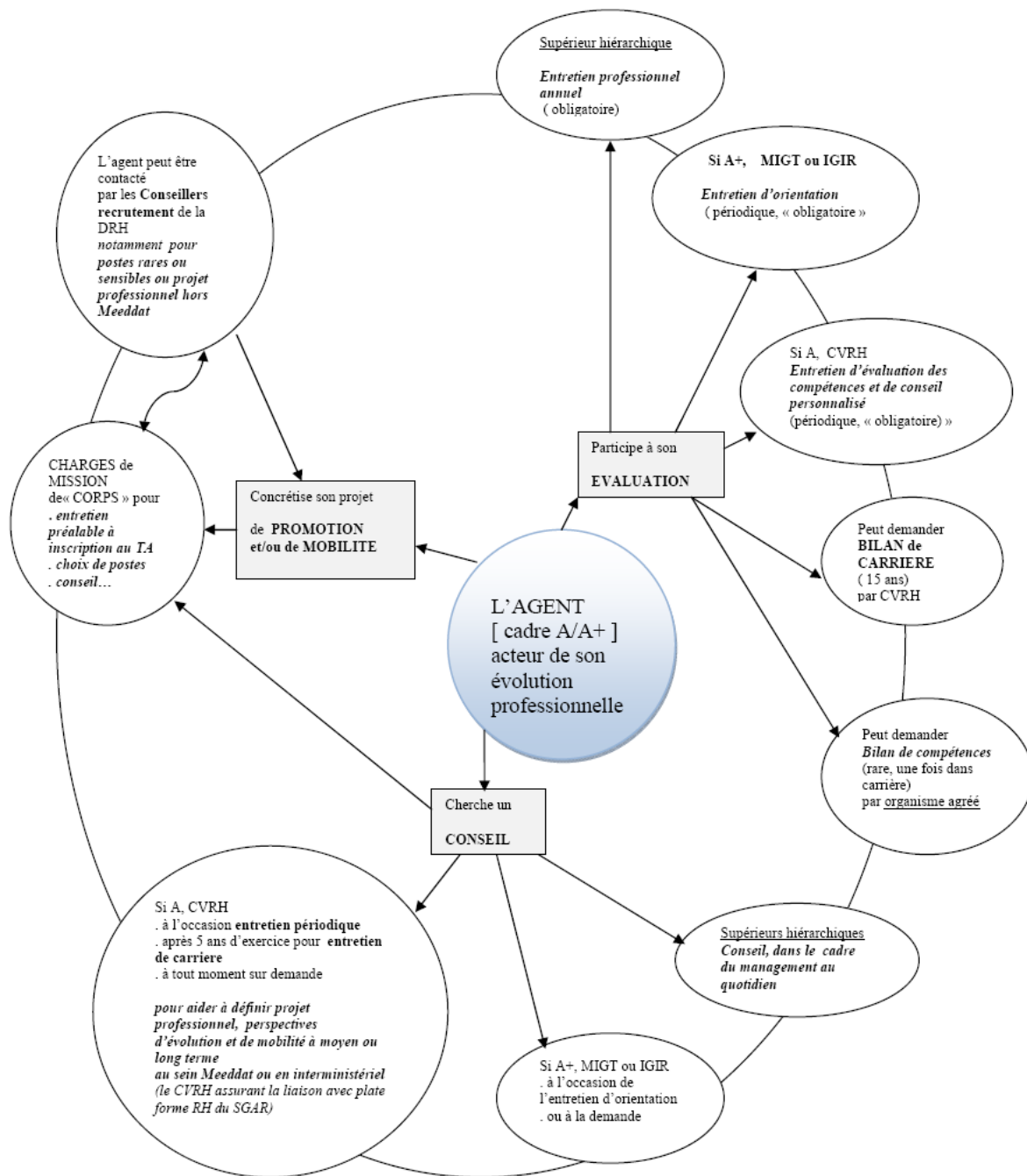
L'EMPLOYEUR (DREAL et DDI) RECRUTE



L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES



* Mission d'appui aux parcours professionnels et au management des structures (qui remplace au MAP IGIR, IGIR et IGOS).



Ce schéma s'applique

- aux agents « Equipement »
- aux IIM
- aux A+ « Agriculture »

Les agents A « Agriculture » relèvent soit du CVRH soit de l'IGIR qui agit alors en liaison avec le CVRH.

5. Des outils et supports unifiés et partagés

La mise en place d'outils unifiés et partagés est indispensable pour mieux soutenir cette organisation :

- ◆ **des référentiels de compétences par métiers et par niveau de spécialisation – généralistes, spécialistes/experts, généralistes de domaine** (en s'appuyant notamment sur le travail en partie fait du répertoire ministériel des métiers, sur les référentiels d'habilitation/certification de certains métiers des Drire, et sur le Cedip, les comités de domaine, l'ONM pour aider à les établir) ;
- ◆ **des fiches de poste** sur un modèle unifié, stabilisé, avec un volet « compétences » bien construit et l'identification – chaque fois que nécessité – d'une durée de poste souhaitable, rendues obligatoires pour chaque agent et régulièrement actualisées (notamment avec l'entretien professionnel annuel) ;

Il faut aussi définir des **modes d'entretiens bien identifiés et standardisés** :

- ◆ **les entretiens systématiques et réguliers** :
 - **l'entretien professionnel annuel** conduit par le supérieur hiérarchique (sur la base du formulaire et du guide en cours d'élaboration) ;
 - **l'entretien d'orientation** conduit pour les A+ par le coordonnateur de la MIGT (sur la base du PM 148, dans les 6 mois de la prise de poste et ensuite sur un rythme de 18/24 mois) ;
 - **l'entretien d'identification des compétences et de conseil personnalisé** conduit pour les A par le CVRH sur la base d'un contenu à élaborer (trame, guide, référentiels...), dans les 6 mois de la prise de poste et ensuite sur un rythme de 18 mois.
- ◆ **des entretiens à la demande du service ou de l'agent** : entretiens (5ans) et bilans (15 ans) de carrière, entretiens « GUEPARH » (peut-être à harmoniser avec bilans de carrière?), et bilans de compétences ;

proposer des **outils d'aide au recrutement** (commissions ad hoc, CVRH, consultants...) ;

et harmoniser, homogénéiser, voire rebâtir :

- ◆ **des parcours de carrière** tenant compte des missions du ministère, de ses métiers, de sa structure, et intégrant également les « étapes » extérieures... ;
- ◆ **les chartes de gestion** des principaux corps du Meeddat ;
- ◆ **un système d'information** unique pour l'ensemble des acteurs de la communauté.

Dans la perspective de la **fusion de corps** aujourd'hui gérés par des ministères différents, tels que MAP et MINEIE, il sera judicieux de définir sans tarder des **outils communs** de gestion par les compétences.

6. Dispositions opérationnelles

Au delà de l'organisation et des outils plusieurs dispositions opérationnelles nous semblent devoir être précisées et mises en œuvre :

- ◆ **professionnaliser** (à des degrés divers) **l'ensemble de la « communauté de la GRH »** :
 - formation à l'entretien professionnel (large, concernant tous les personnels en charge de l'encadrement), dans les services) ;
 - formation à l'entretien de recrutement (hiérarchie) ;
 - formation à l'identification des compétences (MIGT, CVRH, IGIR...) ;
 - mise à niveau annuelle de la « communauté » sur la politique de GRH du ministère ;
- ◆ **assurer la mixité culturelle dans le « réseau des compétences »** par des recrutements d'IAE (dont le corps est géré par le MAP) et d'IIM (dont le corps est géré par le MINEIE) dans les CVRH et MIGT ;
- ◆ **adopter des modes de recrutements les mieux adaptés aux besoins de compétences** :
 - adapter les règles de mobilité (et de promotion) à la réalité des situations et à la nécessité de les fonder sur les compétences individuelles et collectives, et harmoniser les cycles de mobilité ;
 - faire de l'avis du chef de service l'élément déterminant (avant CAP) du recrutement (ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent en Drire) ;
 - définir des stratégies de recrutement ;
 - ouvrir largement les postes à la diversité des corps, aux grades, aux autres administrations, à la fonction publique territoriale ;
 - recruter sur titres quand les compétences relatives à certains métiers sont encore inexistantes ou très rares.
- ◆ **améliorer la prise en compte des compétences dans la gestion des carrières** :
 - rendre les postes de spécialistes ou d'experts aussi attrayants que les autres ;
 - reconnaître la qualification de « généraliste de domaine » et en tenir compte dans le parcours de carrière ;
 - redéfinir (en liaison avec la DRI) le périmètre, le rôle et les méthodes des comités de domaine ;
 - valoriser les parcours extérieurs ;
 - valoriser les postes de A+ non encadrants.
- ◆ **développer et faire vivre les « réseaux métiers »** :
 - les réseaux « compétences » (les CVRH, le réseau de la GPEEC...),
 - les réseaux des nouveaux métiers (Grenelle).
- ◆ **étudier l'intérêt d'harmoniser le périmètre des circonscriptions des CVRH avec celui des MIGT.**

L'ensemble des propositions formulées dans ce rapport constitue notre réponse à la commande du directeur des ressources humaines et concerne donc les cadres sur postes du Meeddat en DREAL et en directions départementales.

Nous avons en partie étendu cette cible

- en proposant qu'un dispositif d'IGRH soit mis en place pour les 2000 cadres affectés en administration centrale,
- en rappelant que les coordonnateurs de MIGT suivent tous les A+, donc également les A+ « outplacés » de leur inter-région, et en suggérant que les CVRH suivent les A « outplacés » dans la fonction publique territoriale.

Ceci constitue de notre point de vue la **première phase** de mise en œuvre d'un dispositif de gestion des cadres par les compétences. Il sera nécessaire d'étudier ultérieurement l'**extension de ce dispositif**

- aux cadres A des **autres services du ministère** (réseau scientifique et technique, DIR, Affaires maritimes...) et sans doute des **ses opérateurs**,
- aux A « outplacés » hors fonction publique territoriale (à notre avis, compte tenu d'effectifs moins nombreux, à suivre par la DRH),
- aux B+.

Conclusion

La gestion par les compétences est au centre de nos propositions : elle permettra de donner du sens aux règles de gestion : mobilité, recrutement, au déroulement de carrière, à terme à la cotation des postes, et constituera le fil conducteur d'une gestion harmonisée entre les différents corps dont les agents vont être affectés dans les nouvelles structures du Meeddat. Elle garantira aux agents reconnaissance et valorisation de leurs compétences et devrait leur permettre d'être plus et mieux acteur de leur parcours professionnel.

Ces propositions nous semblent ainsi répondre aux préoccupations et besoins manifestés par les différents acteurs que nous avons rencontrés ; et nous pensons que - dans leur majorité - elles devraient être partagées. Elles portent sur :

- ◆ **l'organisation d'une communauté professionnelle dédiée à l'identification des compétences et au conseil de carrières :**
 - construire un dispositif de conseil de proximité,
 - définir les modalités d'animation et de pilotage par l'administration centrale,
 - organiser les relations entre les acteurs de la communauté,
 - organiser les liens avec le MAP et le MINEIE ;

- ◆ **s'appuyant sur des outils unifiés et partagés :**
 - une fiche de poste unique et standardisée,
 - des référentiels de compétences par métier,
 - des modes d'entretiens bien identifiés et standardisés,
 - des parcours de carrière redéfinis,
 - des chartes de gestion harmonisées ,
 - des outils d'aide au recrutement,
 - un système d'information sur les compétences ;

- ◆ **et des modalités opérationnelles :**
 - professionnaliser l'ensemble de la communauté de la GRH,
 - assurer la mixité culturelle dans le « réseau des compétences »,
 - adopter des modes de recrutement mieux adaptés aux besoins en compétences,
 - améliorer la prise en compte des compétences dans la gestion des carrières,
 - développer et faire vivre les « réseaux métiers »,
 - étudier l'intérêt d'harmoniser les périmètres des CVRH avec ceux des MIGT.

Ces propositions sont ambitieuses : elles ne pourront être mises en place sans une mobilisation forte des acteurs qui devront travailler en mode projet. Il conviendra d'en prévoir les modalités de concertation, de communication et d'accompagnement, et pour les rendre pérennes et efficaces de mettre en place un dispositif d'animation, de capitalisation, d'exploitation et de stimulation sur le moyen et long terme.

Elles ont été établies, comme demandé, pour les cadres sur postes du Meeddat en DREAL et en directions départementales. Cela devrait représenter la première phase d'un dispositif destiné à s'étendre à l'ensemble des cadres quel que soit le service où ils travaillent.

Annexes

- Annexe n°I** **Lettres de commande et de mission**
- Annexe n°II** **Liste des personnes rencontrées**
- Annexe n°III** **Synthèse des entretiens « employeurs »**
- Annexe n°IV** **Synthèse des entretiens « conseillers »**
- Annexe n°V** **Synthèse des entretiens « agents »**
- Annexe n°VI** **Tableau récapitulatif des modes de gestion des principaux corps en présence**
- Annexe n°VII** **Tableau de synthèse « éléments de diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines des agents relevant du Meeddat »**
- Annexe n°VIII** **Liste des principaux sigles utilisés**

Annexe n°1
lettres de commande et de mission

0 05 952 - 01



Secrétariat général

Paris, le 14 AOUT 2008

Direction des Ressources Humaines

Le ministre d'État

à

Monsieur le Vice-Président du Conseil général
de l'environnement et du développement durable

Nos réf. :

Affaire suivie par : Mme Pascale RIBON
pascale.ribon@developpement-durable.gouv.fr
Tél. 01 40 81 10 84 - Fax : 01 40 81 61 94

La fusion des DIREN, des DRE et des DRIRE pour créer les DREAL entraîne le regroupement d'agents, amenés à travailler ensemble, issus de cultures professionnelles différentes et marquées par des modalités de gestion de carrière diverses.

La réussite du rapprochement des équipes nécessite de comprendre les différentes situations pour analyser en quoi elles peuvent ou non être sources de blocage ou au contraire sources de dynamique dans la gestion des évolutions. Le décalage entre les compétences présentes dans le ministère et celles qui sont nécessaires pour assumer les nouvelles fonctions confiées en application de la stratégie ministérielle doit également être pris en compte.

Les services ne peuvent pas gérer seuls ces difficultés. Il convient qu'un programme général d'harmonisation des pratiques, de définition de nouvelles perspectives de carrière et de définition des besoins de compétences liées aux métiers à exercer soit arrêté et mis en oeuvre.

Afin de définir les modalités à venir de gestion des cadres du ministère, à la fois dans la perspective d'une convergence des pratiques et au regard des besoins de compétence des services du MEEDDAT, il est donc nécessaire d'identifier au préalable l'ensemble des acteurs et des pratiques actuelles.

Établissement de la politique nationale des infrastructures, transports et mer

**Présent
pour
l'avenir**

Je souhaite donc que le CGEDD puisse caractériser l'ensemble des acteurs et des processus intervenant dans la gestion des agents de catégorie A et B, relevant de corps issus de l'équipement, du ministère de l'agriculture et du ministère de l'industrie et désormais employés dans les services déconcentrés du MEEDDAT.

Il s'agirait, de manière plus précise :

- pour chacun des corps présents, de caractériser les processus de gestion formels et informels existant ainsi que les acteurs et services impliqués,
- pour chacun des corps, d'identifier les pratiques de carrière (valeurs, mobilité, mode de promotion,...).

Les domaines prioritaires à auditer dans une première étape concernent les problématiques suivantes :

- les procédures et modalités de recrutement par un chef de service et plus largement les processus de mobilité,
- l'appareil et les méthodes de formation accompagnant l'évolution des compétences, ainsi que les processus permettant la caractérisation des compétences.

Au-delà d'une description des pratiques, il conviendrait d'identifier, en s'appuyant sur l'interview des acteurs (agents, gestionnaires, représentants syndicaux...) et sur les éléments contenus dans les différents documents de préparation des conférences GPRH organisées par la DGAFP, en quoi ces différentes pratiques sont cohérentes ou non avec la stratégie de construction du MEEDDAT, en particulier en terme de gestion par les compétences et de développement de l'expertise.

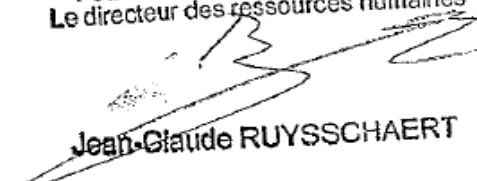
Je souhaite pouvoir disposer rapidement de ces analyses et des préconisations sur les modalités et les pratiques professionnelles qu'il vous semblerait nécessaire de pérenniser où au contraire de modifier pour mieux atteindre les objectifs de la stratégie ministérielle.

Vous associerez le Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux, et le Conseil général des mines à ces travaux. J'ai saisi mes collègues du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et du ministère de l'agriculture et de la pêche pour les informer et leur demander le concours actif de leurs directions de ressources humaines au bon déroulement de cette mission.

Deux correspondants à désigner vous apporteront plus particulièrement leur appui au sein de la DRH et du SPES.

Vous me rendrez votre rapport concernant cette première étape et pour ce qui est relatif aux catégories A pour fin 2008.

Pour le Ministre et par délégation
Le directeur des ressources humaines


Jean-Glaude RUYSSCHAERT



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Conseil général de l'environnement
et du développement durable*

La Défense, le 11 SEP. 2008

Le Vice-Président

Note

à

Monsieur Alain APOSTOLO,
inspecteur général de l'équipement

Madame Marie-Madeleine BOURGINE,
inspectrice de l'équipement

Monsieur Philippe SENEGAS,
membre permanent

Référence CGEDD n° 005952-01

Par note du 14 août 2008, le Ministre d'Etat, Ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire (direction des ressources humaines) a demandé au Conseil général de l'environnement et du développement durable de diligenter une mission d'analyse des pratiques de gestion des personnels A et B des directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), conjointement avec le Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux et le Conseil général des mines.

Je vous confie cette mission enregistrée sous le n° 005952-01 dans le système de gestion des affaires du CGEDD.

J'attire votre attention sur le souhait du Ministre de disposer d'un rapport d'étape pour le 31 décembre 2008.

Conformément à la procédure en vigueur, je vous demande d'adresser votre rapport de fin de mission au président de la 6ème section et de m'en faire parvenir simultanément un exemplaire, aux fins de transmission au Ministre d'Etat, Ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire (Directeur des ressources humaines).

Claude MARTINAND

Copies : M. le Président et M. le Secrétaire de la 6ème section
M. le Président de la Commission permanente des ressources naturelles
M. le Coordonnateur de la MIGT 6

Présent
pour
l'avenir

* Le CGEDD est issu de la réunion
du conseil général des Ponts et Chaussées
et de l'inspection générale de l'Environnement

Annexe n°II

Liste des personnes rencontrées

| | |
|-------------------------|--|
| ACREMAN Jean-Marc | Directeur du CIFP d'Aix en Provence, préfigurateur CVRH |
| ARNOULD Jean-Michel | Directeur CIFP d'Arras, préfigurateur CVRH |
| AUPIERRE Dominique | Directrice du CIFP de Rouen, préfiguratrice CVRH |
| BAUDOT Bernard | IGIR Aquitaine Poitou Charentes |
| BIREN Jean-Michel | CGIET |
| BRUNETIERE Jean-René | Coordonnateur MIGT 9 |
| CAFFET Marc | CGIET |
| CARDON Jeanne-Marie | chargée de mission GPEEC -DRE Midi Pyrénées |
| CHARBONNIER Pascal | chargé de mission contractuels, DRH |
| CHASSANDE Christophe | Directeur, DDEA Loir et Cher |
| CLOUD François | CGAER |
| COTTET Jacky | Coordonnateur MIGT 10 |
| CROCHERIE André | DRE Midi-Pyrénées, préfigurateur DREAL |
| FERRY-WILCZEK Hubert | DIREN Pays de Loire, préfigurateur DREAL |
| FORRAY Nicolas | DIREN Centre, préfigurateur DREAL |
| GRAMMONT Eliane | chargée de mission GPEEC-DRE Nord Pas de Calais |
| GUERIN Sylvie | SG/ DIREN Aquitaine |
| HARO Emile | Coordonnateur MIGT 7 |
| HAYOT Simone | chargée de mission des attachés administratifs, DRH |
| JEANPETIT Christelle | responsable GUEPARH Aix en Provence |
| JOIGNY Michèle | Coordonnatrice MIGT 03/04 |
| JUVIGNY Gina | chargée de mission des attachés principaux, DRH |
| LEBEAU Martine | Directrice, DDEA du Var |
| LECHELON Frédérique | Directeur-adjoint, DRE Haute Normandie |
| LEDENVIC Philippe | DRIRE Rhône-Alpes, préfigurateur DREAL |
| LIGER Alain | DRIRE Lorraine, préfigurateur DREAL |
| MANGIANTE Sophie | chargée de mission des ITPE, DRH |
| MONNOT Jean-Guy, | CGAER |
| NANEIX Catherine | Chef du bureau stratégie et prospective emplois, effectifs, compétences, SG/SPES |
| PASCAL Michel | DRIRE nord Pas de Calais, préfigurateur DREAL |
| PERRAIS Marie-Christine | chargée de mission des ITPE, DRH |
| PICARD Jean-Marc | Directeur, DRIRE Bretagne |
| ROY Laurent | DRIRE-DIREN Paca, préfigurateur DREAL |
| SESBOUE Eric | coordonnateur MIGT 6 |
| SETTIMO Marie-Christine | CGDD/DRI |
| TACKER Yves | IGIR des agents Agriculture en DIREN et DAC |
| THIBAUT Jean Pierre | Directeur, DIREN Aquitaine |
| VALLET Alain | Chef adjoint du SPES, ex SG des DRIRE |

ainsi que 70 cadres appartenant aux corps des IIM, ITPE, IAE et AAE

Annexe n°III

ENTRETIENS MENES AVEC DES EMPLOYEURS

Synthèse et recommandations

Liste des « employeurs » rencontrés

M André CROCHERIE, préfigurateur DREAL Midi-Pyrénées, et Mme Cardon, chargée de GPEEC,

M Hubert FERRY-WILCZEK, préfigurateur DREAL Pays de Loire

M Nicolas FORRAY, préfigurateur DREAL Centre

M Philippe LEDENVIC, préfigurateur DREAL Rhône-Alpes

M Alain LIGER, préfigurateur DREAL Lorraine

M Michel PASCAL, préfigurateur DREAL Nord-Pas-de-Calais, et Mme Grammont, chargée de GPEEC

M Laurent ROY, préfigurateur DREAL Paca

M Jean-Marc PICARD, DIRE Bretagne,

M Jean-Pierre THIBAUT, DIREN Aquitaine, et Mme Guérin, SG

M Frédéric LECHELON, DRE-adjoint Haute-Normandie,

M Christophe CHASSANDE, DDEA du Loir et Cher,

Mme Martine LEBEAU, DDEA du VAR

Les compte-rendus qui ont servi de base à cette synthèse ont, sauf exception, été validés par les employeurs concernés.

*Dans les pages suivantes les extraits cités des compte-rendus d'entretiens sont identifiés par famille d'appartenance : **P** pour les préfigurateurs Dréal, **DR** pour les directeurs régionaux non préfigurateurs, **DD** pour les Ddea.*

SUR LE RECRUTEMENT

Mode de recrutement par le directeur

- « en Diren pour les A+ c'est une décision du directeur après concertation avec le(s) directeur(s)-adjoint(s) ; pour les A le chef de service définit le besoin, établit la fiche de poste, la fait valider par la direction, reçoit les candidats, les classe ; le directeur ne reçoit pas les candidats, le DA parfois. En Drire, les candidats A+ sont reçus par la direction, qui les classe ; la commission nationale donne son avis, en général suivi par la DARQSI ; *ce processus n'est pas vraiment transparent* ; pour les A le SG soumet à validation les demandes de publication de postes ; le chef de division ou le chef de GS fait la proposition de recrutement ; la décision se prend *sur la base de l'ancienneté* (sauf grade de promotion) ; pour l'ASN, le directeur reçoit aussi les A »P
- « le DRDE s'occupe personnellement des postes d'adjoints, cherchant la complémentarité, encore plus dans la perspective Dréal ; idem pour les chefs de services en DRE »P
- « pour les postes de chefs d'unité ce sont les compétences techniques qui priment, mais je regarde aussi les capacités en matière de *management-encadrement* ; pour les postes plus importants (dont adjoints), la *personnalité et les aptitudes au relationnel* sont prioritaires »P
- « en règle générale il n'y a *pas de nécessité d'exiger une compétence technique* ; je préfère un ingénieur à formation *généraliste*, capable de s'adapter à différents métiers, sous condition bien sûr d'une solide formation prise de poste ; il y a bien sûr des exceptions là où les compétences ne peuvent être acquises qu'à l'Université (exemple des naturalistes) »P
- « le Diren s'occupe des chefs de service mais aussi des *postes sensibles* »DR
- « je reçois tous les A après avis du chef de service et du directeur-adjoint »DD
- « pour les A et B le Codir analyse les candidatures »DR
- « en tant que Diren je m'occupais de toutes les catégories ; j'essaierai de maintenir cette pratique en tant que Dréal »P
- « je donne la *priorité au savoir-être* par rapport aux compétences techniques »P
- « à la Diren le directeur voit tous les candidats A après pré-sélection par les chefs de service et audition par le DA ; mais nous ne sommes *pas assez professionnels* pour recruter »P

Stratégie de recherche

- « pour les Drire la stratégie de recherche de profils, de recrutement était traitée directement avec le niveau central (DARQSI) dans des réunions périodiques où sont évoquées les régions à faible attractivité, les vacances de postes clés, l'affectation en sortie d'école... »DR
- « je recherche par les réseaux, dans les services que j'ai connus ; mais on est vraiment *« artisanal »* dans ce domaine »P
- « la *crainte de la vacance* est une obsession pour un petit service »DR
- « une *approche souple* doit être mis en œuvre *concernant les grades* : ouvrir ensemble A et B+, A et A+ et choisir compte tenu des compétences de chacun »P
- « de la *souplesse entre grades et corps* dès lors que le postulant répond aux critères du poste quant à ses compétences et sa personnalité »DR
- « je souhaite une ouverture plus souple entre A et B+ »DD
- « il faut absolument maintenir la *pluralité du recrutement technique* »DR
- « j'utilise mes réseaux personnels, je ne fais pas appel aux chargés de mission »P
- « je ne connais pas les réseaux du Meeddat ni ses chargés de mission »DD
- « l'appel aux chargés de mission s'avère décevant ; ils envoient des candidats au profil peu adapté »DD, DR
- « pour certains postes spécialisés le recours à un conseil extérieur paraît utile »DR

Fiche de poste

- « pratique systématique en Drire »DR
- « les fiches de poste en Drire sont assez adaptées »DR
- « il y a des fiches de poste et des lettres de mission ; les lettres sont mises à jour annuellement, les fiches de postes non »DR
- « il faut revoir le calibrage du poste à chaque vacance »DD
- « les fiches de poste doivent être *formalisées* et *évoluer* dans le temps en fonction de l'évolution des métiers »P
- faut-il indiquer les *postes accessibles aux débutants*? : « il y a très peu de postes à réserver à des spécialistes confirmés ; au contraire l'accueil de débutants est un gage de dynamisme »P, P
- « il n'y a pas d'obstacle à choisir un débutant au lieu d'un agent chevronné ; cela est question de contenu de poste et de dosage ; éviter de mettre les « nouveaux » sur les postes dont personne ne veut »P
- « pas d'a priori pour éliminer un débutant, sauf pour un poste « sensible » où l'agent se retrouverait seul »DR

Durée des postes

- « 3 ans est un minimum absolu ; il faudrait porter à au moins 4 ans la durée du premier poste »P
- « *contractualiser une durée* de poste est souhaitable pour des postes complexes ayant nécessité un investissement initial important »P, P
- « nécessité d'une durée de l'ordre de 5 à 6 ans pour certains postes à contenu complexe et partenariat à construire, avec « validation » de cette durée par la centrale »DR
- « la mobilité des ITPE répond à un schéma un peu rigide et formalisé ; la qualité des personnes doit l'emporter sur le fait de savoir si elle a été mobile »P

Qui décide du recrutement?

- « en Drire le directeur fait connaître ses préférences, mais elles ne sont pas prépondérantes ; pour un poste de premier niveau le critère d'ancienneté des candidats est déterminant ; pour accéder à un poste de deuxième niveau (et concrétiser ainsi sa promotion au grade de divisionnaire) une commission d'habilitation des compétences évaluent les aptitudes des candidats. L'intérêt est d'avoir une vision globale pour le corps, jugée équitable, et de s'assurer, par un avis externe, des capacités des candidats. Mais ces pratiques devront évoluer au bénéfice d'une plus grande place accordée aux préférences exprimées par le service d'accueil »DR
- « l'avis du chef de service doit être *prépondérant* pour le recrutement »P
- « on n'est pas suivi par la centrale quand on ne veut pas d'un candidat (unique sur le poste) »DD

Accompagnement de la prise de poste

- « il fait l'objet d'une certaine formalisation, qui a été renforcée par la certification qualité de la Drire : *parcours d'intégration, rapport d'étonnement* du nouvel arrivant après 6 mois sur le poste, *programme de formation* en vue d'une habilitation »DR
- « l'accompagnement en Drire est surtout du type *biseau et binôme* »P

- « à l'ASN la prise de poste est très longue, coûteuse et chronophage ; à la Drire, à partir de la mesure de l'écart entre compétences détenues et compétences nécessaires, on (le SG) définit un plan de formation. Là où une habilitation nationale est nécessaire (cas des inspecteurs ICPE), les agents doivent suivre des *formations habilitantes* ; la validation est déclarée après une année par le chef de GS. A la **Diren** les processus sont plus pragmatiques ; les pratiques de *tuilage ou de compagnonnage* ne sont pas formalisées ».
- « le *tuilage* ne saurait régler la question du transfert des compétences dans sa totalité ; il faut aussi des *procédures écrites*, une organisation de « *doublons* », du *compagnonnage*, un *archivage* clair et précis... »P
- « le *compagnonnage* quand le poste n'est pas trop spécialisé et pas unique ; le *tuilage* est exceptionnel ; commence à se développer des processus de *transmission des connaissances* par le canal de l'agent partant, mais le savoir-faire personnel est souvent perdu »DR
- « *priorité absolue est donnée au compagnonnage* qui doit être l'une des fonctions prioritaires du n+1 de l'agent »P

SUR LA GPEEC

- « il y a à la Diren un exercice de *prévision de départs* qui permet une certaine anticipation des départs ; à la Drire l'exercice d'*anticipation* consiste à établir une liste réévaluée tous les trois mois des postes devant changer de titulaires ; il y a aussi une réflexion sur les *compétences rares stratégiques* ; et aussi un exercice mené avec le CVRH pour identifier en Dréal et en Ddea des « *réfèrents par thèmes* » qui auront la charge de réfléchir à l'évolution des compétences »P
- « le niveau inter régional est la *bonne échelle pour la GPEEC* »P
- « une démarche de définition des *compétences rares et/ou pointues* est en cours, par ciblage personnel et recherche de mutualisation ; le souci majeur est d'éviter dans un premier temps la perte de compétences liées aux différents départs d'agents »P
- « existe dans le service un *dispositif sommaire d'anticipation* et de gestion prévisionnelle des départs »DR
- « pour les compétences spécialisées ou rares, s'il n'y a pas de candidat sur un poste, on recrute un *contractuel* ou par voie de détachement »DR
- « il y a une démarche interne de définition de postes stratégiques et un regard prospectif »DD

ndr : une partie des entretiens ayant été conduits de septembre à janvier, les exercices de plan régional de GPEEC n'étaient alors qu'esquissés ; nous avons constaté depuis que dans certains cas ces démarches devenaient plus formalisées.

ATTENTES A L'EGARD DU MINISTERE

Organisation, lisibilité et coordination interministérielle

- « l'organisation de la DRH doit être *rendue plus lisible* pour les chefs de service comme pour les agents ; en particulier rôle des *chargés de mission*, qui fait quoi?... »P
- « un enjeu essentiel pour le ministère est d'assurer la *mixité culturelle* : on doit trouver des agents des corps de l'industrie et de l'agriculture dans les DAC, les CVRH... »P
- « si les CVRH ont un rôle important sur l'identification des compétences, la recherche de candidats...il faut bien préciser les rôles respectifs et l'*articulation entre DREAL et CVRH* »P, P
- « si les IG du MAP interviennent dans notre dispositif, il faut que ce soit avec la même méthode, les mêmes outils et les *mêmes compétences* »P

- « l'harmonisation des *calendriers* est indispensable : une compétition au travers de différents calendriers n'est pas envisageable »DR
- les plates-formes RH du SGAR : « à construire sur la *complémentarité* : au SGAR la gestion interministérielle (recenser les besoins, mettre en relations...), au CVRH la gestion des compétences des agents du ministère ; le CVRH peut d'ailleurs aider le SGAR à mettre en place son propre dispositif »P, P
- « les conditions de mobilité géographique / mobilité fonctionnelle sont parfois appliquées différemment selon les ministères ; une *homogénéité* nationale serait nécessaire »DR

Recrutement

- « il est *urgent* d'harmoniser les procédures de recrutement »P
- « tous les postes doivent être *mis en concurrence* entre les agents des trois ministères, le choix du directeur se fondant sur les *seules compétences* »P
- « de la *souplesse* : privilégier les compétences sur les corps »P
- « *ouvrir les recrutements* y compris au delà des trois ministères (ingénieurs sanitaires par exemple)DR
- « mettre en place des *appuis professionnels* pour certains recrutements »P, P, DR, P
- « mettre au point des *stratégies nationales de recrutement* (postes stratégiques) »P
- « organiser des *viviers*, à condition qu'on sache les faire vivre et que les chefs de service y aient accès »P
- « la valorisation nationale des *viviers* doit être prévue »P
- « *identifier des agents* susceptibles de prendre les postes »P
- « la *connaissance et l'évaluation des potentiels* au niveau *inter-régional* pourrait être une nouvelle mission confiée aux CVRH et MIGT »
- « avoir un dispositif permettant de répondre aux recherches et attentes pour le *recrutement des postes* « Grenelle »DR
- « s'occuper de la vacance, permettre le recrutement local, *diversifier les sources de recrutement*, en particulier par le recrutement *sur titres* » P
- « assurer une *gestion individualisée plus performante* »P
- « assurer aux agents des promotions plus rapides en régions déshéritées »P

Fiches de poste

- « *grande attente* vis à vis de la DRH sur les fiches de poste : partage de *méthodes et outils* communs ; les fiches actuelles pourraient utilement être complétées de fiches-procédures liées aux différents métiers, avec décomposition des tâches à accomplir »P
- « mais ces fiches ne doivent pas être totalement formatées et doivent pouvoir être complétées au plan local »DR

Mobilité, passerelles

- « les fusions vont conduire à un *marché plus ouvert*, mais attention à ne pas dénaturer un principe fondamental, celui de la mobilité : la mobilité apporte une plus-value en termes de partage des compétences, de diffusion des bonnes pratiques, de cohérence au plan national...l'administration centrale doit favoriser une *mobilité au plan national*, quitte parfois à aller à l'encontre des souhaits des directeurs de services déconcentrés...il faut garder un lien entre promotion et mobilité »DR

- « la diversité des origines géographiques s'amenuise ; les mobilités fonctionnelles ne sont pas assez valorisées »DD
- « si l'on organise un échelon de gestion au niveau inter-régional, attention à ne pas freiner la *mobilité nationale* (inter-régionale) ; il faut pouvoir aller chercher en dehors de la région »P
- « le fait de pouvoir travailler en Drire pour plusieurs ministères constitue une richesse (avec des cultures très différentes entre la sûreté nucléaire, l'inspection des installations classées et l'incitation économique) : cette *ouverture et ces passerelles* doivent être maintenues »DR
- « si le CVRH est un acteur de la publicité des postes il devra connaître et faire connaître les offres d'emplois de l'ASN et des Direccte »P

Divers

Entretiens professionnels annuels

- « il faut en *adapter le format* pour mieux les centrer, au delà de l'évaluation des résultats, sur les *compétences* ; le rôle pourrait être dévolu aux Dréal de capitaliser les volets compétences (et formation) des entretiens des agents de tous les services de la région »P

Encadrement

- « l'encadrement de deuxième niveau doit être formé à la *conduite du changement* et notamment au pilotage d'un plan de développement des compétences »DR
- « il faut *professionnaliser l'encadrement supérieur sur l'entretien de recrutement* »P

Comités de domaine, spécialistes et généralistes de domaine

« il faut *ouvrir* les comités de domaine hors du RST ; il y a un grand intérêt à disposer d'expertise confrontée au quotidien ; la notion de *généraliste de domaine* correspond à une vraie réalité des métiers, à encourager dans des mobilités bien orientées »P

MIGT

- «des MIGT *plus orientés vers leurs clients* ! »P

RECOMMANDATIONS

RECRUTEMENTS

- Rendre l'**avis du chef de service employeur déterminant** pour le choix du candidat à retenir,
- **Harmoniser les procédures** (calendriers, mode de publicité...) et **surtout les critères de gestion** entre les différents corps (tendre vers l'harmonisation des chartes de gestion : durée des postes, parcours, critères de promotion, modalités de mobilité...),
- **Ouvrir les postes**, sauf exception, à tous les corps d'une même catégorie, et rendre les publications souples en matière de grade, afin de privilégier les compétences des agents,
- **Diversifier les sources de recrutement**, en particulier par des concours sur titres,
- Préparer une bonne ouverture réciproque de recrutement avec l'**interministériel** et la fonction publique territoriale,
- Organiser un **dispositif de connaissance et d'évaluation des compétences** pour tous les cadres, et organiser des **viviers** par domaines,
- Former l'encadrement supérieur à la conduite d'un **entretien de recrutement**.

FICHES DE POSTE

- Normaliser le **modèle** de fiche de poste, définir les méthodes et outils nécessaires (grilles de compétences, lexiques...),
- Recommander de préciser dans la fiche si le poste est **accessible aux débutants** ou au contraire s'il requiert une compétence technique particulière (inaccessible par une formation prise de poste),
- Pour certains postes nécessitant un investissement initial lourd, indiquer une **durée mini-maxi**, base d'un contrat moral entre l'agent et l'employeur.

MOBILITE

- Affirmer la mobilité comme un **principe incontournable** des promotions,
- Caler la durée des mobilités plutôt sur un « pivot » de **5 ans**, pouvant aller jusqu'à 7 pour un poste spécialisé ou de généraliste de domaine,
- Organiser les mobilités à l'**échelle territoriale** où l'on constate la grande majorité des mouvements (le « bassin d'emploi),
- Mais veiller à encourager les **mobilités au plan national**,
- Maintenir, voire développer les **passerelles entre métiers** pour les agents choisissant de gérer leur carrière comme généralistes,
- Proposer des parcours de carrière adaptés aux « **généralistes de domaine** » (des postes divers - régionaux, départementaux, du réseau technique...- dans un même domaine technique ; sans prétendre à des métiers et qualifications de spécialistes ou experts).

ACCOMPAGNEMENT

- Du **changement** : former l'encadrement de deuxième niveau à la **conduite du changement**,
- Des **prises de poste** : veiller à conserver les **formations habilitantes** pour les métiers le requérant, encourager l'organisation de la transmission des connaissances (écriture des procédures, archivage, compagnonnage, tuilage, organisation des **compétences collectives...**),
- Développer et faire vivre les **réseaux métiers** : les « anciens » et les nouveaux à créer (Grenelle).

GPEEC

- Développer les **échanges d'expériences et la formation** sur les démarches de GPEEC mises en œuvre par les Dréal(s),
- Encourager et former aux démarches d'identification des **risques de pertes de compétences**,
- Mettre au point des **stratégies nationales de recrutement** (sur postes sensibles).

Annexe n°IV

ENTRETIENS AVEC DES « CONSEILLERS »

Synthèse et recommandations

Liste des « conseillers » rencontrés

CGEDD

M. Jean-René BRUNETIERE, coordonnateur MIGT 9
M. Jacky COTTET, coordonnateur MIGT 10
M. Emile HARO, coordonnateur MIGT 7
Mme Michèle JOIGNY, coordonnatrice MIGT 3/4
M. Eric SESBOUE, coordonnateur MIGT 6

CGAER

M. Jean-Guy MONNOT, IGGREF
M. François CLOUD, IGGREF

CGIET

M. Jean-Michel BIREN, IGM
M. Marc CAFFET, IGM

IGIR

M. Bernard BAUDOT, IGIR Aquitaine – Poitou-Charentes
M. Yves TACKER, IGIR « Environnement »

CVRH

Aix en Provence : M. Jean-Marc ACREMAN, directeur du CIFP, préfigurateur du CVRH, et
Mme Cristelle JEANPETIT, responsable GUEPARH
Arras : M. Jean-Michel ARNOULD, directeur du CIFP, préfigurateur du CVRH
Rouen, Mme Dominique AUPIERRE, directrice du CIFP, préfiguratrice du CVRH

CHARGES de MISSION (de corps)

ITPE : Mmes Marie-Christine PERRAIS et Sophie MANGIANTE
AE : Mmes Gina JUVIGNY et Simone HAYOT
PNT : M. Pascal CHARBONNIER

Par « conseillers » nous avons entendu tous ceux qui sont amenés à délivrer un conseil de parcours de carrière aux agents et/ou à évaluer leurs compétences. Sont exclus de cette liste les responsables hiérarchiques de la DRH (cf liste générale des personnes rencontrées) qui ne sont pas directement du fait de leurs fonctions en contact avec des agents.

Les pages qui suivent sont constituées (sauf la partie recommandations) uniquement de phrases extraites des compte-rendus d'entretiens ; après chaque citation est notée la source par groupe de conseillers :

IG pour MIGT

IGIR

CG pour autres Conseils généraux

CV pour CVRH

CM pour chargés de mission

LE METIER DE CHARGE DE MISSION

- **la RENCONTRE AVEC LES AGENTS** est à l'initiative de l'agent et sur l'initiative du CM (dans les cas d'avis défavorable sur une mobilité, en accompagnement des promotions de B en A et de A vers A+). L'entretien doit permettre de **révéler les compétences**, le potentiel à évoluer, la part respective des compétences techniques et relationnelles. La **confidentialité** doit être absolue, c'est un gage de confiance, CM
- le chargé de mission doit « animer » les agents, les orienter vers des mobilités, CM
- mais la question d'une évolution vers la **réponse aux besoins des employeurs** est encore peu développée. Il n'y a pas de process identifié permettant de connaître les besoins, les profils attendus, CM
- le chargé de mission est un **facilitateur** dans le triangle agent/employeur/règles statutaires et de gestion, CM
- le dispositif « chargé de mission mobilité » semble préfigurer un **travail plus ouvert vers l'externe**, mais il n'est pas encore bien construit, CM
- le « point d'entrée » stratégie de carrière d'un agent est donc le CM ; l'autre point d'entrée est le bureau de gestion, CM
- il n'y a **pas d'animation collective** (au sein de la DRH) de la mobilité, pas de modélisation des dispositifs, CM
- le CM contribue à la préparation des CCP et CAP : rôle de conseil et d'éclairage ; mais aussi contribution à l'évolution des règles de gestion, CM

- **la MAILLE** : le périmètre des agents connus par un chargé de mission pendant une durée de poste (3 ans?), tenant compte des contacts pour le TA, les sorties d'écoles, l'examen professionnel, la LA...se situe entre 600 et 1000 ; la fonction publique estime que le périmètre qui permet une bonne connaissance des agents est de **3 à 400 par CM** ; dans la situation actuelle le rôle des CM risque d'être celui d'un simple facilitateur, CM

- **RELATIONS CHARGES DE MISSION / BUREAUX DE GESTION** :
 - l'agent s'adresse au CM pour l'évolution de sa carrière ; le CM n'a pas pour rôle de répondre à toutes les questions portant sur la gestion ; il est nécessaire de définir à quel moment il doit diriger l'agent vers le bureau de gestion, CM ;
 - le CM qui connaît le contexte spécifique et les situations individuelles peut conseiller et intervenir en opportunité s'il faut déroger aux règles habituelles dont le bureau de gestion est le garant, CM ;
 - les relations sont ainsi surtout liées à l'examen de situations particulières où il faut trouver des **modes d'adaptation ou d'assouplissement** aux règles, CM.

LE RECRUTEMENT

- **MODALITES** :
 - il faut revoir nos modalités de recrutement ; fonder le recrutement sur la recherche de **compétences** et simplifier les procédures, CV
 - ne plus tout faire « depuis Paris » ; **s'appuyer mieux sur le territoire** pour trouver les compétences adaptées, CV
 - le **vivier** est à construire **au niveau régional** : c'est là que peut se constituer un conseil en mobilité dans le rôle de « chasseur de têtes », CV

– la RELATION AVEC L'EMPLOYEUR

- une mobilité, ça se prépare ; le CM est souvent saisi bien tard ; les « recruteurs » ne savent pas forcément se rendre attractifs, et les candidats ne savent pas « se vendre », CM
- il est important de **préparer « à froid »** les candidats pour leur arrivée dans un autre site sans attendre que les postes soient ouverts, CG
- les employeurs s'adressent aux chargés de mission en flux continu, mais le souhait de mobilité ne se réalise que dans le cadre du calendrier des CAP ; les pratiques de mobilité sont ainsi souvent **inadaptées** à la vitesse des réorganisations, CM
- la satisfaction de l'employeur pourrait être optimisée en croisant compétences recherchées et potentiels individuels, les CM devraient être plus impliqués dans les recrutements : en tant qu' « évaluateurs » ils connaissent les agents, CM
- les **viviers ne sont pas définis**, ni organisés : un **outil commun** devrait être mis au point pour obtenir des profils par domaines, identifier les compétences, CM
- la recherche de l'employeur doit **s'ouvrir aux corps extérieurs** à la structure Dréal (FPT, Sous-Préfets...) ; il faut également en parallèle bien avoir la connaissance des agents en « outplacement » (détachements, disponibilités, privé...), IG
- la « mémoire » n'est pas organisée : un **fichier**, un outil partagé permettrait de mieux travailler par des extractions par compétences, CM

– LA DECISION DE RECRUTEMENT

- le choix du chef de service doit non seulement être **prépondérant** mais ce dernier devrait posséder une sorte de droit de veto sur des candidatures proposées par la centrale, et qui ne conviendraient pas, IG
- l'**ouverture** des postes doit être **totale** et le choix du chef de service prépondérant, IGIR
- la **commission dite des « trois sages »** (qui donnait son avis sur la capacité d'un IIM à devenir IDIM et en cas de concurrence sur les candidats qui correspondent le mieux au profil recherché) pourrait **conserver sa première fonction**, CG
- une **commission de validation** (à l'image de celle des IIM candidat sur un poste de 2^{ème} niveau) est une formule intéressante mais elle pourrait avoir deux conséquences négatives : le risque d'enfermement sur un domaine d'une part (quoique des carrières de spécialistes ne sont pas à rejeter) et, d'autre part, le risque pour l'agent concerné de se voir appliquer justement une image de « spécialiste » qui pourrait lui nuire s'il veut aborder d'autres postes, IG
- avis favorable au **conseil en recrutement**, par le canal des CVRH, mais à ce jour il n'y a guère de compétences affirmées en leur sein pour ce type de métier nouveau, IG

SUIVI DES AGENTS

- il faut offrir aux **IIM** un mécanisme de suivi et de conseil personnalisé, CG
- aller **vers** les agents (plutôt que les convoquer), c'est plutôt bien, CV
- il est préférable d'**aller sur place** rencontrer les cadres au lieu de les « convoquer » à la MIGT, IG

EVALUATION DES COMPETENCES DES AGENTS

- la construction d'un **support plus simple** que l'actuel formulaire d'entretien d'évaluation serait adaptée : l'ancien support en 12 critères était plus lisible ; l'**entretien d'orientation** (PM 148) présente le mérite d'une grille d'appréciation unique et homogène, c'est un point d'appui pour le CM, CM
- l'identification des compétences mériterait une démarche scientifique avec en appui **une grille d'analyse**, CM
- la **gestion par les compétences nécessite un système complet et cohérent** (outils communs, sémantique commune, règles du jeu...), CM
- l'**entretien professionnel** annuel doit porter sur les objectifs, les compétences et la formation ; il **n'est pas** le processus d'évaluation pouvant conduire à la modulation de la PFR, IG
- l'**entretien d'orientation** : la démarche actuelle est bonne : le formulaire convient, le rythme (tous les 18 mois en moyenne) correct. Dans cet entretien « on parle différemment du chef de service, on voit plus loin », IG
- il faut ré-instaurer une **régularité** dans les entretiens d'orientation aujourd'hui tombés en partie en désuétude. Le formulaire du **PM 148** « fonctionne plutôt bien », mais il ne serait pas inutile de le réexaminer à la lumière de ce que l'on attend de nos cadres supérieurs, IG
- le dispositif d'**évaluation systématique** par la MIGT est **une nécessité**. Sa périodicité peut être de 18 mois ou 2 ans. Il est proposé d'avoir un premier entretien dès la prise de poste, avant celui des 6 mois, IG
- la pratique actuelle des **IGIR** pour le suivi individualisé des agents est de **proposer un entretien au moins une fois par an pour les A** (dans leur service). Tous les agents ne sollicitent pas un entretien : le taux est très variable selon les structures (proche de 100 % en DAC du Meeddat, de 30 à 100% en SD). Ces entretiens portent essentiellement sur la carrière de l'agent (promotion, mobilité) et très peu sur l'identification et l'appréciation des compétences, IGIR
- les entretiens de l'IGIR avec les cadres aborde systématiquement les compétences suivantes : capacité technique, esprit de synthèse, capacité de management, IGIR
- il sera judicieux que l'ensemble des acteurs (DAC, CVRH, IGIR, MIGT...) aient tous un tronc commun de **formation**, en vue d'une bonne compréhension dans leurs futurs échanges, IG

FICHE DE POSTE

- elle est assez négligée, les fiches de poste ne sont pas « séduisantes » : il faut instaurer une fiche de poste **plus complète** (et y ajouter au minimum les modalités d'accompagnement de la prise de poste), CM
- les fiches de poste doivent certes être **homogénéisées** mais il faudra éviter la rigidité, IG

ORGANISATION

- **ADMINISTRATION CENTRALE** :
 - « **qui fait quoi?** » ; c'est illisible, CV
 - les dispositifs de **suivi des agents** mis en place pour les agents en service déconcentré doivent être appliqués aux administrations centrales, CG

- **COMITES DE DOMAINE** : leur avis éclaire la CAP ; c'est un dispositif adapté à la reconnaissance des compétences très spécialisées ; leur **périmètre** serait à revoir compte tenu des missions du ministère et des nouveaux métiers ; pour les autres domaines que scientifiques il faudrait retravailler le sujet (habitat, aménagement, climat, énergie...), CM

- **MIGT** :
 - leur rôle est important ; ils ont une vision des situations et des agents ; ils font un premier tri pour les promotions ; mais les pratiques pourraient être **plus homogènes**, CM
 - il est nécessaire que les coordonnateurs aient en charge des entretiens (sur le mode de l'entretien d'orientation) systématiques et réguliers avec les « **deuxième niveau** » (**IDIM**) en poste en Dréal, IG
 - il faut mieux **suivre les outplacés** (l'IGIR ne le fait pas, pour l'instant), et dépasser le stade ministériel pour penser aux collectivités locales et au privé, IG

- **LIENS IGIR-MIGT** :
 - il faut intensifier les **échanges entre IGIR et MIGT**, afin de pouvoir suivre les A+ de l'Agriculture en poste en Dréal ou en DD (sur postes Meeddat) ; il faut par exemple pouvoir mettre des IGREF dans nos viviers de cadres à haut potentiel, IG
 - le coordonnateur de la MIGT doit également pouvoir **conduire des entretiens avec les A+ Agriculture** sur poste Meeddat, IG
 - il est nécessaire de prévoir un **partenariat étroit** entre Map et Meeddat sur les recrutements et la formation, IGIR
 - accord total pour un **travail en commun** entre « réseau d'appui territorialisé aux personnels et aux structures RAPS » (ex IGIR) et MIGT (mais cette question n'a été aucunement examinée à ce jour par le Map), IGIR

- **CVRH** :
 - il doit être capable de conseiller les agents qui doivent/veulent **changer de métiers** (reconversion), IG
 - le CVRH a aussi une fonction de **repérage des déficits** (en métiers), à adresser au système de formation et de recrutement, IG
 - il conviendrait donc que l'évaluation des compétences d'un agent et ses possibilités d'évolution soient mises en débat et partagées dans une **revue des cadres** avec les services, IG
 - l'interface avec les plates formes RH inter-régionales pourrait être un bon système à condition que l'**information soit accessible** par le niveau central ; la plate forme pourrait être un **relais**, le 1er niveau du conseil de carrière, CM
 - il faut **clarifier le fonctionnement du « trinôme »** RAPS – IGIR – CVRH, IGIR

- **MIXITE DES CULTURES**
 - elle est essentielle et les recrutements doivent y contribuer, CG

STRATEGIE GPEEC

- elle doit être élaborée par ceux qui peuvent **porter un regard large** sur les évolutions de la société, le rôle du ministère et les métiers dont il va avoir besoin. L'interface avec les directions techniques est essentiel. Le SG dans ses composantes CGDD (qui est le plus apte à décliner en compétences les métiers du Grenelle, par exemple) et SPES est le mieux armé pour ça, IG

SYSTEME D'INFORMATION SUR LES COMPETENCES

- il y a trop de pertes d'informations sur les agents aujourd'hui. Un système d'information permettant de rassembler l'ensemble de ce que l'on sait d'un agent et de ses compétences est **indispensable** ; il faut croiser les informations, pouvoir les partager, assurer une grande fluidité (par exemple les résultats (non confidentiels) des démarches d'Assesment center doivent pouvoir être connus). Evidemment ceci suppose une **normalisation** des modes d'entretiens et de la nature des informations devant être rassemblées dans un SI, IG

MODALITES DE GESTION DES AGENTS

– CHARTES DE GESTION

- il faut absolument tendre vers l'**harmonisation des modalités de gestion**, CG
- **ouvrir les postes** à tous les corps en présence, CG

– DUREE DES POSTES

- pour nombre d'agents le fait d'avoir été en poste pendant trois ans ouvre un « droit » à la mobilité, CM
- la **contractualisation** d'une durée plus longue nécessiterait qu'en contrepartie l'administration dise ce sur quoi elle s'engage (nature du poste, promotion, primes...), CM

– CARRIERES

- il faut parvenir à ce qu'une carrière d'**expert** puisse devenir aussi attrayante au plan des responsabilités et de la rémunération que celle d'un manager. Et à partir de là construire des parcours très diversifiés, IG
- **généraliste de domaine** : cette catégorie correspond aux profils souhaitables dans de nombreux métiers du ministère, IG
- il faut sortir des parcours de carrière qui se limitent au ministère et apprendre à **valoriser les expériences extérieures** qui peuvent être très diverses, IG
- la logique du **bassin d'emploi** s'exacerbe, CV
- il y a trop de **règles contreproductives** en matière d'amélioration de la **compétence collective** : par exemple la mobilité après promotion devrait être plus réfléchie en fonction des compétences de l'agent. Il faut **adapter les règles** de mobilité et de promotion à la réalité des situations (le bassin d'emploi, les postes non attractifs...) et à la nécessité de les **fonder sur les compétences individuelles** (par exemple reconnaître la notion de généraliste de domaine dans les parcours professionnels) **et collectives** (ne pas faire perdre brutalement à un service une compétence stratégique au motif que l'agent « doit » bouger tout de suite pour obtenir sa promotion), CV
- les **parcours** ne sont plus lisibles ni crédibles pour l'encadrement ; il faut expliquer et valoriser les emplois qui ne correspondent pas à des positions hiérarchiques, CV
- constituer et enrichir une collection de **profils types de carrière** (très ouverte), CG
- les DAC doivent se donner pour priorité d'apporter aux agents constituant le socle des Dréal des **outils communs** en matière de recrutement, de promotion et de mobilité, IGIR

RECOMMANDATIONS

RECRUTEMENT, MOBILITE ET CARRIERES

- mettre en place un dispositif permettant de **mieux connaître les besoins** des employeurs et **d'anticiper** sur la publication des postes ;
- **ouvrir les postes** à tous les corps en présence ;
- progresser dans la **mixité des cultures**, notamment en portant une grande attention aux recrutements en administration centrale et en recrutant dans les CVRH et les MIGT des IIM, IDIM, IAE et IDAE ;
- **harmoniser les modalités de gestion des corps de même niveau**,
- permettre des **mobilités à flux continu**,
- pour certains postes faire de la **durée** l'objet d'une négociation et d'un contrat moral entre l'administration et l'agent,
- **adapter les règles** de mobilité et de promotion à la réalité des situations et à la nécessité de les **fonder sur les compétences individuelles et collectives**,
- s'appuyer sur le **territoire** pour la construction de viviers et tenir compte d'une logique de plus en plus prégnante de « **bassin d'emploi** »,
- rendre la carrière de **spécialiste ou d'expert aussi attrayante** que celle de généraliste,
- reconnaître la qualification de **généraliste de domaine** et en faire un outil de gestion des carrières,
- valoriser les **parcours extérieurs**,
- valoriser les emplois **A+ non hiérarchiques**,
- apporter aux agents des **outils communs** (référentiels de compétences, fiches de poste, modes d'entretien...) quels que soient leur corps et leur ministère d'origine,
- mettre en place un panel d'**outils d'aide au recrutement** à disposition des employeurs : CVRH, commission ad hoc pour certaines qualifications, cabinet de recrutement...,
- **former** tous les acteurs à l'entretien d'évaluation des compétences ;

ORGANISATION

- clarifier les **rôles des conseillers carrière-mobilité des CVRH et celui des chargés de mission de corps** : les conseillers carrière-mobilité des CVRH sont au service des employeurs et de l'ensemble des cadres de leur inter-région, les chargés de mission des corps voient les agents principalement dans certaines situations (promotion, mobilité, cas particuliers...), en s'attachant à évaluer leur potentiel d'évolution et de mobilité,
- clarifier le rôle des chargés de mission de corps et celui des **conseillers mobilité** ; ces derniers ont pour vocation centrale la **mobilité vers et de l'extérieur** : veille active sur les employeurs extérieurs (FPT, interministériel, privé, Europe, international...), conseil à l'outplacement ; aide au retour d'essaiage... ;
- **MIGT**
 - **conforter leur rôle** : évaluation des **A+ (tous ceux qui sont sur poste Meeddat)**, suivi des **outplacés**, propositions de promotion, harmonisation et modulation indemnitaire ;
 - **professionnaliser** les MIGT sur l'évaluation des compétences.

— COMITES DE DOMAINE

- en liaison avec CGDD/DRI dire qui, pourquoi et comment on évalue, redéfinir les périmètres des comités, préciser le rôle des qualifications décernées dans la carrière des agents.

— CVRH

- préciser leurs missions (ne pas oublier : aide au changement de métiers, repérage des déficits dans certains métiers, revue des cadres...).

— INTERMINISTERIEL

- formaliser avec le **MAP** les relations RAPS-MIGT et RAPS-CVRH : conduite des entretiens, échanges sur agents et services, contribution au fichier des compétences, aux viviers...,
- avec le **MEIE**,
 - . reprendre la négociation sur la gestion du corps des IIM,
 - . formaliser l'association des deux ministères dans la **gestion du corps des IIM**.

OUTILS

- normaliser les **fiches de poste** : et les rendre plus complètes ;
- normaliser et clarifier les enjeux des **différents types d'entretien** ;
- gestion du « **confidentiel** » : faire la part explicite de ce qui est confidentiel et de ce qui ne l'est pas ; verser au fichier des compétences tout ce qui n'est pas confidentiel ;
- établir une **grille stabilisée de recensement des compétences** ;
- arrêter le nouveau dispositif de l'**entretien professionnel** (formulaire et guide) tel qu'actuellement préparé, redonner des règles claires et simples : l'entretien professionnel est centré sur les objectifs, il se conduit en fin d'année n-1 ou au tout début de l'année n ; son calendrier est le même quel que soit le ministère d'origine ;
- constituer et enrichir une collection (très ouverte) de **profils types de carrière** ;
- organiser un **système d'information** permettant de **croiser les compétences recherchées avec les compétences et potentiels des agents**, de trier par viviers... ;
- normaliser la nature des informations qui y seront rassemblées.

Annexe n°V

ENQUETE AUPRES D'UN ECHANTILLON D'AGENTS (ITPE, IIM, IAE, AAE)

Synthèse

Cette enquête a été menée en janvier et février 2009 – sur la base d'un questionnaire dont les principales questions sont reprises dans l'exploitation qui suit - auprès de cadres de premier et deuxième niveau des principaux corps alimentant les postes du Meeddat : IIM, ITPE, IAE et AE. Compte tenu du temps qui pouvait être consacré à ces entretiens conduits dans les services (et dont la durée moyenne a été de 45 minutes) et de la nécessité d'avoir un nombre suffisant d'agents dans chaque corps, nous avons décidé de ne pas procéder à l'interrogation de cadres des corps d'IPC, IM, IGREF, AUE et AC ; ceux-ci pourraient faire l'objet d'une enquête complémentaire si nécessaire. Les agents qui ont fait l'objet d'entretiens appartiennent aux Drire, Diren et Dre des régions Aquitaine, Lorraine, Nord-Pas-de-Calais et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Initialement prévue pour 100 agents elle a finalement concerné 70 agents ainsi répartis par corps et services :

| CORPS | IMM | ITPE | | IAE | AAE | | TOTAL | | | |
|--|-----------|-----------|-------|-----------|-----------|-------|-------|-----|-------|---------|
| | DRIRE | DRE | DIREN | DIREN | DRE | DIREN | DRIRE | DRE | DIREN | GENERAL |
| 1er niveau de grade ; 6 à 8 ans après entrée dans le corps | 10 | 9 | 4 | 7 | 7 | 2 | 10 | 16 | 13 | 39 |
| 2 ^{ème} niveau de grade ; 1 ^{er} ou 2 ^{ème} poste | 11 | 6 | 1 | 3 | 8 | 2 | 11 | 14 | 6 | 31 |
| Total/service | 21 | 15 | 5 | 10 | 15 | 4 | 21 | 30 | 19 | 70 |
| Total par corps | 21 | 20 | | 10 | 19 | | | | | |

L'exploitation que nous faisons dans les pages suivantes ne saurait être statistique ; elle relève plus des citations (reprises, de façon non répétitive, avec le souci de représenter la diversité des réponses) et de l'analyse de contenu.

Pour une lecture rapide on peut s'en tenir au libellé des questions et aux “commentaires” (en grisé après les citations).

La confidentialité de l'enquête a été garantie aux agents.

Dans la suite du texte, les citations des propos des agents sont indifféremment mises au genre masculin afin de ne pas permettre l'identification des agents.

*Avez-vous eu **besoin de conseil** au cours de cette carrière ? pour parler orientations futures, faire un point sur la carrière...*

- *si NON, pourquoi ?...*
- *si OUI : où avez vous trouvé l'écoute et les conseils correspondants ? Cela a t'il répondu à votre attente ?...*

OUI

- « rôle important de l'**IGIR** qui me connaissait du fait d'entretiens réguliers avec lui ; le fait de rencontrer l'**IGIR** conduit à se poser des questions ; l'**IGIR** m'a aidé à préparer le changement » (IDAE (TA), 59 ans, chargée de mission Natura en Diren, 1^{er} poste ID, 4,5 ans) ;
- « j'ai vu mon chargé de mission entre 1^{er} et 2^{ème} poste ; il ne m'a pas incité à aller à l'Environnement ! Par contre j'ai eu de bons conseils de la **hiérarchie**, mes directeurs successifs ont permis ma spécialisation » (APAE (examen pro), 34 ans, délégué façade maritime en Diren, 1^{er} poste d'AP, depuis 2,5 ans) ;
- « je vois l'**IGIR** une fois par an ; sa vision large, en recul, est intéressante pour moi ; d'autant que la structure ne me permet aucune anticipation : pas d'info sur postes, sur concours... » (IAE, 29 ans, chargé de mission nature en Diren, 2^{ème} poste, depuis 6 ans dans le grade) ;
- « j'ai eu un entretien **GUEPARH** à la fin du premier poste ; un autre avec l'**IGRH Environnement** entre le 1^{er} et le 2^{ème} poste ; plus entretien avec mon **directeur** » (AAE, 30 ans, inspecteur des sites en Diren, 2^{ème} poste, depuis 5 ans dans le grade) ;
- « j'ai recherché une lecture extérieure, ai eu un entretien **GUEPARH** ; ça m'a aidé à formaliser mon CV, mais c'est tout ; j'ai eu droit au discours officiel : « passez le concours d'AP » » (APAE (examen pro), 46 ans, chef de service en Dre, 1^{er} poste d'AP, 4 ans dans le grade) ;
- « j'ai vu l'**IGRH Environnement**, mais il n'a pas pu régler mon problème de reprise d'ancienneté » (ITPE (sur titres), 41 ans, inspecteur des sites en Diren, 3^{ème} poste, 7 ans dans le grade) ;
- « j'ai eu des besoins d'informations entre 1^{er} et second poste sur parcours, possibilités de mouvement ; l'**IGIR** ne m'a donné que la voix de l'administration ; il n'a pas écouté mes souhaits ; c'est au **niveau syndical** que j'ai trouvées les réponses » (IAE concours direct, 41 ans, chargé de mission coordination police de l'eau en Diren, 3^{ème} poste, depuis 1,5 ans) ;
- « j'ai eu un contact régulier mais sommaire avec l'**IGIR** ; quand j'ai eu vraiment besoin de conseils (quand j'étais au tableau) l'**IGIR** a trop eu tendance à remplir les postes, sans prospective (il m'a proposé des postes ingénierie en 2005) ni recherche d'une adéquation avec mes aspirations (dans l'environnement) (IDAE, 46 ans, chef de l'unité données de l'eau en Diren, 1^{er} poste d'ID, depuis 4 ans) ;
- « j'ai vu la **chargée de mission** du corps quand j'ai été promu attaché principal pour rechercher un poste ; j'ai aussi rencontré le coordonnateur de la MIGT, mais ça a été sans intérêt » (APAE par concours pro, 56 ans, responsable d'unité risques naturels en Diren, 2^{ème} poste d'AP, depuis un an) ;
- « j'ai eu un entretien **GUEPARH** vers la fin de mon 2^{ème} poste d'AE ; cela m'a conduit à réfléchir à la cohérence de mon parcours professionnel, aux postes que je devrais rechercher pour compléter mon parcours ; cela m'a aidé à mieux me vendre » (AE, 47 ans, chargé de communication en Dre, 2^{ème} poste, depuis 4 ans) ;
- « quand j'ai demandé un congé formation, j'ai sollicité un entretien de la **chargée de mission** du corps ; elle m'a conseillé sur l'attitude à adopter pendant ma formation et sur la façon de préparer mon retour » (ITPE, 28 ans, chargé d'études urba-aménagement en Dre, 2^{ème} poste, depuis un an) ;
- « près environ 20 ans au premier niveau de grade et dans mon 4^{ème} poste, un des responsables de la filière technique dans laquelle j'exerçais et le **chargé de mission du corps** m'ont aidé à prendre conscience qu'il me fallait mieux équilibrer mes postes entre administration centrale et services déconcentrés » (IDTPE, 54 ans, Dre, 3^{ème} poste d'IDTPE, depuis 5 ans) ;
- « avec un directeur pour réfléchir à mon orientation ; avec le **SG DRIRE** pour comprendre le parcours exigé pour passer deuxième niveau » (IDIM, 52 ans, SG de Diren, 2^{ème} poste d'IDIM, depuis 3 ans) ;
- « je devais quitter mon premier poste ; j'ai eu des conseils pertinents de **GUEPARH**, de l'**IGRH**, de ma **chargée de mission** pour m'aider à choisir un poste » (AE, 28 ans, Diren, 2^{ème} poste) ;

- « j'ai eu des discussions avec des **collègues** qui ont un peu de recul ; et j'ai une hiérarchie accessible ; les entretiens annuels sont aussi l'occasion de parler d'avenir » (IIM, concours sur titres, 33 ans, ICPE pétrochimie, Drire, 2^{ème} poste, depuis 8 ans dans le grade) ;
- « j'ai pris conseil auprès de ma **hiérarchie** et auprès de **collègues** titulaires de postes similaires à ceux que je souhaitais » (IIM, concours exceptionnel, 30 ans, SG adjoint en Drire, 2^{ème} poste, depuis 6 ans dans le grade) ; « **GUEPARH** m'a aidé à valoriser mon parcours » (APAE, 48 ans, chargé de GPEEC, DRE, 1^{er} poste dans le grade, depuis un an) ;
- « pas pour mes deux premiers postes, mais récemment pour le choix du 3^{ème} poste, j'ai eu un entretien avec ma chargée de mission » (AE, 34 ans, adjoint RH/Lolf, 3^{ème} poste, depuis 3 ans) ;
- « pour préparer le choix de mon second poste, la chargée de mission du corps m'a aidée ; au cours du 3^{ème} poste eu un entretien **GUEPARH** » (APAE, 47 ans, SG-adjoint en DDE, 1^{er} poste dans le grade, depuis 1 an) ;
- « **l'IGIR** m'a conseillé de rester 4/5 ans et m'a indiqué les perspectives de promotion dans le prochain poste » (IAE35 ans, responsable d'un service d'information géographique, 2^{ème} poste, depuis un an) ;
- « j'ai été conseillé surtout par mes **supérieurs et mes collègues** » (IDTPE, 37 ans, chef arrondissement, 2^{ème} poste dans le grade, depuis 2 ans) ;
- « J'avais besoin d'un **regard extérieur** et je l'ai trouvé chez des **collègues** pour lesquels j'avais de l'estime professionnelle. J'ai rencontré aussi le chargé de mission, moins désintéressé mais intéressant » (CAE, 4 postes de A, 2 postes de A+) ;
- « j'avais besoin d'un tel conseil avant mon affectation eu égard à mon profil et au choix géographique. Puis, j'ai vu un IGIR qui ne s'intéressait qu'à l'agriculture or j'étais ingénieur forestier. Idem à l'ONF. Problème d'une **trop grande sectorisation, spécialisation des IGIR** » (IAE, 2^{ème} poste en DIREN) ;
- « j'ai ressenti un besoin en sortie d'ONF : choix à faire entre IAE et ITEF. J'avais des questions précises mais **je suis tombé sur un mur** : « faites de tout, pas longtemps » ce qui était contradiction avec la compétence d'hydrologue à acquérir » (IAE 2e poste en DIREN) ;
- « oui mais **j'ai décliné la solution chargé de mission** car je trouvais ses propos trop orientés par la DPS. Il ne cherchait qu'à remplir les postes vacants. Par contre, j'ai trouvé ce que je cherchais auprès de collègues » (IDTPE 2^{ème} poste en DRE) ;
- « j'en ai trouvé également auprès du **SNITPE** » (ITPE, 2^{ème} poste) ;
- « j'ai trouvé de **bons conseils auprès de la MIGT** » (APAE depuis 2007, en poste en DRE) ;
- « ...essentiellement auprès des **collègues et de la hiérarchie**. L'absence actuelle d'un chargé de mission se fait ressentir » (IDIM, 3^{ème} poste).

NON

- « je n'ai **pas eu le temps** de me poser la question ; je pensais que je pourrais rester sur place (géographique) » (AAE, 43 ans, chef de pôle administratif en Dre, 2^{ème} poste d'AE, depuis 9 ans dans le grade) ;
- « je n'en ai **pas ressenti le besoin** ; d'autant que l'administration a été compréhensive pour mes souhaits de mobilité rapide (pour suivre mon conjoint) » (ITPE, 30 ans, responsable cellule logement social en Dre, 3^{ème} poste, 7 ans dans le grade) ;
- « **pas encore**, ça viendra en fin de 2^{ème} poste ; mais j'ai eu une hiérarchie ouverte sur ces questions » (ITPE, 31 ans, chargée de mission évaluation environnementale en Diren, 2^{ème} poste, 7 ans dans le grade) ;
- « **il n'y a aucun dispositif pour les IIM**, j'ai pris conseil auprès d'anciens » (IDIM, 52 ans, chef GS, 1er poste 2^{ème} niveau, depuis 1,5 an) ;
- « jusqu'à aujourd'hui les choses étaient claires ; j'avais une vision des métiers et de ce qu'il « fallait » faire ; de toutes façons il y a une part d'aléatoire, **inutile de se poser des questions** » (IDIM, 58 ans, chef de pôle environnement industriel en Drire, 1er poste de 2^{ème} niveau, depuis 5 ans) ;
- « le seul moment en Drire ce pourrait être l'entretien professionnel annuel ; mais il est très pauvre sur le plan RH ; nos managers ne sont pas formés à cet aspect et ne semblent pas s'y intéresser ; **la fonction RH, c'est le maillon faible de cette administration** » (IIM, 35 ans, chargé de mission qualité de l'air en Drire, 2^{ème} poste, 7 ans dans le grade) ;

- « non, pas de façon organisée » (IDIM, 53 ans, SG, 2^{ème} poste de 2^{ème} niveau, depuis 10 ans) ;
- « non, **je savais ce que je voulais** » (IIM, 34 ans, chargé de mission qualité de l'air, Drire, 2^{ème} poste, 6 ans dans le grade) ;
- « en DRIRE, nous nous renseignons **auprès des collègues**. Il n'y a **pas de chargé de mission** mais une forte implication d'un syndicat. Le gestionnaire du corps était un DRIRE qui n'avait aucune visibilité au delà», (IIM et IDIM) ;
- « Visites de courtoisie au chargé de mission » ;
« je sollicite ma hiérarchie dès lors que j'ai de l'estime professionnelle pour elle» (recrutement sur titre) ;
- « je suis de la filière administrative en DRIRE, peu connue. Je sollicite **mes collègues, le syndicat**, j'ai eu des échanges intéressants lors de ma préparation au principalat à l'IGPDE (APAC, 13 ans d'ancienneté dont 10 dans la même DRIRE).

Commentaires : la recherche de conseils est largement majoritaire : pour disposer d'une vision large, en recul, sur le contexte, les parcours, les postes ; pour aider à une spécialisation, à préparer le changement. Il faut distinguer selon les corps en raison de dispositifs différents mis en place par les ministères :

- les **IAE** font régulièrement référence à l'**iGIR** qui leur propose une rencontre systématique annuelle ; sa vision en recul est appréciée ; même s'il est parfois considéré comme la « voix » de l'administration, trop directive ; certains ont toutefois relevé le manque d'ouverture des IGIR sur l'ensemble des métiers ou leur trop grande spécialisation, voire même s'il y a eu conseil l'absence de référence à un parcours professionnel sur le moyen et long terme ;
- les **agents Equipement (ITPE et AE)** citent parfois leur **chargé de mission** (de corps) ; les A+ sont pour la plupart reçus par le **coordonnateur de la MIGT** ; certains cadres ont sollicité un entretien **GUEPARH** ; certains des cadres en Diren ont reçu la visite de l'**IGRH Environnement** ; peu citent la hiérarchie comme lieu de conseils adéquat, sauf s'ils ont de l'estime professionnelle pour elle ;
- les **IIM** regrettent l'**absence de dispositif organisé** (si ce n'est la commission qui évalue leurs compétences à prendre un poste de 2^{ème} niveau et qui peut être l'occasion de conseils) ; ils citent donc dans leur recherche de conseils leurs **collègues**, parfois la **hiérarchie**, parfois le **syndicat** ; il est vrai que les parcours en Drire étaient bien connus et les postes très typés.

- 1 - *Qu'attendriez vous d'un **conseil personnalisé** pour vos choix de carrière ? : un éclairage sur les perspectives d'évolution du ministère et de ses métiers ? des explications sur les critères de gestion ? un conseil pour les prochains postes en fonction de vos désirs (de promotion, de spécialisation dans un domaine, de diversification, de localisation ...) ?*
- 2 - *Pour vous, ce conseil devrait il être **systématique** (à l'occasion de points faits périodiquement) ou seulement quand vous envisagez une mobilité, ou à un autre moment particulier de votre carrière ?*

Réponses à 1 :

- « un **éclairage** sur possibilités d'évolution ; hors du cadre hiérarchique » ;
- « pour tout ça » (nombreuses fois), IDAE, IAE, ITPE, AE, IIM ;
- « pour tout ça, mais avec un **volet compétences** plus développé », IAE ;
- « améliorer ma **visibilité** ; avoir un conseil sur **ce qui est envisageable pour moi** ; savoir à quoi on s'engage sur tel poste », IAE ;
- « l'entretien peut servir à **voir si on a les compétences** pour pouvoir apporter une plus value à un poste ; GUEPARH oblige à prendre du recul », AE ;
- « il faudrait qu'on s'intéresse à nous » ;
- « avoir des **explications claires sur les critères de gestion** ; savoir dire quel profil pour quel poste ; compte tenu de mon profil et des nouveaux métiers, **que peut-on attendre de moi ?** avoir de la visibilité sur les postes ; besoin d'un **conseil dynamique et interactif** », APAE ;
- « connaître les **perspectives d'évolution du ministère** et de son organisation ; comprendre les postes dont la pérennité et les enjeux sont assurés », ITPE ;
- « une **mise en équilibre** entre les métiers du ministère et ses règles de gestion d'une part et mon parcours, mon expérience d'autre part ; comment trouver plusieurs pistes cohérentes ? », IAE ;
- « des **recommandations d'évolution** en fonction de l'intérêt des postes », ITPE ;
- « un conseil pour les **prochains postes** », AE ;
- « des perspectives sur les **métiers** », ITPE, ITPE ;
- « **prendre du recul** et éclairer les choix à faire », ITPE ;
- « expliquer une stratégie de carrière, une **stratégie métiers**, c'est indispensable », IIM ;
- « comprendre les règles de gestion ; un **éclairage** sur les autres métiers ; la **mise en relation avec d'autres agents** ou avec des réseaux), ITPE,
- « un éclairage sur possibilités d'évolution, **hors du cadre hiérarchique** », APAE,
- « nous **aider à faire les bons choix** ; dois-je rester plus longtemps sur le poste ? faut-il se spécialiser? », IIM,
- « on a besoin de **transparence** sur les règles ; savoir s'il y a des freins pour aller vers tel poste », IDIM,
- « on doit **m'écouter**, puis m'aider à savoir que faire maintenant », IDIM,
- « pour m'aider à faire le **bon choix** entre spécialisation et diversification dans la perspective d'une prise de poste de deuxième niveau », IIM,
- « **un suivi individualisé ce serait un plus** », IDIM,
- « une **clarification** sur l'avenir du corps, les passerelles entre métiers, comprendre où j'en suis, est-ce que je peux / je dois passer divisionnaire », IIM,
- « offrir des **perspectives** », IDIM,
- « qu'on entende ma motivation », IIM,
- « connaître mieux les parcours de carrière d'aujourd'hui, les priorités ; qu'il y ait une **médiation** entre l'offre et les agents », ITPE,

Réponse à 2 :

- « plutôt à la demande de l'agent, sauf s'il y a l'idée de pouvoir organiser une bourse de postes, auquel cas il est **important d'avoir un entretien régulièrement**, pour être connu et avoir discuté des orientations préférées » (2 fois),
- « **systématique**, à l'image de l'**IGIR**,
- « c'est bien si c'est systématique, ça me force à réfléchir ; l'entretien d'évaluation, ce n'est pas la même chose (pas de recul) » ;
- « **systématique si pas imposé** ; c'est le système **IGIR / IGRH Environnement** qui est bien » ;
- « surtout **au moment des réorientations**, pour les préparer »,
- « 18 mois, c'est bien rapproché » ; c'est mieux d'avoir la possibilité de l'entretien, **à des moments clés** »
- « pas à la demande, mais **périodique** (sinon on ne sollicitera pas) même si certaines années ça sera forcément bref » (quelques fois),
- « offert **systématiquement**, mais **possibilité de passer un tour** » (2 fois)
- « l'IGIR est très apprécié »
- « une **revue triennale** pourrait suffire, en plus de l'entretien annuel d'évaluation », IIM,
- « l'idéal ce serait des **points réguliers** ; une fois par an ce serait bien ; cela aurait aussi pour fonctions d'inciter à la mobilité », IIM,
- « **périodique**, car ce sera **plus incitatif** pour ceux qui spontanément ne demanderait pas un entretien », IIM,
- « **régulier**, en tout cas **pour lancer** le dispositif », IIM,
- « plutôt à des moments où on sent qu'il faut **faire un bilan**, qu'il faut se projeter avec quelqu'un d'autre », APAE,
- « l'intérêt du périodique, c'est que **ça oblige à parler** », IIM, IDIM,
- « il faut que les agents prennent l'habitude de ce type d'entretien et de l'anticipation nécessaire : donc **périodique comme l'IGIR** », AE,
- « ...oui au systématisme mais à condition que le conseil se resitue à chaque fois dans la perspective d'un parcours », IDTPE,
- « je regrette que ce conseil soit trop souvent orienté sur les besoins de la maison et pas assez sur ceux de la personne », IDTPE,
- « ..par maison il faut aussi entendre le peu d'ouverture vers des postes en détachement ou en disponibilité dans le privé », IDIM,
- « outre le systématique, il faudrait que les services en charge des RH au niveau central, adoptent parfois une logique de chasseurs de têtes », IDTPE et IAE.

Commentaires : Dans la suite de la question précédente, le conseil personnalisé, très largement souhaité, serait apprécié pour la **visibilité** qu'il donnerait sur **ministère, métiers, parcours, critères de gestion**. Mais aussi pour la possibilité qu'il donne de **prendre du recul** et pour avoir une appréciation externe sur **ses propres compétences**, sur son adéquation à tel ou tel poste, pour aider à faire les bons choix, pour comprendre les **stratégies de carrière**.

Cela rejoint la critique assez fortement exprimée (DRE et DIREN) de conseils faisant la part trop belle à un systématisme de déroulement de carrière – passage à IDTPE en particulier. En outre, s'est posée la question de la difficulté – quand ce n'est pas l'ignorance – de valoriser les expériences extérieures.

Disposer de la possibilité d'un conseil personnalisé, **de proximité**, apparaît ainsi essentiel ; les avis sont plutôt partagés a priori sur le fait de savoir s'il doit être **régulier ou à la demande** (à des moments particuliers). Mais dès lors qu'il s'agirait de mettre en place un dispositif de conseil « dynamique et interactif », autour par exemple de la gestion pro active d'une bourse d'emplois, **les avis penchent nettement pour un entretien systématique**. Il ne sera pas forcément long chaque fois, mais il permettra d'actualiser, d'ajuster le profil de l'agent et ses souhaits de développement professionnel qui seront ainsi mieux connus des gestionnaires de la bourse d'emplois.

Ces entretiens posent la question de la **nécessaire professionnalisation** de tous les interlocuteurs (Inspecteurs du CGEDD, IGIR, RAPS, DREAL, DRH, CVRH), et de leur connaissance des métiers et des postes dans un environnement professionnel dont le périmètre s'élargit au delà de leur ministère de rattachement (cf. bourses de l'emploi ou autres offres extérieures).

Autre raison de le rendre l'entretien systématique : être **incitatif** envers l'agent, **l'obliger à se poser des questions** ; être symétriques avec l'entretien d'orientation des A+.

Mais ne jamais imposer l'entretien ; **l'agent doit pouvoir le refuser**.

Les rythmes souhaités se situent la plupart du temps entre 1 et 2 ans ; **18 mois semblerait une réponse adéquate**.

S'il y avait dans les questions précédentes des avis différenciés selon les corps sur les pratiques de conseil personnalisé, il n'y en a plus sur **l'intérêt d'une systématisation dans le cadre d'un nouveau dispositif homogène pour tous les corps**.

- 1 - *Vous sentez vous suffisamment **informés** des postes pouvant être libres ou bientôt libérés ?*
- 2 - *Aimeriez vous avoir accès à un dispositif qui pourrait vous donner régulièrement des informations concrètes sur les postes accessibles (au Meeddat, dans d'autres administrations, en collectivités, ailleurs...);*
- 3 - *Seriez vous d'accord - sur la base de vos compétences, de vos souhaits et de vos contraintes – pour **qu'on vous sollicite** sur tel ou tel poste ?*

Question 1 :

NON : avis largement partagé. Commentaires additionnels : « je ne sais rien des perspectives d'évolution des métiers du ministère ; ni des possibilités offertes par d'autres ministères ; bref pas d'outil d'anticipation » ITPE, DRE ; « **on n'a pas de visibilité** » AE, DRE ; « 2 listes de postes agriculture dans l'année, **ce n'est pas suffisant** ; il y a des sites plus performants que ceux de l'administration (ex : RNF, ENR...) ; on a besoin d'une **vision à moyen terme** » IAE, DIREN ; « on a besoin d'une **anticipation** ; or même l'accès aux listes de postes vacants est difficile » IAE, DIREN ; « c'est important de pouvoir anticiper et de se préparer pour une évolution ; **rien aujourd'hui n'est à disposition pour cela** » APAE, DIREN ; « il manque surtout une information sur les postes en interministériel » IDTPE, DRE ; « les postes des 3 ministères fournissant des agents aux Dréal ne sont même pas publiés en même temps ; c'est un **gros manque d'information équitable** » ITPE, DRE ; « il faut connaître les besoins du ministère à 5 ans », IIM, DRIRE ; « on ne connaît que les vacants et susceptibles, **cela ne suffit pas** » IIM, DRIRE ; « nous n'avons **aucune visibilité** sur les postes en interministériel et dans la FPT » APAE et AE, DRE ; « l'IGIR nous informe systématiquement des **postes en FPT**, mais c'est tout » IAE, DIREN ; « je sais à peu près ce qui se passe dans le corps, il suffit d'appeler les collègues, mais **rien sur interministériel et FPT** » IIM, DRIRE ; « en interne je suis au courant ; je n'ai pas de visibilité nationale » IDIM, DRIRE ; « en Diren il n'y a **pas de dispositif, même pour les postes vacants** » ITPE, DIREN ; « en DREAL, en tant que RBOP, on a eu connaissance de tous les postes Grenelle » ITPE, DRE ;

Question 2 :

OUI : « évidemment » à l'unanimité : la question induisait la réponse ! « il faut **mettre les bonnes personnes sur les bons postes**, mettre les agents là où il faut », IDIM, DRIRE ; « ce serait une très bonne chose d'avoir de la visibilité ; en outre cela permettrait de **réduire les vacances de postes** », IDIM, DRIRE ; « ce dont a besoin, c'est d'une **information personnalisée** » IAE, DIREN ; « il faudrait **homogénéiser les cycles de mobilité** à l'inverse de ce qui existe entre les listes DIREN entre MEEDDAT et MAP et MEEDDAT-MINEIE » IAE DIREN et IIM DRIRE.

Question 3 :

OUI : « bien sûr, évidemment » : la question induisait là aussi la réponse. Mais commentaires additionnels : « **il faut nous aider**, nous dire : « pas cette année, mais dans deux ans ce sera ouvert, vous pouvez vous préparer, voilà comment », AE, DRE ; « **cela permettrait de mieux anticiper** », AE, DIREN ; « mais attention, qu'au bout de la troisième sollicitation, on ne nous impose pas le poste », ITPE, DIREN ; « oui, **si on me laisse le temps de réfléchir**, si ce n'est pas une pression pour que je change », IAE, DIREN ; « oui, un « pôle emplois » pour les fonctionnaires », ITPE, DRE ; « Oui...voir la référence auparavant à l'esprit chasseur de têtes », IDTPE.

Commentaires : le déficit d'information sur les perspectives d'évolution des métiers, sur les postes offerts dans les autres ministères, sur les postes qui pourraient se libérer à moyen terme...est flagrant. Il est fortement regretté, certains ajoutant que leur structure d'accueil est aujourd'hui à peu près inerte sur le sujet. Il y a donc un fort besoin, accru par la période de changement et donc d'incertitudes, de visibilité et d'anticipation. Un dispositif d'information sur les postes susceptibles de se libérer ou d'être créés à moyen terme (12 à 24 mois) serait très fortement apprécié et une démarche incitative à l'égard des agents, sur la base de la connaissance de leur souhait d'évolution professionnelle, serait bien comprise comme profitable à l'agent et à l'administration. Des agents de DRIRE émettent cependant des réserves sur un dispositif MEEDDAT alors que les postes offerts le seront aussi dans les DIRECCTE. Enfin,, des questions se font jour sur la véritable prise en compte des compétences dans les nouvelles structures fusionnées : risque de privilégier les aptitudes managériales plus que l'expertise technique? Quels critères seront retenus pour pourvoir les postes? Il n'y a pas de différences perceptibles entre les corps sur ces appréciations.

- *Que pensez vous de la **durée** d'occupation des postes ? en général ?*
- *Ceux que vous avez occupés ou celui que vous occupez aujourd'hui ?*
- *L'évolution des métiers du ministère doit elle conduire à changer les pratiques à cet égard ?*

« je ne suis pas sûr qu'il faille des règles ; **il faut pouvoir changer quand l'agent le souhaite** » AAE, DRE ; « la **bonne durée c'est 5 ans** ; mais **s'il y a erreur de « casting » il faut y mettre un terme tout de suite** ; rester plus longtemps dans le poste et devenir spécialiste, c'est légitime, c'est eux qui vont transmettre valeurs et savoir-faire ; il ne faut pas les obliger à partir au motif d'une promotion ; **des agents qui restent longtemps c'est une vraie richesse pour ceux qui sont plus fréquemment mobiles : ce sont des compétences, une mémoire** » IAE, DIREN ; « **3 ans ce n'est pas suffisant pour beaucoup de métiers** ; on n'a une plus value que si on a acquis une expertise : il faut du temps pour prendre le poste, connaître le terrain et les acteurs ; mais il faut pouvoir partir dans l'année si erreur » AAE, DIREN ; « **un pivot autour de 5 à 6 ans** ; 3 ans ce n'est pas sérieux vis à vis des agents encadrés, des partenaires, de ce que l'on peut apporter » APAE, DRE ; « 3 ans, c'est pas mal ; **la durée dépend aussi de la personnalité des agents** ; il y en a qui ont la capacité à prendre vite un poste » ITPE, DIREN ; « **3 à 4 ans** pour un poste non spécialisé » ITPE, DRE ; « ça dépend des postes, après 5 à 6 ans on a fait le tour » ITPE, DIREN ; « 3 ans est vraiment un minimum ; **5 à 6 ans** permet la maîtrise : besoin d'établir un relationnel externe, de maîtriser le contexte et de porter des projets souvent complexes ; mais il faut aussi des agents qui restent plus longtemps, ils sont la **mémoire** des projets » IAE, DIREN ; « 3 ans, c'est court ; 5 à 6 ans est la bonne durée : il faut avoir l'impression en partant d'avoir fait quelque chose et il faut du temps pour ça » IAE, DIREN ; « **4 ans est un minimum**, 5 ans c'est une bonne durée, c'est une question de responsabilisation (il faut avoir « laissé » quelque chose) » APAE, DIREN ; « il y a une durée raisonnable d'occupation d'un poste, sans doute autour de **5 ans** ; après il est sain et intéressant de changer » AE, DRE ; « pas au delà de 5ans » ITPE, DRE ; « **4 à 5 ans**, un peu plus pour un poste de spécialiste » IDPE, DRE ; « 4 à 5ans, surtout pour **postes à responsabilité**, ou postes très techniques » IDIM, DRIRE ; 4 ans en moyenne, au delà on risque de **perdre la motivation** » IIM, DRIRE ; « le système actuel en Drire est satisfaisant : on est incité à se déplacer sans y être obligé ; il faut garder cette **souplesse** » IIM, DRIRE ; « si une **durée plus longue** est demandée en raison de la technicité du poste, il faut que ce soit **clairement identifié** dans la fiche de poste et que l'agent s'engage sur cette durée ; mais parallèlement sans doute faut-il rendre ces postes spécialisés attractifs (au niveau des promotions) » IIM, DRIRE ; « 4 ans, c'est pas mal, mais on doit **pouvoir aller vers 6/7 ans** ; après il faut bouger ; cela dépend des postes et de **l'organisation du travail** » IDIM, DRIRE ; « **un turnover rapide** tous les 2 ans, au plus 3 ans, dans les postes de premier niveau, pour engranger des compétences ; après il faut des durées plus longues » AE, DRE ; « au moins 4 ans pour le premier niveau, au moins 5 ans dans le deuxième niveau », IDIM, DRIRE ; « 5 ans en moyenne, mais **pas les mêmes règles pour tous les postes** ; il y a des durées nécessairement plus longues là où il faut **rentabiliser des formations lourdes** (nucléaire par exemple) », IIM, DRIRE ; « 4 ou 5 ans car les partenaires ont besoin de voir les mêmes ; il faut **tenir ses engagements** », AE, DRE ; « au moins 2 ans, 3 ans en GS, 2 ans en division ; avec **de la flexibilité** », IIM, DRIRE ; « 5 à 7 ans maximum ; il faut **imposer pour tous une durée maximum** ; il est essentiel d'évoluer, de se remettre en cause », AE, DRDE ; « d'aucuns **se méfient des dogmatismes** sur la durée des postes, en particulier si la personne est sur un poste subi » : IAE, ITPE, IIM et AE ; « ne faut-il pas **rendre attractifs les postes dans certaines régions**? Les payer plus cher » ; Indemniser correctement les déménagements ? **accompagner qualitativement** les mutations y compris en ce qui concerne le conjoint, la scolarité des enfants ? » ITPE, IIM, AE, APAC ; « oui il faut dépasser les **3 ans, période trop courte**, et aller vers une durée de 5 à 6 ans. Toutefois, la règle des 3 ans permet de pallier les difficultés à **pouvoir les postes dans les régions peu attractives** », ITPE, IMM, AE ; « tout dépend du contenu du poste. La durée doit être systématiquement allongée en cas d'investissement initial lourd...formation par exemple », IDIM, ITPE, IAE ; « la durée peut faire l'objet d'un **contrat moral** avec le chef de service, voir être formalisée dans la fiche de poste », IDTPE, IAE.

Commentaires : *tendance forte à estimer **nécessaire d'allonger vers 4, 5 voire 6 ans** les durées moyennes des postes (parce que les métiers tels qu'ils évoluent nécessitent une plus longue durée d'apprentissage des politiques, de leur contenu technique, du terrain et des acteurs et qu'il faut plus de continuité pour apporter une valeur ajoutée. Et l'évolution des postures professionnelles vers plus de portage de politiques, de conseils exigent de construire des partenariats, de créer de la confiance...ce qui nécessite du temps) .*

Il y a dans cette expression sans doute aussi la recherche d'un plus grand confort de vie, mais l'enquête ne permet pas de dire que cela domine. Néanmoins, sont cités les cycles de la vie familiale (scolarité des enfants, emploi du conjoint) qui ont une incidence directe sur la capacité à être mobile.

Quelques nuances autour de cette durée de 5 ans :

*en cas **d'erreur de recrutement ou de choix de poste** il faut pouvoir y mettre fin rapidement (dans l'intérêt mutuel de l'employeur et de l'agent),*

*un poste de **spécialiste** peut admettre une durée plus longue, mais il est souhaitable que cela ne se traduise pas par une pénalisation dans la progression de la carrière.*

— Avez-vous **choisi** chacun des postes que vous avez occupé ? Comment ? (sur quels critères)

L'exploitation des réponses à cette question n'est pas aisée. Nous avons exclu les réponses relatives au 1er poste (ne relevant souvent que d'un choix très limité).

Nous avons relevé et comptabilisé l'ensemble des motifs évoqués :

- 1 - choix géographique
- 2 - choix de métier pour selon les cas diversification, spécialisation, recherche d'un poste territorial, recherche d'un poste en administration centrale, intérêt thématique
- 3 - choix d'un poste de responsabilité (en général management)
- 4 - non choix (nécessité de quitter un poste où il y a eu des difficultés et donc prendre « ce qui est possible »).

Les résultats statistiques sont les suivants :

- critère géographique : 38%
- choix d'un métier : 46%
- management : 9%
- « non-choix » : 7%

Il n'y a aucune différence statistique entre les corps sur les deux premiers motifs.

L'importance du critère géographique est à notre avis minoré : quand les agents en parlent c'est en premier qu'ils le citent (ou en conviennent dans la discussion). Ils cherchent évidemment à concilier ce souhait avec un intérêt professionnel, mais c'est bien en second lieu que ceci est exprimé de façon très majoritaire.

Commentaire : sans accorder à ces résultats une valeur statistique, ceci ne fait que confirmer la **tendance lourde**, déjà constatée par ailleurs, à chercher à rejoindre dès que possible une région (celle d'origine familiale ou d'adoption) et, sauf exception, être très réticent à la quitter.

- Avez vous disposé d'un **accompagnement** pour vos prises de poste (tuilage, compagnonnage, définition d'un plan de formation, mise en relation avec les partenaires...) ?

Les réponses sont très variables selon les métiers et les corps :

- pour les **métiers en Drire**, les agents citent des **formations courtes d'intégration (d'adaptation)** dans le ministère, les formations d'**habilitation** obligatoires pour de nombreux métiers, la formation des **inspecteurs des installations classées** (d'une durée souvent jugée trop longue quand elle est étalée sur 3 ans), l'appui sur des collègues dans un **compagnonnage « spontané »** non organisé, et les **formations lourdes** pour certains métiers (comme à l'ASN)... ; certains émettent toutefois une réserve sur les processus d'habilitation qui peuvent parfois « enfermer » un agent dans une spécialité dont il aura du mal à sortir ;
- la prise de poste pour les **métiers en Dre et en Diren** exercés par des agents de statut Equipement s'appuie souvent sur des « **formations prise de poste** » (mais elles n'existent pas pour tous les métiers) ; les « **réseaux métiers** » sont souvent mentionnés comme un vecteur essentiel d'information et indirectement de formation ; beaucoup se plaignent de n'avoir pu disposer de rien et d'avoir dû « se débrouiller » ;
- chez les **IAE** , on note plus souvent des **formations lourdes** (prise de poste ou plan de formation organisé) et des tuilages ; A été cité un séminaire d'accueil des cadres de l'ONF, jugé très intéressant par rapport à la connaissance et la compréhension des stratégies de la structure ;
- tous les agents sont en recherche de modalités de **compagnonnage** : rarement organisées par l'Administration elles relèvent en pratique d'une **organisation du travail** dans une équipe (vrai pour les GS notamment), de la recherche de conseils auprès d'anciens... Certains agents relèvent la grande qualité des relations avec leur **supérieur** qui ont su donner du sens à leur travail et leur montrer comment travailler, d'autres parlent de parachutage total, sans listes de contacts ;
- les réseaux d'écoles (Douai, Alès, ENPC) ou de formation permanente (CIFP) restent appréciés ; de même que les clubs ou pôles de compétences existant (notamment pour les agents ex-Equipement) ;
- d'une manière générale la formation se fait surtout « **sur le tas** » avec les **collègues**, qu'elle soit formalisée (compagnonnage) ou informelle.(quasi unanimité).

***Commentaires :** les Drire se distinguent par une organisation poussée des formations pour les différents métiers techniques, cohérente avec la formation généraliste des IIM.*

*Dans les autres métiers, les **formations prise de poste** sont loin d'être systématiques ; il y a lieu de corriger cette situation, en particulier pour les nouveaux métiers (Grenelle) ; quand des effectifs insuffisants au plan quantitatif ne se prêtent pas à cette solution, il conviendrait d'encourager l'établissement de **plans de formation individualisé**.*

*Des inquiétudes ont été formulées sur le nécessaire accompagnement par la formation aux nouvelles missions, aux nouveaux métiers, et les menaces ressenties sur les moyens budgétaires consacrés à la formation. Pour tous, les **réseaux métiers** apparaissent essentiels.*

- *Les postes que vous avez obtenus correspondaient-ils à la **description** que vous en aviez eue au moment de leur publication ? Les informations indiquées dans la publication étaient-elles suffisantes pour bien « sentir » le poste (à qui il sert, ce qu'on doit y faire, les contraintes particulières, avec qui on va travailler en interne et en externe, les compétences qu'il faut détenir...) ?*

Plutôt OUI : « **bonne description** » IAE, DIREN ; « la fiche de poste n'était pas essentielle, je connaissais parfaitement le poste », AAE, DIREN ; « sur 5 postes successifs, je n'ai jamais eu une fiche de poste, ou alors très vide ; par contre j'ai eu des **entretiens avec les supérieurs hiérarchiques** qui m'ont bien présenté les postes ; on ne m'a jamais menti » APAE, DRE ; « pas de problème, **je connaissais le poste** » ITPE, DIREN ; « oui, plutôt ; on ne m'a pas rajouté des missions » ITPE, DRE ; « les fiches de poste n'étaient pas vraiment explicites mais j'ai pu avoir plus d'information dans le contact avec les recruteurs » IAE, DIREN ; « pour mon poste outre-mer, on m'a décrit le contexte particulier, sa complexité, ses enjeux, le jeu des acteurs » APAE, DIREN ; « en DRIRE les postes sont très typés ; je n'ai eu **aucune surprise** » IDIM, DRIRE ; « je m'imprègne toujours du poste par des contacts, en sorte que **je sais ce que je prends** » IDIM, DRIRE ;

Plutôt NON : « le poste était nouveau (fusion de deux cellules), les agents n'avaient pas été prévenus, cela a été difficile » AAE, DRE ; « la fiche de poste a été rédigée par un BET (!), elle n'était **pas tout à fait adaptée** » AAE, DIREN ; « **le poste que j'ai occupé n'était que partiellement celui de la fiche** de poste ; je n'ai pas pu faire ce dont j'avais vraiment envie » ITPE, DIREN ; « pour le poste que j'occupe ni la fiche de poste ni l'entretien n'ont permis **de bien cerner les missions** » ITPE, DIREN ; « une dimension importante du poste, son informatisation, sur laquelle on m'avait sensibilisé pour prendre le poste n'a jamais été mise en œuvre » IAE, DIREN ; « le poste était « **très ouvert** » » ITPE, DRE ; « **jamais**, sauf pour le dernier poste ; j'ai même obtenu un poste de chargé de mission bruit et quand je suis arrivé dans le service j'ai été nommé responsable des RH! » AE, DIREN ; « **les fiches de poste sont souvent faites en urgence** ; il n'y a pas de surprise sur la thématique ; mais le poste sera celui que l'on en fait » IIM, DRIRE ; « les fiches de poste sont souvent **trop peu précises** », ITPE, DIREN ; « non, ce sont des postes trop originaux, que j'ai créés ou modelés », ITPE, DRE ; « j'ai eu quelques surprises : on m'a donné des missions supplémentaires car il y avait un poste vacant non pourvu », AE ; « j'ai constaté de **grosses différences** entre les propos du chef de service et la réalité quotidienne du poste », AE, DIREN ; « le **flou** existe surtout sur les **nouveaux métiers**. Dans mon cas le SMO en DRE », ITPE.

Commentaires : *la grande majorité des agents répondent Oui à cette question : le poste initialement décrit correspond bien à celui occupé, mais l'impression se dégage que les agents se valent plus sur la façon dont ils ont apprécié le poste et sans doute sur la façon dont ils y ont réussi. On a tendance à dire que les informations obtenues sur le poste ne correspondaient pas totalement à la réalité quand il y a eu des difficultés ou des insatisfactions ou bien quand le poste était nouveau et très peu décrit.*

L'entretien avec le supérieur hiérarchique est important (mais sert-il à « vendre le poste » autant qu'à « se faire une idée des compétences et de la personnalité de l'agent » ?).

Les agents de Drire dont la majorité des postes sont très « typés » n'ont pas de surprise sur le contenu du poste.

Les fiches de poste sont bien souvent considérées comme insuffisamment travaillées. Elles doivent être claires et précises.

1 - Quand vous êtes entré dans l'administration (en sortie Ecoles ou IRA) que vous a-t-on dit sur le parcours de carrière qui vous attendait et la façon de le gérer ?

2 - Finalement, au point où vous en êtes de votre parcours professionnel, cela ressemble-t-il à ce qu'on vous avait dit à l'entrée dans le corps ?

Question 1 : « pas grand chose » AAE ; « quelques info légères, très peu sur la façon de gérer sa carrière » IAE ; « en formation post-recrutement à l'ENTPE : bonne info sur culture Equipement, rien sur Ecologie » AAE ; « en formation post recrutement, les règles : durée normale 3 ans, pas plus de 5 ans, choix entre spécialisation et diversification » APAE ; « un petit peu dans mon stage d'insertion à l'ENTPE » ITPE (sur titres) ; « à l'ENTPE, les règles : 3 postes de 3 à 4 ans et après possibilité Divi ; spécialisation possible » ITPE ; « dans la formation post recrutement le chargé de mission est venu expliquer son rôle et les règles... » APAE ; « on m'a juste donné une information sur le corps et quelques objectifs de carrière » IAE ; « on m'a donné les règles : mobilité géographique et fonctionnelle, 3 à 5 ans sur les postes, nécessité d'un poste d'encadrement pour passer subdi » ITPE ; « on m'a dit les voies de promotion : concours IGRF et examen pro ID ; rien sur les parcours » IAE ; « vraiment pas grand chose » APAE ; « on m'a surtout parlé des valeurs attendues d'un ingénieur » IDIM ; « on m'a indiqué que nous allions avoir un panel de métiers ; que cette diversité fera la force de l'ingénieur » IIM ; « on m'a parlé d'une carrière ouverte, avec des parallèles entre métiers techniques, des choix entre administration centrale et Drire ; on m'a dit qu'il n'y avait pas de parcours type » IIM ; « on m'a dit que le choix des premiers postes était important dans la perspective d'une promotion » AE ; « on ne m'a pas dit grand chose » IAE ; « pas grand chose ; que j'étais généraliste et savait donc tout faire » IIM ; « rien » ITPE ; « pas grand chose... » AE ; « l'information était trop théorique...un parcours type extrêmement formaté, en particulier pour passer au 2^{ème} niveau », IDTPE.

Question 2 : « à peu près » AAE ; « on ne m'a pas beaucoup parlé d'environnement quand je suis devenu ITEF ; donc c'est bien différent » IAE ; « ce que j'ai entendu était très « Equipement », ça a été très différent en Diren (autonomie, culture) » AAE ; « globalement oui, mais une carrière c'est ce qu'on en fait » APAE ; « à peu près, mais l'intérêt du poste dépend trop de la personnalité du supérieur hiérarchique » ITPE ; « oui » ITPE ; « non, mais l'idée qu'on pouvait se spécialiser (c'est mon cas) était implicite » APAE ; « j'ai changé plus souvent de domaines et de localisations que bien des collègues, mais cette diversification m'a satisfait » IAE ; « en tout cas, je suis satisfait, je cherchais des activités qui me plaisaient et je les ai eues » IAE ; « on ne m'avait rien dit initialement, mais finalement je m'en sors bien, j'ai eu des postes divers » APAE ; « oui, cela correspond à l'image que j'avais des Drire » plusieurs IIM ; « je n'avais pas d'idée sur ma carrière, j'ai saisi des opportunités » APAE ; « non, j'ai eu un parcours atypique » ITPE ; « je n'avais jamais imaginé arriver jusque là » APAE ;

Commentaires : sur la question 1 il y a lieu de distinguer selon les corps. Les AE citent régulièrement la formation post recrutement au ministère comme le moment où on leur dit les « règles » : diversité des postes, mobilité, critères de promotion...Le discours donné aux ITPE débutants, calé, à l'Ecole ou au cours de la formation post recrutement, sur les critères de gestion d'hier est très présent dans la tête de bien des agents, encore aujourd'hui. Les agents de l'Agriculture estiment avoir eu des informations légères mais ils ne ressentent pas la même pression pour la mobilité, et en tout cas celle qu'on peut leur demander est moins fréquente ; il n'y a pas d'exigence d'un parcours particulier pour passer divisionnaire. Les IIM ont en général une vision précise des métiers dans leur scolarité à Alès ou Douai.

Mais une proportion importante d'agents comprennent que la carrière que l'on fait est celle que l'on se construit (avec l'aide de conseils le cas échéant, et surtout de sa propre volonté).

Il y a aujourd'hui beaucoup d'interrogations sur l'évolution des critères de gestion des corps et sur le rapprochement des corps.

Il y a ainsi urgence à définir et faire connaître les nouveaux parcours et les nouveaux critères de gestion.

A noter deux points :

- le discours récent est mieux apprécié (ITPE et IMM) car plus centré sur le contenu des métiers,
- l'information syndicale (SNITPE) est supérieure à celle de l'administration.

Enfin, une majorité (IDTPE, IDIM, IAE) s'exprime pour indiquer que l'information s'améliore au fur et à mesure que l'on progresse en nombre de postes.

Et après, qu'envisagez vous ?

- *garder le poste parce qu'il vous convient ?*
- *une progression de responsabilité ? sous quelle forme ? management ? spécialisation dans un domaine technique ? Projet ?*
- *une situation géographique « meilleure » pour vous ?*
- *si votre situation familiale ne vous autorise pas à quitter la région ? la ville ?/ voulez vous néanmoins accéder à un autre poste ?*

Le prochain poste (annoncé en général pour dans 2 ou 3 ans) sera choisi en premier

- pour son intérêt thématique : 50%
- pour l'accroissement de responsabilité : 50%

(Ces réponses tiennent sans doute à la composition de la population étudiée : beaucoup d'agents sur poste de premier niveau sont en situation ou pensent être en situation d'espérer une promotion (par tableau ou examen pro ou concours).

Sur la question de l'**acceptation d'une mobilité géographique** pour satisfaire le souhait ci dessus les réponses sont :

- dans le cas d'un intérêt thématique
 - acceptent une mobilité géographique : 65% (dont 30% seulement en région)
 - la refusent : 35%
- dans le cas d'une responsabilité accrue
 - acceptent une mobilité géographique : 70% (dont 35% seulement dans la région)
 - la refusent : 30%.

NB : alors que le choix géographique est un facteur très fort d'explication des postes précédents (cf question ci haut), il n'est plus jamais cité comme la motivation d'une mobilité. Comme si les agents (dans notre panel il n'y a pas d'agent en premier poste) étaient satisfaits de leur localisation et ne regardaient la mobilité géographique que comme une contrainte, acceptable ou non.

Commentaire : la constatation la plus flagrante est que 1/3 des agents refusent toute mobilité géographique et qu'un autre 1/3 n'envisage une mobilité géographique qu'au mieux dans la région..

Annexe n° VI

Tableau récapitulatif des modes de gestion des principaux corps en présence

| Ministère de rattachement | Catégorie A – Corps | Caractéristiques ce qui relève de procédures formelles (textes et circulaires , chartes et bilans de gestion)) | | | |
|--|--|---|--|---|---|
| Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du territoire MEEDDAT | Filière technique IPC AUE ITPE Contractuels RIN | Mobilité Circulaire annuelle 3 cycles de mobilité cycles communs par niveau A et A+ durée minimale retenue 3 ans sur poste (dérogation statutaire prise en compte) Tout poste vacant est publié, primauté et classement par le chef de service Avis défavorable motivé sur les compétences Harmonisation des cycles inter sous direction , validation des postes vacants R BOP, préparation commune des CAP avec les chargés de mission par corps, pratique des pré-CAP traitement de cas individuels exceptionnels en CAP et hors CAP | Avancement Circulaire annuelle , précise le calendrier, les conditions statutaires, les circuits et procédures Arrêté du taux promu/ promouvable Classement par les MIGT Avis circonstancié sur les promotions A+ (conseil d'orientation) Emploi fonctionnel : oui pour le corps des ITPE , des AA. | Recrutement sur poste Fiche de poste obligatoire pour primo-affectation , mobilité Affectation sur poste | Remarques Corps à gestion centralisée En appui au bureau de gestion un chargé de mission par corps participe aux CAP , avis sur certains cas de mobilité, avis sur les promotions, conseil aux agents |
| | Filière administrative AC Attaché administratif | | | | |
| Ministère de l'Agriculture et de la Pêche MAP | Filière technique IGREF IAE Filière administrative AC Attaché administratif | Calendrier annuel mais une circulaire par cycle 2 cycles par an Postes vacants validés par l'IGIR Candidatures transmises aux CAP Concertation avec le MEEDDAT Arbitrage inter corps après CAP | Suivi personnalisé et conseil de carrière réalisés par les IGIR directement placés sous l'autorité du SG Pour les agents hors champs du MAP , ou les enseignants intervention des IGOS sous l'autorité du CGAEER (MOVAC) | | |

| Ministère de rattachement | Catégorie A – Corps | Caractéristiques ce qui relève de procédures formelles (textes et circulaires , chartes et bilans de gestion)) | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| Ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'emploi MINEIE | Filière technique Ingénieur des Mines Ingénieur de l'industrie et des Mine Filière administrative : attaché d'administration, inspecteur du trésor | Calendrier annuel , mais circulaire pour lancement de chaque cycle , 3 cycles *Charte de gestion : oui Choix qui retient la primauté à l'ancienneté Support GEMO Au 2 ^{ème} niveau passage en commission d'audition(avis valable 1 an) , mobilité obligatoire pour promotion à IDIM , évaluation aussi pour une mobilité IDIM,et gestion plus personnalisée de l'emploi fonctionnel Chef de mission NB : La commission d'évaluation a un rôle d'avis sur plusieurs situations * | Les promotions à IDIM sont préparées par les services (propositions) mais soumises à l'avis d'une commission d'évaluation (critère 2 postes minimum) avis valable 3 ans Principalat en fin de carrière (8 à 5 ans avant retraite) sur un poste élargi après proposition de l'administration Poste de 3 ^{ème} niveau : détachement sur emploi fonctionnel (5ans renouvelable une fois) Avis de la commission d'évaluation , avis du chef de service et audition possible. | | |

Annexe n° VII - Tableau de synthèse

« Eléments de diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines relevant du Meeddat »

| Thèmes | DRH | DGA ex MEDD | Ex DARQSI | DIACT |
|------------------|---|--|---|--|
| GPEEC | Référentiel métiers (200 fiches) Cartographie à construire Plate forme RH en cours de constitution Accompagnement personnalisé des cadres A et A+(conseil d'orientation) | Transposition du RIME en déclinaison répertoire DIREN Suivi de la démographie par personnel technique en cours Référentiel de l'emploi de directeurs (DIREN) Analyse des risques de perte en compétences à l'horizon 2010 | Répertoire métiers relatif au personnel administratif des DRIRE Personnel technique en cours Pratique des entretiens de carrière Mission de suivi | Tableau de bord suivi des ETP Définition d'un profil de poste pour chaque poste Réalisation d'un référentiel des emplois en cours Etude des besoins en compétence au départ d'un agent : poste redéfini |
| Mobilité | Prise en compte de tous les postes vacants ou susceptibles d'être vacants, que la mobilité intervienne en interne à une structure (mobilité fonctionnelle) ou de façon géographique Circulaire annuelle / 3 cycles Liste commune inter corps pour les A , les B , par catégorie et niveau de grade (système en cours d'évolution ?) Règle des 3 ans oui Primauté à l'avis du chef de service d'accueil (classement des candidatures) Avis défavorable motivé Date d'affectation fixée, ou accord sur date Règle des 3 ans Application spécifique : oui MOBILITE | Règles des ministères partenaires : Circuits aussi : validation des postes vacants par DRE RBOP ou IGIR - 3 cycles au MEEDAT -2 cycles au MAP 1 au ministère de la SANTE (concerne quelques agents seulement) Publication de postes sur toutes les listes : élargit l'éventail des possibilités Règle des 3 ans : oui Représentation en CAP au MEEDAT Préparation des arbitrages avec les bureaux de gestion au MAP Application spécifique : oui | 3 cycles pour les Ingénieurs et Techniciens (administratifs ?) Calendrier annuel Une circulaire pour lancer chaque cycle ? Date d'affectation définie en interservice Concurrence sur un même poste : attribution au candidat à l'ancienneté Règle des 3 ans : oui Mobilité au 2 ^{ème} niveau , profils spécifiques , attribution au choix de l'administration après avis d'une commission d'audition <i>NB : les règles de mobilité sur ces postes sont à corrélérer avec les règles de promotion</i> | Publicité interne Aide à l'orientation |
| Formation | Nombreux intervenants : SG du Ministère (pilotage des écoles) définition des besoins : DAC : orientations nationales Besoins déclinés en DRE : plans de formation locaux s'appuie sur l'évaluation individuelle Il existe des dispositifs de suivi personnalisé des comités de domaines | La DGA a assuré le formation initiale des catégories B et C agents de l'environnement affectés à l'ONCFS, à l'ONEMA, dans les parcs nationaux Formation continue pilotée par l'IFORE : programme annuel et préparation de l'offre S'appuie sur l'ONCFS et l'ONEMA Actions spécifiques pour répondre aux besoins | Formation initiale en alternance école :et mise en pratique sous tutorat pour les TSIM Formation initiale pour les IIM Le réseau des DRIRE s'appuie sur l'IGPDE et différents prestataires (école des mines, organismes privés ou publics)retenus dans un marché de formation Chaque DRIRE dispose de financements pour organiser des formations délocalisées et élabore un plan annuel de formations Parcours professionnels accompagnés de formations adaptées | Recueil des besoins annuel couplé avec l'évaluation des agents SRH en charge de l'ingénierie de la formation |

Annexe n° VIII

Liste des principaux sigles utilisés

| | |
|---------------|---|
| AAE | Attaché d'administration de l'Équipement |
| CEDIP | Centre d'évaluation, de documentation et d'innovation pédagogique |
| CGAER | Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et de l'espace rural |
| CGEDD | Conseil général de l'environnement et du développement durable |
| CGIET | Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies |
| CVRH | Centre de valorisation des ressources humaines |
| DDEA | Direction départementale de l'équipement et de l'agriculture |
| DDCS | Direction départementale de la cohésion sociale |
| DDCSPP | Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations |
| DDI | Direction départementale interministérielle |
| DDT | Direction départementale des territoires |
| DIREN | Direction régionale de l'environnement |
| DRE | Direction régionale de l'équipement |
| DREAL | Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement |
| DRIRE | Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement |
| IGIR | Ingénieur général chargé de mission permanente d'inspection inter-régionale |
| IGRH | Inspecteur général des ressources humaines |
| IGVIR | Inspecteur général de la santé publique vétérinaire chargé de mission permanente d'inspection inter-régionale |
| I(D)AE | Ingénieur (divisionnaire) de l'agriculture et de l'environnement |
| I(D)IM | Ingénieur (divisionnaire) de l'industrie et des mines |
| MAP | Ministère de l'agriculture et de la pêche |
| MINEIE | Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi |
| MIGT | Mission d'inspection générale territoriale |
| OMM | Observatoire des missions et des métiers (MAP) |
| PRIR | Plan de redéploiement des capacités d'ingénierie en région |
| RAPS | Réseau d'appui aux parcours professionnels et au management des structures (MAP) |
| SPES | Service du pilotage et de l'évolution des services |

Ressources, territoires et habitats
Énergie et climat
Prévention des risques
Développement durable
Infrastructures, transports et mer

**Présent
pour
l'avenir**

Conseil général de l'Environnement
et du Développement durable

7^e section – secrétariat général

bureau Rapports et Documentation
Tour Pascal B - 92055 La Défense cedex
Tél. (33)01 40 81 68 12/45