



LES ATTACHÉS DES PARCOURS VALORISANTS, DES COMPÉTENCES MULTIPLÉS



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
ET DE L'ÉNERGIE
www.developpement-durable.gouv.fr

MINISTÈRE DU LOGEMENT,
DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES
ET DE LA RURALITÉ
www.territoires.gouv.fr

SOMMAIRE

- P. 3** Le mot du secrétaire général
- P. 4** La formation des attachés
- P. 5** Manager une équipe
- P. 6** Diriger des services
- P. 8** Accompagner le changement
- P. 9** Apporter une expertise
- P. 10** Hors des ministères
- P. 11** Les attachés vus par un IPEF
- P. 12** Les attachés de l'État aux ministères de l'Écologie et du Logement
- P. 15** Vos contacts
- P. 16** Pour en savoir plus sur le CIGEM



LE MOT

DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Les ministères de l'Écologie et du Logement portent les politiques d'avenir qui touchent au quotidien des Français : la transition écologique, la croissance verte et la relance de la construction neuve de logements. La conception et la mise en œuvre de ces réformes d'envergure requièrent l'implication de fonctionnaires compétents qui savent s'adapter. Pour les cadres de nos ministères, cela exige de savoir accompagner le changement, conduire des projets complexes et animer des équipes pluridisciplinaires.

Parmi les corps d'encadrement de catégorie A, les cadres appartenant au corps interministériel à gestion ministérielle (CIGEM) des attachés de l'État sont près de 3 000 aux ministères de l'Écologie et du Logement, sur 29 000 pour l'ensemble des ministères.

Leurs connaissances sont mobilisées dans nos différents domaines d'intervention : environnement, aménagement, urbanisme, logement, transports, énergie, risques... qui rassemblent plus de la moitié des attachés. Elles le sont aussi dans les domaines transversaux : droit, économie, gestion des ressources humaines, finances et systèmes d'information. Les évolutions en cours avec l'émergence de nouveaux opérateurs de l'État ouvrent d'autres champs d'actions dans lesquels les attachés ont également des compétences à faire valoir.

Ce registre d'aptitudes très étendu, le corps des attachés le doit à la large palette des formations initiales suivies, ainsi qu'à la richesse des parcours professionnels développés qui, ensemble, créent une grande diversité de profils.

J'ai souhaité rendre visible, par cette présentation de témoignages, le dynamisme des agents de ce corps, dont un certain nombre construisent un portefeuille de compétences les menant aux plus hautes responsabilités. J'entends personnellement les y encourager.

Francis Rol-Tanguy

La formation des attachés

JEAN-YVES DEMARETZ,

directeur des études et des stages à l'IRA de Lille, attaché principal

Quels sont les objectifs de la formation des attachés ?

Elle poursuit deux objectifs complémentaires : d'abord former des attachés généralistes, capables de s'adapter à tout type de poste, dans la première phase de la scolarité ; puis, dans la seconde phase, préparer les stagiaires à leur premier poste, dans le cadre de l'univers professionnel qu'ils ont choisi.

Comment les futurs attachés sont-ils préparés au management ?

La formation comprend un module sur le management, animé par des praticiens d'administration des trois univers professionnels, comprenant des apports didactiques et des retours d'expérience. Les deux stages en administration réalisés en cours de scolarité placent les attachés stagiaires en situation d'observer et de comprendre les différents aspects du management. Enfin, à travers le dispositif de rapport sur commande d'une administration qui se fait en groupe de 6 ou 7, les attachés stagiaires sont confrontés à une mise en situation professionnelle réelle et ont à démontrer leur capacité à manager un projet et à travailler en équipe. J'ajoute que par le biais de la formation continue, les attachés peuvent encore bénéficier de formations au management tout au long de leur carrière.

Quel serait votre message aux recruteurs ?

Outre la formation professionnalisante dont ils bénéficient à l'IRA, les attachés ont des formations académiques ou des expériences professionnelles diverses qui rendent leurs profils intéressants. S'agissant de leur parcours universitaire, beaucoup d'entre eux ont étudié des disciplines comme l'économie, l'histoire, la géographie, les sciences, et aussi pour certains les sciences de l'environnement, même si les formations juridiques restent majoritaires. Maîtrisant les techniques juridiques, administratives et budgétaires grâce à leur formation d'attaché, ils peuvent occuper des postes très variés. Ils savent aussi se positionner en tant que cadres, au sein de leur chaîne hiérarchique comme vis-à-vis de leurs autres interlocuteurs.



ZOOM : LA FORMATION DANS LES IRA

La scolarité, d'une durée de un an, est divisée en deux périodes : une première période qui fournit un socle de connaissances communes sur l'environnement administratif, les politiques publiques et les outils et méthodes de l'administration ; une seconde période où, après un premier classement, la promotion est répartie en trois univers professionnels : administration centrale, administration territoriale de l'État, administration scolaire et universitaire. Les attachés stagiaires y reçoivent une formation approfondie qui les prépare au poste qu'ils occuperont à la sortie de l'IRA. Chaque période comprend un stage en administration.

Manager une équipe

ALAIN BROSSAIS,

chef du service développement durable des territoires et des entreprises de la direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie (DRIEE) Île-de-France, attaché hors classe



Géographe de formation, j'ai d'abord occupé deux postes de tutelle d'établissements publics en administration centrale. Puis, devenu attaché principal, j'ai eu des fonctions de chef de service en administration déconcentrée : le service environnement et réglementation à la DDE 94 puis, aujourd'hui, le service développement durable des territoires et des entreprises à la DRIEE. Ces deux postes m'ont offert des expériences différentes de management : dans le premier cas, un management opérationnel d'une équipe comptant peu de cadres A, ce qui exigeait de moi un certain niveau d'expertise et, dans le second cas, un management plus stratégique d'un service où les cadres A sont majoritaires. Il s'agit d'un service aux missions transversales, qui porte la synthèse des politiques environnementales à destination d'autres services de l'État, des collectivités, des maîtres d'ouvrages, des entreprises, et qui promeut

l'économie verte auprès des acteurs privés. Dans un tel poste, outre la capacité de management qu'il est essentiel de consolider, un attaché chef de service doit faire preuve de hauteur de vue pour envisager toutes les dimensions autres que techniques des dossiers traités dans le service : la dimension juridique, sociale, économique, financière, administrative, politique... et savoir ainsi définir une stratégie avec les ingénieurs et nos partenaires. Notre rôle de cadres supérieurs est ainsi d'intégrer des solutions techniques dans des politiques plus globales, en s'appuyant sur la complémentarité des approches d'un même dossier. Nous, attachés, avons généralement un bagage académique de bon niveau et des connaissances administratives et juridiques particulièrement étendues. Ces compétences, alliées à celles des ingénieurs dans un ministère comme le nôtre, sont de nature à améliorer la performance de nos interventions.

« AVOIR
UNE VISION
À 360° »



ET APRÈS ?

Suite à ma réussite au tour extérieur, je vais prochainement intégrer le corps des administrateurs civils. Dans cette nouvelle étape de ma carrière, je souhaiterais occuper des fonctions de conception de politiques publiques, orientées vers la modernisation des services publics.

JOSIANE RÉGIS,

directrice départementale adjointe de la cohésion sociale (DDCS)
des Bouches-du-Rhône, attachée hors classe



Le management est une dominante dans mon parcours d'attachée. J'ai exercé deux postes dans le domaine de la formation, à la DDE de la Loire et à l'École nationale des travaux public de l'État (ENTPE), où j'ai travaillé sur le cycle supérieur de management de l'Équipement. J'ai également été consultante experte en management et organisation au CETE de Lyon. Directrice adjointe de la DDE des Bouches-du-Rhône, j'ai participé à la préfiguration des directions interministérielles de ce département en 2009 : celle de la DDT-M pour laquelle j'ai été chef de projet, et celle de la DDCS dont j'ai ensuite pris le poste de directrice adjointe. L'interministérialité à l'échelon départemental est une chance : elle ouvre aux attachés la possibilité de découvrir des champs d'action nouveaux, en ce qui me concerne le domaine social dont les politiques reposent sur un partenariat fort de l'État avec les collectivités locales et les associations. L'interministérialité signifie aussi plus de concurrence

« UNE CULTURE MANAGÉRIALE À FAIRE VALOIR »



entre corps des différents ministères pour l'accès aux postes de direction, et même si certains sont traditionnellement fléchés vers un corps particulier, le corps des attachés y a toute sa place. Nous, attachés du développement durable et du logement, avons une réelle culture managériale, grâce au dispositif de formation des cadres qui nous est proposé. Nous sommes sensibilisés et formés pour conduire le changement et avons ainsi une vision de l'administration évolutive, qui nous rend personnellement adaptables à toutes sortes de postes.



SON CONSEIL

Ne pas se fermer le champ des possibles et ne pas hésiter à viser des postes dans les domaines des autres ministères, ainsi qu'en collectivités locales où les profils d'attachés sont les bienvenus.



LAURENT BRESSON,

directeur départemental des territoires d'Indre-et-Loire,
attaché hors classe

Au fil de mon parcours, fortement marqué par le management, mon aspiration à assumer des fonctions de direction s'est affirmée. La délégation aux cadres dirigeants du secrétariat général du ministère m'a accompagné pour concrétiser ce projet professionnel. J'ai ainsi pu accéder au poste de directeur départemental adjoint de l'équipement et de l'agriculture dans le Puy-de-Dôme, avant d'être nommé directeur départemental des territoires d'Indre-et-Loire en décembre 2012. J'identifie plusieurs facteurs de réussite pouvant conduire un attaché jusqu'à des postes de direction en direction départementale interministérielle, le premier étant peut-être d'éprouver de la satisfaction dans son travail : c'est ainsi qu'on peut montrer de l'enthousiasme, de la conviction et se sentir légitime. Avoir

à son actif une grande mobilité, tant géographique que fonctionnelle, est essentiel, quand c'est conciliable avec la situation familiale. Les qualités humaines sont également importantes pour piloter des systèmes complexes et accompagner ses collaborateurs dans le changement. Enfin, les relations directes et de confiance nouées avec le corps préfectoral dans l'exercice des fonctions sont particulièrement importantes, car les préfets sont des acteurs incontournables du recrutement à ce niveau de responsabilité. Plus généralement, je crois qu'aucun domaine métier n'est interdit à un attaché aujourd'hui. Notre grand atout est notre capacité d'adaptation, mais il faut éviter l'écueil de la superficialité et démontrer sa compétence sur des dossiers pointus.



« SE SENTIR LÉGITIME »



SON PARCOURS D'ATTACHÉ

■ chef du bureau application du droit des sols à la DDE du Bas-Rhin

■ chef du bureau programmation et financement de l'habitat à la DDE du Doubs

EN TANT QU'ATTACHÉ PRINCIPAL
■ secrétaire général de

la DDE du Jura
■ chef du service habitat et ville à la DDE de la Côte-d'Or
■ directeur départemental adjoint de l'équipement et de l'agriculture du Puy-de-Dôme

■ directeur départemental adjoint des territoires du Puy-de-Dôme
■ directeur départemental des territoires d'Indre-et-Loire

Accompagner le changement

SABINE GIRAULT,

chef du service énergie, climat, transports et aire métropolitaine à la DDT-M d'Ille-et-Vilaine, attachée principale

Vous dirigez un service qui compte quatre pôles métiers et plus de 70 personnes. Quelles compétences vous ont permis d'accéder à ce poste ?

Avant d'occuper cette fonction, j'ai eu un parcours d'attachée en services déconcentrés, dans les domaines de l'habitat et de l'aménagement. Reçue au concours d'attaché principal en 2007, j'ai occupé des fonctions d'animation stratégique et de pilotage de projets complexes sur l'aire urbaine de Rennes, faisant appel à des compétences plus techniques qui revenaient auparavant à des ingénieurs divisionnaires. Depuis la réforme de l'administration territoriale de l'État, l'évolution de nos missions vers un rôle d'accompagnement des collectivités locales et de structuration de la gouvernance locale a nécessité de nouvelles compétences et des approches innovantes, dans un contexte de réduction des effectifs de nos équipes. Ainsi, à partir de cette expérience, j'ai pu définir de nouveaux outils managériaux pour accompagner ces évolutions.

Quels conseils donneriez-vous aux nouveaux attachés principaux pour la construction de leur carrière ?

Surtout, qu'ils n'aient pas de complexes pour postuler sur des missions alliant compétences managériales et technicité. Aujourd'hui, dans les directions départementales interministérielles, le rôle de l'encadrement supérieur est d'accompagner le changement en proposant aux collaborateurs des missions d'expertise locale et de service public adaptées aux besoins des usagers. De par leur formation initiale, les attachés principaux contribuent à cette démarche, tout en affirmant l'ambition technique de ce service de proximité de l'État.



ET APRÈS ?

Plusieurs possibilités s'offrent à moi dans les prochaines années. Le ministère m'a suggéré de préparer le tour extérieur pour accéder au corps des administrateurs civils. D'autres pistes d'évolution sont envisageables en interministériel.

Apporter une expertise

FABIENNE CHEVALIER,

chef du département du schéma directeur des systèmes d'information au secrétariat général (SG/SPSSI/PSI), attachée principale

Vous avez une spécialité inhabituelle pour une attachée : l'informatique. Comment y êtes-vous venue ?

Après une formation de clerc de notaire et plusieurs postes en catégorie B à la DDE puis au conseil général de l'Eure, j'ai pris un poste de technicienne informatique dans cette DDE. Après ma réussite au concours de secrétaire administrative de classe exceptionnelle, j'ai été nommée responsable de l'unité informatique. Depuis, ayant étendu mes connaissances aux systèmes d'information (SI), je n'ai plus quitté ce domaine qui connaît une évolution permanente.

Quelles ont été vos missions dans ce domaine ?

Après ma réussite au concours d'attaché, je suis arrivée en administration centrale où j'ai assisté les directions générales maîtres d'ouvrage pour le déploiement de nouvelles applications dans les domaines de la gestion financière interne et de l'ingénierie publique. Puis, au CETE Normandie-Centre, j'ai apporté un appui méthodologique et organisationnel aux services déconcentrés en matière de SI et réalisé des audits sur la réorganisation de la fonction support des SI dans le contexte de la création des DREAL, DDI, DIRM et DIR. Après ma réussite au principalat en 2011, j'ai rejoint le département du schéma directeur des SI, au sein du secrétariat général du ministère, pour participer au pilotage des SI de nos deux ministères. Cette spécialisation, grâce à sa transversalité, permet d'aborder les différents métiers des ministères et leurs évolutions.

Quel enseignement tirez-vous de votre parcours ?

Les compétences et les qualités relationnelles sont ce qui importe le plus dans la vie professionnelle. Être force de proposition, s'impliquer pleinement dans ses missions, être honnête avec soi-même et avec son entourage sont les principaux facteurs de réussite, quel que soit le grade ou le corps d'appartenance.

SON PARCOURS D'ATTACHÉE

- chef de projet de maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information - administration centrale
- conseillère en management des systèmes d'information - CETE Normandie-Centre

EN TANT QU'ATTACHÉE PRINCIPALE

- adjointe puis chef du département du schéma directeur des systèmes d'information - administration centrale



JÉRÔME JOSSERAND,

secrétaire général de la direction territoriale Centre Bourgogne de Voies navigables de France (VNF), attaché principal

« SAVOIR PRENDRE DES RISQUES »



Après une licence de sociologie urbaine, j'ai eu un parcours de chef de bureau en DDE, puis de responsable d'antenne et d'arrondissement en DDT dans le domaine de l'aménagement. Il me manquait une expérience de fonctions support telles que la gestion des ressources humaines et la gestion budgétaire et financière pour pouvoir prétendre à des postes de direction en DDT ou de directeur général des services en collectivité locale. Le poste de secrétaire général de la direction territoriale Centre Bourgogne de VNF m'a attiré car il offrait ce type d'expérience, dans un service nouvellement créé où il faut optimiser les ressources réparties dans plusieurs sites et services préexistants. La spécificité de ce poste par rapport à un poste de secrétaire général en DDT ? C'est gérer 1 250 agents qui sont majoritairement des agents d'exploitation, actifs le long de 1 000 km de voies d'eau, dans onze départements, dont la moitié environ sont des employés saisonniers qui ont des métiers manuels très

physiques. Nous travaillons à améliorer leurs conditions de travail et, avec l'automatisation de certaines sections, nous veillons à assurer leur sécurité et à prévenir les accidents. Autre particularité de ce poste chez VNF : il donne l'opportunité de piloter d'importants marchés d'investissements, comme actuellement pour la sécurisation des barrages. Ces missions sont proches de celles que l'on peut exercer en collectivités locales et sont potentiellement valorisables auprès d'élus recruteurs. Les attachés en services déconcentrés peuvent légitimement avoir des ambitions plus fortes que les postes de chef de service, parfois considérés comme l'aboutissement d'un parcours professionnel. Ils peuvent aller plus loin en changeant d'orientation professionnelle pour tester leurs capacités d'adaptation. Prendre des risques en se confrontant à des dossiers techniques et complexes peut être payant en termes de carrière.



ENRICHIR SON PARCOURS EN ÉTABLISSEMENT PUBLIC	103 établissements publics sous tutelle des ministères de l'Écologie et du Logement remplissent des missions spécialisées	dans leurs domaines de compétences : eau, transports, énergie, prévention des risques, biodiversité... Les attachés peuvent	y exercer des fonctions à responsabilités en position normale d'activité ou en détachement.
--	---	---	---

DIDIER KRUGER,

directeur régional de l'environnement, de l'aménagement et du logement en Languedoc-Roussillon, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Tout poste est-il accessible aux attachés en DREAL ?

En théorie, oui. Cependant, pour l'accès à certains postes d'encadrement, je dois tenir compte du corps d'appartenance des candidats : dans les services risques en particulier, où les corps des mines sont prédominants et les métiers très spécialisés, il est encore difficilement envisageable de nommer des chefs de service qui ne soient pas issus de ces corps. Mais je souhaite voir évoluer les mentalités avec plus de nominations d'attachés sur des postes de chefs de services techniques. Les services transports et aménagement sont d'ailleurs déjà assez bien investis par eux.

En tant que recruteur, quels sont à vos yeux les atouts des attachés ?

Les attachés ont en général une grande polyvalence dans les fonctions support, ils ont des connaissances en droit, ressources humaines, et sont souvent habitués à manager. Par rapport aux ingénieurs, ils ont reçu des formations initiales variées et ont parfois exercé d'autres métiers avant d'intégrer la fonction publique. Ils réussissent bien sur les postes techniques et savent s'adapter aux évolutions des services. Ils travaillent en bonne intelligence avec le milieu préfectoral dont ils connaissent bien les codes. Les attachés ne devraient pas s'autolimiter dans leurs choix de postes ; il ne faut pas hésiter à sortir de son domaine de compétence, voire changer de ministère ou viser des postes en collectivités locales, car c'est une expérience très enrichissante.

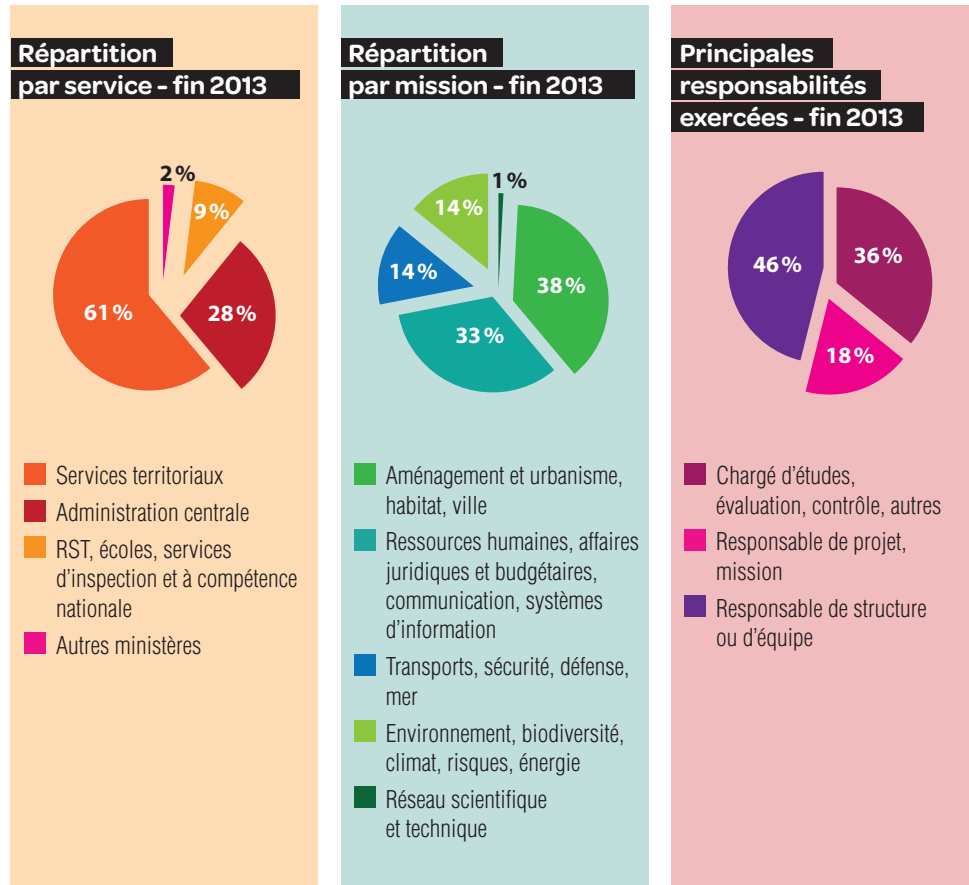


LES ATTACHÉS DE L'ÉTAT AUX MINISTÈRES DE

L'ÉCOLOGIE ET DU LOGEMENT

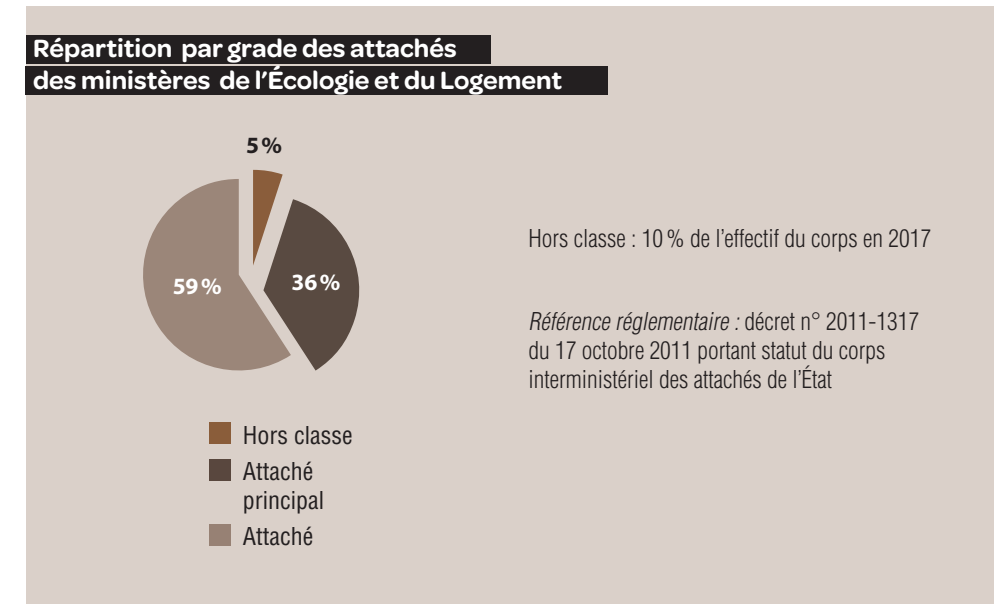
Près de 3 000 cadres, dont 2 300 en activité dans les services ministériels

Le corps interministériel à gestion ministérielle (CIGEM) des attachés d'administration de l'État : de nouvelles opportunités de carrière



29 000 cadres, dont 2 300 en activité au ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et au ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité, évoluent dans les services des ministères employeurs adhérents au CIGEM.

La mobilité d'un ministère à l'autre s'effectue en position normale d'activité. Le CIGEM comprend trois grades : attaché, attaché principal et un grade à accès fonctionnel (GRAF), la hors classe.



Sources : VisioM-Postes à la date du 31/12/2013. Ces données sont déclaratives et concernent l'ensemble des AAE en poste dans les services du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et du ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité. Les données sur les principales responsabilités exercées sont issues de l'analyse des intitulés des 30 principaux emplois-types occupés.

Source : DRH - 2014

LES ATTACHÉS DE L'ÉTAT AUX MINISTÈRES DE L'ÉCOLOGIE ET DU LOGEMENT

Les perspectives d'évolution

Pour construire une carrière ascendante, la dynamique engagée sur différents postes à responsabilités peut se poursuivre dès l'accès au principalat.

■ L'emploi fonctionnel de conseiller d'administration de l'écologie, du développement et de l'aménagement durable (CAEDAD) : une étape-clé dans un parcours ascendant d'attaché

Cet emploi fonctionnel, spécifique aux ministères de l'Écologie et du Logement, encourage la mobilité sur des postes prioritaires à enjeux. Il accélère la carrière des attachés principaux qui y sont détachés.

Référence réglementaire : décret n° 2007-1315 du 6 septembre 2007 relatif à l'emploi de conseiller d'administration de l'écologie, du développement et de l'aménagement durable

■ La hors classe, 3^e niveau de grade à accès fonctionnel (GRAF)

L'accès à ce grade est conditionné par l'exercice préalable de fonctions à haut niveau de responsabilités au sein du corps ou dans un emploi fonctionnel. Ces fonctions à responsabilités particulières sont fixées par arrêtés. Ce grade consacre le dynamisme des parcours à responsabilités et culmine jusqu'à la hors échelle A.

■ Les emplois fonctionnels de direction de l'administration territoriale de l'État

Pour l'accès aux emplois de direction en DDI, DREAL ou SGAR, les employeurs recherchent particulièrement :

- les parcours professionnels riches et variés ;
- la connaissance et la pratique de l'interministériel ;
- l'expérience opérationnelle de l'action territoriale ;
- la vision stratégique et la capacité à traiter au fond des dossiers complexes ;
- les capacités managériales et d'entraînement d'équipes de cultures professionnelles différentes.

■ Les autres perspectives d'évolution, impliquant un changement de corps

- Corps d'inspection de l'administration du développement durable (IADD).
- Tours extérieurs ou concours (sous-préfet, administrateur civil, conseiller de tribunal administratif, etc.).

VOS CONTACTS

Vous êtes attaché



>> Chargés de mission d'encadrement (CME) des attachés, des attachés principaux et hors classe Tél. : 01 40 81 62 27

Les attachés, quel que soit leur grade, peuvent bénéficier d'un entretien personnalisé de mobilité et de carrière et prendre rendez-vous avec un CME.

>> Inspecteurs ou ingénieurs généraux ressources humaines (IGRH) du CGEDD en MIGT ou en administration centrale

Les cadres supérieurs (APAE et hors classe) peuvent bénéficier d'entretiens d'orientation. Pour les attachés principaux et hors classe souhaitant accéder à de plus hautes responsabilités, les IGRH et les CME font le lien avec la délégation aux cadres dirigeants afin d'évaluer leurs aptitudes à accéder à des fonctions de direction.

intra.cgedd.i2

rubrique Le CGEDD > Missions et organisation > MIGT

Vous êtes recruteur



Les chargés de mission d'encadrement sont à votre service pour vous aider à trouver le bon profil.

>> Tél. : 01 40 81 62 27

SIGLES UTILISÉS

- DDT-M : direction départementale des territoires - et de la mer
- DREAL : direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement

- DDI : direction départementale interministérielle
- DDSC : direction départementale de la cohésion sociale
- DIRM : direction interrégionale de la mer
- DIR : direction interrégionale des routes

- DDE : direction départementale de l'équipement
- CETE : centre d'études techniques de l'équipement (ancienne organisation et dénomination des services)
- APAE : attaché principal d'administration de l'État

- CAEDAD : conseiller d'administration de l'écologie, du développement et de l'aménagement durable
- CIGEM : corps interministériel à gestion ministérielle
- IPEF : ingénieur des ponts, des eaux et des forêts



POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE CIGEM

<http://intra.rh.sg.i2>

rubrique Votre gestion > Catégories A > Attaché-e d'administration de l'État (AAE) > La gestion du corps
> Les textes statutaires

LES MINISTÈRES SUR INTERNET

www.developpement-durable.gouv.fr

www.territoires.gouv.fr

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie
Ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité
Secrétariat général

Tour Pascal A
92055 La Défense Cedex
Tél. : 01 40 81 21 22

www.developpement-durable.gouv.fr - www.territoires.gouv.fr